

دریافت: ۸۹/۶/۲۶

پذیرش: ۸۹/۱۱/۹

## عدالت ادراک شده از سوی کارکنان در رابطه با تعدیل نیروی انسانی و تاثیر آن بر نشر دانش سازمانی (مطالعه موردی: صنعت پتروشیمی)

جواد جعفری فارسانی<sup>۱</sup> - وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۲</sup> - معصومه حبیبی<sup>۳</sup>

### چکیده

طی سال‌های اخیر تمایل زیادی به اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی برای مواجهه با فشارهای اقتصادی محیطی به وجود آمده است. هدف اصلی از اجرای این برنامه‌ها افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های سازمان می‌باشد، که می‌تواند بهره‌وری سازمان را با کاهش تعداد کارکنان واحدهای سازمانی افزایش دهد. با این وجود شواهد متفاوتی از منابع مطالعاتی دانشگاهی حاکی از آن است که بسیاری از تلاش‌های تعدیل نیروی انسانی در دستیابی به اهداف خود دچار شکست شده‌اند. هدف این پژوهش بررسی تاثیر عدالت ادراک شده از سوی کارکنان باقی‌مانده از تعدیل بر نشر دانش سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، یکی از شرکت‌های پتروشیمی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که پس از واگذاری به بخش خصوصی در سال ۱۳۸۶ اقدام به تعدیل تعدادی از کارکنان خود نموده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که ابعاد عدالت سازمانی تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر فرهنگ یادگیری سازمانی و نشر دانش سازمانی دارند.

### واژه‌های کلیدی

تعدیل نیروی انسانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، فرهنگ یادگیری سازمانی

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، j.farsani@gmail.com

۲- دکترای مدیریت، استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، v-ghorbanizadeh@yahoo.com

۳- دکترای مدیریت، رئیس گروه مطالعات راهبردی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، m.habibi@iies.net

## مقدمه

تغییر عمده محیطی از سال ۱۹۹۰ بر تمامی افراد و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. فاکتورهایی مانند جهانی شدن، انتقال به اقتصاد آگاهانه، تطبیق با شرایط در حال تغییر و بحران‌های ملی و بین‌المللی همگی موجب ترغیب سازمان‌ها برای یافتن ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، ساده‌تر، پویاتر و متحرک شده است. چرا که سازمان‌های بزرگ دریافته‌اند که رقابت با جماعت سازمان‌های کوچک‌تر، چابک‌تر و فرصت‌گرا که در بازار با قیمت پایین‌تر، خدمات سریع‌تر، طرح‌های جدیدتر و توسعه سریع‌تر محصول فعالیت می‌کنند، کار بس دشواری است. سازمان‌ها تحت چنین شرایطی در حال تغییر، شروع به گسترش استراتژی‌هایی کرده‌اند تا با شرایط جدید درونی و بیرونی مطابقت کنند و از تمامی منابع به صورت مؤثر استفاده شود. استراتژی کوچک‌سازی سازمانی یکی از این موارد است. کوچک‌سازی سازمانی به عنوان فعالیت مدیران برای کاهش منابع انسانی و سرمایه تعریف شده است که منجر به اصلاح ساختار سازمانی و پیشبرد سازمان می‌شود. به طور کلی سازمان‌ها ممکن است استراتژی کوچک‌سازی را برای دستیابی به یک اندازه مناسب، بازسازی، تطبیق با پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تخصص یافتن در تجارت اصلی خود، انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، حفظ مزیت رقابتی، سرعت دادن به تصمیم‌گیری‌های خود و اجرای سریع عقاید خود اعمال کنند (Edwards & et, al, 2003). عمده‌ترین هدف کوچک‌سازی سازمانی کاهش هزینه‌های سازمانی در جهت افزایش اثر بخشی سازمانی می‌باشد. با این وجود تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که اغلب برنامه‌های کوچک‌سازی در رسیدن به اهداف خود موفقیت چندانی به دست نیاورده‌اند. یکی از عمده دلایل این عدم موفقیت تأثیرات منفی کوچک‌سازی سازمانی بر روی کارکنان باقی‌مانده (کارکنان باقی‌مانده از تعدیل) در سازمان می‌باشد. اگر کارکنان باقی‌مانده از تعدیل اجرای این برنامه‌ها را عادلانه ندانند، احتمال می‌رود که خروجی‌های آنها از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و تمایل آنها به نشر دانش سازمانی، کاهش پیدا کند (Gandolfi, 2009).

## تعدیل نیروی انسانی

تعدیل نیروی انسانی به عنوان فعالیت مدیران برای کاهش منابع انسانی و سرمایه تعریف شده است<sup>۱</sup> که منجر به اصلاح ساختار سازمانی و پیشبرد عملکرد سازمان می‌شود. از دیدگاه کمرون (۱۹۹۴)، تعدیل نیروی انسانی عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که مدیریت به منظور بهبود کارآیی، بهره‌وری و رقابت در سازمان اجرا می‌کند. تعریفی که کمرون ارائه می‌کند در برگیرنده یک رویکرد جامعی است که به منظور افزایش عملکرد سازمانی صورت می‌گیرد. علاوه بر آن، (Cascio, 1993)، تعدیل نیروی انسانی را به عنوان حذف برنامه‌ریزی شده و آگاهانه موقعیت شغلی و شغل تعریف می‌کند. (Garret, 2001) تعدیل نیروی انسانی را فرایندی می‌داند که به منظور افزایش اثربخشی سازمانی، مدیریتی و همچنین اثربخشی کارکنان سازمان برای کاستن از هزینه بروکراتیک سازمان صورت می‌گیرد (Edwards & et al, 2003). علاوه بر آن، تعدیل نیروی انسانی به صورت سیستماتیک موجب کاهش فشار کاری از طریق فعالیت‌های جایگزین شده، می‌شود که سازمان از طریق آن در صدد بهبود کارآیی و عملکرد خود می‌باشد (Appelbaum, 1999).

جیم آرمسترانگ از صاحب‌نظران برجسته پروژه‌های تعدیل نیروی انسانی بر این باور است که فرآیند کوچک‌سازی دارای سه مرحله است که عبارتند از:

۱. مرحله انتظار و برنامه‌ریزی

۲. مرحله سرگردانی

۳. مرحله شناسایی آب‌های تازه

مرحله انتظار و برنامه‌ریزی بین تصمیم برای تعدیل نیروی انسانی و زمانی که اولین موج از افراد خارج می‌شوند، اتفاق می‌افتد. در مرحله سرگردانی، واحدهای سازمانی به دنبال تحقق دومین و سومین موج از اخراج‌ها هستند. و مرحله سوم، زمان بهبود و نوسازی در درون سازمان است که آب‌های تازه در سازمان جریان می‌یابند. آنچه که مسلم است مدیران باید در انتخاب استراتژی تعدیل نیروی انسانی با برنامه عمل کنند، در غیر این صورت دچار سرگردانی خواهند شد (Kenser, 2003).

