

## رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی معلمان مدارس

### ابتدایی

امین ملازهی<sup>\*1</sup>

تاریخ پذیرش: 93/8/18

تاریخ دریافت: 93/5/17

### چکیده

هدف از این پژوهش تبیین رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر ایرانشهر بوده است. این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است و جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان مدارس ابتدایی شهر ایرانشهر که تعداد آن‌ها در سال تحصیلی 93-1392، 429 نفر بوده که از این تعداد به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای 123 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت اندازه گیری متغیرها از سه پرسشنامه تعهد سازمانی (Allen & Meyer, 1990)، عدالت سازمانی (Nayhoof, & morman, 1993) و پرسشنامه جو سازمانی (Coosman Depp, 1989) استفاده شده است. برای اندازه گیری و تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی ضریب همبستگی، آزمون t مستقل و رگرسیون چند گانه استفاده شده است. نتایج نشان دادند که بین عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه ای معنادار وجود دارد. همچنین، ابعاد جو سازمانی شامل وضوح و توافق هدف ها، رضایت از پاداش و وضوح و توافق نقش با تعهد سازمانی رابطه ای معنادار دارند. از بین ابعاد جو سازمانی، مولفه های وضوح و توافق هدف ها، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش و در بین ابعاد عدالت سازمانی عدالت تعاملی، رویه ای و توزیعی پیش بین کننده متغیر تعهد سازمانی می باشند.

**واژه های کلیدی:** تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، جو سازمانی.

1- دانشجوی دکترای تخصصی علوم تربیتی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، خوراسگان.

\* - نویسنده مسئول مقاله: amin\_8774@yahoo.com

## مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و از این رو، زمانی که گروهی از مردم گرد هم می آیند، در بین آن‌ها مجموعه‌ای از کارکردها، باورها، هنجارها و ارزش‌ها پدیدار می‌شود که بر شیوه رفتاری آن‌ها اثر می‌گذارد. پیداست که انسان امروزی نمی‌تواند جدا از تشکیلات و سازمان‌های متشکل از هم نوعان خود زندگی کند. بنابراین، باید گفت که بخش اعظم کردار و رفتار انسان‌ها از نهادها یا سازمان‌ها سرچشمه گرفته یا این که دست کم تحت تاثیر آن‌هاست. از این رو، ماهیت محیط‌های اجتماعی کار در سازمان‌ها از موضوع‌های مورد توجه دانش‌های رفتاری و اجتماعی است (Alagband, 2002).

تعهد سازمانی مدارس دست آورد تلاش و کوشش، پیوندها و کنش‌های متقابل میان گروه‌های درونی مدرسه یعنی مدیران، آموزگاران، کارکنان و دانش‌آموزان است. صاحب نظران امر آموزش، بهبود کیفیت نظام آموزشی جامعه را به مقدار شایان توجهی مدیون بهبود کیفیت کارکرد معلمان می‌دانند. به پیروی از این موضوع، بکارگیری معلمان کارآمد و اثربخش از موضوع‌هایی است که باید در هر نظام آموزش و پرورش بدان اندیشیده شود تا در محیط مدرسه جوی پدید آید که در کنار پرورش دانش‌آموزان کارآمد و اثربخش بتواند این ویژگی را در معلمان نیز پایدار سازد. چرا که جو مدرسه کیفیت نسبتاً پایدار است که معلمان آن را تجربه می‌کنند، کیفیتی که به دلیل تحت تاثیر قرار دادن رفتار آنان اهمیت فراوان دارد. از سوی دیگر، عدالت در سازمان می‌تواند اثرهایی مثبت بر روحیه کار جمعی داشته باشد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، روحیه معلمان را تضعیف می‌کند و روحیه تلاش و فعالیت آن‌ها را تنزل می‌دهد. بنابراین، افزون بر جو سازمانی، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان آموزش و پرورش است (Seyed javadein etal, 2007).

