

تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران

دکتر شهامت حسینیان^۱، عبدالله مجیدی^۲ و محمدعلی عامری^۳

تاریخ دریافت: ۸۶/۲/۱

تاریخ پذیرش: ۸۶/۷/۵

چکیده

منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل در ارائه خدمات در سازمان‌ها به شمار می‌رود. لذا توجه به فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر سازمانی ضروری می‌باشد و یکی از سیاست‌های سازمان‌ها در این برنامه‌ریزی و فرایند آن اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی است. در همین راستا، در این تحقیق با توجه به حساسیت یگان‌های عملیاتی ناجا از قبیل کلانتری‌ها، طرح تعدیل و اصلاح ساختار در آنها اجرا شده است. مورد بررسی قرار گرفته است. به همین دلیل با بررسی نظریات مختلف مبنی بر اینکه تعدیل نیرو به بهبود عملکرد و کارایی سازمان و کاهش هزینه نیروی انسانی منجر می‌شود و هدف اصلی تعدیل، استفاده بهینه و مطلوب از نیروهای موجود خواهد بود و از طرفی اجرای این طرح بر قابلیت‌های فردی اثر گذاشته و موجب بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌گردد نسبت به انجام تحقیق در این زمینه با هدف بررسی تأثیر اجرای طرح تعدیل بر قابلیت‌های فردی و کارایی کارکنان، افزایش توان سرپرستی مدیران اقدام گردید. این تحقیق از نظر نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی در ۶ ماهه اول سال ۱۳۸۶ در کلانتری‌های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ انجام شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های محقق ساخته حاوی ۲۲ سؤال بسته با پایایی و روایی مورد تأیید، به صورت تمام شماری جمع آوری سپس تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون‌های خی دو و انجام گرفته و نتایج زیر به دست آمد: اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی موجب افزایش قابلیت‌های فردی و کارایی کارکنان و نیز موجب افزایش توان سرپرستی و رهبری مدیران گردیده است.

کلید واژه:

برنامه‌ریزی نیروی انسانی پلیس (PHRM) / Police Human Resource Managerent / عملکرد کارکنان / Personnel Performance / تعدیل نیروی انسانی / Ituman Resource Downsizing / کارایی / Efficiency / قابلیت‌های فردی / Individual Potentials / توان سرپرستی / Supervision Potentials / کلانتری‌ها / Police Departments

□ **استناد:** حسینیان، شهامت، مجیدی، عبدالله و عامری، محمدعلی (پاییز ۱۳۸۶). «تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران» فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دوم، شماره سوم، ۲۹۶-۳۱۱.

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

۲- عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

۳- کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

مقدمه

از عوامل و منابعی که برای بقاء و ادامه حیات یک سازمان لازم هستند عامل نیروی انسانی از مهم‌ترین عامل‌ها است زیرا بدون حضور نیروی انسانی، به کار بردن و استفاده از سایر عوامل سازمانی، عملی نخواهد بود. بنابراین مدیریت باید در امور مربوط به این عامل اصلی خصوصاً گزینش مناسب و با مهارت و همچنین پدیدآوردن فضای سازمانی مطلوب و شوق‌انگیز برای کار و ایجاد زمینه تلاش و رشد شخصی هر یک از کارکنان، سعی و اقدامات آگاهانه به کار بندد. بحث تغییر، بهبود، تحول و بهره‌وری در سازمان‌ها هم امروزه از مهم‌ترین موضوعات، به ویژه در کشورهای در حال توسعه بوده و لزوم آن در کلیه امور سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ و به طور کلی در سطح جامعه احساس می‌شود (تسلیمی، ۱۳۷۶).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز به پیروی از تحولات ایجاد شده در تمامی زیرساخت‌های اقتصادی کشور، و به منظور پویایی و پاسخگویی به نیاز روز، تقویت واحدهای صفی و کاهش نیروهای ستادی، کاهش هزینه‌های سازمان، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان ناچار به ایجاد تغییراتی در بافت نیروی انسانی خود گردید تا در این راستا با دگرگونی نمودار سازمانی و طراحی مجدد مشاغل، فناوری روز را به یاری گرفته و با بسیج و مشارکت نیروها و استفاده مطلوب از منابع در رسیدن به اهداف سازمانی موفق‌تر از گذشته عمل نماید، که در این راستا طرح تعدیل نیروی انسانی اجرا و نسبت به تقویت واحدهای صفی خصوصاً کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها اقدام گردید. در این تحقیق سعی خواهد شد با بررسی میدانی نتیجه تأثیر اجرای این طرح بر عملکرد کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل در ارائه خدمات در سازمان‌ها به شمار می‌رود. لذا توجه به فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر سازمانی ضروری می‌باشد و یکی از سیاست‌های سازمان‌ها در این برنامه‌ریزی اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی خواهد بود.

سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز که یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور می‌باشد، قبل از اجرای این طرح با مشکلاتی از قبیل افزایش هزینه‌های سازمان و کاهش بهره‌وری و عملکرد مواجه بوده است تا اینکه از سال گذشته و به منظور افزایش توانایی‌های سازمان خصوصاً در رده‌های صفی از قبیل کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها بحث تعدیل مطرح و به مورد اجراء در آمد. با توجه به حساسیت یگان‌های عملیاتی ناجا این تحقیق طرح تعدیل و اصلاح ساختار در آنها اجرا شده به منظور پاسخ به این سؤال انجام شد: اجرای طرح تعدیل در کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها چه تأثیری بر عملکرد کارکنان داشته است؟ و سؤال‌های فرعی آن عبارتند از: ۱- آیا طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان می‌گردد؟ ۲- یا طرح تعدیل نیروی انسانی موجب افزایش کارایی کارکنان می‌گردد؟ ۳- آیا طرح تعدیل نیروی انسانی توان سرپرستی و رهبری مدیران را افزایش می‌دهد؟

اهداف این تحقیق عبارتند از: ۱- بررسی تأثیر اجرای طرح تعدیل بر قابلیت‌های فردی کارکنان؛

۲- بررسی تأثیر اجرای طرح تعدیل در افزایش کارایی کارکنان؛ ۳- بررسی تأثیر طرح تعدیل در افزایش توان رهبری و سرپرستی مدیران؛ ۴- ارائه بازخوردهای مناسب جهت اتخاذ تصمیم در خصوص اجرای بهینه طرح تعدیل.

هنگام صحبت از تعدیل نیروی انسانی باید توجه داشته باشیم که این مورد، مهم‌ترین رکن، بلکه شالوده و اساس هر سازمانی می‌باشد. اما در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرایطی خاص سازمان اقدام به تعدیل خواهد نمود که باعث حصول مهارت‌های جدید، جبران قابلیت‌ها و توانایی‌های از دست رفته سازمان و همچنین ایجاد ظرفیت‌های مناسب کاری با توجه به نیازهای جدید به‌وجود آمده برای سازمان شود.

از آنجایی که سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با کارکنان خود در یک محیط سازمانی خدمتی را به افراد جامعه ارائه می‌دهد، کارایی و عملکرد و کارآمدی نیروی انسانی و سازمان مذکور در قبال مردم و اجتماع از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی پیشانی و لبه جلویی اقدامات صفی و اجرایی نیروی انتظامی هستند و عملکرد بهینه آنها ضامن حفظ آرامش و امنیت جامعه می‌باشد و طرح‌های اجرا شده در این سازمان نیز در همین راستا خواهد بود که یکی از این طرح‌ها، طرح تعدیل نیروی انسانی بوده است. با توجه به اینکه هدف سازمان از اجرای طرح، دستیابی به نوعی وضعیت مطلوب و بهبود بهره‌وری و افزایش عملکرد کارکنان و به ویژه هزینه‌ای سازمان می‌باشد و از طرفی با عنایت به این موضوع که هدف اصلی تعدیل، تقلیل نیروی انسانی نیست بلکه استفاده بهینه و مطلوب از نیروهای موجود خواهد بود که در این بحث ممکن است در یک بخش از سازمان به افزایش نیرو نیاز باشد و در جای دیگر سازمان کاهش نیرو، لذا تحقیق در خصوص بررسی اجرای این طرح و تأثیری که بر عملکرد کارکنان داشته است، ضروری به نظر می‌رسد.

فرضیات تحقیق عبارتند از: ۱- طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان می‌گردد؛ ۲- طرح تعدیل نیروی انسانی باعث افزایش کارایی کارکنان می‌گردد؛ ۳- طرح تعدیل نیروی انسانی توان سرپرستی و قدرت رهبری مدیران را افزایش می‌دهد.

چارچوب نظری تحقیق: تمامی سازمان‌ها از اجزاء و ارکان مختلفی به‌وجود آمده‌اند که حصول اهداف خاصی را پیگیری می‌کند. جهت تحقق این اهداف، سازمان‌ها از وجود دو منبع عمده که اصطلاحاً به آنها منابع مادی و منابع انسانی می‌گوییم سود می‌برند. «بدون شک منابع انسانی شریف‌ترین، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عوامل هستند که به کمک وسائل و امکانات مادی به اهداف و خواست‌های سازمان تحقق می‌بخشند.» (کاظمی، ۱۳۷۶، ص ۱۲).

عامل انسانی در مقایسه با سایر عوامل سازمان از نقش تعیین‌کننده‌تری برخوردار است. در حقیقت انسان مهم‌ترین سرمایه سازمان بوده که تمامی عوامل دیگر حول محور آن معنی و مفهوم پیدا نموده و در صورت حذف عامل انسانی از سازمان، منابع دیگر به خودی خود قابل استفاده نبوده و ارزش و اعتبار خود را از دست می‌دهند؛ زیرا در نهایت کارآمدبودن دیگر عوامل نیز به وضعیت

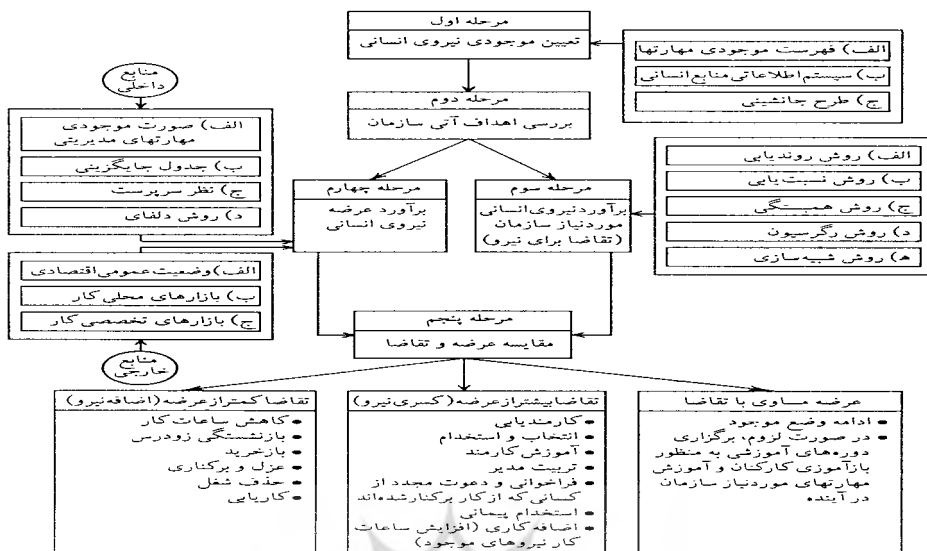
انسان و رفتارهای او مرتبط می‌شود.

