



ORIGINAL RESEARCH PAPER

**An analysis of the relationship between organizational justice and organizational commitment in an insurance company**

H. Dehghanian<sup>1</sup>, E. Sabour<sup>1</sup>, A. Hojati<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Business Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

**Article History**

Received: 18 May 2011

Revised: 10 June 2011

Accepted: 01 September 2012

**Keywords**

*Distributive Justices; Procedural Justice; Interactional Justice; Affective Commitment; Continue Commitment; Normative Commitment.*

ABSTRACT

Organizational justice refers to employees' feeling and perception of fairness and equality in working behaviors and relationships. Organizational commitment is an important factor for predicting people's willingness to survive the organization and prevents the waste of funds. Therefore, the present study examines the relationship between the components of organizational justice and organizational commitment. The target society is an insurance company, among the 1270 personnel of the company's central buildings and branches in Tehran, 295 were selected as a statistical sample in a stratified random manner. Organizational justice is the independent variable and organizational commitment is the dependent variable of this research. Each of the two concepts of justice and obligation have three dimensions. This research consists of one main hypothesis and nine sub-hypotheses. In order to fulfill the research objectives, after conducting library studies, through field study and preparation of questionnaires, the required data were collected and then the main and secondary hypotheses were tested through Lisrel and SPSS statistical software. The findings show that the main hypothesis was confirmed and among the sub-hypotheses, only the fifth sub-hypothesis was not confirmed and 8 other hypotheses were confirmed. The findings of the research show that there is a significant and positive relationship between organizational justice and organizational commitment, and the greater the commitment to organizational justice among managers, the higher the organizational commitment of employees.

**\*Corresponding Author:**

Email: [alirezah2001@yahoo.com](mailto:alirezah2001@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2013.02.07



## بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه

حامد دهقانیان<sup>۱</sup>، الهام صبورا<sup>۱</sup>، علی‌رضا حجتی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده:

عدالت سازمانی به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. تعهد سازمانی عامل مهمی جهت پیش‌بینی تمایل افراد به بقای سازمان می‌باشد و از اتلاف سرمایه‌ها جلوگیری می‌کند. براین‌اساس پژوهش حاضر رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی می‌کند. جامعه هدف، یک شرکت بیمه‌ای است که از میان ۱۲۷۰ نفر پرسنل ساختمان‌های مرکزی و شعب تهران این شرکت، ۲۹۵ نفر به عنوان نمونه آماری به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. عدالت سازمانی، متغیر مستقل و تعهد سازمانی، متغیر وابسته این پژوهش است. هریک از دو مفهوم عدالت و تعهد دارای سه بعد می‌باشند. این پژوهش از یک فرضیه اصلی و نه فرضیه فرعی تشکیل شده است. به منظور تحقق اهداف تحقیق، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای، از طریق مطالعه میدانی و تهیه پرسش‌نامه، داده‌های مورد نیاز گردآوری و سپس از طریق نرم‌افزار آماری لیزرل و SPSS فرضیات اصلی و فرعی مورد آزمون قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرضیه اصلی تأیید و از میان فرضیات فرعی، تنها فرضیه فرعی پنجم مورد تأیید قرار نگرفت و ۸ فرضیه دیگر تأیید شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و هرچه التزام به رعایت عدالت سازمانی در میان مدیران بیشتر باشد، به تبع آن تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۰

تاریخ داوری: ۲۰ خرداد ۱۳۹۰

تاریخ پذیرش: ۱۱ شهریور ۱۳۹۱

### کلمات کلیدی

عدالت توزیعی

عدالت روبه‌ای

عدالت مراوده‌ای

تعهد عاطفی

عدالت سازمانی

تعهد سازمانی

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [alirezah2001@yahoo.com](mailto:alirezah2001@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2013.02.07

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. به طوری که اساسی‌ترین معرفت در ادیان آسمانی، شناخت خداوند به عنوان «امرکننده به عدل، و «به پادارنده عدل» است که اساس رابطه انسان با خدا نیز هست.

از سوی دیگر بیشتر عمر انسان‌ها در سازمان‌ها یا در ارتباط با سازمان‌ها سپری می‌شود. سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن است. عدم رعایت عدالت می‌تواند موجب جدایی و دوری این اجزا از یکدیگر شود و در نهایت رشته‌های پیوند میان این اجزا را از بین ببرد. برطبق تئوری محرومیت نسبی، هنگامی که افراد به این باور می‌رسند که دریافتی آنها با ستاده‌های دریافت‌شده توسط افراد دیگر که در موقعیت مشابه آنها قرار دارند در تعادل نمی‌باشد، حس بی‌عدالتی در آنها بر می‌خیزد. چنانچه افراد احساس می‌نمایند که سهم منصفانه‌ای دریافت نکرده‌اند و در مقایسه با دیگران با طرز ناعادلانه‌ای متضرر شده‌اند، آنها ممکن است سیستمی را که سبب چنین شرایطی برای ایشان بوده به چالش بکشند. به ویژه در شرایطی که نیازهای اصلی و اساسی یک فرد یا یک گروه تأمین نشده باشد یا اختلاف فاحشی بین خواسته‌ها و داشته‌ها وجود داشته باشد، احتمال وقوع این رخداد نیز افزایش می‌یابد. در جوامعی که منابع به صورت ناعادلانه توزیع شده‌اند، آن جوامع مستعد آشوب اجتماعی بوده‌اند و تحقیقات نشان داده است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۷) که فرایندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین احساس عدالت در سازمان به صورت مستقیم بر تمایل به جابه‌جایی و ترک خدمت تأثیرگذار خواهد بود. از طرفی مدیران برای اینکه بتوانند رفتارهای عادلانه و نیز احساس عدالت را در کارکنان شکل داده و توسعه دهند باید بتوانند رفتار افراد را در سازمان پیش‌بینی نموده و آن را با اهداف سازمان همسو نمایند. تحقیقات نشان داده است (زکی، ۱۳۸۷) که یکی از عوامل مهم جهت درک و فهم رفتار سازمانی، نگرش کلی تعهد سازمانی است و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. با شناخت مناسب از نوع رابطه و نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر ابعاد تعهد سازمانی، مدیران این امکان را می‌یابند تا اقدامات مناسب‌تری جهت توسعه ابعاد عدالت در سازمان برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند، و نیز در کارکنان احساس تعهد و وفاداری به سازمانشان ایجاد نموده و سطح تعهد آنان را نسبت به سازمانشان بالا برده و در نتیجه از وجود نیروی انسانی متعهد و وفادار به ارزش‌های سازمان در راستای تحقق هر چه بهتر اهداف سازمانی فیض ببرند. از این رو سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که در کل چه رابطه‌ای بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد؟ و در ادامه به بررسی سؤالات فرعی و رابطه‌های بین عدالت رویه‌ای، توزیعی و مرادده‌ای با تعهدهای هنجاری، مستمر و عاطفی می‌پردازد.

## مبانی نظری پژوهش

در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند و برخی از صاحب‌نظران، نظریهٔ برابری را نظریهٔ گسترش عدالت نام نهاده‌اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریهٔ برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند، اگر افراد احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند (رضائیان، ۱۳۸۴). در نظریهٔ برابری گفته می‌شود، کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان میزان داده (برونداد) خود را با بازدهی نسبت به دیگران مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین بپندارند که نسبت متعلق به آنها با نسبت افراد مشابه خود برابر است در آن صورت می‌گویند مساوات رعایت می‌شود و اگر این نسبت‌ها نابرابر باشد در آن صورت در سازمان اجحاف می‌شود. به بیان دیگر عدل و انصاف رعایت نمی‌شود. (قربانی و چتر، ۱۳۸۶؟) گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دههٔ ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد. (رضائیان، ۱۳۸۴).

واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. «کروپاتزانو» نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد (سید جوادین، فراچی و طاهری، ۱۳۸۷).

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی

عدالت توزیعی<sup>۱</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۲</sup> و عدالت مراوده‌ای<sup>۳</sup> منجر گردید (رضائیان، ۱۳۸۴). عدالت توزیعی که بر درجه انصاف درک‌شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (Lambert, 2003). تعداد زیادی از تحقیقات در مورد عدالت سازمانی به طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید که از نظریه برابری و مبادله اجتماعی آدامز منتج شده است. عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از ستاده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می‌دارند، (Mc. Dowall and Fletcher, 2004) اشاره دارد. به عدالت توزیعی غالباً در زمینه کاری توجه می‌شود و رابطه آن با سطح آموزش یا تحصیل، تجربه، مسئولیت‌پذیری و تلاش کارمندان مدنظر قرار می‌گیرد. کارمندانی که تحصیلات عالی دارند یا آنهایی که از سطح تجربه و مسئولیت‌پذیری بالایی در کار برخوردار بوده و زمان زیادی را صرف انجام وظایف محوله خود می‌نمایند، انتظار دارند بیشتر از آنهایی که این ویژگی‌ها را ندارند پاداش دریافت نمایند (Radney, 2004). به‌طور کلی بسیاری از تعاریف ارائه‌شده درباره عدالت توزیعی بر جنبه‌های اقتصادی یا ابزاری عادلانه بودن نتایج تأکید دارد. هر چند که برخورد با عدالت توزیعی به عنوان «واکنش‌های افراد به تخصیص‌های اقتصادی» ذاتاً خطا نیست، ولی بالقوه محدود است. در واقع پژوهشگران عدالت توزیعی آشکارا بیان می‌دارند که نتایج می‌تواند اقتصادی یا احساسی / اجتماعی باشد. در سازمان‌ها نیز منافع، کمتر براساس ارزش اقتصادی توزیع می‌شود بلکه بیشتر ارزش نمادین ملاک قرار می‌گیرد. البته، عدالت توزیعی تنها به عادلانه بودن پرداخت‌ها محدود نمی‌شود بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاءها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را دربرمی‌گیرد؛ زیرا اقدامات تنبیهی نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد. عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آنها در زمینه رعایت عدالت مطرح شد. فلاگر و گرینبرگ، اولین محققانی بودند که بحث عدالت رویه‌ای را برای محیط‌های کاری استفاده کردند. (Flogger, and Corpanzano, 1998) این نوع از عدالت با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان - نه با توزیع واقعی درآمدها - سر و کار دارد (رضائیان، ۱۳۸۴). به‌عبارتی عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فرایندهایی که توسط آنها پیامدها تخصیص می‌یابند مربوط می‌شود (MC. Dowall and Fletcher, 2004) کلوند و لندی (۱۹۸۰)، کشف کردند که انصاف درک‌شده از رویه‌های ارزیابی کارمندان، فارغ از اینکه آیا نتیجه ارزیابی آنها مثبت بوده یا منفی، برای آنها بسیار مهم است. زیرا نه تنها نتیجه انجام کار برای کارمندان مهم می‌باشد بلکه آنها همچنین در باره چگونگی انجام آن نیز حساس بوده و به آن توجه می‌نمایند. به عبارتی، عدالت رویه‌ای بیان می‌کند که فراگرد نیل افراد به نتایج عادلانه، باید عادلانه باشد؛ یعنی افراد حق ندارند و نباید بتوانند از طریق روش‌ها و فراگردهای غیرعادلانه به نتایج عادلانه دست یابند. (Charaxh and Spector, 2001) تحقیقات نشان می‌دهد، رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به‌کارگرفته‌شوند و علایق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده، در نظر گرفته شده و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند. (Lamber, 2003). به نظر لونتال شش قانون وجود دارد که در صورت پیروی از آنها، رویه‌های حاصل عادلانه‌تر خواهند بود (Charash and Spector, 2001):

- **قانون ثبات:** که به ثابت بودن رویه‌های تخصیص برای همه افراد در طی زمان دلالت دارد؛

- **قانون جلوگیری از تعصب و غرض‌ورزی:** که به جلوگیری از دخیل کردن منافع شخصی تصمیم‌گیرندگان در طول فرایند تخصیص اشاره دارد.

- **قانون درستی:** اشاره به سودمندی اطلاعات مورد استفاده در فرایند تخصیص دارد؛

- **قانون قابلیت تصحیح:** اشاره دارد به اینکه باید فرصت تغییر یک تصمیم غیرمنصفانه در فرایند توزیع وجود داشته باشد؛

- **قانون نمایندگی:** بیان می‌کند که نیازها، ارزش‌ها و چشم‌اندازهای همه بخش‌های متأثر باید توسط فرایند توزیع در نظر گرفته شود؛

- **قانون اخلاقی:** بیان می‌کند که فرایند تخصیص باید با ارزش‌های اخلاقی و وجدانی ادراک‌کننده سازگار باشد.

عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. این مفهوم از گزارش‌های کارکنان درباره برخورد‌های غیرمنصفانه که اغلب مواقع بر رفتارهای بین فردی متمرکز می‌شد تا فاکتورهای ساختاری، مشتق شده است. عدالت مراوده‌ای شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. (Seandura, 1999) عدالت مراوده‌ای دال بر این مطلب است که کلیه مراودات و تعاملات افراد در مسیر نیل به نتایج عادلانه، باید عادلانه باشد؛ یعنی افراد حق ندارند در مسیر نیل به

