

رابطه میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی در سازمان با احساس گناه کارکنان

رضا واعظی^۱، میرعلی سید نقوی^۲، سارا ملکی^۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۲/۱۶ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۱۱/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۲۵

چکیده

سازمان ها ممکن است به ناچار اقدام به تعدیل نیروی انسانی نمایند. همانگونه که به تعویق انداختن یا پرهیز از تعدیل نیرو در مواقع ضروری می تواند تهدیدی جدی برای سلامت و بقای کسب و کار باشد، انجام نادرست آن هم می تواند ضرر و تبعات منفی برای سازمان داشته باشد. بنابراین هدف این پژوهش بررسی ادراک از عدالت در تعدیل نیرو و تأثیر آن بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بازمانده با در نظر گرفتن متغیر میانجی احساس گناه می باشد. از ابزار پرسشنامه و روش توصیفی- همبستگی برای انجام پژوهش استفاده شده است. برای تحقق هدف پژوهش، از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، به توزیع ۳۴۲ پرسشنامه در میان کارکنان باقی مانده از تعدیل نیرو در یکی از شرکت های قطعه سازی خودرو پرداختیم. داده های حاصل از پرسشنامه را با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم افزار PLS تجزیه و تحلیل شده اند. یافته ها نشان داد ادراک از عدالت در کوچک سازی توسط کارکنان باقی مانده با احساس گناه آنان رابطه معکوس دارد بدین معنا که هرچه کارکنان تعدیل نیرو را ناعادلانه تر درک کنند. احساس گناه بیشتری خواهند داشت و احساس گناه کارکنان موجب، افزایش تمایل به ترک خدمت آنان می گردد.

واژگان کلیدی: تعدیل نیرو، عدالت ادراک شده، احساس گناه، تمایل به ترک خدمت

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)
saramaleki70119@gmail.com

مقدمه

یکی از روندهای رو به گسترش در سازمان‌های امروزی، چه خصوصی و چه دولتی، کاستن از فشار هزینه‌ای به شیوه‌های مختلف است. با توجه به اینکه هزینه‌های پرسنلی، به‌ویژه در مشاغل خدماتی، بخش مهمی از مجموعه هزینه‌های شرکت را تشکیل می‌دهد، کوچک‌سازی از راه کاستن نیروی انسانی و چابک و منعطف کردن سازمان از جمله اقدامات رایج در سازمان‌هاست. در سال‌های اخیر خصوصی‌سازی به یکی از مسائل مهم و چالشی اغلب کشورها علی‌الخصوص کشورهای در حال توسعه تبدیل شده است. به همین دلیل تحقیقاتی برای بررسی جوانب و ابعاد مسئله در این زمینه چه در ایران و چه در خارج از کشور در حال انجام است. معمولاً دولت‌ها کوچک‌سازی را با انگیزه افزایش بهره‌وری، ارتقای چابکی و کارایی بیش‌تر سازمان‌ها و صنایع انجام می‌دهند، ولی تجربه بسیاری از کشورها چنین پیامدهایی را تأیید نمی‌کند. در بسیاری از موارد اجرای خصوصی‌سازی و به‌تبع آن تعدیل منجر به کاهش انگیزه کارکنان، عدم رضایت و تعهد شغلی و در برخی موارد خروج از خدمت کارکنان بازمانده شده است.

این نکته مهم بیانگر یکسان نبودن نتایج تعدیل می‌باشد، شاید بتوان گفت که پیامدهای تعدیل با توجه به شیوه‌ی اجرای آن متفاوت خواهد بود. همچنین علاوه بر شیوه‌ی اجرای تعدیل، ادراک و ذهنیت کارکنان نسبت به شیوه‌ی تعدیل هم حائز اهمیت می‌باشد. تحقیقات بسیاری در کشورهای صنعتی دنیا در مورد آثار مثبت و منفی خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، که حاکی از افزایش آثار اقتصادی این تغییرات برای سازمان‌ها و کاهش روحیه‌ی کاری، احساس افسردگی، فشارهای روانی و حتی افزایش بیماری‌های جسمی و روانی کارکنان گردیده است (بروک، کوپر^۱، ۲۰۰۴). دیوید م. نوئر اصطلاح "سندرم بازماندگی" را برای توصیف تأثیرات کوچک‌سازی که می‌تواند در افراد به وجود آید به کار برد. نوئر نشانه‌های بازماندگی را شامل ترس و ناامنی؛ ناامیدی، رنجش و آشفتگی؛ دل‌تنگی، افسردگی و احساس گناه؛ احساس بی‌عدالتی، خیانت و بدگمانی می‌داند (فونگ، کلینر، ۲۰۰۴). این اصطلاح در مطالعات مدیریتی برای اولین بار توسط بروکنر مورد استفاده قرار گرفته شده است. احساس گناه اصطلاحی است که برای توصیف تجربیات افرادی بکار می‌رود که در زندگی خود با حوادث وحشتناکی مواجه شده‌اند. احساس عدم شایستگی و تأسف تجربیات معمول افراد بازمانده بوده است (کامینگ^۲، ۲۰۱۵) (دراک

1. burke and cooper
2. cumming

کارکنان از عدالت می‌توانند یکی از عوامل موثر در ایجاد این احساس در کارکنان باشد. با توجه به تلاش‌های دولت و حاکمیت در راستای اصل ۴۴ برای خصوصی‌سازی، انجام تحقیقاتی در رابطه با چالش‌های واگذاری به بخش خصوصی دوچندان می‌گردد. هر چند داستان «نیروی انسانی مازاد در خودروسازی ایران» به‌عنوان چالشی مهم در این صنعت مطرح است، با این حال تا به امروز راهکارهایی عملی برای حل این چالش، اجرا نشده و به‌نظر می‌رسد مسوولان، از ورود به آن پرهیز دارند. خودرو سازی یکی از صناعی است که به دلیل اهمیت خود از جمله شاخص‌های توسعه یافتگی کشورها محسوب می‌شود.