تفاوت سازمان‌ها منحصر به وضعیت فیزیکی ساختمان و کمیت و کیفیت منابع انسانی و مادی موجود در آن‌ها محدود نمی‌شود. هر سازمان دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها، هنجارها و روش‌های عمل مخصوص و نسبتاً پایداری است که شیوه رفتار آن‌ها را بر اساس ویژگی‌ها می‌توان پیش‌بینی کرد. این فرهنگ یا خصوصیت که به ما اجازه می‌دهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است (Alagband, 2002).

محیط هر سازمانی همراه با جوی است که ممکن است آن را گرم و صمیمی یا سرد و غیرقابل تحمل سازد. هر چه جو باز و مثبت‌تر باشد، برقراری روابط انسانی آسان‌تر و کارکرد فرد نیز بهتر

است و هر چه بسته و منفی باشد، رضایت و انگیزش شغلی کم‌تر، ترک خدمت بیش‌تر و افراد از هم دورتر خواهند شد (Mirkamali, 199).

جو سازمانی بر اساس ادراک کارکنان از محیط سازمان سنجیده می‌شود. روی هم رفته، جو سازمانی برای توصیف ویژگی‌های سازمان و واحدهای مربوطه استفاده می‌شوند. بنابراین، می‌توان خاطر نشان ساخت جو سازمانی به گونه نسبی یک خصوصیت احاطه کننده و در بردارنده یک سازمان است (Shaghei, 1999).

امروزه اندیشمندان دانش مدیریت با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها با آن رویارو هستند، به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی هستند و توجه به این سرمایه‌گران‌ها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تاثیر مستقیم دارد. از این رو، توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هرچه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست. تعهد سازمانی عاملی کارآمد در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست و عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کارند (Rangbayan, 1996).

تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امری مهم است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و هدف‌های سازمان پای‌بندتر بوده و فعالانه در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کم‌تر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. تعهد سازمانی بر نگرشی مثبت دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیم‌های سازمان، توجه به افراد و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد (Bagheri & Tolaei, 2009).

سازمان آموزش و پرورش به عنوان یکی از سازمان‌های مهم که وسیله و ابزار اجرای هدف‌های گوناگون علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است، برای تحقق هدف‌های خود به در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد، متعهد، علاقمند و برخوردار از فکر و روانی سالم نیازمند است. برای این که فرد بتواند سلامت خود را حفظ کند، باید احتیاج به پیشرفت و فعالیت مثبت در او ارضا شود زیرا اگر این تمایل همواره سرکوب شود، فرد دچار اختلالات روانی خواهد شد (Shamlu, 2005).

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریه‌های مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به پژوهش‌های تجربی کشیده شده است. برخی از صاحب‌نظران نظریه برابری را نظریه گسترش

عدالت نام نهاده اند زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (Yaghoobi et al, 2009).

اهمیت نیروی انسانی در سازمان تا به اندازه ای است که آن‌ها را مشتریان داخلی می‌نامند و می‌توان گفت تا زمانی که مشتریان از فعالیت خود خشنود نباشند، جلب رضایت مشتریان بیرونی بسیار سخت و شاید ناممکن باشد. اگر نیروی کار عرق سازمانی نداشته باشد و از توانمندی خویش در پیشبرد هدف‌های سازمان استفاده نکند، سازمان به هدف‌های خود نخواهد رسید. بدیهی است تمامی نرم افزارها، سخت افزارها و فناوری‌های پیشرفته ابزاری هستند که شرط اصلی استفاده کارآمد از آن‌ها داشتن نیروی انسانی آموزش دیده، علاقه مند و متعهد است و موفقیت سازمان وابسته به کار و تلاش این نیروهاست. بهره‌گیری بهینه از توانمندی کارکنان ارگان‌ها از هدف‌های اولیه هر سازمان می‌باشد که جهت رسیدن به آن، ایجاد عدالت، تعهد و رضایت در مورد کارکنان می‌تواند نقشی اساسی داشته باشد (Sahadat, 1993).