1- Cameron, 1994

## روش‌های تعدیل نیروی انسانی

روش‌های متعددی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند برای کوچک ساختن اندازه نیروی کار خود مورد استفاده قرار دهند. در میان این روش‌ها تفاوت‌های زیادی از نظر کارکنان و سازمان وجود دارد، که اولویت آن‌ها با توجه به وضعیت سازمان متفاوت می‌باشد. این روش‌ها عبارتند از:

### ۱. خروج طبیعی

از این روش غالباً به عنوان مثبت‌ترین و انسانی‌ترین روش کاهش نیروی کار یاد می‌شود. این روش این‌گونه قلمداد می‌شود که انتخابی آزادانه برای رفتن یا ماندن به افراد می‌دهد. بنابراین احتمال بروز مناقشه و احساس عدم توانایی در کارکنان را کاهش می‌دهد. این شکل از کاهش نیروی کار، مشکلاتی را برای مدیریت ایجاد می‌کند، زیرا برنامه‌ریزی نشده و غیرقابل کنترل می‌باشد. همچنین ائتلاف طبیعی نوعی از دست‌انداز می‌باشد که بواسطه ماهیت تدریجی‌اش، مقاومت در برابر آن برای کارکنان و اتحادیه‌های کارگری دشوار است (Rampell, 2009).

### ۲. اخراج اجباری

جایی که هیچ انتخابی در برابر افراد جدا شونده وجود ندارد. از این روش تحت عنوان آخرین راه نجات برای کارفرماها یاد می‌شود، و معمولاً به عنوان چهره‌ای از کوچک‌سازی دیده می‌شود که کمترین قابلیت پذیرش را دارد. با این حال، از آنجا که این کار بر مبنای تصمیم‌گیری مدیریتی است، این موقعیت را در اختیار کارفرمایان قرار می‌دهد که معیارهایی را بر مبنای نیازهای تجاری‌شان طراحی و پیاده‌سازی کنند (سیدنقوی، ۱۳۸۸). همچنین، اخراج اجباری در مواردی که تعدیل نیروی انسانی در مقیاس وسیع صورت می‌گیرد یا شامل بستن کامل کارخانه‌ها می‌باشد، بیشتر مرسوم است.

### ۳. بازنشستگی

طرح‌های بازنشستگی زودهنگام معمولاً همراه با دیگر روش‌های کاهش نیروی کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش غالباً کمتر به عنوان یک روش اخراج، و بیشتر به عنوان

روشی برای اجتناب از اخراج دیده می‌شود. عمده‌ترین مشکل این روش از دست دادن تجربه نیروی کار می‌باشد (Applebaum, 1999).

#### ۴. گزینه‌های جایگزین اخراج

کارفرماها معمولاً تشویق می‌شوند که گزینه‌های جایگزین اخراج را انتخاب کنند و اخراج را به طور خاص به عنوان آخرین راه مدنظر قرار دهند. از جمله این گزینه‌ها نقل و انتقال، توقف استخدام، رهاکردن پیمان کارها، کارکنان انعطاف‌پذیر، کاهش اضافه کاری، ماموریت موقت، مرخصی‌های کارراهه و معرفی الگوهای کاری انعطاف‌پذیرتر همچون اشتراک شغل و کارنیمه وقت می‌باشد (سیدنقوی، ۱۳۸۸).

#### تعدیل نیروی انسانی و کارکنان باقی‌مانده از تعدیل نیروی انسانی

محققان در حوزه تعدیل نیروی انسانی علائم مرتبط با احساسات، رفتارها و نگرش‌های بازمانده‌ها را شناسایی کرده و مورد مطالعه قرار می‌دهند. این علائم به عنوان سندرم فرد باقی‌مانده شناخته شده است. بیشترین بیماری شاخص، سندرم فرد باقی‌مانده است که مجموعه‌ای از احساسات، رفتارها و ویژگی‌های نشان داده شده بوسیله کارکنان باقیمانده است (Littler & Gandolfi, 2008). بروکنر<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) مدعی است که تعدیل نیروی انسانی یک مجموعه متنوعی از حالات روانی را در فرد باقیمانده ایجاد می‌کند مانند: احساس گناه، بی‌انصافی مثبت، خشم، رفاه، و ناامنی شغلی. این حالات روانی و ذهنی به صورت بالقوه می‌تواند بر رفتارها و نگرش‌های فرد باقیمانده مانند انگیزش، تعهد، رضایت شغلی، تمایل به نشر دانش سازمانی و عملکرد تاثیر بگذارد. مطالعات نشان می‌دهند، مهمترین عامل در اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی، عدالت ادراک شده کارکنان از اجرای این برنامه‌ها می‌باشد (Abramson, 1988; Anand & et al, 2003).

#### عدالت سازمانی

به طور کلی منظور از عدالت سازمانی، ادراک کارکنان از انصاف سازمان و مدیران

1- Brockner, 1988

سازمان در توزیع تصمیمات، رویه‌های انجام تصمیمات و نحوه رفتار مدیران سازمان با آنها می‌باشد. بنابراین در تعریف ذکر شده، عدالت سازمانی به سه بعد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تقسیم می‌شود. در زمینه کوچک‌سازی سازمانی منظور از تصمیم سازمانی، تصمیم به کوچک‌سازی سازمان می‌باشد (Amandson & et, al, 2004).

### عدالت توزیعی در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی

عدالت توزیعی بیانگر ادراکات فرد از میزان عدالت در توزیع و تخصیص تصمیم‌های سازمان می‌باشد. عدالت توزیعی در اصل بر مبنای اصل مبادله قرار می‌گیرد. افراد به آنچه با خود به سازمان آورده‌اند به منزله مبادله‌ای در قبال آنچه دریافت کرده‌اند، می‌نگرند (Virick & et al, 2006).