طی آخرین گزارشی که از جایگاه کشورمان در صنعت خودرو سازی دنیا موجود است، رتبه شانزدهم این صنعت متعلق به ایران است. خودرو سازی یک صنعت استراتژیک در هر کشوری محسوب می‌شود، اما در سال‌های اخیر ورود بی رویه قطعات چینی، تولید داخلی را زیر سوال برده است. قطعات چینی به دلیل داشتن سود زیاد برای واردکنندگان، بر مشکلات صنعت دامن زده و تولید داخلی را با رکود مواجه کرده است. از سوی دیگر عدم پرداخت مطالبات قطعه سازان توسط شرکت‌های بزرگ خودرو ساز که محصولات خود را به صورت پیش فروش به مشتریان عرضه می‌کنند و فشار بانک‌ها برای بازپرداخت تسهیلات، توان ادامه فعالیت از قطعه سازان را گرفته و این صنعت در آستانه ورشکستگی قرار دارد. اخیراً تعدادی از شرکت‌های تولید کننده قطعات خودرو به دلیل عدم وصول مطالبات میلیاردی خود از شرکت‌های بزرگ خودرو سازی کشور توان ادامه فعالیت را از دست داده و دست به تعدیل نیروی انسانی و کاهش خطوط تولید خود زده اند از طرفی حقوق کارگران و رسیدگی به امورات کارخانه نیاز به پول دارد که این کارخانجات برای صرف هزینه‌های خود مجبور به اخذ وام‌های کلان شده‌اند تا از این طریق بتوانند به اصطلاح خود را سرپا نگاه دارند. به همین دلایل کارخانجات قطعات خودرو مجبور به تعدیل بسیاری از کارگران خود شدند زیرا توان پرداخت حقوق آن‌ها را نداشته‌اند. لذا در این تحقیق که در یکی از شرکت‌های قطعه سازی که در آن تعدیل نیرو صورت گرفته سعی بر آن داریم تا با در نظر گرفتن احساس گناه به عنوان متغیر محوری بررسی کنیم که آیا ادراک کارکنان از عدالت در تعدیل نیرو می‌تواند موجب ایجاد احساس گناه در آنان شود و همچنین این احساس آنان آیا می‌تواند بر تمایل به ترک خدمت کارکنان مؤثر باشد یا خیر.

مبانی نظری تحقیق

از زمان رکود اقتصادی از اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ و اوایل سال ۱۹۸۰ کارفرمایان به دنبال راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها بودند یکی از راه‌های کارفرمایان کاهش هزینه‌ها از طریق حذف تعدادی از موقعیت‌های شغلی کارکنان در شرکت خود می‌باشد کوچک‌سازی سازمان یکی از مباحث ساختار سازمانی است که گاهی تحت عنوان تعدیل نیروی کار نیز مطرح می‌گردد. کوچک‌سازی مبحث جدیدی در سازمان نیست و از گذشته، شرکت‌ها به‌ویژه زمانی که سودآوری‌شان روند نزولی می‌یافت، اقدام به کاهش نیروی کار می‌کردند. عمده اهداف شرکت‌ها از کوچک‌سازی، کاهش هزینه‌ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران بوده است. اکنون با توجه به تغییرات محتوایی و کیفی بسیار زیادی که از چند دهه اخیر در بازارهای جهانی رخ داده و حرکت به سوی جهانی شدن بازارها شروع و به موازات آن دوره تولیدمحوری در انتهای حیات خود و مشتری محوری در حال رشد کردن است، سازمان‌ها باهدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش به تمهیداتی متوسل شده‌اند که نتیجه آن تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت سازمان‌های کوچک‌تر و منعطف‌تر است. در سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به کوچک‌سازی شده و روند توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط به‌طور بالایی افزایش یافته است (تامبunan، ۲۰۰۵).^۱ همچنین فریبل و همکاران^۲ (۲۰۱۶) کوچک‌سازی مجموعه سیاست‌ها و روش‌های سازمانی برنامه‌ریزی شده باهدف کاهش نیروی کار به‌منظور بهبود عملکرد شرکت می‌باشد و همراه با طراحی مجدد سازمانی است. کوچک‌سازی گاهی اوقات مترادف با تغییر ساختار سازمانی به کار برده می‌شود اما اساساً تفاوت‌های مهمی بین این دو اصطلاح وجود دارد. تجدید ساختار سازمانی به تغییرات برنامه‌ریزی شده در الگوهای رسمی از عملیات اشاره دارد و در آن نیازی به کاهش نیروی انسانی نیست. از سوی دیگر در کوچک‌سازی به‌طور خاص به کاهش دارایی انسانی شرکت اشاره دارد و گاهی اوقات به‌عنوان کاهش اجباری شناخته می‌شود (کاسیو، ۲۰۱۰)^۳ همچنین کوچک‌سازی موجب مشکلات روحی و روانی کارکنان می‌شود و حتی ممکن است روی وجه اجتماعی آنان تأثیر بگذارد. مطالعات نشان می‌دهد مهم‌ترین دلیل پریشانی نیروی انسانی و

1. Tambunan
2. Friebl & etal
3. Cascio

سازمان در فرایند کوچک‌سازی، این است که کارکنان باید رفتارهای حرفه‌ای خود را تغییر دهند و با شرایط سازمان تطبیق دهند و اگر کوچک‌سازی با مدیریت صحیح منابع همراه باشد عملکرد سازمان رشد خواهد نمود. (سپهوند، ۱۳۹۳)^۱ در فرایند کوچک‌سازی و تعدیل نیرو عدالت نقش بسیار مهمی دارد عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به‌صورت عادلانه با آن‌ها برخورد شده است. (یعقوبی^۲ و همکاران، ۱۳۹۰)

بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردهای سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی، در محل کار خود واکنش نشان می‌دهند و این واکنش می‌تواند به‌صورت افزایش یا کاهش برون داد باشد. در صورت عدم رعایت عدالت سازمانی یا درک نادرست از آن، کارکنان دچار نوعی تنش مخفی می‌شوند و در نتیجه مشارکت خود را در سازمان کاهش می‌دهند (مردانی، حیدری، ۱۳۸۸) شواهد قابل توجهی برای رابطه‌ی مثبت بین عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای ادراک شده از اجرای اخراج و نتایج روانی و رفتاری برای بازماندگان اخراج وجود دارد. (کامینگ^۳، ۲۰۱۵)

ون دیرند دونک و جیکوبز^۴ (۲۰۱۲) توضیح می‌دهند که عدالت رویه‌ای نشان‌دهنده عادلانه بودن روش‌های به‌کاربرده شده در کوچک‌سازی است. برای عدالت رویه‌ای ثبات در طول زمان و مردم ضروری است. چنانکه جنبه‌هایی مانند عدم تعصب اصلاح تصمیم‌گیری اشتباه و فرصت ارائه اطلاعات صحیح در طول فرایند اخراج را فراهم می‌نماید از آنجا که عدالت رویه‌ای بر اساس ادراک افراد از عدالت در طول فرایند اخراج اندازه‌گیری می‌شود. پس به جای اینکه هدف اندازه‌گیری عدالت باشد این عامل به احتمال زیاد سبب انعکاس واکنش بازماندگان به چگونگی مدیریت فرایند اخراج می‌گردد. بایس و مواگ^۵ (۱۹۸۶) با مطرح کردن بعد جدیدی از عدالت، تحت عنوان عدالت مراوده‌ای، بر این مسئله صحه گذاشتند که افراد افزون بر

-
1. Sepahvand
 2. Yaaghoobi
 3. Cumming
 4. van Dierendonck & Jacobs
 5. Bies & Moag