از آن جایی که یکی از ابعاد رفتار کارکنان در هر سازمان مربوط به تعهد سازمانی می‌باشد، در حقیقت، دستیابی به فرهنگ توانمندسازی سازمانی در گرو بوجود آمدن و پایدار ماندن پیوند روانی و تعهد افراد به سازمان‌ها می‌باشد. در صورت استقبال نکردن از کارکنان مستعد و فعال و بی‌توجهی به تخصص و استعدادهای بالقوه آن‌ها، زمینه کاهش تعهد انسانی به وجود می‌آید و منشا مشکلات بسیاری در ابعاد اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در سازمان می‌گردد و بهره‌وری سازمانی کاهش می‌یابد. بنابراین، شناسایی عواملی که تعهد سازمانی را متاثر می‌سازد، از اهمیتی ویژه برخوردار است (Zarei, 1999).

تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق شود. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، در کار خود دارای نظمی بیش‌تر هستند و مدت بیش‌تری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. البته، معمولی‌ترین شیوه آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان می‌کنند. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی بویژه روان‌شناسی اجتماعی بوده است. تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر کارکرد سازمان‌ها در بسیاری از پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کم‌تری هستند، خروج از کار در آن‌ها بیش‌تر بوده و غیبت از کار نیز در آن‌ها دیده می‌شود (Yaghoobi et al, 2008).

بنابراین، پژوهشگر بر آن است تا رابطه بین عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهر ایرانشهر را مورد بررسی قرار دهد.

### هدف های پژوهش

- تبیین رابطه بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی.
- پیش بینی تعهد سازمانی از راه ابعاد جو سازمانی.
- پیش بینی تعهد سازمانی از راه ابعاد عدالت سازمانی.
- تبیین تفاوت تعهد سازمانی در زنان و مردان.

### پیشینه پژوهش

هافمن (Hafman, 2005) در پژوهش خود نشان داد کارکنانی که احساس نابرابری بیش تر می کنند، نسبت به دیگر کارکنان تعهد سازمانی کم تری دارند. چنین ادراکی بر کارکرد کارکنان اثر کاهنده داشته است (Toosi, 2007).

استوارت و همکاران (Stevart et al, 2006) پژوهشی در نهادهای تولیدی، انجام داده و فاکتورهای جو را استقلال، همبستگی، اعتماد، فشار، حمایت، شناخت، عدالت و نوآوری در نظر گرفته اند، ولی در نهایت وجود رابطه را تأیید کرده اند.

مایر و همکاران (Mayer et al, 2007) نیز نشان دادند که عدالت سازمانی و بویژه عدالت تعاملی و رویه ای از جمله پیشایندهای مهم تعهد سازمانی هستند. در ارتباط بین عدالت سازمانی و نگرش های شغلی، پژوهش های متعددی تأثیر معنادار نگرش های کارکنان نسبت به برابری و عدالت سازمانی را بر ابعاد گوناگون رفتارهای سازمانی از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان داده اند (Toosi, 2007).

تیسا و هوانگ (Tesaie & Hovang, 2008) رابطه بین جو اخلاقی موجود در سازمان و تعهد سازمانی را در پرستاران تایوانی تأیید کرده اند (Alvani, 2007).

یعقوبی و همکاران (Yaghobi et al, 2008) در پژوهشی با موضوع رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به بررسی رابطه بین سه متغیر بالا پرداخته اند. یافته های وی نشان می دهد که عدالت سازمانی به گونه مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر گذار است.

سید جوادین و همکاران (Seyed javadein etal, 2007) در پژوهشی با عنوان شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، به بررسی چگونگی ارتباط میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته اند، یافته های پژوهش نشان داد  $kn$  که تأثیر ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر جنبه های متفاوت رضایت شغلی و سازمانی، متفاوت و با درجات گوناگون بوده است و با این حال، همواره هر نوع احساس عدالت بر تعهد سازمانی رضایت کلی شغلی و رضایت از سرپرستان تأثیر معنادار داشته است، ولی ادراک عدالت در سازمانی بیش تر بر جنبه هایی از رضایت شغلی و سازمانی تأثیرگذار است که به ارتباطات کاری و سازمانی مربوط اند نه به جنبه های خاص آن شغل مانند حقوق و ارتقاها.