«عامل انسانی بزرگترین و با ارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود در حالی که سودآوری سازمان با انسان است و انسان‌ها پشتوانه محکم و مطمئن برای کسب موفقیت یک سازمان هستند.» (کاظمی، ۱۳۷۶، ص ۱۲).

مفهوم وماهیت مدیریت منابع انسانی: «مدیریت منابع انسانی بخشی از علم مدیریت است که به بحث شناسایی، انتخاب، استخدام، پرورش و تربیت نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی می‌پردازد. (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۱).» مقصود از مدیریت منابع انسانی «سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان» می‌باشد (دسلر، ۱۳۸۴، ص ۱). «مدیریت منابع انسانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای جذب و هماهنگی نیروی انسانی یک سازمان طراحی شده است.» (دعایی، ۱۳۷۷، ص ۱).

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی امروزه یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که تأثیر عمیقی بر سایر فعالیت‌های مدیریت دارد. اگر از طریق برنامه‌ریزی کاراً بتوانیم افراد شایسته را جذب سازمان کنیم به علت کاربرد روش علمی و نگرش سیستمی که در برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود دارد بسیاری از مشکلات مدیریتی در سازمان‌ها رفع خواهد شد. کاهش هزینه‌ها، آموزش مستمر کارکنان و همگام شدن با تحولات محیطی و فناوری‌های روز را از جمله مزایای کاربرد برنامه‌ریزی اثربخش و کارآیی نیروی انسانی باید دانست. «برنامه‌ریزی نیروی انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده، منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیت‌های گوناگون در واحدهای مختلف سازمان و در زمان‌های مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می‌سازد.» (کاظمی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۶).

پس «برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد» (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۵۸) و بنابراین بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان امکان پذیر نخواهد بود. فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۵ مرحله دارد (نمودار ۱):



نمودار ۱: فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۶۰)

همان طور که در نمودار ۱ مشاهده گردید در برنامه ریزی نیروی انسانی در مراحل ۳ و ۴ پس از تعیین میزان عرضه و تقاضای نیروی انسانی در خصوص آن و بر اساس اهداف سازمان تصمیم گیری می گردد که:

□ **اولا:** اگر عرضه = تقاضا باشد (DM=SM) سیاست سازمان بر حفظ وضع موجود و ارتقای سطح آموزش خواهد بود.

□ **ثانیا:** اگر تقاضا بیشتر از عرضه باشد (DM > SM) یعنی کمبود نیروی انسانی در سازمان وجود داشته و سیاست سازمان بر مواردی از قبیل (کارمندیابی، افزایش نوبت کاری، افزایش اضافه کاری، اعاده به خدمت و افزایش سنوات بازنشستگی) خواهد بود.

□ **ثالثا:** اگر عرضه بیشتر از تقاضا باشد (SM > DM) یعنی سازمان با مازاد نیروی انسانی مواجه بوده و سیاست سازمان بر تعدیل نیرو یا سیاست هایی از قبیل (اخراج، بازر خریدی، بازنشستگی زود هنگام، کاهش نوبت های کاری و...) خواهد بود. که مبنای این تحقیق را نیز حالت سوم تشکیل داده و سازمان اقدام به تعدیل نیروی انسانی خواهد نمود.

مفهوم، ماهیت و هدف از تعدیل نیروی انسانی: تعدیل در لغت به معنای برابر کردن، معتدل کردن، تقسیم کردن از روی عدالت (فرهنگ معین) و در اصطلاح به عنوان «متناسب ساختن افراد

با سازمان رسمی و انتخاب تعدادی از آنان برای پست‌های موجود و کاهش دادن افراد باقی مانده یا به اصطلاح ریزش نیروی انسانی» می‌باشد (دولان و شولر، ۱۳۷۷، ص ۱۶۸).

در مورد معنا و مفهوم تعدیل نیرو و کوچک سازی سازمان، نظرات مختلفی در بین محققان و نویسندگان وجود دارد. بعضی تعدیل نیرو را مجموعه فعالیت‌هایی از سوی سازمان‌ها می‌دانند که دارای ویژگی‌هایی زیر می‌باشد: «عمدی هستند، منجر به کاهش تعداد کارکنان می‌شوند (با استفاده از برنامه‌های بازنشستگی، انتقال کارکنان به بخش‌های غیردولتی و...)، کارایی سازمان یا شرکت در زمینه کنترل هزینه و حفظ موقعیت رقابتی را موجب می‌شود و در نهایت، فرآیندهای انجام کار با کارکنان کمتر را به دنبال دارد» (منوریان، ۱۳۷۹، ص ۳۵).

برخی دیگر چنین عقیده دارند که: تعدیل نیرو و کوچک‌سازی به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که به بهبود عملکرد و کارایی سازمان و کاهش هزینه نیروی انسانی منجر می‌شود (منوریان، ۱۳۷۹، ص ۳۵).