حساسیت نسبت به رعایت عدالت در توزیع پاداش‌ها و منابع و عادلانه بودن رویه‌های توزیع منابع و تصمیم‌گیری درباره آن‌ها (عدالت رویه‌ای)، نسبت به کیفیت رفتارها و برخوردها در تعاملات اجتماعی نیز حساس هستند. آن‌ها با معرفی چهار شاخص برای عدالت مرادده‌ای، سعی در تصریح بیشتر این مفهوم کردند. این چهار شاخص عبارت‌اند از الف (احترام مبنی بر این که آیا تصمیم‌گیرندگان با افراد برخوردی مؤدبانه دارند یا خیر، ب) تعصب زدایی مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌های متخذه به دور از تعصبات تصمیم‌گیرندگان اخذ می‌شوند یا خیر؛ ج) صداقت مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌گیرندگان به دنبال فریب و اغفال سایرین‌اند یا خیر، توجیه مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌گیرندگان به قدر کفایت، رویه‌ها را برای افراد تشریح کرده‌اند یا خیر در واقع عدالت مرادده‌ای احساس کارکنان را در مورد میزان منصفانه بودن رفتار سرپرستانشان با آن‌ها منعکس می‌نماید. (دوستار، اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲) اصطلاح سندرم بازماندگی برای اولین بار توسط روانشناسی به نام و.ج. نیدرلند در توصیف افرادی که از ضربه شدید و رنج سخت ناشی از چیزی که ما اکنون به‌عنوان بی‌نظمی و اختلال زائیده از استرس‌های ناگهانی می‌شناسیم مورد بررسی قرار گرفت. دیوید م. نوئر اصطلاح "سندرم بازماندگی" را برای توصیف تأثیرات کوچک‌سازی که می‌تواند در افراد به وجود آید به کار برد. دیوید م. نوئر نشانه‌های بازماندگی را چنین برمی‌شمارد: الف) ترس، ناامنی؛ ب) ناامیدی، رنجش و آشفتگی؛ ج) دلتنگی، افسردگی و احساس گناه؛ د) احساس بی‌عدالتی، خیانت و بدگمانی؛ او می‌افزاید که این علائم و نشانه‌ها اگر افراد را ترک نکنند می‌توانند اثرات خطرناک و وخیمی را بر سازمان بگذارند اصطلاح سندرم بازماندگی مجموعه رفتارها و واکنش‌های مشاهده‌شده در افرادی است که هنگام مواجهه با رویدادها و اتفاقات ناخوشایند از خود به نمایش می‌گذارند در این میان احساس گناه اصطلاحی است که برای توصیف تجربیات افرادی بکار می‌روند که در زندگی خود با حوادث وحشتناکی مواجه شده‌اند. احساس عدم شایستگی و تأسف تجربیات معمول افراد بازمانده بوده است نقش احساس گناه برای اولین روی بازماندگان هولوکاست مورد بررسی قرار گرفت (کامینگ، ۲۰۱۵). در محیط‌های سازمانی (اصطلاح گناه بازمانده) برای احساسات افرادی که از اخراج جان سالم به در برده‌اند ولی خود را مستحق حضور در سازمان نمی‌دانند اطلاق می‌گردد. در چنین فضایی به دلیل اخراج، بازماندگان به شدت تحت تأثیر قرار گرفته و در قرن ۲۱ اصطلاحی برای احساس گناه بازماندگان تحت عنوان سندرم

بازماندگی ظاهر شد (درزینسکی، هنیز^۱، ۲۰۱۳).

کلمات استعفا، تعدیل، اخراج، انتظار خدمت و... واژه‌های تلخی هستند اما تمایل به ترک خدمت بسیار تلخ‌تر و نگران‌کننده‌تر می‌باشد چراکه در رابطه با استعفا، تعدیل، اخراج، انتظار خدمت و... تکلیف سازمان و کارکنان روشن بوده و سازمان از نبود فرد در محل خدمت اطلاع داشته و نوع فعالیت و حجم کار و به‌طور کلی اهداف و راهبرد خود را بر اساس نیروهای موجود، طراحی و برنامه‌ریزی مجدد می‌نماید، لیکن در خصوص ترک خدمت غیرمستقیم، سازمان اطلاع ندارد که کارکنان علیرغم حضور فیزیکی و در استخدام سازمان بودن، واقعاً در خدمت سازمان و تحقق اهداف و مأموریت‌های آن هستند و یا از نظر فکری در خدمت سازمان نیستند و این کاملاً برای سازمان تلخ بوده و دچار سردرگمی و مشکلات متعدد خواهد شد. (زراعت، ۱۳۹۲). کارکنانی که تمایل به ترک خدمت در آن‌ها بالا باشد، علاقه کمتری به کارفرمایان خود دارند و کمتر برای آنان دلسوزی می‌کنند. در این حالت کارکنان می‌خواهند از لحاظ روانی از سازمان جدا شوند ولی به دلیل اینکه از لحاظ حقوق و دستمزد به آن وابسته هستند، نمی‌توانند تصمیم به ترک سازمان بگیرند؛ در نتیجه دیگر رفتارهای وفادارانه از خود بروز نمی‌دهند که این مسئله، عدم تعهد را به دنبال دارد و این گونه رفتارها در نهایت منجر به عدم مشارکت اخلاقی و افزایش انحراف سازمانی می‌شود تمایل به ترک خدمت می‌تواند منجر به ترک اختیاری شود (چریستیان، ایلیز^۲، ۲۰۱۴).

جدول ۱. تحقیقات پیشین

نتایج پژوهش	موضوع پژوهش	پژوهشگران	سال	
نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اگر کارکنان فرایند تعدیل نیرو را عادلانه (عدالت رویه‌ای) نپندارند موجب احساس گناه خواهد شد و این احساس موجب کاهش سطح بعد عاطفی، احساس امنیت شغلی؛ رفتار شهروندی و قصد ترک خدمت خواهد گردید.	چگونه عدالت رویه‌ای در طی کوچک سازی شرکت میتواند اثرات منفی روانشناسی را به وسیله کاهش احساس گناه را کاهش دهد	ایان کامینگز	۲۰۱۵	۱

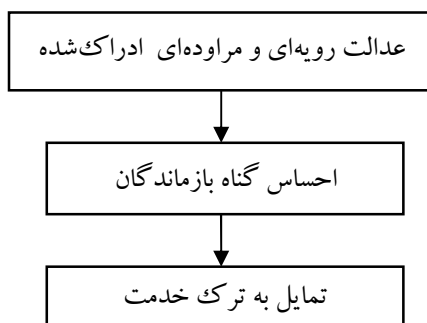
1. Drzensky & Heinz
2. Christian & Ellis