1. Distributive Justice

2. Procedural Justice

3. Interactional Justice

اهداف عادلانه، مراداتی غیرعادلانه را بین خود و دیگران رقم بزنند. (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸). این نوع از عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به دلیل اینکه توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، به‌نظر می‌رسد این نوع عدالت با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به‌عبارت‌دیگر سرپرست که همان مرجع عدالت است، مرتبط باشد. بنابراین زمانی که یک کارمند بی‌عدالتی مرادده‌ای را درک می‌نماید، پیش‌بینی می‌شود که به احتمال زیاد این کارمند نسبت به سرپرست خود واکنش منفی نشان دهد، به جای اینکه نسبت به کل سازمان چنین واکنشی نشان دهد (Charash And Spector, 2001). همچنین موضوع دیگری که امروزه بسیاری از مدیران مؤثر در سازمان‌های موفق بدان توجه ویژه دارند، نیروی انسانی سازمان است. نیروی انسانی از جمله منابع سازمانی است که ضمن داشتن مزیت‌های رقابتی بسیار، سازمان نیز آن را به مأموریت و فلسفه وجودی خویش نزدیک می‌نماید. امروزه سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان عملکرد و بهره‌وری بالاتری دارند، تمایل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه بالاتری برخوردارند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۸). محققان تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در فهم رفتار کارکنان می‌دانند. تعهد سازمانی به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده است. مودی<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را به عنوان وابستگی عاطفی و روانی نسبت به سازمان در نظر می‌گیرد که براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده، اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف کرد. بر طبق مدل آلن و می‌یر<sup>۲</sup> تعهد سازمانی<sup>۳</sup> دارای سه بعد است: تعهد عاطفی<sup>۴</sup>، تعهد مستمر<sup>۵</sup> و تعهد هنجاری<sup>۶</sup>. براین اساس تعهد عاطفی عبارت از وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و تعیین هویت با آن و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان است. در واقع فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، تلاش پیش از حد یا حتی ایثار از خود نشان می‌دهد (حاج کریمی، طبرسا و رحیمی، ۱۳۸۷). جاروس (۱۹۹۳)، اظهار می‌دارد که تعهد عاطفی وسیع‌ترین شکل توصیف‌شده تعلق روانی به یک سازمان مستخدم است که احتمالاً می‌تواند به این خاطر باشد که تعهد عاطفی با نتایج مطلوب سازمانی همراه است. در مدل آلن و می‌یر، یازده متغیر به عنوان مقدمات تعهد عاطفی بررسی شده‌اند که عبارت‌اند از: چالش شغلی، شفافیت نقش، شفافیت هدف، دشواری هدف، قوه درک مدیریت انسجام همکاری، تبعیت‌پذیری سازمانی، برابری، اهمیت فردی، بازخورد و مشارکت (Matebula, 2004) می‌یر و هرسکوپیچ (۲۰۰۱)، بیان کرده‌اند که بین تعهد عاطفی با طیف وسیعی از نتایج از جمله ترک شغل، غیبت، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی وجود دارد (Cheny and stockdale, 2003). تعهد مستمر که براساس هزینه‌هایی که بر اثر ترک یک سازمان به فرد وارد می‌شود شکل گرفته است (Matebula, 2004) این دیدگاه در مورد تعهد از تئوری شرط جانبی بکر (۱۹۶۰) نشأت گرفته است. این تئوری ادعا می‌کند، مادامی که افراد در استخدام یک سازمان برای مدت طولانی باقی می‌مانند، آنها سرمایه‌ها (اندوخته‌هایی) را انباشته می‌کنند که با طولانی‌تر شدن این مدت از دست‌دادن اندوخته‌ها پرهزینه‌تر خواهد بود. این سرمایه‌ها (ذخایر) شامل زمان، کار، مهارت‌های خاص سازمانی و نیز شامل هزینه‌های بالا در صورت ترک سازمان است که آنها را از جستجوی شغل دیگر، دوستی‌های کاری و توجه به مسائل سیاسی دلسرد می‌نماید. (Cheng and Stockdale, 2003) به دلیل ماهیت معامله‌ای تعهد مستمر، این نوع تعهد را می‌توان تعهد تبادل محور یا تعهد حسابگرانه نامید. (Matebula, 2004) به طور خلاصه در این نوع تعهد، افراد در سازمان می‌مانند چون نیاز دارند که بمانند (Kuvaas, 2003). دو مورد از مهم‌ترین پیش شرط‌های تعهد مستمر عبارت‌اند از سرمایه‌گذاری‌ها و در دسترس بودن گزینه‌های مختلف (Matebula, 2004). در این نوع تعهد، هر چه فرصت‌های شغلی برای فرد در خارج سازمان کمتر و سرمایه‌گذاری‌های او بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود. به بیان دیگر با صرف وقت و گذراندن آموزش‌های ضمن خدمت و تلاش بیشتر، افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و ضرورتاً به کار خود در سازمان ادامه می‌دهند (پورکیانی و زمانی‌فرد، ۱۳۸۷). تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید دارد و کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان

1. Mowday, 1988

2. Allen and Meyer, 1990

3. Orgazational Commitment

4. Affective Commitment

5. Continue Commitment

6. Normative Commitment

دارند (حاج کریمی، طبرسا و رحیمی، ۱۳۸۷). از آنجایی که این نوع تعهد از نظر بسیاری مقدمات و پیامدها با این دو نوع تعهد وجه اشتراک دارد، در نتیجه برخی از مؤلفان ارزش تمرکز بر تعهد هنجاری به عنوان یک جزء مجزا را مورد سؤال قرار داده‌اند. راندل و کوت<sup>۱</sup>، او ریلی و چاتمن و آلن و می‌یر اندک افرادی هستند که سعی کرده‌اند بین تعهد هنجاری و دیگر مؤلفه‌های تعهد سازمانی تفاوت قائل شوند (cheng and stockdale, 2003)، آنها تعهد هنجاری را نوعی الزام اخلاقی می‌دانند که فرد پس از اینکه سازمان روی او سرمایه‌گذاری می‌کند. شول (۱۹۸۱)، تعهد را الزاماً منعکس‌کننده هنجارهای درونی شده نمی‌داند اما یک هنجار قوی خاص به نام هنجار مقابله به مثل را به عنوان یک مکانیسم اساسی در نظر می‌گیرد. وی اظهار می‌دارد که هر چقدر این هنجار فعال‌تر باشد، بیشتر می‌توان انتظار داشت که دین‌ای که از بابت پاداش پرداخت‌شده به فرد بر گردن وی می‌باشد، باعث شود که فرد تا زمانی که دین خود را به سیستم نپرداخته در خدمت سیستم باقی بماند (Randel and cota, 1990).

## مروری بر پیشینه پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نام محقق و سال تحقیق	قلمرو موضوعی تحقیق	نتایج
(امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۴)	به بررسی عوامل تأثیرگذار بر رابطه بین عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند.	میان دو متغیر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان در سازمان در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
(سید جوادین، فراچی و عطار، ۱۳۸۷)	به بررسی چگونگی ارتباط میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته‌اند.	همواره هر نوع احساس عدالت بر تعهد سازمانی، رضایت کلی شغلی و رضایت از سرپرستان تأثیر معنادار داشته است.
(Charash and Spector, 2001)	رابطه همبستگی میان سه مؤلفه عدالت سازمانی را آزمون نمودند و رابطه عدالت سازمانی را با پیامدهای سازمانی بررسی نمودند.	از جمله نتایج آن: بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و متفاوتی وجود دارد.
زکی (۱۳۸۷)	تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی را بررسی نموده	یکی از روش‌های افزایش تعهد سازمانی، توجه به میزان رضایت شغلی است.
Mc Farlin & Sweeny (۱۹۹۳)	عدالت سازمانی	عدالت توزیعی، پیش‌بینی‌کننده ارزیابی‌ها در سطح فردی می‌باشد (به‌طورمثال رضایت از حقوق و دستمزد). درحالی‌که عدالت رویه‌ای بر ارزیابی‌هایی که در سطح سازمانی صورت می‌گیرد، تأثیر می‌گذارد (مانند تعهد سازمانی).
رابرت و همکاران (۱۹۹۹)	عدالت و تعهد سازمانی	نیات برای رهاسازی و ترک سازمان و عدالت با هم رابطه‌ای منفی دارند
(P. zapata et al. 2008)	نقش انگیزش درونی به عنوان یک واسطه در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی را آزمون نمودند.	عدالت رویه‌ای، پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی است و این رابطه با انگیزش درونی تعدیل می‌شود. در مقابل عدالت مراوده‌ای، ارتباط قابل ملاحظه‌ای با انگیزش درونی یا عملکرد شغلی ندارد. ضمناً بیان می‌کند که وجود رویه عادلانه در تصمیم‌گیری به عنوان یک وسیله بالقوه، انگیزش درونی را در بین کارکنان بهبود می‌بخشد.

