



تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران

طهمورث نوروزی

گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

دکتر رشید ذوالفقاری زعفرانی

گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ایران (مسئول مکاتبات)

rashid_zo@yahoo.com

دکتر اسماعیل اسدی

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

چکیده

تحقیق حاضر باهدف تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران و به صورت آمیخته ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی تعداد ۱۴ نفر خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری و در بخش کمی تعداد ۱۷۸ نفر در جامعه آماری ۲۸۰ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای با فرمول کوکران انتخاب شدند. ابعاد، مؤلفه‌ها 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 نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها از ضریب تأثیر مناسب و قابل قبول در الگو برخوردار می‌باشند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، تعدیل منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی (به‌عنوان مثال اخراج) و تعهد سازمانی کارمندان را تعدیل می‌کند (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۸).

تعدیل کارکنان منجر به بی‌اعتمادی، روحیه پایین، کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی کمتر و کاهش نوآوری می‌شود (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات قبلی نشان داده است که کاهش کارکنان و سایر استراتژی‌های تعدیل نیرو که شامل تغییر ساختار شغلی است، به‌طور کلی با بهبود عملکرد سازمانی دنبال می‌شود (تساو و همکاران، ۲۰۱۵). نانان^۵ و همکاران (۲۰۱۸) عنوان کردند که سازگاری کار^۶ (WA) از فرآیند روانشناختی، مانند سازگاری با کار، سازگاری با محیط قوانین و سازگاری با همکاران، به عنوان واسطه‌ای برای عملکرد مؤثر کارکنان می‌باشد (نانان و همکاران، ۲۰۱۸). تعدیل کردن ممکن است به‌منظور کاهش تعداد کارمندان یا کاهش حقوق دائمی باشد. تعدیل کردن به‌طور مکرر اثرات منفی و غیرمنتظره‌ای بر نیروی کار باقی‌مانده دارد که از آن به‌عنوان بازماندگان نیز یاد می‌شود. اگرچه بازماندگان مستقیماً تحت تأثیر تصمیم کاهش نیرو قرار نمی‌گیرند، اما به دلیل مشاهده نحوه رفتار با قربانیان، میزان استرس آن‌ها به‌اندازه افرادی که ترک کرده‌اند، شدید خواهد بود و وضعیت کاری آن‌ها را نیز تهدید می‌کند (لوپز^۷ و همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین مدیریت باید در امور مربوط به این عامل اصلی خصوصاً گزینش مناسب و بامهارت و همچنین پدید آوردن 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 (زارع، ۱۳۹۳: ۵). بحث تغییر، بهبود، تحول و بهره‌وری در سازمان‌های امروزه از مهم‌ترین موضوعات، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه بوده و لزوم آن در کلیه امور سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ و به‌طور کلی در سطح جامعه احساس می‌شود. منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل ارائه خدمات در سازمان‌ها به شمار می‌رود، لذا توجه به فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر سازمانی ضروری می‌باشد و یکی از سیاست‌های

امروزه منابع انسانی اساسی‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می‌گردد. سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به توسعه کارکنان خود توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی می‌دانند. آموزش و بهسازی کارکنان به‌منظور حفظ و شایستگی‌های موردنیاز برای شغل، در رشد سریع دنیای فناوری ضروری است. رقابت جهانی، در کنار تغییر شرایط تقاضا، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا ساختار هزینه‌های خود، به‌ویژه ساختارهای مرتبط با منابع انسانی را مرتباً بررسی کنند (تساو^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). رکود اقتصادی منجر به استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعدیل نیرو در میان سازمان‌ها از جمله تعدیل کارمندان برای کاهش هزینه‌ها و حفظ سودآوری شده است (تیگو و روچی^۲، ۲۰۱۴). در این خصوص، کوچک‌سازی سازمانی به یکی از گسترده‌ترین استراتژی‌ها تبدیل شده است (فیلیپ^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).

تعدیل نیرو به‌طور معمول به سیاست‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی شده برای کاهش نیروی کار باهدف بهبود عملکرد شرکت اشاره دارد. کاهش تعداد کارمندان به دلایلی غیر از عملکرد شغلی آن‌ها یک استراتژی برای مقابله با تغییرات محیطی است که بقای سازمان را تهدید می‌کند و شرکت را در بازار جهانی بیشتر رقابتی می‌کند (کآو و چن^۴، ۲۰۲۰). برخی مطالعات در مورد تغییر سازمانی توصیه کرده‌اند که شرکت‌ها استراتژی‌ها و اقدامات تعدیل نیرو را به شیوه‌ای مسئولانه و نه فقط به‌عنوان یک اقدام برای کاهش هزینه‌ها، طراحی کنند. بنگاه‌ها باید با کارمندان به‌عنوان دارایی‌های طولانی‌مدت رفتار کنند و با اجرای شیوه‌های انگیزشی مدیریت منابع انسانی آسیب احتمالی را کاهش دهند. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که درک کارمندان از اقدامات سازمانی (به‌عنوان مثال انصاف، نابرابری) رابطه بین روش‌های

^۵ Na-Nan

^۶ Work adjustment

^۷ López Bohle

^۱ Tsao

^۲ Teague & Roche

^۳ Philip

^۴ Kao & Chen

و روچی، ۲۰۱۴). برخی دیگر از محققین، تعدیل منابع انسانی را به‌عنوان کاهش داوطلبانه نیروی کار اثبات کرده‌اند. کاهش کارکنان و کاهش عمدی نیروی کار، در ادبیات مدیریتی طی دهه گذشته برجسته شده است. در اصل، این اصطلاح برای نشان دادن پاسخ یک شرکت در برابر وضعیت پریشانی اقتصادی (رکود یا کمبود تقاضای بازار) ایجاد شده است (سیریلو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات دیگر نیز نشان داده است که سرمایه فرهنگی بالای مدیران از تعدیل نیروی انسانی جلوگیری می‌کند و باعث کاهش اخراج کارکنان می‌گردد (آخان^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

کاهش تعداد کارمندان به دلایلی غیر از عملکرد شغلی آن‌ها یک استراتژی برای مقابله با تغییرات محیطی است که بقای سازمان را تهدید می‌کند و این سازمان‌ها را در بازار جهانی رقابت می‌بخشد (کآو و چن، ۲۰۲۰). این یک واقعیت است که سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند (جو و پارک^۵، ۲۰۱۶). منابع انسانی و منابع طبیعی از جمله عوامل کلیدی برای موفقیت در برنامه‌های توسعه محسوب می‌شوند (آبیاتی^۶، ۲۰۱۵). عامل انسانی یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های مورد نظر در جهان رقابتی امروز است (گیبب^۷، ۲۰۱۵). البته باید گفت که مزیت رقابتی بلندمدت برای سازمانی وجود خواهد داشت که دارای شایستگی‌های محوری بوده و در این شایستگی‌ها، سازمان، برتر از رقبای خود باشد (صالحی کردآبادی، ۱۳۹۷).