تأثیر منفی بر اعتماد، ارتباط بالا به پایین و بهره‌وری کارکنان	تأثیر تعدیل نیرو بر نگرش کارکنان نسبت به خود در بلندمدت	سرز ^۱	۲۰۰۷	۲
تعدیل نیرو بر فرسایش کارکنان تأثیر دارد	رضایت امروز، اتفاقات فردا کاهش فرسایش کارکنان از طریق افزایش تعهد سازمانی	اریکسون و مایکل رولوف ^۲	۲۰۰۷	۳
یافته‌ها نشان داد افرادی که توانایی انطباق با شرایط تعدیل نداشته باشند در محیط کار و در خانه دچار تنش شده و قادر به حل مسائل کاری خود نیستند	تأثیرات جهانی شدن و کوچک سازی شرکتی روی سلامتی کارکنان	فارول ^۳	۲۰۰۷	۴
سندروم بازماندگان (روحیه پایین و ترک خدمت)	بررسی وضعیت انگیزشی و روحیه کارکنان بعد از تعدیل	هولمز ^۴	۲۰۰۷	۵
تعهد سازمانی، رضایت شغلی، قصد ترک خدمت، اعتماد به مدیریت	واکنش بازماندگان به تعدیل سازمانی: تأثیر ادراکات عدالت و قرارداد روان‌شناختی	کالدرون ^۵	۲۰۰۴	۶
احساس بیماری و گناه در میان بازماندگان، رابطه با سرپرست، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی	یک پیمایش تجربی در رابطه با تأثیرات تعدیل در دولت فدرال بر متغیرهای سازمانی	اسپنگنبورگ ^۶	۲۰۰۳	۷
وفاداری کارکنان، انگیزش و روحیه در جریان تعدیل نیرو کاهش میابد	پیامدهای تعدیل نیرو: قربانی بودن بهتر از بازمانده بودن است	دیوین و همکاران ^۷	۲۰۰۳	۸
سندروم بازماندگی و مشکلات سلامت کارکنان	تعدیل و سلامت در بخش انرژی ایالات متحده امریکا	پیپر و همکاران ^۸	۲۰۰۲	۹
تعهد سازمانی و اعتماد پایین	واکنش بازمانده‌های تعدیل به سازمان‌دهی مجدد: پیشامدهای عدالت رویه‌ای بین شخصی و اطلاعاتی	کرنان و هانگس ^۹	۲۰۰۲	۱۰

1. Sears
2. Erickson, R.A., Roloff
3. Farwell
4. Holmes
5. Calderone
6. Spangenburg,
7. Devine et al.
8. Pepper et al.
9. Kernan and Hanges

مدل و فرضیه‌های تحقیق

متغیرهای تحقیق حاضر عبارت‌اند از: ۱- متغیر مستقل ۲- متغیر میانجی ۳- متغیرهای وابسته. عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و عدالت مراوده‌ای ادراک‌شده، متغیر مستقل؛ احساس گناه افراد تعدیل‌نشده، متغیر میانجی؛ و متغیر، تمایل به ترک خدمت، وابسته می‌باشند. چارچوب نظری تحقیق حاضر هم در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- ۱- عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر احساس گناه افراد تعدیل‌نشده تأثیر منفی دارد.
- ۲- عدالت مراوده‌ای ادراک‌شده بر احساس گناه افراد تعدیل‌نشده تأثیر منفی دارد.
- ۳- میزان احساس گناه افراد تعدیل‌نشده بر تمایل به ترک خدمت آنان تأثیر مثبت دارد.

روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه عدالت مراوده‌ای و رویه‌ای ادراک‌شده با احساس گناه و تأثیر آن بر تمایل به ترک خدمت در به شرکت قطعه‌سازی خودرو که مبادرت به تعدیل نیرو نموده است می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. به‌منظور تدوین مبانی نظری پژوهش از روش مطالعات کتابخانه‌ای و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد با روایی و پایایی قابل قبول جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری ۳۰۰۰ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های قطعه‌سازی در سال ۱۳۹۵ است که در واحد مربوطه آنان تعدیل رخ داده است در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکبان از جامعه محدود استفاده گردید که حجم نمونه ۳۴۰ به دست آمد و تعداد ۳۴۲ پرسشنامه توزیع گردید. برای

سنجش ادراک عدالت از پرسشنامه ۱۲ گویه ای (اموندسن و بورگن، ۲۰۰۴) (کروسگارد، ۲۰۰۲)، و برای سنجش احساس گناه از پرسشنامه ۹ گویه ای کانور و همکاران^۱ (۱۹۹۷)، کامینگ^۲ (۲۰۱۵) و برای سنجش تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه ۳ گویه ای (کامینگ، ۲۰۱۵)، (کیم و لیونگ^۳، ۲۰۰۷) استفاده گردید. نظر به اینکه پرسشنامه به صورت طیف لیکرت طراحی شده به همین جهت مناسب ترین روش برای محاسبه اعتبار (پایایی)، ضریب آلفای کرونباخ است که میزان آن بالاتر از ۰,۷ می باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه تایید گردید و به منظور برآورد روایی پرسشنامه در مرحله اول از نظر خبرگان و اساتید استفاده شد و چند تا از شاخصه ها با نظر آنها حذف شد و در مرحله دوم از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد و روایی سازه به عمل آمد که اثبات شد شاخصه ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند. در تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات، از نرم افزار آماری SPSS و PLSS بهره گرفته شده و سطح خطا ۰,۱ برای آزمون فرضیات لحاظ شد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

بررسی شاخص‌های پایایی، کفایت نمونه گیری و تحلیل عاملی تاییدی ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی (AVE) تبیین شده برای متغیرهای تحقیق در جدول آمده است. همگی مقادیر قابل قبولی را نشان می‌دهند که بیان‌کننده‌ی برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراجی (AVE)

متغیرها	آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	پایایی ترکیبی (CR>0.7)	درصد واریانس تبیین شده $AVE^F > 0.5$
عدالت رویه‌ای	.839	0.933	0.668
عدالت مراوده‌ای	.884	0.901	0.753
احساس گناه	.881	0.869	0.857
تمایل به ترک خدمت	.833	0.904	0.579

1. O'Connor et al
2. Cumming
3. Kim & LeungSears
4. Average Variance Extracted

جدول ۳. آزمون KMO و بارتلت

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	149.114
	Sig.	.000

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰/۷) و عدد معنی داری آزمون بارتلت ($\text{sig} < ۰/۰۵$) می توان گفت که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است.

جدول ۴. اشتراکات اولیه

اشتراکات		
	Initial	Extraction
عدالت مروده ای	1.000	.627
عدالت رویه ای	1.000	.742
احساس گناه	1.000	.713
تمایل به ترک خدمت	1.000	.732

این جدول دارای دو ستون Initial و Extraction می باشد که نشان دهنده اشتراک یک متغیر (گوی) برابر با مربع همبستگی چند گانه (R^2) با عامل ها است. ستون اول اشتراکات اولیه، اشتراک ها را قبل از استخراج عامل ((امل ها) بیان می کند و تمامی اشتراک های اولیه برابر یک است و هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ تر باشد ((بزرگ تر از ۰/۵) عامل های مورد نظر را بهتر توصیف (نمایش) می دهند؛ بنابراین جدول بالا نشان دهنده مناسب بودن تمامی سؤالات در فرآیند تحلیل عاملی می باشد به علت اینکه عدد اشتراکات سؤالات از ۰/۵ بیشتر است.