باید توجه داشت که عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد. طبق بحث عدالت توزیعی، هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان، احساس بی‌عدالتی نماید، به طور منفی نسبت به آن پیامد خاص واکنش نشان می‌دهد. در خصوص برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی، عدالت توزیعی به کارکنان انتخاب شده برای جدا شدن از سازمان می‌پردازد. یکی از مهمترین جنبه‌های عدالت ادراک شده از سوی کارکنان باقی‌مانده از تعدیل نیروی انسانی، کارکنان انتخاب شده برای جدا شدن از سازمان می‌باشد. در صورتی که کارکنان باقی‌مانده، توزیع انتخاب‌ها را در سازمان عادلانه ندانند، تاثیرات منفی تعدیل نیروی انسانی بیشتر می‌گردد (Abramson & et al, 2004).

### عدالت رویه‌ای در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی

منظور از عدالت رویه‌ای، عدالت ادراک شده کارکنان از فرایند اجرای تصمیمات در سازمان می‌باشد. عدالت روندی است که به ادراک کارکنان باقی‌مانده از تعدیل نیروی انسانی با در نظر گرفتن انصاف فرآیند تصمیم‌گیری در طول مرحله‌ی تعدیل مربوط می‌شود (Greenberg, 1987). این جنبه از عدالت تأثیر شنیده‌شدن صدای کارکنان در

طول فرآیند تصمیم‌گیری و نیز موازین لازم برای فرآیندهای تصمیم‌گیری همچون انسجام، فقدان تعصب، و دقت را نشان می‌دهد (کسنر، ۲۰۰۳).

### عدالت تعاملی در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی

عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود که این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباط همچون ادب، صداقت و احترام است. از آنجا که عدالت تعاملی توسط رفتار مدیر و سرپرست تعیین می‌شود، این نوع عدالت با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیر یا به عبارتی دیگر سرپرست مرتبط است. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم‌اش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند، همچنین نگرش‌های منفی وی نسبت به سرپرست است و قسمت کمی به سازمان بر می‌گردد. بسیاری از کارکنان تلاش برای تغییرات سازمانی مثل کوچک‌سازی را زمانی منصفانه می‌دانند که با آنان با احترام برخورد شده و اطلاعات دقیق مربوط به تغییراتی که بر آن‌ها اثر می‌گذارد، به صورت دقیق و روشن به آن‌ها انتقال داده شود (Kickul & Finkl, 2002).

### فرهنگ یادگیری سازمانی

به طور کلی منظور از فرهنگ یادگیری سازمانی ایجاد جو سازمانی و محیطی برای تشویق و حمایت کارکنان به یادگیری می‌باشد. ارزش‌های فرهنگی، حالت‌های یادگیری را با تعدیل کردن محیطی که در آن فعل و انفعالات اجتماعی رخ می‌دهد، تحت تاثیر قرار می‌دهد. در نتیجه، یادگیری بر پایه ابعاد فرهنگی، تاثیر مستقیمی بر توانایی سازمان در حمایت پایدار از چرخه دانش خواهد داشت. در بین محققان در مورد اینکه سازمان‌هایی که به آزادی و تجربه ارزش می‌دهند، بهترین محیط برای حمایت یادگیری سازمانی هستند، اجماعی مناسب وجود دارد. ابعاد مشخص فرهنگ یادگیری در این مطالعه شامل اعتماد، همکاری، مخاطره‌جویی و مشوق‌های یادگیری می‌باشند که از مطالعه رابینسون<sup>۱</sup> و

1- Robinson & et al, 2003

همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) گرفته شده‌اند.

اعتماد، بطور کلی بعنوان یک مشخصه که به یک نهاد اجازه می‌دهد که فرض کند چیزی دقیقاً بر طبق آنچه انتظار می‌رود، عمل کرده است، تعریف می‌شود. اعتماد سازمانی اغلب بعنوان مهمترین بعد یادگیری از جانب سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. یک محیط قابل اعتماد، بعنوان ارتقاع دهنده آزادی، تسهیم دانش، مخاطره‌جویی و رفتارهای مشارکتی، تلقی می‌گردد. مهمترین موضوع در زمینه اعتماد سازمانی حساس بودن و فرار بودن آن می‌باشد. برای مثال، تحقیق نشان می‌دهد که اندازه‌گیری اعتماد بر پایه شواهد اخیر رخ داده در سازمان، می‌تواند بسیار انحرافی باشد (Minassian, 2002).

محققان، همکاری سازمانی را بعنوان فعالیت تیم محور در زمانی که دو یا چند نفر برای رسیدن به یک هدف (مثلاً تولیدی دانش) مشخص با یکدیگر کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. یک سازمان مشارکتی در سطوح بسیاری به ارتقا رفتارهای یادگیری کمک خواهد کرد. تحقیقات نشان می‌دهند که رویکردهای مجازی به همکاری (مثلاً جلسات و کنفرانس‌های ویدئویی) نیز در خلق محیط‌های یادگیری و اشاعه دانش، موثر هستند. بنابراین توانایی یک سازمان برای پایدار نگه داشتن یک جو مشارکتی، بطور افزایشی به توانایی آن در خلق و اشاعه دانش در بافت اقتصاد جهانی، کمک خواهد کرد (York & et al, 2003).

انسجام سازمانی بعنوان توانایی یک اجتماع در پی‌گیری اهداف تقسیم شده، بصورت مؤثر و سریع، بدون توجه به همبستگی‌های شخصی تعریف شده است. همانند اعتماد سازمانی، محققان در زمینه فرهنگ سازمانی، انسجام را بعنوان یک فاکتور اجتماعی با تأثیری زیاد بر تسهیم دانش و پروسه‌های پیچیده یادگیری، شناخته‌اند (Pemberton & et al, 2000).

مخاطره جویی بعنوان یک بعد فرهنگی مستقیماً با تجربه، خلاقیت و اشکال پیچیده رفتارهای یادگیری در ارتباط است. سازمان‌هایی که از چنین رفتارهایی حمایت می‌کنند، در می‌یابند که یک محیط ریسک‌پذیر، رویکردهای غیرمتعارف برای حل مشکلات را ارتقاء می‌بخشد. از منظر سیستم‌ها، ریسک‌پذیری مستقیماً با توانایی سازمان در حفظ اعتماد

1. Robinson & et al, 2003



و محیط مشارکتی، در ارتباط است (Robinson & et al, 2003 & et al). مشوق‌های یادگیری، ارزش پاداش را در جستجوی ارتقاء یادگیری، تسهیم دانش و همبستگی درون سازمانی، توضیح می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهند که اقداماتی همچون پاداش سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ارتقاء شغلی می‌توانند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر یادگیری کارکنان و برنامه‌های مدیریت دانش داشته باشند (York & et al, 2003).