کوچک‌سازی سازمانی تأثیر بالقوه‌ای در ایجاد محیط پراسترس برای بازماندگان دارد. بازماندگان ممکن است کوچک‌سازی را به‌عنوان کاهش غیرقابل بازگشت در ارزش خود و همکارانش تصور می‌کنند. آن‌ها اغلب جریان کاری فزاینده‌ای را احساس می‌کنند و علت آن نیز کمبود نیرو برای پاسخگویی است. علاوه بر این کوچک‌سازی سازمانی ذهنیت عدم اطمینان را در سازمان بالا می‌برد (حاجی کریمی، ۳۹۵). تحقیقات بسیاری در کشورهای

سازمان‌ها در این برنامه‌ریزی اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی خواهد بود (افجه و خان‌زاده اصل، ۲۰۲۲: ۱۳۹۲).

تعدیل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی در چند سال اخیر به دلیل کاهش رشد جمعیت و به تبع آن کاهش تعداد دانشجویان متقاضی تحصیل در دانشگاه آزاد، به صورت جدی مطرح شده است. برنامه‌های تعدیل نیرو موجب شده است تا دانشگاه آزاد اسلامی با مسئله کاهش بهره‌وری کارکنان مواجه شود. کارکنان امنیت شغلی خود را با برنامه‌های تعدیل نیرو به خطر دیده و روحیه مناسب برای کار را ندارند. ترس از تعدیل، موجی از استرس در کارکنان به وجود آورده است که میزان بازدهی مفید کارکنان را کاهش می‌دهد. حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه دانشگاه آزاد اسلامی برنامه‌های تعدیل نیروی خود را اجرا کند تا به عملکرد سازمانی مناسب دست یابد؟

انتظار می‌رود تا با ارائه الگوی مناسب تعدیل منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی بتوان مهارت و توانایی کارکنان را افزایش دهد و موجب تقویت توانمندسازی و افزایش انگیزه کارکنان گردد. این امر به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود کلی عملکرد سازمانی می‌شود.

۲. مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش

در مهر و موم‌های اخیر، کوچک‌سازی کارمندان معمول شده است زیرا بیشتر شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌ها و انطباق با تغییر تقاضای بازار برای بقا در صحنه رقابت جدید تلاش می‌کنند (ویسنته و زونیکا^۱، ۲۰۱۸). در حقیقت، فریمن و اهراردت^۲ (۲۰۱۲) کوچک‌سازی را به عنوان کاهش قابل توجه و عمدی نیروی کار تعریف می‌کند. در این بازه، عمده‌ای از سازمان‌ها برای کارمندان خود اقدام به آزادسازی داوطلبانه یا اجباری، بستن استخدام و کاهش یا مسدود کردن حقوق و دستمزد می‌کنند (تیگو

5. Jo and Park

6. Ubbiyati

7. Gibbs

¹ Vicente-Lorente & Zúñiga-Vicente

² Freeman & Ehrhardt

³ Cirillo

⁴ Aaken

اختصاص وقت و انرژی خود برای شغل نامطمئن را ندارند (آگوندوز و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس نظر لی و چن (۲۰۱۸) تعدیل منابع انسانی از جمله مهم‌ترین پیامدهای عدم امنیت به شمار می‌آید (لی و چن^۶، ۲۰۱۸).

استفاده از استراتژی‌هایی تعدیل نیرو ممکن است به عنوان نقض قرارداد روانشناختی بین یک سازمان و کارکنان آن تلقی شود، و احتمالاً منجر به افزایش بی‌اعتمادی و استرس برای کارمندان باقی‌مانده می‌شود. در نتیجه، اعمال تعدیل نیرو احتمالاً منجر به کاهش تعهد و بهره‌وری کارکنان بازمانده می‌شود (تساو و همکاران، ۲۰۱۵). کارمندان پس از تعهد به بنگاه‌ها انتظار دارند شرکت‌هایشان اشتغال پایدار، جبران خسارت، پیشرفت شغلی و فرصت‌های شغلی را فراهم کنند. تعدیل کارکنان که توسط کارمندان به عنوان نقض قرارداد روانشناختی تلقی می‌شود، ناگزیر منجر به پاسخ‌های منفی کارمندان مانند کاهش تلاش کاری و تعهدات سازمانی می‌شود، در نتیجه نتایج نامطلوب فردی و سازمانی را به وجود می‌آورد (کآو و چن، ۲۰۲۰). کاهش تعداد نیروی کار در سازمان است که می‌تواند از طریق چندین تکنیک از جمله، تعدیل نیرو، بازنشستگی پیش از موعد یا تلفات کارکنان حاصل شود و در برنامه‌های تعدیل، موارد فوق تشدید می‌شود. بدین وسیله مدیریت با افراد کمتری در سازمان انجام می‌شود (سعید، ۲۰۱۳).

محمدی زاده (۱۳۹۹) به شناسایی ابعاد و مولفه‌های موثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: استان مازندران) پرداختند و نتایج نشان داد که روش‌های تعدیل منابع انسانی بر شاخص‌های اثربخش سازمانی تاثیر دارد. حسن زاده و همکاران (۱۳۹۹) مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران را ارائه دادند. یافته‌ها نشان دادند که ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل به عنوان ابعاد مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی می‌باشد. واعظی و همکاران (۱۳۹۸)

صنعتی دنیا در مورد آثار مثبت و منفی کوچک‌سازی، که حاکی از افزایش آثار اقتصادی این تغییرات برای سازمان‌ها و کاهش روحیه کاری، احساس افسردگی، اشاره‌ای روانی و حتی افزایش بیماری‌های جسمی و روانی کارکنان گردیده است (لوپز بوهل^۱، ۲۰۱۸). علیرغم اینکه اکثریت بر پیچیدگی‌های پیرامون کوچک‌سازی تاکید می‌کنند، تطابق‌پذیری با راهبردهای کوچک‌سازی هنوز هم از جانب عموم پسندیده است، در حالی که در اکثر پژوهش‌ها شواهدی مبنی بر نتایج منفی آن گزارش شده است (هانگنیا و همکاران^۲، ۲۰۱۴). اما برخی دیگر رابطه مثبت بین کوچک‌سازی شرکت و ارزش بلندمدت یک شرکت دست یافتند. اما این رابطه مثبت در میان شرکت‌هایی که از شدت توسعه منابع انسانی و تحقیق و توسعه برخوردار هستند، قوی‌تر است (آلناهد و الرشدان^۳، ۲۰۲۱).