جدول ۵. تبیین واریانس کل

تبیین واریانس کل						
مؤلفه	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربعات استخراجی		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
1	2.629	32.856	32.856	2.629	32.856	32.856
2	1.843	23.035	55.892	1.843	23.035	55.892
3	1.008	12.602	68.493	1.008	12.602	68.493
4	.884	11.046	79.539			
5	.275	20.461	100			

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این سؤالات ۳ عامل را تشکیل می‌دهند و این عامل‌ها در حدود ۶۸/۵ درصد واریانس را تبیین و پوشش می‌نمایند که در واقع نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات می‌باشد.

در ادامه ماتریس چرخش یافته عاملی آورده می‌شود. این ماتریس همبستگی گویه (سؤالات یا متغیرها) و عامل را مشخص می‌کند که بر اساس میزان همبستگی این ارتباط روشن خواهد شد. در این ماتریس بارهای عاملی (نمرات عاملی) هر یک از متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشند و زیر چتر عامل موردنظر قرار می‌گیرند که هرچقدر مقدار این ضریب بیشتر باشد عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. جدول زیر نشان می‌دهد که چه سؤالاتی و با چه بارهای عاملی به این عامل‌ها مرتبط هستند.

جدول ۶. ماتریس چرخش یافته عاملی

	ماتریس مؤلفه‌ها ^a		
	Component		
	1	2	3
عدالت مرادده‌ای	.739	.533	-.338
عدالت رویه‌ای	.611	-.664	.236
احساس گناه	.576	.541	-.322
تمایل به ترک خدمت	.540	.564	-.012

آزمون نرمالیتی

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. یعنی اینکه توزیع یک صفت در یک نمونه را با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می‌کند. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن داده‌ها و فرض مقابل آن نیز نرمال نبودن داده‌هاست. در ادامه جدول نتایج این آزمون ارائه شده است.

جدول ۷. آزمون کولموگروف-اسمیرینوف

احساس گناه	تمایل به ترک خدمت	ع.مراوده‌ای	ع.رویه‌ای	
342	342	342	342	تعداد
2.8500	2.8402	3.0852	2.8945	میانگین پارامترهای
.95675	.73560	.86635	.61028	انحراف معیار نرمال ^{a,b}
.097	.109	.087	.087	مطلق
.097	.052	.087	.076	مثبت تفاوت‌ها
-.094	-.109	-.061	-.087	منفی
.097	.109	.087	.087	آماره آزمون
.013 ^c	.069 ^c	.089 ^c	.051 ^c	مقدار معناداری (یک‌طرفه)

a. توزیع آماری نرمال است

b. محاسبه شده از داده‌ها

c. همبستگی معنادار لیلفورس

آزمون فرضیات تحقیق

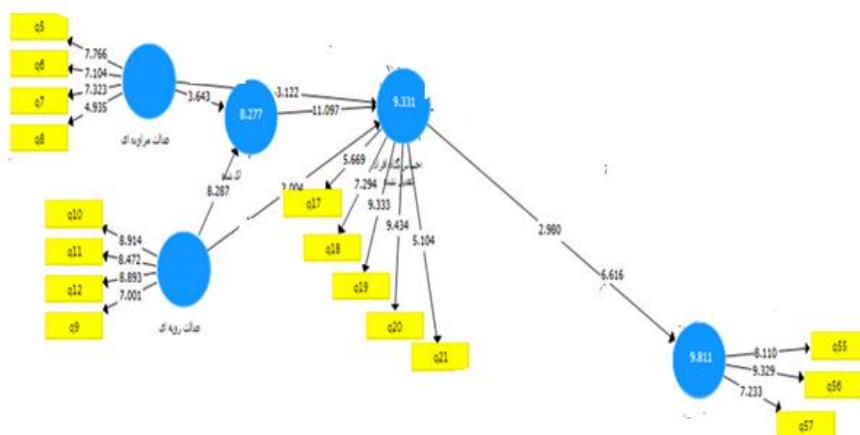
پس از آنکه از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شد، حال به انجام اصلی‌ترین بخش، یعنی آزمون فرضیات تحقیق می‌پردازیم. در ابتدای تحقیق ۴ فرضیه را بیان کردیم. در ادامه به بررسی این فرضیات و نتایج برآمده از محاسبات پیشرفته خواهیم پرداخت.

جدول ۸. آزمون فرضیات تحقیق

همبستگی پیرسون			
متغیرها	احساس گناه	نتیجه	
عدالت رویه‌ای	-.459**	تائید فرضیه	**همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار است مقدار معناداری (p-value<0.05)
عدالت مراوده‌ای	-.610**	تائید فرضیه	
تمایل به ترک خدمت	.546**	تائید فرضیه	

جدول ۹. مقدار T-VALU

مقادیر t در شکل فوق نشان‌دهنده‌ی این است که رابطه‌ی بین متغیرهای به‌دست‌آمده دارای همبستگی بسیار خوبی است. به‌عنوان نمونه رابطه بین متغیر عدالت ادراک‌شده و احساس گناه مقدار ۲,۷۳۲ به‌دست‌آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱/۹۶ به‌دست‌آمده است ($2,732 < 1/96$). لذا با توجه به شکل فوق مشخص می‌گردد تمامی روابط بین متغیرهای فوق بالاتر از قدر مطلق ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین رابطه‌ی مثبت و معنادار بین تمامی متغیرهای فوق تأیید می‌شود	ضرایب معناداری - T-VALU	
	متغیرها	احساس گناه
	۳,۰۰۴	عدالت رویه‌ای
	۳,۱۲۲	عدالت مرادده‌ای
	۴,۷۳۹	تمایل به ترک خدمت



شکل ۲. مدل مفهومی و ضرایب مسیر

شکل فوق، مدل کلی مسیر متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. مشاهده می‌کنیم که مقادیر منفی نیز در بین ضرایب مسیر دیده می‌شود که این نشان از رابطه‌ی معکوس بین آن متغیرهاست. برای مثال ضریب مسیر بین عدالت ادراک‌شده و احساس گناه افراد تعدیل نشده $0/55-$ است. در نتیجه

این دو باهم رابطه معکوس دارند. همچنین درون متغیرهای درون‌زا، مقادیر R^2 نمایش داده شده‌اند. این مقادیر هر چه از میزان ۰/۴ بیشتر باشند نتیجه بهتر بوده و نشان می‌دهد که متغیرهای وابسته، اطلاعات زیادی را از دیگر متغیر دریافت می‌کند. مقدار R^2 در متغیر احساس گناه، ۰/۶۶۲ است که مقدار مطلوبی می‌باشد. در ادامه به بررسی مدل و ارزیابی کیفیت آن می‌پردازیم.

برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری

پایایی

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ می‌پردازیم.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در SmartPLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن ارائه گردید با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول این معیارها در مورد متغیرها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای $AVE > 0/5$ است و مطابق با یافته‌های جدول ارائه شده این معیار در مورد متغیرها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted

برازش مدل ساختاری

ضرایب معناداری Z (مقادیر t_values)

با توجه به شکل‌ها و نمودارهای مسیر که تاکنون ارائه شد، چون ضرایب t برای تمامی فرضیه‌های تحقیق بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بودن آن‌ها تأیید می‌شود.

معیار R Squares یا R²

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان مدل است. معیار R² معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R² در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R² برای احساس گناه برابر ۰/۶۶۲ محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱۰. نتایج معیار R² برای سازه مرکزی

سازه	احساس گناه
R ²	۰/۶۶۲

معیار Q²

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار Q² در مورد یک سازه سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های مربوط به آن را دارد. نتایج جدول فوق نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص سازه احساس گناه دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱۱. نتایج معیار Q² برای سازه درون‌زا

سازه‌ها	احساس گناه
Q ²	۰/۳۹۸

برازش مدل کلی

معیار GOF (نیکویی برازش)

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۱۲. میزان Communalities و R² متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	Communalities	adjusted R ²
عدالت رویه‌ای	0.505	0
احساس گناه	0.554	0.398
تمایل به ترک خدمت	0.384	0

جدول ۱۳. نتایج برازش مدل کلی

GOF	R ²	Communalities
۰/۴۶۹	۰/۳۹۸	۰/۵۵۴

با توجه به مقدار به‌دست آمده برای GOF به میزان ۰,۴۶۹، برازش بسیار مناسب و قوی مدل کلی تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری از فرضیه‌ها

فرضیه اول: عدالت رویه‌ای ادراک شده بر احساس گناه افراد تعدیل نشده تأثیر منفی دارد. این فرضیه به دلیل اینکه اماره آزمون برابر با ۳/۰۰۴ است تأیید می‌گردد و بر اساس ضریب مسیر به‌دست آمده از معادلات ساختاری که عبارت است از ۰/۲۸۴ با علامت منفی است این مطلب

نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای به میزان ۰/۲۸۴ احساس گناه را پیش‌بینی می‌کند و در صورت افزایش عدالت رویه‌ای می‌توان شاهد کاهش ۰/۲۸۴ احساس گناه بازماندگان باشیم، میزان همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۴۵۹ و با علامت منفی است. بر این اساس و با توجه به مقدار معناداری ($p\text{-value} < 0.05$) دو متغیر عدالت رویه‌ای و احساس گناه بازماندگان رابطه معکوس دارند.

فرضیه دوم: عدالت مراوده‌ای ادراک شده بر احساس گناه بازماندگان تاثیر منفی دارد. این فرضیه به دلیل اینکه اماره آزمون برابر با ۳/۱۲۲ است تایید می‌گردد و براساس ضریب مسیر به دست آمده از معادلات ساختاری که عبارت است از ۰/۲۹۲ با علامت منفی است این مطلب نشان می‌دهد که عدالت مراوده‌ای به میزان ۰/۲۹۲ احساس گناه را پیش‌بینی می‌کند و در صورت افزایش عدالت رویه‌ای می‌توان شاهد کاهش ۰/۲۹۲ احساس گناه بازماندگان باشیم، میزان همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۶۱۰ و با علامت منفی است. بر این اساس و با توجه به مقدار معناداری ($p\text{-value} < 0.05$) دو متغیر عدالت مراوده‌ای و احساس گناه بازماندگان رابطه معکوس دارند.

فرضیه سوم: میزان احساس گناه افراد تعدیل نشده بر تمایل به ترک خدمت آنان تأثیر مثبت دارد این فرضیه به دلیل اینکه آماره آزمون برابر با ۴,۷۳۹ است تایید می‌گردد. ضریب مسیر به دست آمده از معادلات ساختاری که عبارت است از ۰/۲۹۸ است این مطلب نشان می‌دهد که احساس گناه به میزان ۰/۲۹۸ تمایل به ترک خدمت کارکنان تعدیل نشده را پیش‌بینی می‌کند و در صورت افزایش احساس گناه می‌توان شاهد افزایش ۰/۲۹۸ تمایل به ترک خدمت بازماندگان باشیم، میزان همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰/۵۴۶ و با علامت منفی است. بر این اساس و با توجه به مقدار معناداری ($p\text{-value} < 0.05$) دو متغیر احساس گناه و تمایل به ترک خدمت بازماندگان رابطه مستقیم دارند.

بحث و بررسی

تغییرات گسترده در زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها همچون فشار رقابتی فزاینده، جایگزینی تولید محوری با مشتری محوری از یک سو و بسیاری مسائل درون سازمانی و برون سازمانی؛ منجر به تغییراتی در ساختار سازمان‌ها شده است. بسیاری سازمان‌ها از طریق کوچک‌سازی و انتخاب

ساختارهای منعطف تر به این تغییرات پاسخ داده‌اند. تمامی پژوهش‌های مربوط به کوچک‌سازی نشان می‌دهد که سازمان در اجرای پروژه کوچک‌سازی نباید رویکردی منفعل داشته باشد. کلیه کوشش‌های سازمان در راه کوچک‌سازی باید زمانمند و دقیق بوده و سازمان در تمامی مراحل کوچک‌سازی باید حضور فعال داشته باشد. در این گونه برنامه‌ها مشکلات منابع انسانی پس از کوچک‌سازی از جمله مسائل مهمی است که باید مدنظر قرار گرفته شود برنامه‌های تعدیل‌کننده به همان میزان که برای بیکار شده‌ها دشوار است، برای بازماندگان هم طاقت‌فرسا است. درحالی که به‌طور قطع نمی‌خواهیم اهمیت ضربه روحی وارده توسط تعدیل نیرو به بیکار شده‌ها را دست کم بگیرند، ولی باید بگوییم که مدیران اغلب از تأثیر کوچک‌سازی بر بازمانده‌ها غافل می‌مانند. شواهد بسیاری زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد تعدیل نیرو اثرات طاقت‌فرسایی بر بازمانده‌های بعد از تعدیل نیرو باقی می‌گذارد و مدیرانی که این تأثیرها را نادیده گرفته و نسبت به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام نکنند، به احتمال زیاد با کاهش جدی عملکرد سازمان خود روبه‌رو خواهند شد. در این میان عدالت ادراک شده در تعدیل نیرو مسئله مهمی است که باید به آن توجه گردد زیرا که عدم توجه به آن موجب تشدید اثرات بر بازماندگان تعدیل نیرو می‌گردد و لازم است مدیران تمهیداتی را در خصوص شفاف‌سازی فرایند تعدیل نیرو برای کارکنان در نظر بگیرند. در این تحقیق نتایج بیانگر این است که ادراک عدالت رویه‌ای که همان ثابت بودن رویه‌ها و عدم تصمیم‌گیری از روی تعصب در مورد تعدیل نیروی انسانی و عدالت مراوده‌ای که بیانگر شفاف بودن توضیحات در مورد تعدیل و صداقت و یکسان بودن نحوه برخورد با کارکنان می‌باشد با احساس گناه آنان رابطه معناداری دارد بدین ترتیب که احساس گناه به معنای احساس عدم شایستگی است که هر یک از کارکنان ممکن است با اخراج همکاران به آن‌ها دست بدهد. زمانی که کارکنان احساس کنند اخراج دوستان و همکارانشان بر اساس عدالت نبوده است و در صورت رعایت عدالت ممکن بود خود آن‌ها مستحق اخراج باشند ممکن است احساس گناه کنند و این احساس تأثیرات روانی و عملکردی متفاوتی بر روی آن‌ها ممکن است داشته باشد چنانکه در این تحقیق احساس گناه کارکنان موجب گشته تا آن‌ها احساس مطلوبی نسبت به شغل و سازمان نداشته باشند و تمایل به ترک خدمت در آن‌ها افزایش یافته است. کامینگ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان چگونه عدالت رویه‌ای در طول فرایند کوچک‌سازی می‌تواند تأثیرات روانی را به واسطه احساس گناه کاهش دهد به بررسی