### تسهیم دانش سازمانی

تسهیم دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است چرا که می‌تواند سبب گسترش سریعتر دانش به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، شود. در حال حاضر تمرکز بسیاری از سازمان‌ها بر این است که چگونه می‌توانند دانش و به خصوص دانش پنهان، که در سازمان آنها وجود دارد را بین افراد در سازمان توزیع کنند. تسهیم دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی حداکثر تاثیر را به همراه دارند که به جای اینکه تنها در اختیار تعداد کمی قرار گیرند، به طور گسترده در همه جا مورد استفاده باشند. مکانیزم‌هایی از جمله گزارش‌های کتبی، شفاهی، عینی، بازدید محلی و فعالیت‌های اعزامی، برنامه‌های چرخشی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی و برنامه‌های استانداردسازی به پیشبرد این فرآیند کمک می‌کنند.

تسهیم دانش مستلزم تمایل افراد و گروه‌ها در سازمان به تسهیم دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و تسهیم دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروه‌های کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت‌جویانه داشته باشند (Goh, 2002).

انتقال و تسهیم دانش فرصت‌هایی را برای به حداکثر رساندن توان سازمان برای برآورده کردن نیازهایش، افزایش کارایی برای حل مسائل و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند. تسهیم دانش یک فرهنگ تعامل اجتماعی است که دربرگیرنده تبادل دانش کارکنان تجارب و مهارت‌ها در تمام بخش یا سازمان است (Lin & Lee, 2004).

### عدالت توزیعی، فرهنگ یادگیری سازمانی و تسهیم دانش سازمانی

آمونداسن و بورگن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهند که در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی مهمترین

1- Amundas & Borgen, 2004

عامل، انتخاب کارکنان برای تعدیل شدن می‌باشد. گاهی کارکنان باقی‌مانده از تعدیل، خود را در مقابل افراد تعدیل شده مسئول می‌دانند و احساسی منفی در آن‌ها در خصوص اینکه کارکنان تعدیل شده ممکن است آن‌ها را در این انتخاب مقصر بدانند، ایجاد می‌شود. از طرف دیگر کارکنان باقی‌مانده از تعدیل احتمال می‌دهند فرد بعدی که از سازمان جدا می‌شود، آن‌ها باشند. بنابراین ادراک کارکنان باقی‌مانده از عدالت سازمانی در انتخاب افراد برای جدا شدن از سازمان تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر نگرش‌های آن‌ها به سازمان و در نتیجه رفتارهای آنان در سازمان دارد. میناسین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که عدالت توزیعی در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر تعهد، اعتماد، جو همکاری و تمایل افراد به نشر دانش سازمانی دارد. بنابراین:

H<sub>۱</sub>: عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر معنی‌داری بر فرهنگ یادگیری سازمانی دارد.

H<sub>۲</sub>: عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر معنی‌داری بر تسهیم دانش سازمانی دارد.

### عدالت رویه‌ای، فرهنگ یادگیری سازمانی و تسهیم دانش سازمانی

تیبات و واکر<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) نشان می‌دهند که عدالت روندی شامل فرصت شنیده شدن صدای افراد در اجرای تصمیم‌ها می‌باشد. کارکنانی که به آنها اجازه ی ورود به فرآیند تصمیم‌گیری داده شده است تمایل دارند که بیشتر پذیرای نتایج منفی باشند و ممکن است فرآیند تعدیل را بیشتر منصفانه بدانند (Greenberg, 1978). کارکنانی که معتقدند ورودی آنها در فرآیند تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده است، سطوح بالاتری از عدالت رویه‌ای را گزارش داده‌اند و متعاقباً بیشتر به تصمیم سازمان متعهد شده‌اند و اعتماد بیشتری را به مدیریت نشان داده‌اند (Korsgard & et al, 12995). بنابراین جو سازمانی، اعتماد سازمانی، جو همکاری و تمایل به تسهیم دانش به صورت قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر

1- Minassian, 2002

2- Tibbat & Wacker, 1975

عدالت روندی در برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی سازمانی می‌باشند. بنابراین:

H<sub>۳</sub>: عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر

معنی‌داری بر فرهنگ یادگیری سازمانی دارد.

H<sub>۴</sub>: عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر

معنی‌داری بر تسهیم دانش سازمانی دارد.

### عدالت تعاملی، فرهنگ یادگیری سازمانی و تسهیم دانش سازمانی

بسیاری از کارکنان تلاش برای تغییرات سازمانی مثل تعدیل نیروی انسانی را زمانی منصفانه‌تر می‌دانستند که با آنان با احترام برخورد شده بود و اطلاعات دقیق مربوط به تغییراتی که بر آنان اثر می‌گذاشت را به صورت به روز رسانی شده به اطلاع آن‌ها می‌رساندند (Bies & et al, 1993). دورون<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) نتایج مشابهی را بیان نمود و رابطه مثبتی را بین اعمال مدیریتی که شامل فراهم آوردن ارتباطات شفاف و روحیه کارکنان می‌شد، گزارش داد. به علاوه، وونگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) بیان نمود که ارتباطات موثر مربوط به مسائل تعدیل نیروی انسانی با سطوح بالاتر روحیه کارکنان و سطوح پایین تر قصد به خروج، استرس ناشی از کار و ریسک‌گریزی سازمانی ارتباط دارد. به طور کلی، به نظر می‌رسد که کارکنان می‌خواهند در طول فرآیند کوچک‌سازی با آنان با احترام برخورد شود و انتظار توضیحی برای تصمیمات صورت گرفته شده دارند، مخصوصاً زمانی که نتیجه منفی خواهد بود (Kickul & et al, 2002). مهمترین نتیجه رفتاری کاهش عدالت تعاملی در سازمان از بین رفتن رابطه تعاملی در سازمان می‌باشد. این کاهش ارتباط و همکاری در بین کارکنان منجر به کاهش فرهنگ یادگیری سازمانی و تمایل به نشر دانش سازمانی می‌گردد (Minassian, 2002). بنابراین:

H<sub>۵</sub>: عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر

معنی‌داری بر فرهنگ یادگیری سازمانی دارد.

1- Dowron, 1993

2- wong, 1999

H۶: عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تاثیر معنی داری بر تسهیم دانش سازمانی دارد.