به قول دعایی (۱۳۷۷، ص ۸۳): «چنانچه نیروی انسانی مورد نیاز کم ولی نیروی انسانی در دسترس زیاد باشد، باید اقدام به تعدیل نیروی انسانی نمود که برای این کار ابتدا اقدام به حذف پست‌های بلا تصدی می‌شود، سپس به ترتیب، کارکنان روزمزد، قراردادی، پیمانی، آزمایشی و رسمی را برکنار می‌کند.»

به قول رابینز (۱۳۷۶، ص ۴۰۴): «تعدیل نیروی انسانی مترادف با هر شکلی از کوچک کردن سازمان می‌باشد و به معنای برخی از نوسانات موقتی منحنی رشد یک سازمان نیست.»

هنگامی که سازمان تعدیل نیروی انسانی را به عنوان دستور کار خود مطرح می‌نماید، به دنبال متعادل شدن و معتدل نمودن وضعیت منابع انسانی خود با ایجاد دگرگونی در مهارت‌ها و توانایی‌ها 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 می‌باشد. در این راستا حذف نیروی انسانی مازاد بر نیاز می‌تواند صرفاً به عنوان یکی از گام‌های این فرآیند 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.» (دعایی، ۱۳۷۷: ص ۸۳) بنابراین، می‌توان متصور گردید که یکی از مهم‌ترین اهداف تعدیل نیروی انسانی کسب بهره‌وری بیشتر از طریق بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. بر همین اساس «اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی در صورتی که در یک جا چوب سیستماتیک و قانونمند هدایت و رهبری شود، می‌تواند سطح بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد.» (ارباب شیرانی و مصلحی، ۱۳۷۶، ص ۲۶۴).

مفهوم و ماهیت عملکرد: عملکرد اسم مرکب (عمل + کرد) و به معنی کارکرد، میزان کار، حاصل و نتیجه کار می‌باشد (عمید، ۱۳۸۲، ص ۱۷۳۳). همچنین این واژه معادل کلمه لاتین (Performance) به معنی (عمل) انجام دادن، عملکرد، عمل و کار است (باطنی، ۱۳۸۲، ص ۱۲۶).

عملکرد یک مفهوم کلی است که نتیجه فعالیت‌های فردی را نشان می‌دهد و اثربخشی و کارایی به عنوان اجزای آن مورد توجه می‌باشند. پیتر دراگر، پدر و بنیانگذار تئوری مدیریت، نوشته است: «اثربخشی شالوده توفیق است و کارایی کمترین شرط برای بقاء پس از رسیدن به توفیق می‌باشد. کارایی علاقه مند است که کارها را درست انجام دهد، اثربخشی کارها را درست انجام می‌دهد.» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰، ص ۱۴۵)، بنابر این می‌توان نتیجه گرفت که:

- اثربخشی عبارت است از انجام‌دادن کار خوب (میزان نیل به موفقیت در هر سازمان)
- کارایی عبارت است از انجام‌دادن خوب کار (راه‌های رسیدن به اهداف در کمترین زمان با کمترین هزینه)

• عملکرد عبارت است از: کارایی + اثربخشی

ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی: قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی به خصوصیات اطلاق می‌گردد که در ساختار شخصیت افراد وجود داشته و به صورت الگوهای رفتاری مشخص بروز نموده و بر مبنای آن می‌توان رفتار افراد را پیش‌بینی نماییم. به قول رایینز (۱۳۷۶، ص ۵۱) «وقتی مردم را بر حسب صفاتی مانند: ساکت، انفعالی، پرجوش و خروش، پرخاشگر، جاه‌طلب، صدیق یا اجتماعی تعریف می‌کنیم آنها را بر اساس خصیصه‌های شخصی شان طبقه بندی کرده ایم. بنابراین شخصیت یک فرد، مجموعه ای است از ویژگی‌های روانشناختی که ما برای طبقه بندی آن فرد به کار می‌بریم.» در همین راستا، علوی (۱۳۷۴، ص ۱۶۷) عقیده دارد: «در درجه نخست یک صفت شخصیتی باید به واقع یک ویژگی و خصلت باشد که شخص را از دیگران متمایز می‌سازد و دومین ویژگی صفات شخصیت، شاخص بودن و تفاوت داشتن آنها با صفات دیگر است.» پس، زمانی می‌توانیم یک ویژگی را به کسی نسبت دهیم که به صورت مکرر و به حد افراط در رفتار و فعالیت‌های فرد مشاهده گردد.

رابطه بین تعدیل نیرو و عملکرد: تعدیل نیرو و کوچک‌سازی به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که به بهبود عملکرد و کارایی سازمان و کاهش هزینه نیروی انسانی منجر می‌شود. (منوریان، ۱۳۷۹، ص ۳۵). «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.» (دعایی، ۱۳۷۶، ص ۸۳). بنابراین می‌توان متصور گردید که یکی از مهم‌ترین اهداف تعدیل نیروی انسانی کسب بهره وری بیشتر از طریق بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. بر همین اساس «اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی در صورتی که در یک چارچوب سیستماتیک و قانونمند هدایت و رهبری شود، می‌تواند توان سرپرستی و رهبری مدیران را افزایش دهد.» (ارباب شیرانی و مصلحی، ۱۳۷۶، ص ۲۶۴).

بنابراین، شاید ظریف‌ترین مرحله کار در فرآیند تعدیل نیروی انسانی تطبیق کارکنان با شرایط همواره در تغییر سازمان و استفاده مطلوب تر از توانایی‌های بالقوه کارکنان با توجه به بضاعت سازمان باشد که این موضع باعث افزایش توان سرپرستی و رهبری در اعمال وظائف مدیران نیز

خواهد گردید (ارباب شیرانی، ۱۳۷۶).

