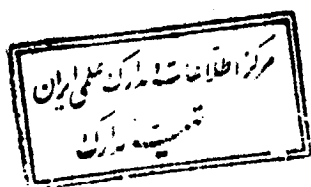


۳۱۵۵۲

۱۴۷۹ / ۹ / ۱۶



## دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

### پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

### رشته:

مدیریت دولتی

### موضوع:

بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان  
(از دیدگاه مدیران شرکت ملی گاز ایران)

### استاد راهنما:

دکتر اسدا.. کارنما

۱۹۱۳۶

### استاد مشاور:

دکتر محمد قزل ایباغ

### نگارش:

احسان فرحناکی

تابستان ۱۳۷۸

۳۱۵۵۲

## موضوع:

بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان  
(از دیدگاه مدیران شرکت ملی گاز ایران)

## توسط:

احسان فرحناکی

## پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

## رشته و گرایش:

رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

از این پایان نامه در تاریخ ۷۸/۰۶/۳۱ در مقابل هیئت داوران دفاع بعمل آمده و مورد تصویب قرار گرفت.

### «اعضاء هیئت داوران»

استاد راهنما: دکتر اسدالله کارنما

استاد مشاور: دکتر محمد قزلایاغ

داور: دکتر یدالله جوادی

داور: دکتر مهدی لسانی

معاون آموزشی دانشگاه: مجید غلام حسین پور

سرپرست کمیته تحصیلاتی تکمیلی: دکتر محمد حسین منقی

سرپرست دانشگاه: دکتر محمد حسین منقی

تقدیم به



همسر خوب

و

مهربانم



## چکیده

تغییر، یک رزش زندگی در سازمانهای امروزی است و سازمانها همواره دستخوش تغییر و تحولند. این موضوع از یکطرف فرصتهای زیادی برای کارکنان فراهم می آورد که می توانند بطور خلاق، از توسعه و تغییر، بهره ببرند و از طرفی دیگر سازمانها را به انسانهایی مبتکر و نوآور که مهارت گسترده ای در زمینه بخصوص دارند نیازمند می نماید. همچنین فرصتی مهیاء می شود تا مسئولین به نواحی کاری که برای مدتی طولانی فراموش شده نگاهی بیفکنند.

پس جوامع نوین، به انسانهایی توانمند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه ای از مهارتهای مختلف را در مشاغل متعدد به کارگیرند، نیاز دارند و از آنجایی که تحولات از انسان و برای انسان شکل می گیرند، لذا منطقی است که انسان و نقش او هم بعنوان پذیرنده تغییر و هم بعنوان بوجود آورنده آن و هم بعنوان مقاومت کننده در برابر تغییر، مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

زیرا رفتار کاری پرسنل در سازمان است که معیاری عینی در جهت ترسیم صحیح توانائیهای بالقوه شرکت قلمداد شده و تحقق اهداف آن را امکان پذیر می سازد. بنابراین، به منظور افزایش توانائیهای سازمان بحث تعدیل مطرح می گردد که تعدیل نیروی انسانی را می توان جزئی از آن محسوب نمود. این فرآیند در راستای استفاده کارآمدتر از منابع سازمان و در نهایت افزایش بهره وری صورت می گیرد. پس تعدیل نیروی انسانی در حقیقت نوعی تغییر سنجیده با هدف توسعه در سازمان است. که ضمن تضمین بقاء، پویایی و تحرک ثمربخش را در آن ایجاد می نماید. به بیانی دیگر، مدیران مسئول اجرای طرحهای مرتبط با نیروی انسانی همواره لازم است توجه داشته باشند که ممکن است طرح به ظاهر ساده در هنگام اجرا با عوامل عدیده و غیر قابل پیش بینی روبرو گردد و نتایج آنگونه که تصور می گردید حاصل نشود.