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی: بین «عدالت سازمانی» و «تعهد سازمانی» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### - فرضیه‌های فرعی

- بین عدالت توزیعی با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت رویه‌ای با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1. Randel and cote, 1990

- بین عدالت مرواده‌ای با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت توزیعی با تعهد مستمر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت رویه‌ای با تعهد مستمر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت مرواده‌ای با تعهد مستمر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت توزیعی با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت مرواده‌ای با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بوده و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۲۷۰ نفر از کارکنان یک شرکت بیمه است که در سال ۱۳۸۸ (سال اجرای این تحقیق) در ۶ ساختمان مرکزی و شعب تهران این شرکت پراکنده شده‌اند. نمونه آماری این پژوهش بر اساس فرمول کوچران<sup>۱</sup> در سطح اطمینان ۹۵٪، ۲۹۵ نفر محاسبه شده که این تعداد به روش تصادفی طبقه‌ای از بین مدیریت‌های مختلف سازمان انتخاب شده‌اند. تعداد ۳۰۵ پرسش‌نامه توزیع و نهایتاً ۲۹۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. به منظور تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تحلیل و توصیف ویژگی‌های جامعه پرداخته شده است و در سطح استنباطی به منظور اثبات یا رد فرضیات تحقیق و یافتن روابط خاص میان متغیرها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و لیزرل آزمون‌های کایزر میر اولکین و بارتلت، تحلیل عاملی اکتشافی، مدل معادلات ساختاری و آنالیز رتبه‌ای فریدمن انجام گرفته است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها هم‌زمان از منابع کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه استفاده گردیده است. جهت بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارکنان شرکت بیمه آسیا، پرسش‌نامه‌ای با ۳۹ پرسش بر اساس شاخص‌های استخراج شده در مدل تحلیلی تدوین شد که البته به صلاح‌دید استاد محترم راهنما جهت سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد نیهوف و مورمن و جهت بررسی تعهد سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد آلن و می‌یر با اندکی تغییر استفاده گردید. جهت تعیین روایی پرسش‌نامه، ابتدا روایی ظاهری پرسش‌نامه توسط استاد راهنما و متخصصین فن تأیید و سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، اعتبار سازه تعیین شد. پایایی پرسش‌نامه از طریق روش دو نیمه‌سازی به‌دست‌آمد که با توجه به خروجی آزمون آلفای کرونباخ قابلیت اعتماد این پژوهش برابر ۰/۹۵ شده است.

## یافته‌های پژوهش

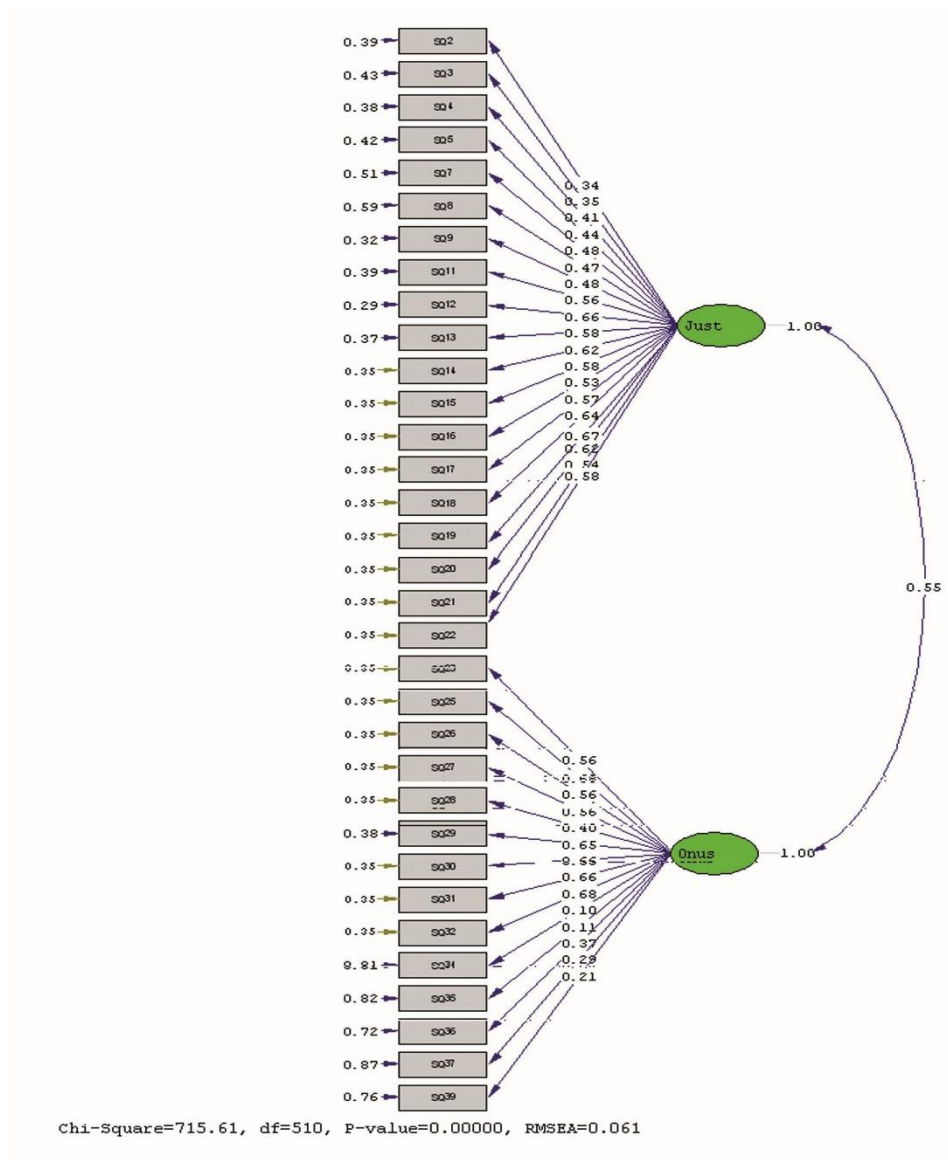
نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش صحت فرضیه اصلی - وجود رابطه همبستگی مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی - را تأیید نمود و از بین فرضیات فرعی پژوهش تنها فرضیه فرعی پنجم - وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت رویه‌ای و تعهد مستمر - تأیید نشد و بقیه فرضیات همگی مورد تأیید قرار گرفتند. بدین معنی که بین عدالت توزیعی و مرواده‌ای با هر سه مؤلفه تعهد سازمانی، رابطه همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و نیز بین عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در این پژوهش همچنین با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب از جهت تأثیرگذاری بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (در کل) رتبه‌بندی شدند. از جهت تأثیرگذاری بر عدالت سازمانی به ترتیب عدالت مرواده‌ای، عدالت رویه‌ای و سپس عدالت توزیعی بر عدالت سازمانی (در کل) تأثیر می‌گذارند و نیز در خصوص تعهد سازمانی به ترتیب تعهد عاطفی، تعهد مستمر و در آخر تعهد هنجاری بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش در قالب میزان همبستگی بین متغیرهای تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

1. Cochran

جدول ۲: همبستگی میان ابعاد عدالت سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی

تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	عدالت تعهد
۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۳۵	عدالت توزیعی
۰/۴۴	۰	۰/۴۱	عدالت رویه‌ای
۰/۳۵	۰/۲۲	۰/۴۸	عدالت مروده‌ای

## نتایج و بحث



شکل ۱:



شکل ۱ نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و میزان این همبستگی ۰/۵۵ می‌باشد. ذکر این نکته لازم است که مقدار همبستگی بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی از نوع همبستگی قوی است. بنابراین فرض H0 را رد می‌کنیم و می‌پذیریم که همبستگی مثبت و معناداری بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد.