همچنین دفت (۱۳۷۴) معتقد است که اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی بر قابلیت‌های فردی اثر گذاشته و موجب بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌گردد.

مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر باتوجه به هدف و ماهیت از نوع کاربردی است و به لحاظ روش توصیفی- پیمایشی می‌باشد. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه با ۲۲ سؤال با پایایی $(\alpha = 0/829)$ که روایی آن مورد تایید استادان و صاحب‌نظران می‌باشد. محدوده زمانی آن سال ۱۳۸۶ و جامعه آماری ۹۱ نفر رؤسا و مدیران کلانتری‌های تهران بزرگ به مدیریت تمام شمار مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از آزمون‌های خی دو و تی تک گروهی اطلاعات تجزیه و تحلیل شده است.

تعاریف نظری و عملیاتی: تعاریف مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

□ **عملکرد:** در اصطلاح حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظائف محوله پس از مدت زمان معین و به طور خلاصه عبارت است از مجموعه رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهد (اسکندری، ۱۳۸۳، ص ۵۲). در این تحقیق منظور از عملکرد، نتیجه و حاصل انجام فعالیت‌های کارکنان از قبیل ارتقای قابلیت‌های فردی، افزایش کارایی و افزایش در توان سرپرستی و رهبری مدیران می‌باشد.

□ **تعدیل نیرو:** تعدیل نیروی انسانی در اصطلاح به عنوان «متناسب ساختن افراد با سازمان رسمی و انتخاب تعدادی از آنان برای پست‌های موجود و کاهش دادن افراد باقی مانده یا به اصطلاح ریزش نیروی انسانی» می‌باشد (دولان، ۱۳۷۷، ص ۱۶۸). در این تحقیق، منظور از تعدیل نیروی انسانی کاهش تعداد نیروی انسانی یگان‌ها، تغییر ساختار و کوچک‌سازی سازمان به مفهوم تصمیم آگاهانه و سنجیده برای کاهش نیروی کار تلقی شده که می‌تواند عملکرد سازمانی را توسعه دهد.

□ **کارایی:** کارایی عبارت است از حصول هدف‌های مورد نظر با صرف کمترین منابع یا دسترسی به اهداف با حداقل هزینه و توانایی برخورد با پیشامدهای ناخواسته (کوکلان، ۱۳۷۳، ص ۱۳). در این تحقیق منظور از کارایی حصول هدف‌های مورد نظر از اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی از نظر کمیت و کیفیت کار انجام شده و احراز تمامی شرایط احراز شغل برای کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها بوده است. کارایی عبارت است از انجام کار به بهترین طریق به وسیله کارکنان یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش و بهبود کیفیت کار اتخاذ می‌شود.

□ **قابلیت‌های فردی:** «قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی به خصوصیات اطلاق می‌گردد که در ساختار شخصیت افراد وجود داشته و به صورت الگوهای رفتاری مشخص بروز نموده و بر مبنای آن می‌توان رفتار افراد را پیش بینی نماییم» (رابینز، ۱۳۷۶، ص ۵۱). در این تحقیق،

منظور از قابلیت‌های فردی برخی از ویژگی‌های شخصیتی از قبیل، پشتکار، مسئولیت‌پذیری، ابتکار و نوآوری، انعطاف‌پذیری و... بوده است.

□ **مدیریت و رهبری:** اصطلاح مدیریت به معنی «فرایند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد به وسیله دیگران است، همه مدیران سازمانی پنج وظیفه مدیریتی دارند که عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل» (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۲۰). در این تحقیق، منظور از مدیران و رهبران روسای کلانتری‌های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ و سرکلانتران ۹ گانه این فرماندهی می‌باشد که تأثیر اجرای طرح تعدیل بر افزایش توان وظائف مدیریتی و رهبری آنان نیز مورد سنجش قرار گرفته است.

یافته‌ها

□ فرضیه اول: طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان گردیده است.

برای بررسی این فرضیه از تحقیق تعداد ۶ سؤال (سؤال‌های ۱ تا ۶) طراحی و در پرسشنامه لحاظ گردید ($\alpha = 0/8545$) بوده و برای تجزیه و تحلیل این فرضیه از آزمون χ^2 دو و t استفاده شد که نتایج به دست آمده به طور خلاصه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱. تجزیه و تحلیل فرضیه اول

شماره سؤال	بسیار کم	کم	تا حدودی	زیاد	بسیار زیاد	مقدار χ^2 دو	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (p)		
									فرآونی مشاهده شده	فرآونی قابل انتظار
۱	۳	۱۸	۲۱	۳۹	۱۰	۴۰/۵۹	۴	۰/۰۰۰	فرآونی مشاهده شده	۱۸/۲
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲				فرآونی قابل انتظار	۱۸/۲
۲	۳	۲۳	۱۸	۳۶	۱۱	۳۴/۲۲	۴	۰/۰۰۰	فرآونی مشاهده شده	۱۸/۲
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲				فرآونی قابل انتظار	۱۸/۲
۳	۵	۱۹	۱۰	۴۴	۱۳	۵۱/۳۶	۴	۰/۰۰۰	فرآونی مشاهده شده	۱۸/۲
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲				فرآونی قابل انتظار	۱۸/۲
۴	۰	۱۳	۲۱	۴۲	۱۵	۲۳/۲۴	۳	۰/۰۰۰	فرآونی مشاهده شده	۲۲/۸
	۰	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸				فرآونی قابل انتظار	۲۲/۸
۵	۱۵	۲۹	۲۶	۲۱	۰	۴/۹۵	۳	۰/۱۷۵	فرآونی مشاهده شده	۲۲/۸
	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۰				فرآونی قابل انتظار	۲۲/۸
۶	۳	۲۶	۲۹	۲۶	۷	۳۲/۶۸	۴	۰/۰۰۰	فرآونی مشاهده شده	۱۸/۲
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲				فرآونی قابل انتظار	۱۸/۲