مشارکت کارکنان در تصمیمات گروهی و ... می‌تواند زمینه‌ساز مناسبی جهت اجرای بهینه و کارآمد تعدیل کارکنان گردد. کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند یا دمساز نباشند به‌منظور دستیابی به هدف خاصی گرد هم می‌آیند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده (تعدیل‌شده) حمایت کنند یا در پی مزایای حاشیه‌ای بیشتری باشند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند تا از منافع خود در قالب تشکیل گروه دفاع نمایند (صانعی آرانی، ۱۳۹۷).

تعدیل نیروی انسانی معایبی را به همراه دارد. عدم امنیت شغلی متغیری است که در بازماندگان تعدیل بیشتر می‌شود، با توجه به اینکه وقتی آنها در وضعیت افراد اخراج شده تأمل می‌کنند (لوپز و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات دیگر نیز نشان داده است که از دست دادن بهره‌وری سازمانی پایدار به دلیل کاهش عملکرد فردی و انسجام تیم ناشی از ناامنی شغلی از دیگر معایب تعدیل نیرو می‌باشد (کولیمائ^۴، ۲۰۲۰). کارکنانی که احساس عدم امنیت شغلی می‌کنند ممکن است تلاش کمتری را جهت دستیابی به اهداف سازمانی از خود به نمایش بگذارند. زیرا آنها تمایلی به

⁴ Coleman

⁵ Akgunduz

⁶ Li & Chen

¹ López Bohle

² Hlanganipai

³ Alnahedh & Alrashdan

اقدامات لازم را انجام می دهند. نانان و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و تعدیل کارکنان بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند. یافته نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین تعدیل نیروی کار و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

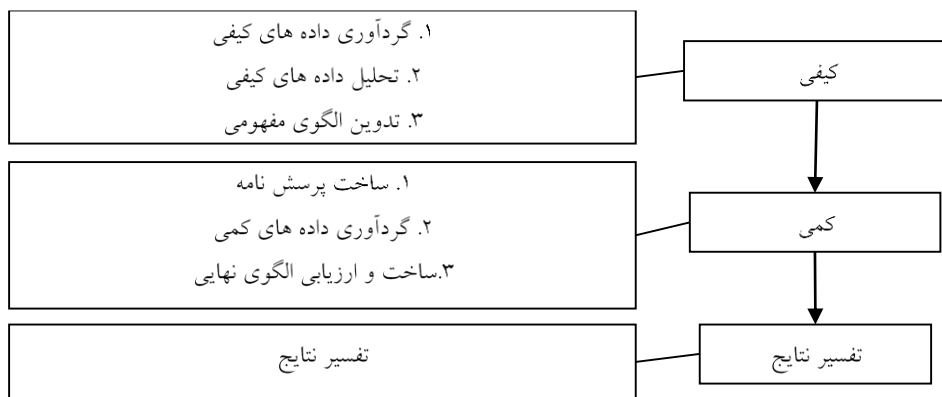
تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته ترکیبی (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، روش تحقیق تحلیل محتوا و در بخش کمی توصیفی-اکتشافی است. روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای و روش گردآوری داده‌ها میدانی و با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه تحقیق در دو بخش کیفی و کمی می‌باشد. در بخش کیفی، جامعه تحقیق خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان حوزه برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد‌های تهران می‌باشند. خبرگان دارای ویژگی همچون تجربه بالا، مدیر بودن، آگاهی به موضوع پژوهش و دارای انگیزه کافی انتخاب و به صورت غیر احتمالی و به روش هدفمند و گلوله برفی به تعداد ۱۴ نفر تا رسیدن به اشباع نظری پاسخگو بودند. جامعه آماری در بخش کمی محدود و شامل ۲۸۰ نفر از جامعه مدیران و کارشناسان ارشد دانشگاه آزاد اسلامی در استان تهران می‌باشند که به صورت تصادفی طبقه‌ای در دسترس و به تعداد ۱۷۸ نفر از طریق فرمول کوکران انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی استفاده از کدگذاری و در بخش کمی روش دلفی برای طراحی الگو و در نهایت الگو طراحی شده با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و با نرم افزار اسمارت PLS تحلیل شد. پرسش‌نامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تهیه و داده‌ها جمع‌آوری گردید. برای بررسی روایی پرسش‌نامه روش دلفی از روش اعتبار سازه شد که در آن خبرگان نظرات خود را در خصوص اصلاح، ادغام، اضافه و حذف مولفه‌ها و شاخص‌ها اعلام کردند. برای تعیین روایی ساختار درونی

به بررسی رابطه میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی سازمان با احساس گناه کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که هرچه کارکنان تعدیل نیرو را نا عادلانه تر درک کنند. احساس گناه بیشتری خواهند داشت و احساس گناه کارکنان موجب، افزایش تمایل به ترک خدمت آنان می‌گردد. صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۸) به ارائه مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی و متناسب سازی آن با سازمان‌های مخاطب قانون مدیریت خدمات کشوری پرداختند. بر این اساس برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در قالب شرایط علی، برنامه ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان در قالب مقوله اصلی، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز در قالب راهبردها، نظام ارزشیابی معیوب و رابطه‌گرایی در قالب عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی در قالب عوامل زمینه‌ای، تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قالب پیامدها (گنج‌نیده شد. نامداری (۱۳۹۸) در بررسی مروری بر پیش‌زمینه‌ها و عواقب تعدیل نیرو در کشورهای توسعه یافته به این نتیجه رسیدند که پیش‌زمینه‌های سازمانی و محیطی تعدیل نیرو و همچنین دو بعد دیگر دستاوردها و نتایج سازمانی و فردی تعدیل نیرو دارای اهمیت می‌باشد.