باتوجه به تأییدشدن فرضیه فوق می‌توان ادعا نمود که چنانچه عدالت سازمانی در سازمان افزایش/کاهش پیدا کند در نتیجه روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذاشته و آن نیز افزایش/کاهش پیدا می‌کند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که چنانچه مدیران خواهان داشتن کارکنان متعهد و وفادار به ارزش‌های سازمان می‌باشند تا از این طریق بتوانند به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یافته و مأموریت و فلسفه وجودی سازمان را تحقق بخشند، یکی از راه‌ها آن است که از رعایت عدالت در سازمان (توزیعی، رویه‌ای، مراد‌های) اطمینان حاصل نموده و در جهت حفظ و افزایش آن کوشا باشند. وجود رابطه فوق در نتایج چندین پژوهش دیگر نیز تأیید شده است. یافته‌های فلاگر و کروپانزانو<sup>۱</sup>، نشان داده است که در سازمان‌هایی که کارکنان اعتقاد دارند که فرایندهای تصمیم‌گیری ناعادلانه است، نسبت به کارفرما تعهد کمتری نشان داده، کم کاری بیشتری نموده و قصد و نیت آنها برای ترک خدمت افزایش می‌یابد و همچنین عملکرد کارکنان کاهش یافته و رفتارهای تبعی سازمانی به میزان کمتری مشاهده می‌شود. یافته‌های تحقیق حسین‌زاده و ناصری (۱۳۸۶)، نشان می‌دهد که افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایین‌تری از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. کراش و اسپکتور<sup>۲</sup> وجود رابطه معنادار بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را تأیید نموده‌اند. اما درباره نوع رابطه‌ای که بین هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی وجود دارد تفاوت قائل شده‌اند. رضائیان (۱۳۸۴)، می‌نویسد در واقع هنگامی که رخدادهای ناعادلانه دیده شوند، افراد به وفاداری و تلاش کمتر تمایل نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند. خطیبی (۱۳۸۸)، در پژوهشی در بین کارکنان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک وجود رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی را تأیید نموده است. سیار (۱۳۸۷)، در پژوهشی که در بین کارکنان شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران انجام داده، فرضیه فوق را تأیید نموده است. وجود رابطه همبستگی مثبت و معنادار بین عدالت توزیعی با سه مؤلفه تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی) بیانگر آن است که چنانچه پیامدهای سازمانی از قبیل حقوق‌ها و پاداش‌ها، ارتقاها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد به طور منصفانه و به نسبت درون‌داده‌ها و مشارکت افراد در بین کارکنان سازمان توزیع شود و دریافتی‌های تک‌تک افراد با ستاده‌های دریافت‌شده توسط افراد دیگر در سازمان در تعادل باشد، منجر به ایجاد نوعی وابستگی اخلاقی به سازمان در کارکنان شده و نیز باعث می‌شود آنها احساس دین به ماندن در سازمان نموده و تمایل به از خودگذشتگی برای سازمانشان را از خود نشان داده و چنانچه فرصتی در سایر سازمان‌ها به‌دست‌آوردند سازمان خویش را به سادگی رها نموده و به سازمانشان متعهد و وفادار بمانند و نیز می‌توان انتظار داشت که افراد به دلیل ترس از دست دادن مزایایی که با ماندن در سازمان کسب می‌نمایند، هیچ‌گاه به فکر ترک سازمان و یافتن شغل در سازمان‌های دیگر نباشند. همچنین آنها نوعی تعلق عاطفی را نسبت به سازمان در خود احساس نموده و تمایل خواهند داشت عضوی از سازمان باقی بمانند و با افتخار درباره سازمان خود صحبت خواهند کرد. وجود رابطه همبستگی مثبت میان عدالت توزیعی و ابعاد تعهد سازمانی در چندین پژوهش دیگر تأیید شده است. راندل و اسکات<sup>۳</sup>، که تعهد هنجاری را نوعی الزام اخلاقی می‌دانند استدلال می‌کنند که کارمندی که سازمانش شهریه تحصیل او را پرداخت کرده تا قابلیت‌هایش را بهبود ببخشد ممکن است فکر کند که تنها با ماندن و کارکردن در سازمان می‌تواند آن هزینه‌ها را جبران نماید. طبق مباحث مطرح‌شده در ادبیات نظری پژوهش حاضر، به گونه‌ای دیگر نیز می‌توان وجود رابطه همبستگی مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد هنجاری را استنباط نمود. مدل منفعت شخصی عدالت که در ۱۹۹۴ توسط تایلر مطرح شده، بیان می‌کند که مردم خواهان تعقیب منافع شخصی خود از طریق حداکثرکردن منابع خود براساس قوانین انصاف و عدالت می‌باشند و برای حداکثر کردن منافع شخصی، افراد خواهان اعمال بیشترین کنترل ممکن بر روی ستاده‌ها هستند تا بدین وسیله درک عدالت توزیعی را بالا ببرند (Cole and Fint, 2003). از طرفی می‌یر و همکاران (۱۹۹۳)، دو متغیر را به عنوان مقدمات ایجاد تعهد هنجاری مطرح کرده‌اند که عبارت‌اند از: - اجتماعی شدن در برابر وفاداری؛ - کسب منفعت (Cheng and Stockdale, 2003).

حال با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان استنباط نمود که چنانچه عدالت توزیعی از طریق کسب منفعت درک شود، می‌تواند مقدمه‌ای جهت ایجاد تعهد هنجاری در فرد باشد (البته صحت این ادعا باید در تحقیقات بعدی تأیید گردد). رابطه بین عدالت رویه‌ای با مؤلفه‌های تعهد