رویه‌ها و دستورالعمل‌هایی که طبق آن به اخراج شدگان کمک‌های مالی و توجه می‌شود و درصد اخراج شدگان و توضیحات و شفاف‌سازی بعد از اخراج تحت عنوان عدالت رویه‌ای ارتباط آن با احساس گناه و تأثیر آن بر رفتار شهروندی و تمایل به ترک خدمت و تعهد عاطفی سازمانی پرداخته است.

در مطالعه کامینگ کیفیت و شفافیت توضیحات به‌عنوان شاخصی از عدالت رویه‌ای در نظر گرفته شده است ولی در برخی تحقیقات آن را شاخصی از عدالت مرادده‌ای می‌دانند. در این باب می‌توان گفت برخی پژوهشگران قائل به لزوم تفکیک دو نوع عدالت از یکدیگرند و برخی دیگر آن‌ها را در قالب یک نوع عدالت که همان عدالت رویه‌ای است، مورد مطالعه قرار می‌دهند. در این تحقیق شفافیت در توضیحات و کیفیت توضیحات شاخصی از عدالت مرادده‌ای در نظر گرفته شده بنابراین می‌توان گفت نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کامینگ^۱ از حیث اینکه شفافیت توضیحات که شاخصی از عدالت مرادده‌ای و رویه‌های یکسان و بدون تعصب در مورد تعدیل می‌تواند موجب کاهش احساس گناه و عدم شایستگی کارکنان تعدیل نشده بشود همسو می‌باشد همچنین در تحقیق کامینگ احساس گناه و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت دارد که در تحقیق حاضر این رابطه با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده است. همچنین این تحقیق با یافته‌های بروکner^۲ (۱۹۹۰)، دیوایت و مولیکا^۳ (۱۹۹۸) جوپینث و بیکر^۴ (۲۰۰۰) مبنی بر احساس گناه می‌تواند از پیامدهای اخراج تصادفی و برنامه‌ریزی نشده باشد هم سو می‌باشد و همچنین این متغیر می‌تواند یک متغیر میانجی بین ادراک بازماندگان و نگرش‌های کاری آنان باشد. بروکner و همکارانش (۱۹۸۸) نشان دادند زمانی که توضیحات در مورد اخراج صورت گیرد فرایند اخراج عادلانه ادراک می‌گردد که اشاره به اهمیت عدالت مرادده‌ای دارد و تعهد عاطفی سازمانی و تمایل به ترک خدمت و ادراک از عدالت ارتباط معناداری دارند و احساس گناه یک متغیر میانجی در این رابطه می‌باشد. در راستای مطالب گفته شده، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود: انصاف یا عدالت اداره شده از روشی که اخراج صورت می‌گیرد به‌عنوان یک متغیر مهم در فهم نتایج پس از اخراج برای بازماندگان است. به‌عنوان یک مدل پیش‌بینی تصور درک بازمانده از بی‌انصافی یا ناعادلانه بودن و

1. cumming
2. Brockner
3. De-Witt and Mollica
4. Gopinath and Becker

درعین حال حفظ اعتماد زیاد به مدیریت و سطح بالای تعهد عاطفی دشوار است. به بیان دیگر بازماندگانی که اخراج را عادلانه و منصفانه درک کرده‌اند تمایل بیشتری به حفظ سطح اعتمادشان به مدیریت و افتخار برای باقی ماندن در سازمان دارند. شواهد قابل توجهی برای رابطه مثبت بین عدالت ادراک شده از اجرای اخراج و نتایج روانی و رفتاری برای بازماندگان اخراج وجود دارد بنابراین مدیران باید به منظور شفاف سازی اطلاعات لازم را به صورت صادقانه در مورد فرایند کوچک سازی و تعدیل نیرو در اختیار کارکنان قرار بدهند. در واقع می توان گفت که ممکن است فرایند اخراج در شرکت عادلانه و بر اساس رویه ها و دستورالعمل ها و به دور از تعصب باشد اما ادراک کارکنان به دلیل بی اطلاعی از این روند موجب شود آن ها احساس کنند که عدالت در تعدیل نیرو و اخراج همکارانشان صورت نگرفته؛ بنابراین نوع رفتار و استراتژی مدیران در رابطه با تعدیل نیرو می تواند موجب کاهش یا افزایش فشار روانی و در نتیجه پیامدهای پس از تعدیل گردد. بسیاری از کارکنان نسبت به آینده سازمانی خود احساس امنیت خاطر ندارند، مدیریت سازمان باید به مدد افزایش ارتباطات رسمی و غیررسمی خود با کارکنان طوری عمل کند که افراد از پایداری ارزش خود برای سازمان بعد از تغییرات خاطر جمع باشند. همچنین مدیریت سازمان از طریق مجاری ارتباطی رسمی و یا غیررسمی به مسائل پیش آمده جدید رسیدگی نموده و از میزان بدگمانی کارکنان نسبت به سازمان بکاهد. بدین منظور باید جلسات هفتگی یا ماهیانه با حضور مدیر و کارشناسان هر قسمت تشکیل گردد، تا کارکنان بتوانند به راحتی با مدیر ارتباط برقرار نموده و مشکلات کاری خود را با وی در میان گذارند و محیطی حاکی از اعتماد بین سرپرست و کارمند وجود داشته باشد؛ مثلاً اگر کارمندی صبح با رئیس خود تماس می گیرد و می گوید به دلیل بیماری نمی تواند بر سر کار حاضر شود سرپرست بتواند به او اعتماد نماید و کارمند نیز از این اعتماد سوء استفاده ننماید.