کآو و چن (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای، تأثیرات استراتژی‌های تعدیل کارکنان بر بهره‌وری تولید شرکت‌ها را بررسی کردند. یافته‌های آنها نشان داد که تعدیل کارکنان، کارایی تولید شرکتها را همزمان افزایش می‌دهد. شواهد همچنین حاکی از آن است که شرکت‌های دارای محدودیت مالی تمایل بیشتری به تعدیل نیروی انسانی دارند. گولدن^۱ و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی هزینه‌های تعدیل نیروی کار پرداخته‌اند و نتایج یافته‌ها نشان داد که تعدیل نیروی کار به روش مناسب موجب کاهش هزینه‌های سازمان می‌گردد. لویزبوهل و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی عدم امنیت شغلی، عدالت رویه‌ای و اثرات تعدیل بر بازماندگان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در طی یک فرآیند تعدیل، شرکت‌ها برای افزایش امنیت شغلی به منظور ایجاد تأثیر کافی در بین بازماندگان،

¹ Golden

پاسخ‌ها بین دو مرحله کمتر از حد آستانه ۰/۲ باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود در غیر اینصورت، مرحله سوم ادامه خواهد داشت. سپس شاخص‌هایی که میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان کمتر از ۸ باشد از الگو مفهومی تحقیق حذف و بیشتر از ۸ در الگو مفهومی باقی می‌ماند. برای پایایی پرسش‌نامه روش مدلسازی معادلات ساختاری از شاخص‌هایی همچون آلفای کرونباخ، (بیش از ۰/۷)، پایایی ترکیبی^۴ (CR) (بیش از ۰/۷)، و ضرایب بارهای عاملی (بیش از ۰/۵) استفاده شده است. شکل ۱ فرآیند اجرای تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱. چارچوب فرایند اجرای تحقیق

۴

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

مفاهیم و مقولات، ارتباط بین مفاهیم و مقولات در این تحقیق در الگوی ارائه شده فوق در شش دسته بیان شده است که در شکل ۲ آمده است.

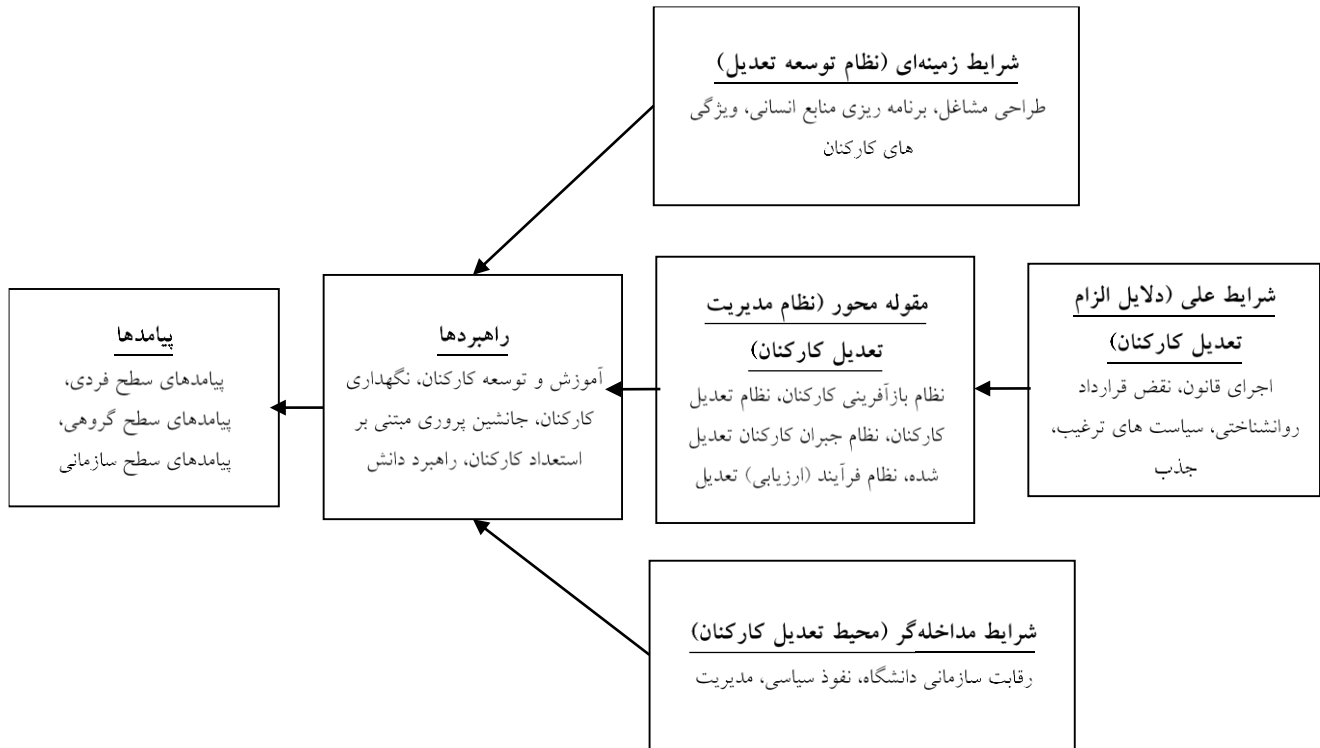
با توجه به الگو احصاء شده، اعتبارسنجی الگو و ارزیابی روابط بین متغیرهای موجود در الگو طراحی شده تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران بر اساس شکل ۲، با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام شده است. در این بخش، پرسشنامه ای ۸۹ سوالی با طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم و در بین جامعه آماری توزیع و شدت اثر بین متغیرهای الگو محاسبه گردید. پس از جمع آوری داده‌ها، الگو ارزیابی شد و خروجی نرم افزار Smart-Pls

پرسشنامه برای برازش الگو به روش مدلسازی معادلات ساختاری نیز از روش روایی همگرا با شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۱ (AVE) بیش از ۰/۵ و روایی واگرا از روش فورنل و واکر^۲ (۱۹۸۱) استفاده شد که برای تایید آن باید جذر در قطر اصلی بیشتر از مقادیر دیگر باشد (هایر^۳، ۲۰۱۳). برای پایایی پرسش‌نامه دلفی از روش همگرایی استفاده شده است. در تحقیق حاضر بر اساس قاعده پاره تو (قانون ۲۰/۸۰) استفاده شده است که توسط محققین دیگر مورد استفاده و تایید شده است (مدیری، ۱۳۹۹). بر اساس قاعده پارتو، در صورتی که اختلاف میانگین