1. Flogger and Corpanzano, 1998

2. Charash and Spector, 2001

3. Randel and cote, 1990

سازمانی، اندکی متفاوت از سایر ابعاد عدالت سازمانی است. زیرا عدالت رویه‌ای با تعهد هنجاری و تعهد عاطفی رابطه همبستگی مثبت و نسبتاً قوی نشان می‌دهد لکن در پژوهش حاضر بین این نوع از عدالت با تعهد مستمر رابطه‌ای یافت نشد. بدین معنی که چنانچه عدالت رویه‌ای در سازمان افزایش/کاهش پیدا کند این موضوع هیچ تأثیری بر تعهد مستمر کارکنان نسبت به سازمان ندارد. لکن چنانچه رویه‌های سازمانی از قبیل شیوه پرداخت‌ها، ارتقاها، تنبیه‌ها، پاداش‌ها، برنامه‌های کاری، ارزیابی عملکرد به دور از تعصب و دقیق و قابل اصلاح بوده و همچنین بیانگر نظرات تمام افراد ذی‌نفع و نیز مبتنی بر استانداردهای اخلاقی و حاکی از احترام به افراد باشند، موجب می‌شود افراد در سازمان بمانند؛ چون احساس می‌کنند که باید بمانند و تنها با ماندن در سازمان می‌توانند دین خود را به سازمانشان ادا نمایند و نیز آنها تمایل خواهند داشت تا برای سازمان خود فداکاری نموده و در جهت تحقق اهداف آن تلاش نمایند و نیز مسئولان سازمان می‌توانند انتظار داشته باشند که کارکنان، سازمان را همانند جزئی از خانواده خود تصور نموده، مشکلات سازمان را مشکلات خود بدانند و تمایل داشته باشند تا عضوی از سازمان باقی بمانند و به سازمان خود افتخار نمایند و همواره به سازمان خود وفادار باقی بمانند. مروری بر تحقیقات پیشین در این زمینه نتایج متفاوتی را نشان می‌دهد. کروپانزانو و کونوسکی (۱۹۹۱)، وجود رابطه مثبت و معنادار بین تعهد عاطفی و عدالت رویه‌ای را تأیید کرده‌اند. چنگ و شارون (۲۰۰۵)، در پژوهش خود از قول مارس و سیمون (۱۹۸۵) بیان کرده‌اند که هرچه مشارکت زیردستان در ایجاد خط‌مشی بیشتر باشد (اشاره به عدالت رویه‌ای) زیردستان تمایل بیشتری به تعیین هویت خود از طریق سازمان خواهند داشت (اشاره به تعهد عاطفی دارد). بکر و همکاران (۲۰۰۶)، در یافته‌های خود نشان دادند که هرچه درک عدالت رویه‌ای افزایش یابد به طور مثبت با افزایش تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان همراه می‌شود که در عوض با ترک شغل کمتر همراه بود. کراش و اسپکتور<sup>۱</sup>، در تحقیقی که در بین یک نمونه ۱۹۰ نفری انجام دادند وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت رویه‌ای و تعهد هنجاری را تأیید نموده و میزان این همبستگی را ۰/۴۱ برآورد نمودند که این عدد دقیقاً با میزان همبستگی برآوردشده در تحقیق حاضر مطابقت دارد و اشاره به همبستگی نسبتاً قوی دارد. لکن در خصوص رابطه بین عدالت رویه‌ای و تعهد مستمر این دو دانشمند نشان دادند که بین دو متغیر فوق رابطه معنادار وجود دارد اما این همبستگی منفی بوده و مقدار آن برابر ۰/۲۲- است. یعنی چنانچه عدالت رویه‌ای در سازمان افزایش پیدا کند باعث می‌شود تعهد مستمر کارکنان نسبت به سازمان کاهش پیدا کند. آنها استدلال کرده‌اند، هنگامی که کارکنان انصاف را در رویه‌ها و رفتار محترمانه رؤسا با خودشان درک می‌نمایند، خود را به عنوان سرمایه‌ای برای سازمان تصور می‌کنند که اندوخته زیادی را برای سازمان به همراه آورده‌اند و بالعکس زمانی که رویه‌ها و رفتار رؤسا غیرمنصفانه درک شوند، هر فرد در سازمان احساس می‌کند که با ترک سازمان و رفتن به سازمان دیگر چیزی را از دست نخواهد داد. ایشان همچنین دریافته‌اند که بین عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی، همبستگی مثبت و قوی وجود دارد و میزان این همبستگی برابر ۰/۵۰ است. وجود رابطه همبستگی مثبت بین عدالت مراوده‌ای و ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی بیانگر آنست که چنانچه مدیران در سازمان با افراد محترمانه برخورد نموده و در ارتباطاتشان جانب صداقت و احترام را رعایت نمایند و در هنگام اتخاذ تصمیمات به حقوق فردی و نیازهای کارکنانشان توجه نشان دهند و درباره کیفیت کار افراد بازخورد به موقع به آنها بدهند موجب می‌شود افراد احساس دین به ماندن در سازمان نمایند و با تلاشی که در راه تحقق اهداف سازمان می‌نمایند سعی در جبران خدمات سازمان نموده و به سازمان خود وفادار باقی بمانند و در طول زمان احساس کنند ارزش‌های آنها با ارزش‌های سازمان هم‌خوانی دارد و می‌توانند به ماندن در سازمان و تلاش برای آن ادامه دهند. آنها احساس می‌نمایند با ترک سازمان همه این مزیت‌ها را از دست خواهند داد و می‌ترسند از اینکه در سازمان دیگر چنین مزایایی را نتوانند کسب نمایند، بنابراین به سازمان خود وفادار مانده و در پی یافتن شغل در سازمان‌های دیگر بر نمی‌آیند. همچنین وجود این نوع عدالت در سازمان باعث می‌شود افراد دلبستگی عاطفی به سازمان پیدا نموده و آن را عضوی از خانواده خود دانسته و با جدیت تمام در راستای تحقق اهداف سازمان و رفع موانع و مشکلات پیش روی آن تلاش نمایند. تمایل به تعیین هویت از طریق سازمان خود داشته و بخواهند که مادامی که مشغول به کار هستند عضوی از سازمان باقی بمانند و هیچگاه در جهت ترک سازمان خود برنمایند. مروری بر تحقیقات صورت گرفته در این زمینه نتایج متفاوتی را نمایان می‌سازد. وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت مراوده‌ای و تعهد هنجاری در تحقیقات سیار (۱۳۸۷) تأیید شده است. لکن در خصوص وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت مراوده‌ای و تعهد مستمر نتایج پژوهش کراش و اسپکتور با فرض فوق هم‌خوانی ندارد. یافته‌های ایشان نشان می‌دهد که بین عدالت مراوده‌ای و تعهد مستمر همبستگی منفی وجود دارد و میزان این همبستگی برابر ۰/۱۲- است. مقایسه تطبیقی نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه در این زمینه در جدول ۳ خلاصه شده است.

1. Charash and spector, 2001

بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه

مقایسه تطبیقی نتایج فرضیات پژوهش با تحقیقات صورت گرفته	فرضیه	نتیجه	مقایسه با تحقیقات مشابه
(Flogger and Corpanzano, 1998)، مدنی و زاهدی (۱۳۸۴)، حسین زاده و ناصری (۱۳۸۶).	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی	تأیید شد	
(Charash and Spector, 2001)، رضائیان (۱۳۸۴)، غفوری (۱۳۸۷)، سیار (۱۳۸۷)، خطیبی (۱۳۸۸) هر کدام به گونه‌ای فرضیه فوق را تأیید نموده‌اند.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد هنجاری	تأیید شد	
سیار (۱۳۸۷) و خطیبی (۱۳۸۸) در پژوهش خود فرضیه مقابل را تأیید نموده‌اند.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت رویه‌ای و تعهد هنجاری	تأیید شد	
نتیجه پژوهش کراش و اسپکتور (۲۰۰۱)، سیار (۱۳۸۷) با نتیجه به‌دست‌آمده هم‌خوانی دارد.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت مرادده‌ای و تعهد هنجاری	تأیید شد	
سیار (۱۳۸۷) این رابطه را در تحقیق خود تأیید نموده است.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد مستمر	تأیید شد	
سیار (۱۳۸۷) این رابطه را در تحقیق خود تأیید نموده است.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت رویه‌ای و تعهد مستمر	رد شد	
نتایج تحقیق سیار (۱۳۸۷) با نتیجه به‌دست‌آمده در این تحقیق مغایرت دارد. همچنین کراش و اسپکتور (۲۰۰۱) نظری خلاف این دارند. آنها به این نتیجه رسیدند که بین عدالت رویه‌ای با تعهد مستمر رابطه معنادار وجود دارد ولی این همبستگی منفی است.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت مرادده‌ای و تعهد مستمر	تأیید شد	
نتیجه تحقیق سیار (۱۳۸۷) با نتیجه به‌دست‌آمده هم‌خوانی دارد. نتیجه تحقیق کراش و اسپکتور (۲۰۰۱) با نتیجه به‌دست‌آمده هم‌خوانی ندارد. آنها دریافتند که بین عدالت مرادده‌ای با تعهد مستمر رابطه معنادار وجود دارد، ولی این همبستگی منفی است.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد عاطفی	تأیید شد	
کراش و اسپکتور (۲۰۰۱) تأیید کرده‌اند و بیان کرده‌اند این همبستگی قوی و برابر ۰/۴۷ بکر و همکاران (۲۰۰۶) تأیید کرده‌اند.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی	تأیید شد	
کراش و اسپکتور (۲۰۰۱) این رابطه را تأیید کرده‌اند و میزان همبستگی این دو متغیر را قوی و برابر ۰/۵۰ گزارش نموده‌اند.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد عاطفی	تأیید شد	
کروپانزانو و کونوسکی (۱۹۹۱)، چنگ و شارون (۲۰۰۵)، بکر و همکاران (۲۰۰۶) فرضیه فوق را در تحقیقات خود تأیید نموده‌اند. ولی سیار (۱۳۸۷) این فرضیه را رد نموده و رابطه‌ای بین این دو متغیر نیافته است.	وجود رابطه معنادار و مثبت بین عدالت مرادده‌ای و تعهد عاطفی	تأیید شد	
سیار (۱۳۸۷) این رابطه را تأیید نموده است.			