## روش تحقیق

این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی انجام یافته و اطلاعات مورد نیاز بوسیله یک پرسشنامه بسته حاوی ۲۵ سؤال که صحت و ثبات سنجش آنها مورد ارزیابی قرار گرفت، از جامعه آماری

جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و تکنیکهای آماری از جمله نمودارهای جعبه‌ای و میله‌ای توزیع تجمعی برای هر فرضیه و همچنین آزمون نیکویی برازش کولموگورف - اسمیرنوف و آزمون دو جمله‌ای انجام پذیرفت. از تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده مشخص شد که :

## نتایج

- الف - طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقاء قابلیت‌های فردی کارکنان نگردیده است.
- ب - طرح تعدیل نیروی انسانی باعث تقویت ویژگی‌های شغلی کارکنان نگردیده است.
- ج - طرح تعدیل نیروی انسانی توان سرپرستی و قدرت رهبری مدیران را افزایش داده است.
- د - طرح تعدیل نیروی انسانی باعث سازماندهی مناسب نگردیده است.
- ه - طرح تعدیل نیروی انسانی باعث بهبود روش‌های انجام کار نگردیده است.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	تشکر و قدردانی.....
ب	چکیده.....
د	فهرست مطالب.....
ح	فهرست جداول.....
ط	فهرست نمودارها.....
۱	فصل اول: بیان مسأله.....
۲	مقدمه.....
۳	موضوع تحقیق.....
۳	فرضیه‌ها.....
۳	هدف تحقیق.....
۳	ویژه کردن موضوع.....
۴	اهمیت تحقیق.....
۴	تعریف واژه‌ها.....
۶	خلاصه.....
۷	فصل دوم: بررسی ادبیات موضوع.....
۸	مقدمه.....
۱۰	چرا سازمانها موظف به اجرا طرح تعدیل نیروی انسانی می‌شوند؟..... ✓
۱۱	توصیف نقش و موقعیت نیروی انسانی در جامعه و سازمان.....
۱۵	مفهوم و ماهیت مدیریت منابع انسانی.....

عنوان	صفحه
عناصر یا اجزاء اصلی مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی	۱۷
محیط برون سازمان	۱۹
محیط درون سازمان	۱۹
ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی	۱۹
نوع و ماهیت تکنولوژی	۲۰
چرخه عمر سازمان	۲۰
فرهنگ سازمانی	۲۱
ساختار سازمانی	۲۲
وظایف مدیریت منابع انسانی	۲۴
وظایف عمومی (اداری)	۲۵
برنامه ریزی	۲۵
سازماندهی	۲۵
هدایت و رهبری	۲۷
کنترل	۲۸
وظایف تخصصی (عملیاتی)	۲۹
برنامه ریزی نیروی انسانی	۲۹
فرایند برنامه ریزی انسانی	۳۱
مفهوم و ماهیت تعدیل در نظام جذب و تأمین نیروی انسانی	۳۳
ضرورت و اهمیت تعدیل نیروی انسانی	۳۵
✓ هدف از تعدیل نیروی انسانی در سازمان	۳۶
✓ فرایند تعدیل نیروی انسانی	۳۷
نظام بهسازی منابع انسانی	۳۸
ضرورت و اهمیت بهسازی نیروی انسانی	۴۰



صفحه	عنوان
۴۱	اهداف کلی نظام بهسازی نیروی انسانی
۴۲	مفهوم و ماهیت ارزیابی عملکرد
۴۳	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد
۴۴	اهداف و مقاصد سازمانی ارزیابی عملکرد
۴۵	اهداف ارزیابی و سنجش
۴۵	اهداف هدایت و توسعه
۴۵	کاربردهای ارزیابی عملکرد
۴۶	ضرورت تعیین معیارها و استانداردها در فرآیند ارزشیابی عملکرد
۴۷	مفهوم و ماهیت عملکرد
۴۸	تواناییهای هوشی
۴۹	تواناییهای جسمی
۵۱	ویژگیهای شغلی
۵۲	طراحی شغل
۵۴	ویژگیهای فردی
۵۵	ویژگیهای شخصی که بر رفتار کارکنان مؤثر است
۵۹	عوامل عمده بر بهبود عملکرد
۵۹	تناسب شغل و شخصیت
۶۰	واگذاری شغل براساس شایستگی
۶۰	پاداش متناسب با عملکرد
۶۱	توجه به ماهیت رفتار کارکنان در سازمان
۶۲	روشن بودن انتظارات سازمان و کارکنان از یکدیگر
۶۵	خلاصه