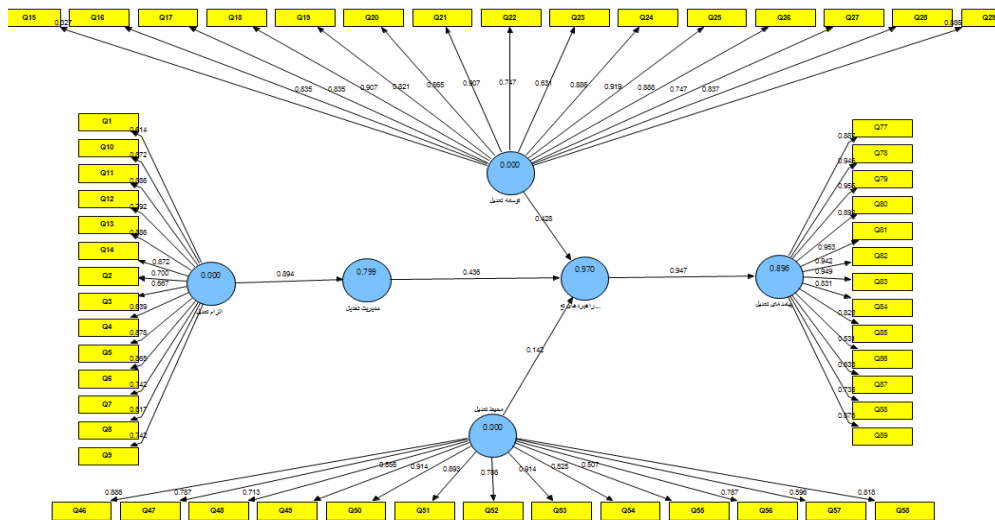
همانگونه که در روش تحقیق بیان شده است، تحقیق در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کمی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگو از طریق مصاحبه با خبرگان و به روش تحلیل محتوا شناسایی شدند. در این بخش، مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و مفاهیم و مقولات از طریق مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و مقوله اصلی مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به مفاهیم به دست آمده از مرحله قبل، در این مرحله با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین

تخمین ضرایب استاندارد برای مدل اصلی به دست آمد.

شامل مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت



شکل ۲. الگوی تدوین شده ای تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران
شکل ۳ و ۴ تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را برای
از ۰/۵ هستند؛ بنابراین طبق شکل ۳، برخی سوال‌ها دارای بار
عاملی کمتر از ۰/۵ هستند که باید اصلاح شوند.
مدل اصلی و فرعی نشان می‌دهد که در شاخص‌های (گویه‌ها)
۱۵، ۳۳، ۴۵، ۵۴، ۵۵، ۶۶، ۶۹، ۷۱، و ۷۳ دارای بار عاملی کمتر

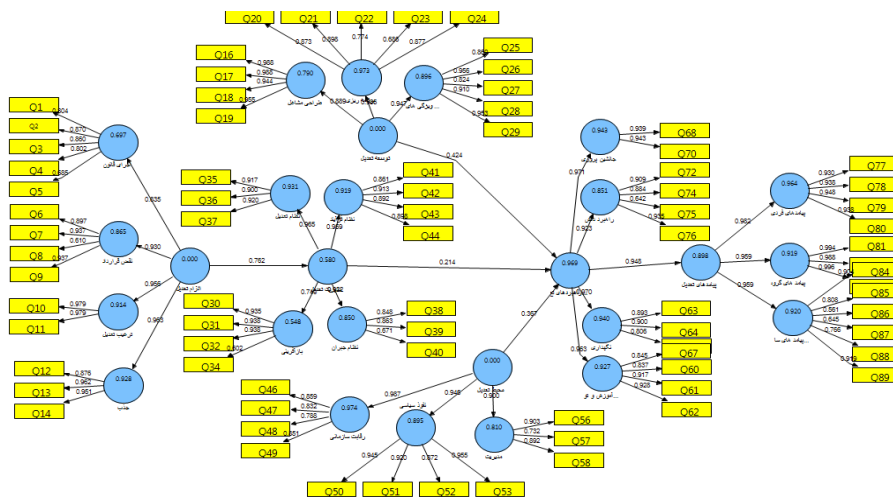


شکل ۳. بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل و روابط میان متغیرهای پژوهش

در نظر گرفته شده است تا AVE متغیرها بزرگتر از ۰/۵ به دست
آید. بدین منظور سوال‌هایی که بارعاملی کمتر از ۰/۵ بودند از

طبق شکل ۳، برخی از سوال‌ها دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵
هستند که باید از الگو حذف شوند. حد مجاز برای بارعاملی ۰/۵

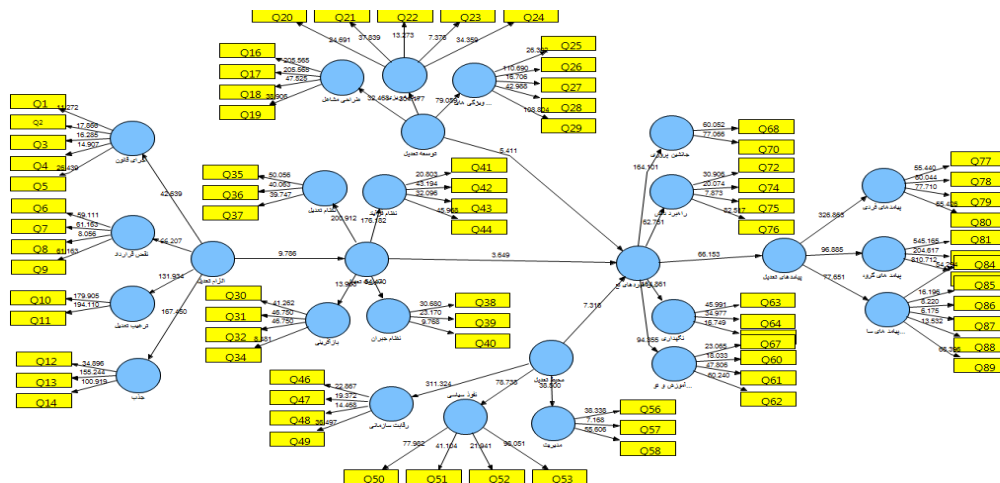
الگو حذف و الگو اصلاح شد که در شکل ۴ آمده است.