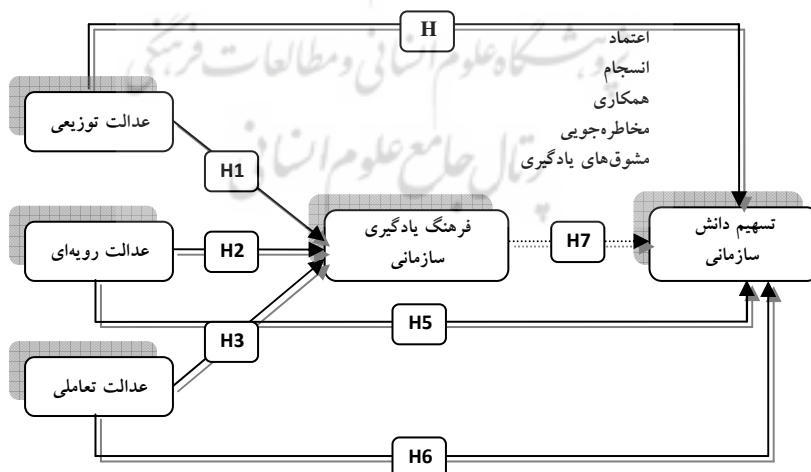
### فرهنگ یادگیری سازمانی و تسهیم دانش سازمانی

سازمان‌هایی که به صورت مشارکتی مدیریت می‌شوند و دارای جو همکاری مناسبی می‌باشند، فرهنگ یادگیری را تشویق کرده و به یادگیری کارکنان خود اهمیت می‌دهند. به طور کلی می‌توان گفت که فرهنگ یادگیری سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرآیند مدیریت دانش را در سازمان مورد حمایت قرار می‌دهد (Goh, 2002).

مدیریت دانش که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقا سازمان است، زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت نمودن دانش موجود سازمان یک امر مردمی است و به طور کامل به منابع انسانی مربوط می‌گردد و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. لذا سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و براساس آن عمل نمایند (Lin & Lee, 2004). بنابراین:

H۷: فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر معنی داری بر تسهیم دانش سازمانی دارد.

بنابراین مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر می‌باشد:



## روش پژوهش

در راستای اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی از سال ۱۳۸۱، اکثر شرکت‌های پتروشیمی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند. که اغلب این شرکت‌ها در راستای بهبود عملکرد خود اقدام به تعدیل نیروی انسانی خود کردند. شرکت پتروشیمی مورد مطالعه در این پژوهش نیز پس از واگذاری به بخش خصوصی در سال ۱۳۸۶ اقدام به تعدیل برخی از نیروی انسانی خود در بخش‌های فنی، اداری، مالی و خدماتی نموده است. که به نظر می‌رسد اجرای این برنامه‌ها تاثیرات فراوانی بر فرهنگ این سازمان، امنیت شغلی، میزان اعتماد کارکنان و تمایل آنها به نشر دانش سازمانی گذاشته است. از آنجا که مدیریت صحیح این برنامه‌ها می‌تواند از مشکلات ناشی از آن بکاهد، باید ابتدا به بررسی درک کارکنان از عدالت سازمانی در اجرای این برنامه‌ها پرداخت، تا با انجام صحیح این برنامه به هدف‌های مورد انتظار از آن نزدیک شد. لذا جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان این شرکت پتروشیمی می‌باشند، این تعداد شامل ۳۰۰۰ نفر می‌باشند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و در سطح خطای ۰,۰۵، تعداد ۵۰۰ نفر محاسبه شد (سرمد، ۱۳۸۷). به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین ۵۵۰ نفر از کارکنان این شرکت بصورت تصادفی در سال ۱۳۸۹ توزیع شد. از این تعداد ۵۱۰ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسشنامه بالاتر از ۹۰ درصد بوده است. پرسشنامه این پژوهش از ۵ متغیر که عبارتند از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، فرهنگ یادگیری سازمانی و نشر دانش سازمانی، تشکیل شده است و شامل ۳۹ گویه (سوال) بوده است. معیارهای سنجش عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی از تحقیقات آموندسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، کورسگارد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) و کیکول<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) که در خصوص عدالت سازمانی در اجرای برنامه‌های تعدیل نیرو می‌باشند، گرفته شده‌اند. از

1- Amundson & et al, 2004

2- Korsgard & et al, 2002

3- Kickul & et al, 2002

چهارچوب رایبسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) برای اندازه‌گیری فرهنگ یادگیری سازمانی از مدل رایبسون (۲۰۰۳) استفاده شده است. بر اساس این مدل فرهنگ یادگیری سازمانی به پنج بعد اعتماد، همکاری، انسجام، ریسک‌پذیری و مشوق‌های یادگیری تقسیم می‌شود، همچنین از چهارچوب لین و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برای اندازه‌گیری نشر دانش سازمانی استفاده شده است.

برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. آلفای کرونباخ برای سوال‌های عدالت توزیعی برابر ۷۷ درصد، عدالت رویه‌ای برابر ۷۸ درصد، عدالت تعاملی برابر ۷۶ درصد، فرهنگ یادگیری سازمانی برابر ۹۲ درصد و نشر دانش سازمانی برابر ۸۱ درصد بدست آمده است. از آنجا که همه آن‌ها بزرگتر از ۷۰ درصد می‌باشد، بنابراین یافته‌ها حاکی از قابلیت اعتماد لازم برای ابزار پژوهش است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی و مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد. در رگرسیون خطی چندگانه ابتدا با استفاده از آزمون‌های آنوا (خطی بودن رگرسیون)، دوربین واتسون (خود همبستگی جملات اخلاص) و نرمال بودن باقیمانده‌ها و عدم همخطی به تایید مدل می‌پردازیم. سپس با استفاده از ضرایب غیر استاندارد معادله خط رگرسیون را بدست می‌آوریم که می‌توانیم با استفاده از این معادله مقدار متغیر وابسته را از روی متغیرهای مستقل پیش‌بینی نمائیم.

در مدل‌سازی معادله‌های ساختاری، از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل  $\chi^2$ ، GFI (شاخص نکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی