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش در رابطه با مؤلفه‌های عدالت سازمانی نشان می‌دهد:

– **عدالت توزیعی:** با هر سه مؤلفه تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنادار دارد. لکن در این میان بیشترین همبستگی را به ترتیب با تعهد هنجاری (۰/۳۵)، تعهد عاطفی (۰/۲۹) و تعهد مستمر (۰/۲۵) دارد و این همبستگی از نوع همبستگی نسبتاً قوی است. بنابراین در کل می‌توان گفت که عدالت توزیعی با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد و این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های مشابه هم‌خوانی دارد:

چنگ (۲۰۰۲)، لمبرت (۲۰۰۳ و ۲۰۰۷)، بکر و همکاران (۲۰۰۶)، طاهری عطار (۱۳۸۷)، خطیبی (۱۳۸۸) و یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷) وجود رابطه همبستگی مثبت بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی را تأیید نموده‌اند.

– **عدالت رویه‌ای:** تنها با تعهد عاطفی و هنجاری همبستگی مثبت و معنادار دارد و با تعهد مستمر هیچ رابطه‌ای ندارد و در این میان بیشترین همبستگی را به ترتیب با تعهد عاطفی (۰/۴۴) و سپس با تعهد هنجاری (۰/۴۱) دارد که این همبستگی از نوع نسبتاً قوی است. نتیجه به‌دست‌آمده در این تحقیق با یافته‌های تحقیقات دیگر تفاوت‌هایی دارد:

لمبرت (۲۰۰۳ و ۲۰۰۷)، چنگ (۲۰۰۲)، مک فالرین و سویینی (۱۹۹۲)، فری و کاب (کونوسکی، ۲۰۰۰)، حسین‌زاده و ناصری (۱۳۸۶)، خطیبی (۱۳۸۸) وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی را در کل گزارش کرده‌اند، اما یافته‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷) نشان داده است که بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی در کل رابطه‌ای وجود ندارد. مدل ارزش گروهی عدالت سازمانی نیز همبستگی

مثبت میان عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی را در کل تأیید می‌نماید. چنگ و شارون (۲۰۰۵)، دریافتند که عدالت رویه‌ای به‌طور غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. کونوفسکی (۲۰۰۰)، نیز این موضوع را تأیید نموده است.

- **عدالت مراوده‌ای:** با هر سه مؤلفه تعهد سازمانی همبستگی مثبت و نسبتاً قوی دارد که در این میان بیشترین رابطه را به ترتیب با تعهد هنجاری (۰/۴۸)، تعهد عاطفی (۰/۳۵) و تعهد مستمر (۰/۲۲) دارد.

با مقایسه میانگین میزان همبستگی هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که از بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی به ترتیب عدالت مراوده‌ای بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد و پس از آن به ترتیب عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای (با اختلاف خیلی کمی در میانگین همبستگی‌ها) بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند. نتیجه فوق با یافته‌های کراش و اسپکتور<sup>۱</sup>، اندکی متفاوت است. به عقیده ایشان از آنجایی که عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی مراوده‌ای می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس نماید. چنگ (۲۰۰۲)، در یافته‌های خود نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بیشتر متأثر از عدالت رویه‌ای است تا عدالت توزیعی و این امر به خصوص در جوامع جمع‌گرا صادق است. لمبرت<sup>۲</sup>، بیان می‌کند که عدالت رویه‌ای و نه عدالت توزیعی تأثیر مثبت برجسته‌ای بر تعهد سازمانی دارد و نیز بیان می‌کند که در پیش‌بینی تعهد سازمانی به‌نظر می‌رسد عدالت رویه‌ای مهم‌تر از عدالت توزیعی باشد و بالعکس عدالت توزیعی احتمالاً بیشتر با رضایت شغلی ارتباط دارد. لمبرت (۲۰۰۷)، بیان می‌کند که هم عدالت توزیعی و هم عدالت رویه‌ای به طور برجسته بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر داشته‌اند اما جالب است که تأثیر عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی بسیار بیشتر از عدالت توزیعی بوده است. عدالت رویه‌ای سبب درک مشروعیت سازمان و اعتماد به آن می‌شود. طبق گفته فارمر و همکاران (۲۰۰۳)، چنانچه کارکنان رویه‌ها را منصفانه ببینند، آنها احتمالاً به سازمان نیز از دید مثبت می‌نگرند و به آن متعهد می‌شوند. حتی اگر هم‌زمان از ستاده‌های خود ناراضی باشند. یک فرد ممکن است از چیزی که دریافت نموده ناراضی باشد اما هنوز به سازمان خود متعهد بماند، اگر چنانچه رویه یا دلیلی که به واسطه آن، ستاده دریافتی وی غیرمنصفانه بوده، منصفانه درک شده باشد. همچنین سنجش میزان هریک از متغیرها در سازمان مورد تحقیق نشان داد که عدالت مراوده‌ای بیش از دو مؤلفه دیگر عدالت در سازمان مورد تحقیق رعایت می‌شود و پس از آن به ترتیب عدالت رویه‌ای و در آخر عدالت توزیعی در سازمان رعایت می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که عمده تعهد کارکنان سازمان مورد مطالعه نسبت به سازمانشان از نوع تعهد عاطفی است و بعد از آن به ترتیب از نوع تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. جهت حفظ یا افزایش عدالت توزیعی در سازمان پیشنهاد می‌گردد تلاش شود تا در کنار روش‌های ارزیابی به آموزش کارکنان هم توجه شود و همچنین سهم کارکنان هر واحد در افزایش پرتفوی شرکت و لحاظ کردن این مطلب در زمان دادن پاداش و مزایا محاسبه شود. در ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز شاخص‌های عینی به جای شاخص‌های ذهنی مدنظر قرار گیرد. در زمان دادن پاداش و کارانه و اضافه کاری‌های مدیریتی تنها سابقه کار ملاک نباشد بلکه باید به مواردی از جمله سطح تحصیلات، سطح معلومات مرتبط با شغل هر فرد، میزان تلاش و پشتکار فردی و داشتن ارتباط خوب با مشتری، درصدی تعلق گرفته و در یک فرمول مشخص گنجانده شده و مبلغ نهایی بدین ترتیب مشخص گردد. به جهت حفظ، یا افزایش عدالت رویه‌ای در سازمان پیشنهاد می‌گردد:

- نحوه توزیع منابع و مزایا در سازمان منصفانه باشد و در مورد همه یکسان برخورد شود؛ مثلاً این طور نباشد که در یک واحد سازمانی سابقه کار ملاک پرداخت پاداش باشد و در واحد سازمانی، دیگر عملکرد و در واحد دیگر جنسیت ملاک پرداخت پاداش قرار گیرد. در کل سازمان باید یک رویه واحد برای دادن پاداش به کارمندان وجود داشته باشد.