با توجه به جدول ۱ مشخص می‌گردد چون $p < 0/05$ است، بنابراین بین پاسخ به گزینه‌ها به استثنای سؤال ۵ تفاوت معناداری وجود دارد؛ و چون گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد بیشتر از بقیه

تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران □ ۳۰۵

می‌باشد می‌توان گفت فرضیه اول تایید می‌گردد، ولی سؤال ۵ یعنی افزایش سطح انعطاف پذیری تایید نشده و اجرای طرح تعدیل تأثیری بر افزایش این گزینه نداشته است. ضمناً برای آزمون فرضیه اول از آزمون t استفاده گردید که خلاصه مراحل آزمون به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. آزمون فرضیه اول (آزمون t)

متغیر	تعداد	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
قابلیت‌های فردی	۹۱	۳۳/۶۳	۹۰	۰/۰۰۰

*نقیض ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان نخواهد شد) $H_0: \mu < 3$

ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان خواهد شد) $H_1: \mu > 3$

با توجه به اینکه مقدار t (۳۳/۳۶) بیش از ۳ می‌باشد، پس در ناحیه H_1 قرار داشته و همچنین چون sig (سطح معنادار) نیز کمتر از ۰/۰۵ است. فرضیه اول تایید می‌گردد و با احتمال ۹۵ درصد می‌توان گفت که اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی باعث افزایش قابلیت‌های فردی کارکنان گردیده است.

□ فرضیه دوم: طرح تعدیل نیروی انسانی موجب افزایش کارآیی کارکنان گردیده است.

برای بررسی این فرضیه از تحقیق تعداد ۸ سؤال طراحی و در پرسشنامه لحاظ گردید (ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/858$) برای تجزیه و تحلیل این فرضیه از آزمون خی دو و t استفاده شد که نتایج به دست آمده به‌طور خلاصه در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول ۳. تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

شماره سؤال	بسیار کم	کم	تا حدودی	زیاد	بسیار زیاد	مقدار خی دو	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
۷	۲	۲۱	۲۴	۳۴	۱۰	۳۴/۱۱	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			
۸	۲	۱۶	۲۶	۳۱	۱۶	۲۷/۹۲	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			
۹	۰	۲۶	۲۹	۲۶	۱۰	۹/۷۹	۳	۰/۰۲۰
	۰	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸			
۱۰	۳	۵	۳۱	۳۹	۱۳	۵۶/۵۲	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			

۰/۰۰۰	۴	۵۷/۴۱	۳	۲۳	۴۳	۱۷	۵	فراوانی مشاهده شده	۱۱
			۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	فراوانی قابل انتظار	
۰/۰۰۰	۴	۴۳/۴۵	۵	۶۲	۳۶	۲۱	۳	فراوانی مشاهده شده	۱۲
			۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	فراوانی قابل انتظار	
۰/۰۰۰	۴	۴۳/۴۵	۳	۲۶	۳۶	۲۱	۵	فراوانی مشاهده شده	۱۳
			۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	فراوانی قابل انتظار	
۰/۰۰۰	۴	۵۷/۴۱	۳	۲۳	۴۳	۱۷	۵	فراوانی مشاهده شده	۱۴
			۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	فراوانی قابل انتظار	

با توجه به جدول ۳ مشخص می‌گردد چون $p < 0/05$ است بنابراین بین پاسخ به گزینه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد و چون گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد بیشتر از بقیه می‌باشد می‌توان گفت فرضیه دوم نیز تایید می‌گردد. ضمناً برای آزمون فرضیه دوم از آزمون t استفاده گردید که خلاصه مراحل آزمون به شرح جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. آزمون فرضیه دوم (آزمون t)

متغیر	تعداد	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
کارایی	۹۱	۳۲/۵۶۵	۹۰	۰/۰۰۰

* نقیض ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب افزایش کارایی کارکنان نخواهد شد) $H_0: \mu < 3$

* ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب افزایش کارایی کارکنان خواهد شد) $H_1: \mu > 3$

با توجه به اینکه مقدار t (۳۲/۵۶) بیش از ۳ می‌باشد، پس در ناحیه H_1 قرار داشته و همچنین چون sig (سطح معنا دار) نیز کمتر از $0/05$ است، فرضیه دوم نیز تایید می‌گردد و با احتمال ۹۵ درصد می‌توان گفت که: اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی باعث افزایش کارایی کارکنان گردیده است.

□ فرضیه سوم: طرح تعدیل نیروی انسانی موجب افزایش توان سرپرستی و رهبری مدیران گردیده است.

برای بررسی این فرضیه از تحقیق تعداد ۸ سؤال طراحی و در پرسشنامه لحاظ گردید (با ضریب آلفای کرونباخ آنها $\alpha = 0/8550$) برای تجزیه و تحلیل این فرضیه از آزمون t دو و t استفاده شد که نتایج به دست آمده به طور خلاصه در جدول ۵ نشان داده شده است.

تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران ■ ۳۰۷

جدول ۵. تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

شماره سؤال	بسیار کم	کم	تا حدودی	زیاد	بسیار زیاد	مقدار خی دو	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
۱۵	۰	۱۳	۳۱	۳۹	۸	۲۸/۳۴	۳	۰/۰۰۰
	۰	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸			
۱۶	۰	۲۱	۳۱	۳۴	۵	۲۲/۵۴	۳	۰/۰۰۰
	۰	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸			
۱۷	۰	۱۸	۳۶	۳۴	۳	۳۱/۴۲	۳	۰/۰۰۰
	۰	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸			
۱۸	۳	۱۳	۲۸	۳۹	۸	۴۸/۹۴	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			
۱۹	۳	۱۶	۳۴	۳۳	۵	۴۸/۲۹	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			
۲۰	۴	۲۱	۲۵	۲۸	۳	۴۴/۹۸	۴	۰/۰۰۰
	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲			
۲۱	۲	۲۶	۳۷	۲۶	۰	۲۸/۷۸	۳	۰/۰۰۰
	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۰			
۲۲	۲	۲۳	۳۴	۳۲	۰	۲۸/۲۵	۳	۰/۰۰۰
	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۲۲/۸	۰			

با توجه به جدول ۵ مشخص می‌گردد چون $p < 0/05$ است، بنابراین بین پاسخ به گزینه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد و چون گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد بیشتر از بقیه می‌باشد می‌توان گفت فرضیه سوم نیز تایید می‌گردد. ضمناً برای آزمون فرضیه سوم از آزمون t استفاده گردید که خلاصه مراحل آزمون به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶. آزمون فرضیه سوم (آزمون t)

متغیر	تعداد	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
توان سرپرستی و رهبری	۹۱	۳۲/۶۹۹	۹۰	۰/۰۰۰

* نقیض ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب افزایش توان رهبری مدیران نخواهد شد) $H_0: \mu < 3$

* ادعا (اجرای طرح تعدیل موجب افزایش توان رهبری مدیران خواهد شد) $H_1: \mu > 3$

با توجه به اینکه مقدار t (۳۲/۶۹) بیش از ۳ می‌باشد پس در ناحیه H_1 قرار داشته و همچنین چون Sig (سطح معنادار) نیز کمتر از ۰/۰۵ است فرضیه دوم نیز تایید می‌گردد و با احتمال ۹۵ درصد می‌توان گفت که اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی باعث افزایش توان سرپرستی و رهبری

مدیران گردیده است.

بحث و نتیجه‌گیری

دفت (۱۳۷۴) معتقد است که اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی بر قابلیت‌های فردی اثر گذاشته و موجب بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌گردد. همچنین رابینز (۱۳۷۶) معتقد است که اجرای طرح تعدیل در سازمان‌ها غالباً سبب تغییر رفتار فرد شده و کارمند لازم است با رفتارهای تازه در شغل جدید خو گرفته و تغییرات رفتاری جدید و ثابتی که متناسب با شغلش است در او ایجاد گردد. بر اساس تحقیق انجام شده و همچنین تجزیه و تحلیل فرضیه اول از طریق آزمون t دو و t می‌توان نتیجه گرفت که منطبق با این نظریات در ناجا هم: «اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان گردیده است.»

طرح تعدیل نیروی انسانی باید نوعی تعادل بین شغل و شاغل، وظائف و اختیارات و یا هر نوع فرایند دیگری که عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد به وجود آورده و یکی از آثار آن افزایش کیفیت و کمیت کار و در نتیجه افزایش کارایی کارکنان خواهد بود که تحقیق انجام شده در فرضیه دوم این موضوع را نیز تایید نموده است و می‌توان نتیجه گرفت که: «اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی در ناجا موجب افزایش کارایی کارکنان گردیده است.»

رهبری و مدیریت در هر سازمان یک فرایند کلیدی محسوب می‌شود که موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان به سرپرستی آن بستگی دارد (میچل، ۱۳۷۶) با توجه به تحقیق انجام شده و بررسی فرضیه سوم این تحقیق موید این موضوع است که: «اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی موجب افزایش توان سرپرستی و رهبری مدیران گردیده است.»

پیشنهادها: برای افزایش کارایی کارکنان این موارد پیشنهاد می‌گردد:

□ در همه مراحل اجرای طرح (قبل، حین و بعد از اجرای طرح) یک برنامه تفصیلی منظم برای آموزش کارکنان اجرا گردد تا بتوان توانایی‌های فردی کارکنان را افزایش داده و سازمان دچار افول نشده و پویا و متحرک گردد: «پویا نمودن ساختار نظام آموزشی و استمرار آن با توجه به نیازهای سازمان و افزایش تلاش کارکنان در جهت کسب دانش و مهارت‌های جدید.»

□ با استفاده از روش‌هایی چون «برنامه‌ریزی و مشخص کردن هدف، آموزش و ارتباط، توجیه کارکنان و مشارکت دادن کارکنان، تعادل و انعطاف‌پذیری و عدم افراط و تفریط، حمایت و دلگرم کردن کارکنان، تدریجی کردن تغییرات، ارائه اطلاعات به کارکنان و...» نسبت به افزایش توانایی‌های کارکنان انجام گردد.

□ به هنگام تامین کارکنان جدید تناسب منطقی بین مشاغل افراد و ویژگی‌های شخصیتی آنان مورد توجه قرار گیرد و سعی گردد کارکنان شناخت دقیقی از وظائف و مسئولیت‌های خود به‌دست آورند.