شکل ۴. بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل اصلاح شده و روابط میان متغیرهای پژوهش

همانگونه که شکل ۴ نشان می‌دهد، بارهای عاملی و ضرایب مسیر الگو اصلاح شده برای الگو اصلاح شده را نشان می‌دهد. بر طبق این الگو، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد و مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد.

همانگونه که شکل ۴ نشان می‌دهد، بارهای عاملی و ضرایب مسیر الگو اصلاح شده برای تمامی شاخص‌ها بیشتر از ۰/۵ بوده و بنابراین الگو اندازه‌گیری قابل قبول می‌باشد. شکل ۵ الگو تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق



شکل ۵. ضرایب معناداری (T) بین متغیرهای و شاخص‌های پژوهش مدل

بر اساس نظر حیر^۱ (۲۰۱۳) مقادیر میانگین واریانس هر یک از متغیرهای اصلی باید بیش از ۰/۵، ضریب آلفای کرونباخ باید بزرگ‌تر از ۰/۷، و پایایی ترکیبی باید مقداری بالاتر از ۰/۷ باشد تا الگو تایید گردد. بر این اساس و نتایج جدول ۱، تمامی شاخص‌ها برای الگو تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مورد تایید می‌باشد. همبستگی بین متغیرها از طریق روایی واگرا و با روش فورنل و لاکر بررسی شد که مقادیر به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد که همبستگی خوبی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد. همچنین، شاخص اعتبار اشتراک یا CV-com برای بررسی برازش الگو اندازه‌گیری و شاخص اعتبار افزونگی یا CV-Red و برای برازندگی الگو ساختاری و ضریب تعیین (R^2) مربوط به سازه‌های درون‌زا به دست آمد.

بر اساس نظر حیر^۱ (۲۰۱۳) مقادیر میانگین واریانس هر یک از متغیرهای اصلی باید بیش از ۰/۵، ضریب آلفای کرونباخ باید بزرگ‌تر از ۰/۷، و پایایی ترکیبی باید مقداری بالاتر از ۰/۷ باشد تا الگو تایید گردد. بر این اساس و نتایج جدول ۱، تمامی شاخص‌ها برای الگو تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مورد تایید می‌باشد. همبستگی بین متغیرها از طریق روایی واگرا و با روش فورنل و لاکر بررسی شد که مقادیر به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد که همبستگی خوبی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد. همچنین، شاخص اعتبار اشتراک یا CV-com برای بررسی برازش الگو اندازه‌گیری و شاخص اعتبار افزونگی یا CV-Red و برای برازندگی الگو ساختاری و ضریب تعیین (R^2) مربوط به سازه‌های درون‌زا به دست آمد.

این دو مثبت باشد نشان دهنده کیفیت مناسب الگو ساختاری است.

جدول ۱. ضرایب همبستگی و روایی واگرا و شاخص‌های برازش کلی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

R ²	شاخص اشتراک (CV Com)	شاخص افزونگی (CV Red)	AVE	پایمدهای تعدیل منابع انسانی	راهبردهای تعدیل منابع انسانی	محیط تعدیل منابع انسانی	نظام مدیریت تعدیل منابع انسانی	نظام توسعه تعدیل منابع انسانی	دلایل الزام تعدیل منابع انسانی
	۰/۵۹۹	-	۰/۵۹۹						۰/۷۷۴
	۰/۷۰۷	-	۰/۷۰۷					۰/۸۴۱	۰/۷۰۸
۰/۷۷۲	۰/۵۹۸	۰/۴۴۹	۰/۵۹۸				۰/۷۷۳	۰/۹۱۱	۰/۸۷۹
	۰/۶۸	-	۰/۶۸			۰/۸۲۵	۰/۹۵۱	۰/۹۴۶	۰/۷۱۸
۰/۹۷	۰/۷	۰/۴۴۹	۰/۷		۰/۸۳۷	۰/۹۷۳	۰/۹۴۸	۰/۹۶۷	۰/۷۲۹
۰/۹۰۶	۰/۷۲۶	۰/۶۵۳	۰/۷۲۶	۰/۸۵۲	۰/۹۵۲	۰/۹۵۳	۰/۹۴۹	۰/۸۷۷	۰/۷۳۱

مناسب‌تر است که این نشان از تأیید برازش چهارچوب مفهومی پژوهش دارد. در نهایت، برای اطمینان بیشتر از برازش مناسب الگو، شاخص نیکویی برازش کل الگو به صورت محاسبه شد

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0.616 \times 0.21} = GOF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{0.668 \times 0.833} = 0.768$$

بدست آمده در سطح خطای ۵ درصد خارج از بازه $|1/96|$ باشد، فرضیه مربوطه تأیید و در غیر این صورت فرضیه رد می‌گردد. جدول ۲ ضرایب بتا و مقادیر معناداری مربوط به هر یک از روابط الگو تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد:

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، نتایج مقادیر شاخص‌های اشتراکی و افزونگی مثبت است و از طرفی جهت ضریب تبیین، مقادیر آن هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند برازش الگو هر چه مقادیر به دست آمده به ۱ نزدیک باشد، برازش الگو قوی می‌باشد که مقدار به دست آمده نشان دهنده برازش مناسب الگو کلی است. حال پس از بررسی و تأیید برازندگی الگو تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش در الگو پرداخته شده است. چنانچه ضریب معناداری

جدول ۲. نتایج معادلات ساختاری و آزمون روابط بین متغیرهای الگوی تعدیل منابع انسانی

روابط	متغیرهای مستقل	متغیرهای وابسته	بتا	آماره t	جهت رابطه	نتیجه
رابطه ۱	دلایل الزام تعدیل منابع انسانی	نظام مدیریت تعدیل منابع انسانی	۰/۷۶۲	۹/۷۸۶	+	تأیید
رابطه ۲	نظام مدیریت تعدیل منابع انسانی	راهبردهای تعدیل منابع انسانی	۰/۲۱۴	۳/۶۴۹	+	تأیید
رابطه ۳	نظام توسعه تعدیل منابع انسانی	راهبردهای تعدیل منابع انسانی	۰/۴۲۵	۵/۴۱۱	+	تأیید
رابطه ۴	محیط تعدیل منابع انسانی	راهبردهای تعدیل منابع انسانی	۰/۳۶۷	۷/۳۱۶	+	تأیید
رابطه ۵	راهبردهای تعدیل منابع انسانی	پایمدهای تعدیل منابع انسانی	۰/۹۴۸	۶۶/۱۵۳	+	تأیید