صفحه	عنوان
۶۶	نصل سوم: روش تحقیق.....
۶۷	مقدمه.....
۶۷	روش تحقیق.....
۶۷	جامعه آماری.....
۶۷	حجم نمونه.....
۶۷	ابزار جمع‌آوری اطلاعات.....
۶۸	اعتبار و روایی ابزار سنجش.....
۶۹	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۷۰	خلاصه.....
۷۱	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق.....
۷۲	مقدمه.....
۷۳	جداول و نمودارها.....
۱۰۰	فصل پنجم: نتیجه‌گیری پیشنهادات.....
۱۰۱	مقدمه.....
۱۰۱	نتایج.....
۱۰۱	بحث و بررسی.....
۱۰۴	پیشنهادها.....
۱۰۷	خلاصه.....
۱۰۸	فهرست منابع و مآخذ.....
۱۱۲	پیوستها.....

## فهرست جداول

صفحه	عنوان جدول	شماره جدول
۷۴	جدول آماره‌های آزمون (الف - ۱)	۱-۴
۷۵	جدول آماره‌های آزمون (ب - ۱)	۱-۴
۷۹	جدول آماره‌های آزمون (الف - ۲)	۲-۴
۸۰	جدول آماره‌های آزمون (ب - ۲)	۲-۴
۸۱	جدول آماره‌های آزمون (ج - ۲)	۲-۴
۸۵	جدول آماره‌های آزمون (الف - ۳)	۳-۴
۸۶	جدول آماره‌های آزمون (ب - ۳)	۳-۴
۹۰	جدول آماره‌های آزمون (الف - ۴)	۴-۴
۹۱	جدول آماره‌های آزمون (ب - ۴)	۴-۴
۹۵	جدول آماره‌های آزمون (الف - ۵)	۵-۴
۹۶	جدول آماره‌های آزمون (ب - ۵)	۵-۴

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان نمودار	شماره نمودار
۱۶	نمودار اجزاء سیستم مدیریت منابع انسانی	۱-۲
۲۴	نمودار وظایف مدیریت منابع انسانی	۲-۲
۳۲	نمودار فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی	۳-۲
۵۰	نمودار مقایسه اسناد توان و تلاش	۴-۲
۵۳	نمودار اثر ویژگیهای اساسی شغل برحالتهای روانشناختی کارکنان	۵-۲
۵۶	نمودار نتایج حاصل از شخصیت با مرکز کنترل درونی و بیرونی	۶-۲
۷۳	نمودار جعبه‌ای فرضیه ۱	۱-۴
۷۶	نمودار میله‌ای توزیع تجمعی فرضیه ۱	۲-۴
۷۷	نمودار جعبه‌ای سئوالهای فرضیه ۱	۳-۴
۷۸	نمودار جعبه‌ای فرضیه ۲	۴-۴
۸۲	نمودار میله‌ای توزیع تجمعی فرضیه ۲	۵-۴
۸۳	نمودار جعبه‌ای سئوالهای فرضیه ۲	۶-۴
۸۴	نمودار جعبه‌ای فرضیه ۳	۷-۴
۸۷	نمودار میله‌ای توزیع تجمعی فرضیه ۳	۸-۴
۸۸	نمودار جعبه‌ای سئوالهای فرضیه ۳	۹-۴
۸۹	نمودار جعبه‌ای فرضیه ۴	۱۰-۴
۹۲	نمودار میله‌ای توزیع تجمعی فرضیه ۴	۱۱-۴
۹۳	نمودار جعبه‌ای سئوالهای فرضیه ۴	۱۲-۴
۹۴	نمودار جعبه‌ای فرضیه ۵	۱۳-۴
۹۷	نمودار میله‌ای توزیع تجمعی فرضیه ۵	۱۴-۴
۹۸	نمودار جعبه‌ای سئوالهای فرضیه ۵	۱۵-۴
۹۹	نمودار جعبه‌ای مقایسه فرضیه‌ها	۱۶-۴