- رویه‌های ارتقاء و ترفیع در سازمان بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقاء و ترفیع باشد و همه افراد، شانس مساوی برای ارتقاء داشته باشند و آشنائیت و خویشاوندی ملاک ارتقاء در سازمان نباشد. جهت حفظ یا افزایش عدالت مراوده‌ای در سازمان پیشنهاد می‌گردد:

- 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 می‌گیرد و می‌گوید به دلیل بیماری نمی‌تواند بر سر کار حاضر شود سرپرست بتواند به او اعتماد نماید و کارمند نیز از این

1. Charash and Spector, 2001

2. Lambert, 2003

اعتماد سوء استفاده ننماید.

جهت ارتقاء سطح تعهد عاطفی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

- تقدیر و تشکر از کارمندان سخت‌کوش و شایسته صورت گیرد. به‌گونه‌ای که آنها احساس کنند سازمان به وجودشان افتخار می‌کند، این باعث می‌شود تا آنها به سازمان خود افتخار نموده و با رضایت از آن صحبت نمایند.
- حس یگانگی و صمیمیت در بین کارکنان از طریق تعریف فعالیت‌های گروهی، مهمانی‌ها، مسابقات ورزشی و تفریحی و تفریحات خانوادگی در فعالیت‌های سازمان ایجاد شود.
- برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان ایجاد حس مالکیت در کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها به گونه‌ای که احساس کنند مالک کسب‌وکار هستند و با جان و دل برای سازمان تلاش نمایند.
- تمرکز بر عوامل برانگیزاننده در هنگام طراحی مشاغل از طریق توجه به کیفیت رهبری و شیوه‌های تفویض اختیار و استقلال نسبی برای انجام وظایف.
- حذف موانع کاری.
- جهت افزایش تعهد مستمر در سازمان، مدیران همواره باید به این موارد توجه نمایند.
- به شرایط حاکم در سازمان‌های مشابه توجه نمایند و در دادن مزایا به کارمندان از عرف جامعه عقب نمانند تا همواره بتوانند نیروی کار سودمند خود را حفظ نموده و گزینه‌های شغلی خارج از سازمان را برای آنها محدود نمایند.
- دادن مزایای جانبی به کارکنان مثل: پرداخت شهریه کلاس‌های آموزشی یا ورزشی که کارمندان بعد از اتمام ساعت کاری در خارج از سازمان استفاده می‌نمایند. تشویق فرزندان ممتاز کارکنان و اعطاء جایزه به آنها. ارائه تسهیلات رفاهی مثل هزینه سفر یا مهمانپذیر. دادن اضافه کاری‌های تشویقی در فواصل زمانی تعریف‌شده. اعطاء وام، هزینه تحصیل و چیزهایی از این قبیل.

جهت افزایش تعهد هنجاری در سازمان به این موارد باید توجه شود:

- آموزش کارکنان در رابطه با شغل‌شان می‌تواند احتمال ترک سازمان را توسط فرد کاهش دهد؛ به خصوص در مورد افراد تازه وارد چون تجربه کافی در زمینه شغلشان ندارند باید سیستم آموزش ضمن خدمت برای آنها تعریف شود تا دانش بیشتری درباره کارشان کسب کرده و اعتماد به نفس بیشتری برای انجام کارشان پیدا کنند. این باعث می‌شود آنها بابت تلاشی که بابت یادگیری مطالب مرتبط با شغلشان کرده‌اند، دانشی که فرا گرفته‌اند و اعتماد به نفسی که درباره کارشان پیدا می‌کنند، به فکر ترک سازمان برنمایند.
- در سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها نظرات کارکنان را جویا شوند و ایده‌های مثبت و سازنده آنها به کار گرفته شود.
- برقراری فرهنگ سازمانی به گونه‌ای که مدیران و کارکنان به ارزش‌های مشترکی دست یابند و در مورد اهداف و رسالت سازمان تفاهم داشته باشند. از جمله موضوعاتی که در این تحقیق بررسی نگردید عبارت‌اند از: رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با زمینه‌های مرتبط با منابع انسانی از قبیل یادگیری سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کشف کلیه ابعاد تعهد هنجاری و عوامل ایجادکننده این تعهد و نیز اولویت‌بندی مؤلفه‌های تعهد سازمانی از جهت میزان فایده‌ای که هر یک برای سازمان خواهند داشت. امید است افرادی که علاقه‌مند به تحقیق در زمینه‌های فوق می‌باشند، گامی در جهت ارتقای سطح دانش در این زمینه بردارند.

## منابع و ماخذ

- پورعزت، ع.الف. قلی‌پور، ا.، (۱۳۸۸). بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان. نشریه بانک اقتصاد نوین، ش ۸.
- پورکیانی، م.، زمانی‌فرد، م.، (۱۳۸۷). تعهد سازمانی بازتابی از عدالت سازمانی. ماهنامه صنعت و کارآفرینی، ش ۲۸.
- حاج کریمی، ع.، طبرسا، غ. رحیمی، ف.، (۱۳۸۷). بررسی تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی. نشریه اندیشه مدیریت، سال دوم، ش ۱.
- رضائیان، ع.، (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سید جوادین، س.ر.، فراچی، م.م. طاهری عطار، غ.، (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. نشریه مدیریت بازرگانی. دوره اول. ش ۱.
- قربانی، م. چتر سیماب، م.، (۱۳۸۶). عدالت سازمانی و تعهد سازمانی. ماهنامه صنعت و کارآفرینی، ش ۲۲ و ۲۳.
- Allen, N.J.; Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Charash, Y.C.; Spector, P.E., (2001). The role of justice in organizations: A Meta analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Process*. vol 86.No2.
- Cole, N.; Flint, D.H., (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Management Psychology*. 19. (1).
- Cheng, Y.; Stockdale, M.S., (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*.
- Flogger, R.; corpanzano., (1998). *Organizational justice & human resource management*. Beverly Hills, CA. Sage.
- Kuvaas, B., (2003). Employee ownership & affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness & their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of management*.
- Lambert, E., (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of criminal justice*.
- Matebula., (2004).
- Meyer, J.P.; Parfyonova, N.M., (2009). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*.
- Mowday, R.T., (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource management review*. 8. (4).
- Mc.Dowall, A.; Fletcher, C., (2004). Employee development: an organizational justice perspective, *Personnel Review*, 133. (1).
- P.zapata, C.; Phelan, J.A.; Colquitt, B.A.; Scott., B.L., (2008). Procedural justice, Interactional justice and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational behavior & human decision process*.
- Rodney, L., (2004). Effect of distributive justice on organizational commitment: A correlational investigation. *New Mexico State University*.
- Randel & cote., (1990).
- Scandura, T.A., (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10, pp. 25-40.