1- Robinson & et al, 2003

2- Lin & Lee, 2004

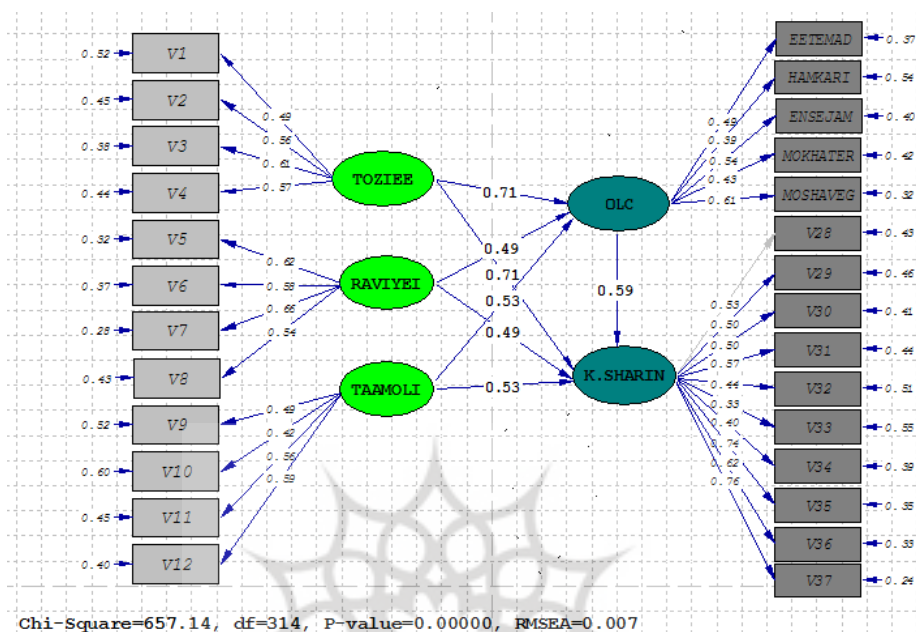
برازش) و RMRSEA (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) می‌باشد. بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار GFI، AGFI بیشتر از ۸۰ درصد و مقدار RMRSEA کمتر از ۰,۰۷ باشد (کلاتری، ۱۳۸۸). برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شده است.

در این تحقیق به منظور بررسی تاثیر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی روی فرهنگ یادگیری سازمانی و نشر دانش سازمانی از رگرسیون خطی چندگانه و همچنین بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی روی نشر دانش سازمانی از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

الف) نتایج آزمون رگرسیون برای تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر روی تسهیم دانش سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی

ضریب استاندارد	ضریب استاندارد	آماره تی	سطح معنی داری	فرضیه
۰/۲۴۴	۰/۳۳۰	۷/۰۰۱	۰/۰۰۰	۱. تاثیر عدالت توزیعی روی فرهنگ یادگیری
۰/۰۸۰	۰/۰۹۵	۰/۰۴۹	۰/۰۴۱	۲. تاثیر عدالت رویه‌ای روی فرهنگ یادگیری
۰/۳۳۹	۰/۳۳۴	۷/۹۸۰	۰/۰۰۰	۳. تاثیر عدالت تعاملی روی فرهنگ یادگیری
۰/۱۷۶	۰/۲۲۸	۰/۴۹۲	۰/۰۰۰	۴. تاثیر عدالت توزیعی روی نشر دانش
۰/۱۱۲	۰/۱۲۸	۰/۵۶۲	۰/۰۱۱	۵. تاثیر عدالت رویه‌ای روی نشر دانش
۰/۵۲۸	۰/۴۹۸	۱۱/۰۵۶	۰/۰۰۰	۶. تاثیر عدالت تعاملی روی نشر دانش
۰/۵۳۹	۰/۵۱۶	۱۳/۴۲۸	۰/۰۰۰	۷. تاثیر فرهنگ یادگیری روی نشر دانش

ب) نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر روی تسهیم دانش سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی



شکل ۱: برازش مدل تاثیر عدالت سازمانی بر تسهیم دانش سازمانی با توجه به نقش میانجی گری فرهنگ یادگیری سازمانی

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه گیری؛ مدل اندازه گیری مناسبی برای بررسی تاثیر عدالت ادراک شده کارکنان در اجرای برنامه های تعدیل نیروی انسانی بر تسهیم دانش سازمانی با نقش میانجی گری فرهنگ یادگیری سازمانی می باشد؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره  $\chi^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد.

$$\chi^2 = 657.14, df = 314, p\text{-value} = 0.000, RMSEA = 0.007$$

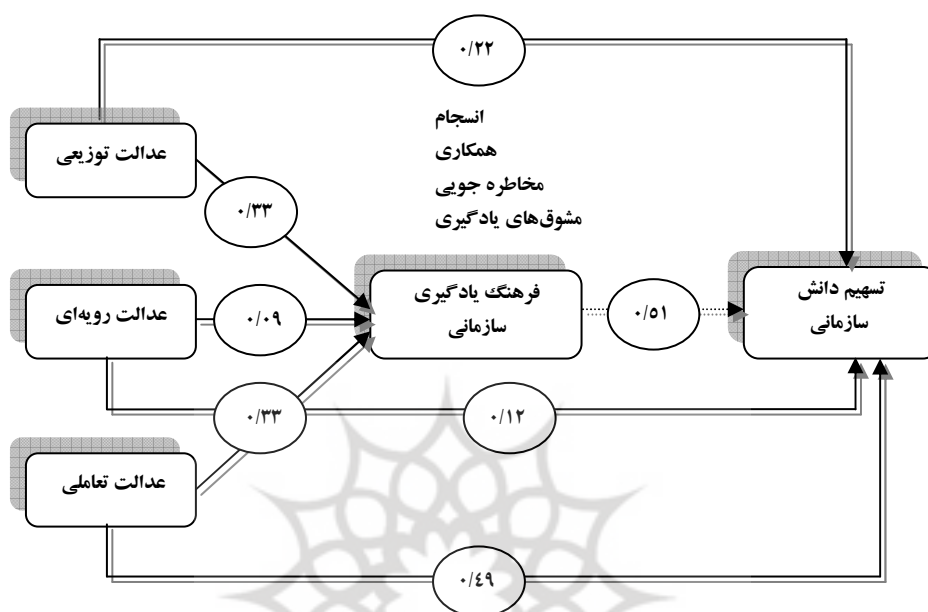
$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.92$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.90$$

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل متوجه می شویم که مدل اندازه گیری، مدل مناسبی است چون که مقدار کای دو آن به درجه آزادی کوچکتر از ۳ و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است. بنابراین مدل نهایی رگرسیون و نتایج



فرضیات به صورت زیر می باشد:



**نتیجه آزمون فرضیه ۱: عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۳۳۰ می‌باشد. بنابراین کارکنانی که نحوه توزیع کارکنان تعدیل شده را عادلانه بدانند، فرهنگ یادگیری سازمانی مناسب‌تری را تجربه می‌کنند.

**نتیجه آزمون فرضیه ۲: عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۰۹۵ می‌باشد. بنابراین درگیر کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری

و اجرای تعدیل نیروی انسانی و فرصت دادن به آنها برای ارائه نظرات خود می‌تواند به حفظ جو اعتماد، همکاری و ریسک‌پذیری در سازمان کمک کند.