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$,

منظور ابتدا از روش داده بنیاد و کدگذاری مصاحبه با خبرگان استفاده شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به دست آمد. سپس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی شده با روش دلفی فازی غربالگری شدند و برخی از شاخص‌ها از نظر خبرگان دارای

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر باهدف تدوین الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران انجام شده است. بدین

برای هر یک از متغیرهای پیش‌بینی کننده پژوهش، می‌توان بیان کرد که مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش‌بینی متغیرهای پژوهش برخوردار بوده و اعتبار لازم را دارد. همچنین، مقدار محاسبه شده GOF برای مدل معادلات ساختاری پژوهش به میزان $0/768$ محاسبه شد که بیانگر عملکرد خوب مدل ساختاری پژوهش است. بنابراین، از جمع‌بندی شاخص‌های ضرایب تعیین، شاخص افزونگی و اشتراک، و مقدار GOF که در فصل چهارم برای مدل ساختاری محاسبه شد، می‌توان بیان کرد که مدل تبیین شده در این پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است.

برای به‌کارگیری این الگو پیشنهاد می‌شود:

برای بهبود "راهبردهای تعدیل" که تأثیر مثبت بر پیامدها تعدیل دارند پیشنهاد می‌شود مدیران به‌منظور کاهش بهره‌وری کارکنان و فلات زدگی شغلی، آموزش و توسعه کارکنان خود را بهبود دهند. همچنین، مدیران نظام انگیزشی جبران خدمت متناسب با عملکرد کارکنان را ایجاد و اجرا کند. بنابراین به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا سیستم گردش شغلی را مدیریت کنند تا کارکنان در برنامه‌های گردش شغلی تجارب بیشتری را کسب کنند تا جایگزین برای افراد دیگر باشند. مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش داشته باشد و استراتژی مناسب را بر اساس شاخص‌های مناسب تهیه و تدوین کند.

برای بهبود "نظام مدیریت تعدیل منابع انسانی" که تأثیر مثبت بر پیامدها تعدیل دارند پیشنهاد می‌شود مدیران نظام بازآفرینی کارکنان باقی‌مانده بعد از برنامه‌های تعدیل را از طریق تشویق کارکنان به تلاش و تحرک، ایجاد انگیزش، آموزش به نیروهای باقی‌مانده، و توسعه مشارکت‌های کارکنان به اجرا درآورند تا موجب ضعف کارکنان باقی‌مانده نگردد. برای کارکنان تعدیل شده مراسم تودیع به‌منظور حفظ مسئولیت اخلاقی برگزار کنند و با افراد تعدیل شده رفتار مناسب و در حد شخصیت سازمان داشته باشند. همچنین برای کارکنانی که ترک خدمت کرده‌اند و یا سازمان به اختیار آن‌ها را تعدیل کرده است، پیشنهاد می‌شود تا با افراد تعدیل شده برای پیدا کردن شغل همکاری کنند و یا حمایت‌های قانونی مانند بیمه بیکاری داشته باشند. علاوه بر این، پاداش کار و حقوق افراد را به‌طور کامل پردازند.

اهمیت نبودند و از الگو حذف شدند و الگوی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران تدوین شد.

یافته‌های الگوی تدوین‌شده‌ی تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران نشان می‌دهد که چهار مؤلفه در تعدیل منابع انسانی اثرگذار هستند. عوامل علی تعدیل‌کننده نیروی انسانی بعد "دلایل الزام تعدیل کارکنان" است که سازمان را به تعدیل نیروی انسانی الزام می‌کند. عوامل زمینه‌ای که بستر را برای تعدیل مناسب نیروی انسانی فراهم می‌کند، بعد "نظام توسعه تعدیل" است که موجب می‌شود تعدیل به‌عنوان یک فرصت باشد. مقوله پدیده محور که بعد "نظام مدیریت تعدیل کارکنان" را توصیف می‌کند و اینکه چگونه فرآیند تعدیل را مدیریت کنیم. از طرفی دیگر، شرایط مداخله‌گر (محیط تعدیل کارکنان) محیط دور دانشگاه نیز بر چگونگی تعدیل کارکنان تأثیر دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه نیز مانند سایر سازمان‌ها تحت تأثیر محیط صنعت خود هستند. در ادامه، "راهبردها" (راهکارها) برای تعدیل نیروی انسانی پیشنهاد شده است که در آن سعی می‌شود راهکارهایی برای رقابتی کردن دانشگاه همراه با برنامه‌های تعدیل کارکنان ارائه شود. چراکه با از دست دادن نیروی انسانی ممکن است تا اهداف و رسالت دانشگاه به خطر بیفتد. درنهایت انتظار می‌رود که راهبردهای تعدیل منجر به "پیامدهای" مناسب و مثبت در دانشگاه شود و از طریق بهبود پیامدهای سطح فردی، گروه و سازمان، دانشگاه بتواند به مزیت رقابتی دست یابد.

نتایج مربوط به شاخص ضریب تعیین نشان داد که نزدیک به ۹۷ درصد تغییرات راهبردها توسط متغیرهای علی، زمینه‌ای، و محیطی ارائه‌شده در الگوی تدوین‌شده تبیین می‌گردد که این مقدار قابل قبول است. همچنین این شاخص برای سایر متغیرهای الگو بالای ۷۰ درصد بوده است که حد قابل قبولی را ارائه می‌دهد. به‌عبارتی‌دیگر، متغیرهای پیشنهادی در ارائه الگو به‌خوبی توانسته‌اند پسایندهای موجود در مدل را پیش‌بینی کنند و درصد پیش‌بینی آنان قابل قبول است. همچنین نتایج مربوط به کیفیت مدل اندازه‌گیری و شاخص‌های افزونگی و اشتراک نشان داد که با توجه به مثبت بودن شاخص‌ها و همچنین نزدیک به یک بودن

این تحقیق با محدودیت‌هایی روبرو است، زیرا اصولاً علم جزئی نگراست و به همین دلیل تا حد امکان پژوهش‌های علمی را در اجزاء کوچک‌تر انجام می‌دهند و سپس مجموعه این اجزاء بدنه یک تئوری را شکل می‌دهد. علی‌رغم مزیت‌های بسیاری که روش‌شناسی بکار رفته در بخش کمی این پژوهش دارد، باین‌حال یکی از محدودیت‌های اصلی این روش، شناسایی دقیق و جامع خبرگان است. آنجایی که تحقیق حاضر به صورت کیفی و از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران است،

بنابراین نمی‌توان انتظار داشت که مقوله‌های مطرح‌شده در این تحقیق، مدنظر خبرگان سایر سازمان‌ها باشد که این محدودیت قابلیت تعمیم نتایج تحقیق را نشان می‌دهد. یکی از محدودیت‌های تحقیق این است که الگوی تعدیل منابع انسانی در این تحقیق، تدوین شده است و نه اجرا. بنابراین اعتبارسنجی الگو بر اساس وضعیت مطلوب صورت گرفته است درحالی‌که آزمون الگو بعد از برنامه تعدیل کارکنان ممکن است نتایج متفاوتی ارائه شود.