فصل اول

بیان مسأله

## مقدمه

بحث تغییر، بهبود، تحوّل و بهره‌وری که امروزه از مهمترین موضوعات جوامع، بویژه کشورهای در حال توسعه است بیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، مدیریتی است. این مباحث از این جهت دارای اهمّیت است که در امور فردی و اجتماعی، در مؤسّسات کوچک و بزرگ و بطورکلی در سطح جامعه لزوم آن احساس می‌شود. (تسلیمی: ۱۳۷۶)

بعبارتی دیگر، سازمانهای عصر ما نقشها و مأموریت‌های متنوع برعهده داشته و از قالب یک نهاد صرفاً اداری، صنعتی یا اقتصادی خارج شده و بصورت نهادهای عظیم تخصّصی درآمده‌اند که علاوه برانجام وظائف فنی محوّله، باید نسبت به محیطهای اجتماعی - سیاسی خود بیش از پیش حسّاس و آگاه باشند. (الوانی: ۱۳۷۴) بدین منظور سازمانها جهت تأمین نیاز خود و جامعه، پاسخگوئی به تغییرات محیطی، تأمین اهداف جدید، تغییر در استراتژیها و استفاده از تکنولوژی روز، لزوم انجام تحوّل را ضروری می‌یابند. البته، این مباحث برحسب نیاز مطرح بوده و معمولاً در شرایطی بوجود می‌آیند که نشانه‌های ضعف و ناتوانی همچون افزایش بیش از حد و غیرضروری کارکنان، روشهای دست و پاگیر اداری، ناهماهنگی در سطوح مختلف، نبود شبکه ارتباطی و اطلاعاتی مناسب، استفاده ناصحیح از تکنولوژی و عواملی از این دست، در تن بیمار سازمان مشاهده گردد و مدیران بناچار، ناگزیر به تجدیدنظر در طریقه اداره امور سازمان شوند. (رابینز، ترجمه فارسی: ۱۳۷۴)

شرکت ملی گاز ایران نیز به پیروی از تحولات ایجاد شده در تمامی زیر ساختهای اقتصادی کشور، و به منظور پویائی و پاسخگوئی به نیاز روز ناچار به ایجاد تغییراتی در بافت نیروی انسانی خود گردید، تا در این راستا با دگرگونی چارت سازمانی و طراحی مجدد مشاغل، تکنولوژی 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.

## موضوع تحقیق

بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان (از دیدگاه مدیران شرکت ملی گاز ایران)

## فرضیه ها

- ۱- طرح تعدیل نیروی انسانی موجب ارتقاء قابلیت‌های فردی کارکنان گردیده است.
- ۲- طرح تعدیل نیروی انسانی باعث تقویت ویژگی‌های شغلی کارکنان گردیده است.
- ۳- طرح تعدیل نیروی انسانی توان سرپرستی و قدرت رهبری مدیران را افزایش داده است.
- ۴- طرح تعدیل نیروی انسانی باعث سازماندهی مناسب گردیده است.
- ۵- طرح تعدیل نیروی انسانی باعث بهبود روشهای انجام کار گردیده است.

## هدف تحقیق

پژوهشگر در نظر دارد، با توجه به شناخت عمومی از شرکت ملی گاز ایران و آگاهی نسبی از اهداف آن، میزان تأثیر تغییرات ایجاد شده در بافت نیروی انسانی را بر رفتار کاری یا عملکرد کارکنان، مورد بررسی قرار داده و اهداف ذیل را دنبال نماید:

الف: توصیف نقش و موقعیت نیروی انسانی در سازمان.

ب: توصیف ماهیت، اهمیت و ضرورت طرح تعدیل نیروی انسانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان از طریق تجزیه و تحلیل اجزاء اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی.

## ویژه کردن موضوع

این تحقیق به بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان شرکت ملی گاز ایران (از دیدگاه مدیران) می‌پردازد.