### **نتیجه آزمون فرضیه ۳: عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۳۳۴ می‌باشد. در موارد زیادی نشان داده شده است که نحوه برخورد مدیریت و سازمان با کارکنان انتخاب شده برای جدا شدن از سازمان، تاثیر زیادی بر پذیرفتن تصمیم سازمان داشته است. در اغلب موارد کارکنان باقی مانده از تعدیل، مهمترین عامل را در اجرای برنامه‌های کوچک‌سازی سازمانی نحوه برخورد مدیریت با کارکنان و نحوه گفتن تصمیم سازمان برای کوچک‌سازی به کارکنان می‌دانسته‌اند، که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر خروجی‌های آنها داشته است.

### **نتیجه آزمون فرضیه ۴: عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت توزیعی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۲۲۸ می‌باشد. بنابراین کارکنانی که نحوه توزیع کارکنان تعدیل شده را عادلانه بدانند، احتمال کمتری می‌دهند که در برنامه‌های آتی سازمان از سازمان خارج شوند، بنابراین اعتماد خود را به سازمان و مدیریت از دست نداده و تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی دارند.

### **نتیجه آزمون فرضیه ۵: عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت رویه‌ای ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی اثرگذار است. میزان

این اثر ۰/۱۲۸ می‌باشد. کارکنانی که در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای کوچک‌سازی سازمانی حضور داشته و به دیدگاه‌های آنها اهمیت داده شده است، به این نتیجه می‌رسند که افراد مفیدی در سازمان بوده و نظرات آنها در سازمان بر موفقیت سازمان تاثیرگذار می‌باشد. بنابراین بیشتر به نشر دانش سازمانی خود تمایل پیدا می‌کنند.

#### **نتیجه آزمون فرضیه ۶: عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که عدالت تعاملی ادراک شده از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی بر نشر دانش سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۴۹۸ می‌باشد. بنابراین کارکنانی که نحوه برخورد با کارکنان تعدیل شده را عادلانه بدانند، تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی دارند. که این یافته با مطالعات لاول<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) همسان می‌باشد. همچنین کیکول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعات خود نشان می‌دهند که رفتارها و طرز برخوردهای مدیریت با کارکنان تعدیل شده عاملی موثر بر خروجی‌های کارکنان باقی‌مانده در سازمان می‌باشند.

#### **نتیجه آزمون فرضیه ۷: فرهنگ یادگیری سازمانی بر نشر دانش سازمانی تاثیر دارد.**

نتیجه آزمون رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهند که فرهنگ یادگیری سازمانی بر نشر دانش سازمانی اثرگذار است. میزان این اثر ۰/۵۱۶ می‌باشد. بنابراین کارکنانی که دارای فرهنگ یادگیری سازمانی مناسب‌تری می‌باشند، تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی دارند. جو همکاری و اعتماد، همچنین ریسک‌پذیری و مشوق‌های یادگیری و بطور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی، شرایطی را در سازمان ایجاد می‌کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی با همکاران خود دارند.

---

1- Lowel, 1999

2- Kickul & et al, 2002

## بحث و نتیجه‌گیری

با وجود اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی طی سال‌های اخیر و به خصوص در سازمان‌هایی که طبق اصل ۴۴ قانون اساسی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند، بررسی آثار منفی این برنامه‌ها روی کارکنان باقی‌مانده از تعدیل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین این پژوهش به بررسی عدالت ادراک شده از سوی کارکنان باقی‌مانده از تعدیل و تاثیر آن بر نشر دانش سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش با استفاده از رگرسیون خطی ساده و چندگانه و همچنین روش تحلیل عامل تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. وجود شواهد تجربی در مورد تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر نشر دانش سازمانی، پیشنهاد می‌کنند که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی در مورد تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر نشر دانش سازمانی تعریف شود.

همانطور که نتایج پژوهش نشان می‌دهند، هر سه بعد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) دارای تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی نشر دانش سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشند. عدالت تعاملی و توزیعی در این میان به ترتیب بیشترین تاثیر را بر روی نشر دانش سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی داشته‌اند. در موارد زیادی نشان داده شده است که نحوه برخورد مدیریت و سازمان با کارکنان انتخاب شده برای جداسازی از سازمان، تاثیر زیادی بر پذیرفتن تصمیم سازمان داشته است. در اغلب موارد کارکنان باقی‌مانده از تعدیل، مهمترین عامل را در اجرای برنامه‌های کوچک‌سازی سازمانی، نحوه برخورد مدیریت با کارکنان و نحوه گفتن تصمیم سازمان برای کوچک‌سازی به کارکنان می‌دانسته‌اند، که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر خروجی‌های آن‌ها داشته است.

همانطور که آموندسن و بورگن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهند، کارکنان باقی‌مانده خود را در برابر کارکنان تعدیل شده مقصر می‌دانند و اگر انتخاب کارکنان تعدیل شده عادلانه نباشد، ممکن است کارکنان باقی‌مانده خود را در این فرایند گناهکار دانسته و تصمیم به ترک

1- Amundson & et al, 2004

سازمان بگیرند. مهمترین عامل فرهنگ یادگیری که تحت تاثیر برنامه‌های کوچک‌سازی سازمان قرار می‌گیرد، اعتماد می‌باشد. در صورتی که کارکنان، افراد انتخاب شده برای جدا شدن از سازمان را شایسته تعدیل ندانند، اعتماد خود را به سازمان و مدیریت از دست می‌دهند.

همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی دارای تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی نشر دانش سازمانی می‌باشد. بنابراین کارکنانی که دارای فرهنگ یادگیری سازمانی مناسب‌تری می‌باشند، تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی دارند. همانطور که در ادبیات نظری پژوهش نشان داده شد، جو همکاری و اعتماد، همچنین ریسک‌پذیری و مشوق‌های یادگیری و بطور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی شرایطی را در سازمان ایجاد می‌کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی با همکاران خود دارند. بنابراین با توجه به تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی و همچنین تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر نشر دانش سازمانی می‌توان گفت که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند نقش میانجی را در تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر نشر دانش سازمانی ایفا کند.