همچنین مدیران باید در مورد آینده و دلایل اخراج با کارکنان خود گفتگو نمایند آنان باید بدانند که اخراج آخرین راه چاره برای شرکت بوده و همچنین مدیران باید رفتار آمیخته با احترام با کارکنان اخراج شده داشته باشند. این کارکنان تجربه قطع همکاری خود را با دیگر کارکنان که در سازمان باقی مانده اند، در میان می گذارند. عدم احساس همدردی و برخوردهای ناپسند با یک کارمند مورد احترام در سازمان، حتماً شمارا با انتقادهای شدید از سوی کارمندان دیگر مواجه می کند. کارکنان باقی مانده در سازمان ممکن است به این نتیجه برسند که برای

سازمان بی‌ارزش هستند و این رویداد، آنان را هراسان می‌سازد که این مسئله باعث کاهش وفاداری و اعتماد آن‌ها نسبت به شما می‌شود؛ و ممکن است سایر کارمندان را هم به ترک سازمان سوق دهد. شاید دارا بودن یک نماینده منابع انسانی که بتواند به سؤالاتی در این زمینه پاسخ دهد و احساسات عاطفی آن‌ها را تسکین دهد، به سازمان کمک کند. عدم احساس همدردی و برخوردهای ناپسند با یک کارمند مورد احترام در سازمان، حتماً شما را با انتقادهای شدید از سوی کارمندان دیگر مواجه می‌کند که این مسئله باعث کاهش وفاداری و اعتماد آن‌ها نسبت به شما می‌شود. همچنین رویه‌های ارتقاء و ترفیع در سازمان باید بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقاء و ترفیع و تعدیل باشد و همه افراد، شانس مساوی برای ارتقاء و تعدیل داشته باشند و خویشاوندی ملاک ارتقاء در سازمان نباشد.

نحوه توزیع منابع و مزایا و پیامدها در سازمان منصفانه باشد و در مورد همه یکسان برخورد شود؛ مثلاً این طور نباشد که در یک واحد سازمانی سابقه کار ملاک باشد و در واحد سازمانی دیگر عملکرد و در واحد دیگر جنسیت ملاک پرداخت پاداش، و توزیع پیامدها باشد هر چند که این نتایج همیشه در مورد توزیع پاداش و حقوق و دستمزد نمی‌باشد میتواند در مورد اخراج و تعدیل نیرو نیز باشد در کل سازمان باید یک رویه واحد برای کارمندان داشته باشد.

منابع و ماخذ

- اسفندیاری، محمد (۱۳۹۴) *رابطه‌ی استرس شغلی و تمایل به جابجایی و ترک خدمت کارکنان شرکت بیمه البرز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی
- دوستار، محمد، اسماعیل زاده، محمد. (۱۳۹۲) *عدالت سازمانی و تأثیر آن بر اوا و عملکرد. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و سوم، شماره ۷۲، زمستان ۹۲، صص ۱۴۳-۱۶۳*
- زارعت زرد خونی، زهرا (۱۳۹۲) *رابطه میان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و فشارهای روانی با میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران. انتشارات ترمه
- مردانی حموله مرجان، حیدری هایده. بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتارمندی سازمانی در کارکنان بیمارستان *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران*. ۲ (۲). صص ۴۷-۵۴
- Burke, Ronald & L.Cooper, Cary. (2000), *The Organization in Crisis, USA, Blackwell Publishers ltd, 58-77*
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues, 46(1)*, 95-106.
- Cummings,ian.(2015). How Procedural Justice During Corporate Downsizing Can Reduce Negative Psychological Impacts by Reducing Survivor Guilt . In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, university emporia state
- Cascio, W. F. (2010). *Employment downsizing and its alternatives*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management Foundation.
- Calderone, W.K. (2004). *Survivor reactions to organizational downsizing: The influence of justice perceptions and the psychological contract*. University of North Texas:ProQuest LLC.
- Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, *Journal of Business Ethics, 119(2)*, 193-208.
- Drzensky, F., & Heinz, M. (May, 2013). *The hidden cost of downsizing*. Paper presented at the meeting of Personalökonomischem Kolloquium, Tuebingen, Germany.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L., & Collins-Nakai, R. (2003). *Downsizing*

outcomes: Better a victim than a survivor?. *Human Resource Management*, 42(2) , 109-124.

Drzensky, F., & Heinz, M. (May, 2013). *The hidden cost of downsizing*. Paper presented at the meeting of Personalökonomischem Kolloquium, Tuebingen, Germany.

DeWitt, R., Trevino, L., & Mollica, K. A. (1998). *The influence of eligibility on employees' reactions to voluntary workforce reductions*. *Journal of Management*, 24(5), 593-613.

Erickson, R.A., Roloff M.E.(2007). *Here today but what about tomorrow? Reducing the attrition of downsizing survivors by increasing their organizational commitment*. Northwestern University:ProQuest LLC.

Farwell, R.M. 2007. *The effects of globalization and corporate downsizing on employee health*. Lakehead University (Canada): ProQuest LLC.

Fong, Kim & Brian, H. Kleiner. (2004), *Concerning the Effect of News*, Volume 27, 9-16.ealth. Lakehead University (Canada): ProQuest LLC.

Friebel, G, Heinz,M, Zubanov,N, (2016), *The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain*, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor*, Discussion Paper, No. 9739

Gopinath, C. C., & Becker, T. E. (2000). *Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture*. *Journal of Management*, 26(1), 63-83.

Holmes, K.J. (2007). *Post-downsizing: what to do with the surviving employees to bring back morale and motivation?* Capella University: ProQuest LLC.

Kim, T. Y., & Leung, K., (2007) .*Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 104 (-): 83-95

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). *Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 916-928

Parker, Robert. J, Kohlmeyer, James. M, (2005), "*Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note*", *Accounting Organizations and Society*, 30, pg. 357-369

Pepper L, Messinger M, Weinberg J, and Campbell R. (2003) *Downsizing and Health at the United States Department of Energy*. *The American Journal of*

Industrial Medicine ,44(5) ,481 - 491.

O'Connor, L., Berry, J., Weiss, J., Bush, Marshall., & Sampson, H. (1997). *Interpersonal guilt: The development of a new measure. Journal of Clinical Psychology*, 53(1), 73-89

Sears, E.A. (2008). *The impact of downsizing on the long-term employees' self-concept*. State University of New York (Buffalo): ProQuest LLC.

Spangenburg, J.M.(2004). *An empirical evaluation of the effects of federal downsizing on select organizational variables*. Regent University: ProQuest LLC

Sepahvand,reza,(2014), *Proposing a Model on the Relationship between Strategic Human Resources Management, Organization Downsizing, and Organizational Performance*, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 2, No. 1, 2014, pp. 38-49.

Tambunan.t, *Promoting Small and Medium Enterprises with Downsizing Approach: A Policy Experience from Indonesia*, Journal of Small Business Management, 43(2), pp. 138–154, 2005.

van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). *Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing*. British Journal of Management, 23(1), 96-109.

Yaaghoobi M, Saggaeyan nezhad S, Abolgasem gorji H, Noroozi M, Rezaei F . *The Relationship of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment in Employees of Esfahan University of Medical Sciences*. Health Administration.2010;12(35):65-89.[In persian]