□ در زمان اجرای طرح‌هایی چون تعدیل نیروی انسانی مهارت، تجربه و ویژگی‌های خاص تمامی

- منابع انسانی ارزیابی شود تا تصمیم گیری در مورد کارکنان و واگذاری پست‌ها بهینه گردد.
- برای بهبود کارایی کارکنان، حسن اعتماد و رقابت بین کارکنان تقویت شود. اختصاص مأموران باهوش، ورزیده، آموزش دیده، مومن، متعهد و دلسوز به کلاتری‌ها و پاسگاه‌ها و همچنین رعایت انضباط ظاهری و معنوی توسط سلسله مراتب و انتصاب مسئولان دارای منش انتظامی می‌تواند به این مهم جامه عمل بپوشاند.
- در اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی برای بهبود ساختار سازمانی به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها و تفویض اختیارات توجه بیشتری شود و از تجارب کلیه کارکنان در همه رده‌ها در قالب مشورت، برپایی جلسات هفتگی، اخذ نظرات و تفویض مسئولیت‌ها استفاده گردد. در این خصوص روسای کلاتری‌ها بعنوان یک رده مدیریتی در ناچا می‌توانند بهترین بهره برداری را از نیروهای صفی که عملاً درگیر انجام ماموریت‌ها هستند را ببرند.
- در زمان اجرای طرح‌های مهمی چون طرح تعدیل نیروی انسانی، که تحول سازمانی را به همراه خواهد داشت با اقداماتی از قبیل «ایجاد تعهد همگانی، ایجاد وفاق جمعی، ایجاد بینش مشترک و برقراری ارتباط بر مبنای بینش ایجاد شده و تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها به کارکنان و...» نسبت به از سر راه برداشتن موانع تغییر اقدام گردد.
- در کارمندیابی، استخدام و نگهداری شایسته ترین افراد دقت کافی مبذول شود.
- تدابیر لازم برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی سازمان توسط مدیران اتخاذ شود.
- قبل از اجرای این گونه طرح‌ها، کارکنان فاقد کارایی لازم توسط دوایر ذی صلاح به صورت غیرمحسوس شناسایی و در زمان اجرای طرح این گونه کارکنان از سازمان خارج گردند و از خروج کارکنان باسابقه و مجرب جلوگیری شود.
- با کارشناسی دقیق مشاغل سعی شود مشاغلی که باعث رکود کاری و دوباره کاری در سازمان می‌شود شناسایی و این گونه مشاغل مورد تعدیل واقع گردند.
- تعدیل نیروی انسانی به جای اینکه یک برنامه و هدف منفرد که باید در زمانی پایان یابد و کنار گذاشته شود، به عنوان یک استراتژی بلند مدت سازمانی تلقی گردد.

کتابنامه

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی.
- 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، ص ۲۴۴-۲۴۷، تهران: نشر نی.
- اسکندری، محسن (۱۳۸۲). **ارزشیابی عملکرد فردی**، فصلنامه علمی **کاربردی بینا**، سال سوم، شماره پنج.
- ال دولان، سی شولر (۱۳۷۶). **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- باطنی، محمدرضا (۱۳۸۲). **فرهنگ معاصر (انگلیسی - فارسی)**، تهران: موسسه فرهنگ معاصر.
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۷). **مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی**، تهران: نشر دیدار.
- تسلیمی، سعید (۱۳۷۶). **مدیریت تحول سازمانی**، تهران: سمت.
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۴). **روش تحقیق در علوم انسانی**، تهران: سمت.
- حقیقی، محمد مهدی (۱۳۷۵). **بهره‌وری و برنامه توسعه کشور**، تدبیر، شماره ۳۶.
- مرکز مطالعات و مدیریت و بهره‌وری ایران. **عملکرد نیروی انتظامی**، تهران: مرکز مطالعات و مدیریت و بهره‌وری ایران (وابسته به دانشگاه تربیت مدرس)
- دسلر، گری (۱۳۷۸). **مبانی مدیریت منابع انسانی**، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دعایی، حبیب ا... (۱۳۷۶). **بهبودی 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
- دولان، شیمون ال. و شولر، رندال اس. (۱۳۷۷). **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، ترجمه محمد طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۷). **اصول مدیریت**، تهران: سمت.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۴). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: وزارت امور خارجه.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۶). **تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر موج.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۷). **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۴). **مبانی مدیریت**، ترجمه سید محمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵). **مدیریت منابع انسانی**، تهران: سمت.
- علوی، امین ا... (۱۳۷۴). **روانشناسی مدیریت و سازمان**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عمید، حسن (۱۳۸۲). **فرهنگ فارسی عمید**، تهران: امیر کبیر.
- کاظمی، بابک (۱۳۷۶). **مدیریت امور کارکنان**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کُل، جی ای (۱۳۷۴). **تئوری و فرآیند مدیریت**، ترجمه سهراب خلیلی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

تأثیر طرح تعدیل نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران □ ۳۱۱

کوکلان، هوشنگ (۱۳۷۳). **مبانی رفتار سازمانی**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷). **مدیریت منابع انسانی و روابط کار**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
میچل، ترنس (۱۳۷۶). **مدیریت در سازمان‌ها**، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، مشهد: آستان قدس رضوی.
هرسی، پال و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۸۰). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی علاقه بند، تهران: امیرکبیر.
هاروی، دونالداف و براون، دونالدار (۱۳۷۷). **توسعه سازمان**، ترجمه عباس محمد زاده، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