بنابراین مدیریت سازمان می‌تواند بسیاری از اثرات منفی حاصل از تعدیل نیروی انسانی را از طریق تاکید و توجه بر مهارت‌های ارتباطی برطرف کند. سازمان باید دوره‌های آموزشی را به نحوی ارائه دهد که مدیران بتوانند مهارت‌های ارتباطی را بیاموزند و این مهارت‌ها را افزایش دهند و ابزار و تکنیک‌ها را به نحوی فراهم کند که بتوان به کارکنان در طول شرایط سخت و دشواری همچون تعدیل نیروی انسانی کمک و یاری رساند. همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهند که کارکنان با سابقه در این شرکت، کمترین درک را از عدالت تعاملی داشته‌اند. بنابراین در اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی باید رفتارهای مناسبی با کارکنان با سابقه داشت. زیرا در این سن، مهمترین موضوع برای کارکنان احترام و نگهداشتن حرمت آن‌ها می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها به منظور ارتقاء عدالت تعاملی در اجرای برنامه‌های کوچک‌سازی باید:

۱. مهارت‌های ارتباطی مدیران را از طریق آموزش ارتقاء دهند.

۲. از تکنیک‌های مدیریتی به منظور انتقال محترمانه تصمیم برای کوچک‌سازی استفاده کنند.

۳. بین فرایندهای رسمی و غیر رسمی برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی تفاوت قائل شوند.

۴. سرپرست مستقیم کارکنان جدا شده باید به نحوی با کارکنان برخورد کند، که او را مقصر اصلی جدا شدن از سازمان قلمداد نکنند.

همچنین سازمان‌ها باید بیشترین حساسیت را در نحوه انتخاب کارکنان از خود نشان دهند. می‌توان با مشارکت دادن کارکنان در انتخاب افراد برای جدا شدن از سازمان همزمان، هم میزان تعهد آنها به تصمیمات اتخاذ شده را افزایش داد و هم با بازخوردهای مستمر و جلسات تصمیم‌گیری منظم می‌توان بهترین تصمیم را در خصوص انتخاب کارکنان برای جدا شدن از سازمان اتخاذ کرد. بنابراین سازمان‌ها به منظور ارتقاء عدالت توزیعی در اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی باید:

۱. با برنامه‌ریزی‌های منظم و ارزیابی‌های دقیق از انتخاب صحیح کارکنان جدا شده اطمینان حاصل کنند.

۲. با تشکیل جلسات منظم با کارکنان و توجه به ایده‌های آنها بهترین تصمیم را در خصوص انتخاب کارکنان و خدماتی که بعد از جدا شدن به آنها تعلق می‌گیرد، را اتخاذ کنند.

۳. با ارائه خدمات پشتیبانی مناسب به کارکنان جدا شده به سایر کارکنان نشان دهند که زندگی آتی کارکنان برای آنها از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

هر پژوهشی با یکسری محدودیت‌هایی روبرو است که این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نبود. مهمترین مشکل انجام این پژوهش پیدا کردن جامعه آماری بوده است. علت این امر انکار سازمان‌ها از اجرای برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی می‌باشد. شاید مهمترین دلیل انکار آنها عدم تمایل آنها به اضافه کردن بار بیکاری بر دوش دولت می‌باشد. همچنین از آنجا که تعدیل نیروی انسانی به طرق مختلف (اخراج، بازنشستگی پیش از موعد، جابجایی و...) صورت می‌گیرد، این تحقیق دقیقاً مشخص نمی‌کند که عدالت ادراک شده از سوی کارکنان از چه نوع تعدیلی بیشتر تاثیر پذیرفته است.

در پایان اینکه، در این تحقیق اثر متغیرهایی از جمله اعتماد به سازمان و مدیریت و تعهد سازمانی در نظر گرفته نشده‌اند، این متغیرها می‌توانند نتایج منفی حاصل از تعدیل نیروی انسانی

را تعدیل کنند. بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد به منظور درک صحیح‌تر اثرات منفی حاصل از تعدیل نیروی انسانی به نقش متغیرهای تعدیل‌گر، توجه ویژه‌ای داشته باشند.

## منابع و مآخذ

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۷)، *روش تحقیق در علوم رفتاری*، موسسه انتشارات آگاه چاپ شانزدهم، تهران.

کلانتری، خلیل (۱۳۸۸) *مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی*. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.

میرعلی سید نقوی (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: انتشارات مهکامه.

Abramson, L. Y. (1988). "Social cognition and clinical psychology: a synthesis". New York: Guildford Press.

Amundson, N. E., Borgen, W. A., Jordan, S., & Erlebach, A. C. (2004). "Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences". *The Career Development Quarterly*, 52(3), 256.

Anand, V., Clark, M. A., & Zellmer-Bruhn, M. (2003). "Team knowledge structure: Matching task to information environment". *Journal of Management Issues*, 15(1), 15-31.

Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2001). "The realistic downsizing preview: A multiple case study, part 1: The methodology and results of data collection". *Career Development International*, 6(3), 128.

Bies, R. J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). "Just lay off but still a 'good citizen'? Only if the process is fair". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 227-238.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss". *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.

Cameron, K.S., (1994). "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.

Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). "Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1-23.

- Gandolfi, F.(2009); "Unravelling Downsizing- what do we know about the Phenomenon", Review of International Comparative Management, Volume 10, Issue 3, July 2009, pp 414
- Goh, S. C., (2002), "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication", Journal of knowledge Management, Vol. 6. No 1, 23 – 30.
- Greenberg, J. (1987). "Taxonomy of organizational justice theories". Academy of Management Review, 12.
- Kesner, M. R. (2003). "Building a knowledge portal: A case study in web-enabled collaboration". *Information Strategy: The Executive's Journal*, 19(2), 13-37.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). "Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference"? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice". *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
- Lin, H.F. and Lee, G.G. (2004) "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior," *Management Decision*, (42:1), 2004, pp. 108-125.
- Littler, C.R., Gandolfi, F., (2008). "What happened to downsizing? Organizational continuity, managerial fashion, & signaling", *Academy of Management Conference, Anaheim, LA*.
- Minassian, C. (2002). "*Culture and knowledge management: Validating a seven dimensional model of learning based organizational culture*". Unpublished manuscript, Alliant International University, Alhambra
- Pemberton, D.J. & Stonehouse, H.G. (2000). "Organizational Learning and knowlwdge assests-an essential partnership. *The learning Organization*, 7(4), 184-193
- Rampell, C., (2009). "Layoffs spread to more sectors of the economy", *The New York Times*, January 29, 2009
- Robinson, F. D., Savage, T. G., & Campbell, K. S. (2003). "Organizational learning, diffusion of innovation, and international collaboration in telemedicine". *Care Management Review*, 28(1), 68-79.
- Virick, Meghna and D. Lilly, Juliana ( 2006), "The effect of personality on perceptions of justice" *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 5.
- York, L. & Sautue T.A. (2003). "Team Learning and National Culture: Farming the issues. *Advances in Developing Human Resources*, 5(1), 7-28