منابع

- ۱۲(۲۴)، ۱۰۲-۷۱.
۸. مدیری، محمود. (۱۳۹۹). رتبه‌بندی شرکت‌های برون‌سپار دفع پسماندهای بیمارستانی با روش ترکیبی جدید تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و خاکستری. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۵(۱)، ۱-۲۳.
 ۹. نامداری، بهاره. (۱۳۹۸). مروری بر پیش‌زمینه‌ها و عواقب تعدیل نیرو در کشورهای توسعه‌یافته، ششمین کنفرانس بین‌المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم، مشهد.
 ۱۰. واعظی، رضا. سید نقوی، میرعلی. ملکی، سارا. (۱۳۹۸). رابطه میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی در سازمان با احساس گناه کارکنان، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۲)، ۳۳-۹.
 11. Aaken, D., Rost, K., Seidl, D. (2021). The impact of social class on top managers' attitudes towards employee downsizing. *Long Range Planning*, 54(3), 53-68.
 12. Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
 13. Alnahedh, M. & Alrashdan, A. (2021). To downsize or not to downsize: when and how does corporate downsizing create long-term value?. *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0552>.
 14. Cirillo, A., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., & Sciascia, S. (2020). Employee downsizing and sales internationalization strategy in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100354. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100354.
 15. Coleman, K. P. (2020). Downsizing in UN Peacekeeping: The Impact on Civilian Peacekeepers and the Missions Employing Them. *International Peacekeeping*, 1-29.
 16. Freeman, S. J., & Ehrhardt, K. (2012). The antecedents of downsizing. In C. L. Cooper, A. Pandey, & J. C. Quick (Eds.), *Downsizing* (pp. 76-100). Cambridge: Cambridge University Press
 17. Gibbs, C.; MacDonald, F.; MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of*
 ۱. 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*، ۲(۱)، ۲۹-۵۲.
 ۲. حاجی کریمی، عباسعلی. محمدیان، بهزاد. (۱۳۹۵). پیشایندها و برآیندهای کوچک سازی سازمانی از دیدگاه سرمایه‌های انسانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۴)، ۹۸۱-۹۹۹.
 ۳. حسن زاده، حسن. میرسپاسی، ناصر. فقیهی، ابوالحسن. نجف بیگی، رضا. افشارکاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۹). ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۴(۱۱)(۵۲) بهار، ۷۵-۹۶.
 ۴. زارع، مریم. (۱۳۹۳). اولویت‌بندی عوامل مؤثر برافزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت برق منطقه‌ای یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
 ۵. صالحی کردآبادی، سجاد. دانش فرد، کرم اله. میرسپاسی، ناصر. گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۹۷). مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۲)، ۲۳۱-۲۵۱.
 ۶. صناعی آرانی، محسن. میرسپاسی، ناصر. دانشفرد، کرم الله. پیله وری، نازنین. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تعدیل منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر ساخت آینده شغلی کارکنان در شهرداری های استان اصفهان، *مجله علمی پژوهشی آینده پژوهی مدیریت*، ۲۹(۳) (پیاپی ۱۱۴)، ۱۷۷-۱۶۱.
 ۷. محمدی زاده، چنگیز. باقرزاده، محمدرضا. مهرآرا، اسدالله. طبری، مجتبی. (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر تعدیل منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی-استان مازندران). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*،

- Development of institutional downsizing theory: evidence from the MNC downsizing strategy and HRM practices in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 3-4.
28. Teague, P., & Roche, B. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24, 176–192.
 29. Tsao, C.-W., Newman, A., Chen, S.-J., & Wang, M.-J. (2015). HRM retrenchment practices and firm performance in times of economic downturn: exploring the moderating effects of family involvement in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 954–973.
 30. Uhbiyati, N. (2015). A competency-based model of the human resource development management of ustadz at salaf boarding school. *International Journal of Educational Management*, 26(5), 965–122.
 31. Vicente-Lorente, J. D., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2018). The U-shaped effect of R&D intensity on employee downsizing: evidence from Spanish manufacturing firms (1994–2010). *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 1–22.
- Contemporary Hospitality Management, 21(2), 112-122.
 18. Golden, J., Mashruwala, R., & Pevzner, M. (2019). Labor adjustment costs and asymmetric cost behavior: An extension. *Management Accounting Research*, 46, Golden, J., Mashruwala, R., & Pevzner, M. (2019). Labor adjustment costs and asymmetric cost behavior: An extension. *Management Accounting Research*, 100647.
 19. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, Ch.M., and Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications
 20. Hlanganipai, N., Sharon Ruvimbo, T. & Paul, M. (2014). The impact of downsizing on survivor job satisfaction and organizational commitment at a selected timber production estate. *South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 145-152
 21. Jo, S.J.; Park, S. (2019). Critical review on power in organization: empowerment in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 22(9), 362-229.
 22. Kao, CH., Chen, M. (2020). Employee downsizing, financial constraints, and production efficiency of firms. *International Review of Economics and Finance*, 59-73
 23. Li, S., & Chen, Y (2018). The Relationship between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 2018, 1-13
 24. López Bohle, S. A., Chambel, M. J., & Diaz-Valdes Iriarte, A. (2021). Job insecurity, procedural justice and downsizing survivor affects. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3).1–20.
 25. López Bohle, S. A., Chambel, M. J., & Diaz-Valdes Iriarte, A. (2018). Job insecurity, procedural justice and downsizing survivor affects. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–20.
 26. Na-Nan, Jamnean Joungrakul & Auemporn Dhienhirun (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. Published by Canadian Center of Science and Education, *Modern Applied Science*, 12(3), 105-116.
 27. Philip C.F., Tsai & Yu-Fang Yen (2018)