پورعزت و قلی پور (Porezate & Gholi por, 2008) در مقاله ای با عنوان «بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان» به بررسی مبحث عدالت در سازمان پرداخته اند و به این نتیجه دست یافته اند که: تعریف نشدن هدف ها و استراتژی ها بر محور عدالت باعث می شود احتمال رعایت نکردن عدالت در سازمان افزایش یابد. هرچه در محیط روابط عادلانه تری برقرار باشد، احتمال توسعه عدالت سازمانی افزایش می یابد. هر چه سطح فناوری مورد استفاده در سازمان بر مقدار اشتغال تأثیری بیش تر داشته باشد، ساخت قدرت سازمان را بیش تر تحت تأثیر قرار دهد و بر حساسیت فعالیت و اعتبار تخصصی گروهها و افراد فن آور در سازمان بیش تر تأثیر بگذارد، بر روند رعایت عدالت در سازمان تأثیری بیش تر خواهد داشت. هرچه بر اندازه سازمان و سطح پیچیدگی آن افزوده شود، احتمال رعایت عدالت در سازمان کاهش یافته و رعایت عدالت سازمانی با موانعی بیش تر مواجه می شود.

صادقی فر (Sadeghifar, 2009) در پژوهشی که در بین آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک انجام داده به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی پرداخته و وجود رابطه مثبت و معنا دار بین این دو متغیر را تأیید کرده است.

### پرسش های پژوهش

1. آیا بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد؟
2. آیا ابعاد جو سازمانی به گونه ای معنادار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی می باشد؟
3. آیا ابعاد عدالت سازمانی به گونه ای معنادار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی می باشد؟
4. آیا بین تعهد سازمانی معلمان زن و مرد تفاوتی معنی دار وجود دارد؟

## روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و هدف های پژوهش از روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است.

## یافته های پژوهش

**پرسش نخست:** آیا بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد؟  
در مورد بررسی این پرسش از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود.

### جدول ۱- ماتریس همبستگی بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی

تعهد سازمانی		
P	ضریب همبستگی	متغیرها
0/01	0/46	وضوح و توافق هدف ها
0/05	0/21	رضایت از پاداش
0/7	0/01	رضایت و توافق بر روی رویه ها
0/01	0/44	وضوح و توافق نقش
0/6	0/19	اثر بخشی ارتباطات

با توجه به جدول بالا و مشاهده سطوح معناداری می توان متوجه شد که تعهد سازمانی با ابعاد وضوح و توافق هدف ها، رضایت از پاداش و وضوح و توافق نقش در سطح  $(p \leq 0/05)$  رابطه ای معنادار دارد.

**پرسش دوم:** آیا ابعاد جو سازمانی به گونه ای معنادار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی است؟  
برای بررسی این پرسش از رگرسیون چند گانه به روش مرحله ای استفاده شد که در ابتدا همبستگی این متغیرها در پرسش دوم مورد بررسی قرار می گیرد و سپس بمنظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (تعهد سازمانی) به وسیله متغیرهای پیش بین (ابعاد جو سازمانی) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۲- جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی.

گام ها	متغیر های پیش بین	R	R <sup>2</sup>	F	P<	$\beta$	T	p<
نخست	وضوح و توافق هدف ها	0/468	0/22	32/18	0/001	0/319	3/06	0/0001
دوم	وضوح و توافق هدف ها، وضوح و توافق نقش	0/52	0/27	21/16	0/001	0/239	3/02	0/003
سوم	وضوح و توافق هدف ها، وضوح و توافق نقش و رضایت از پاداش	0/549	0/3	16/23	0/001	0/232	2/22	0/02

بنا بر آزمون تحلیل واریانس ( $p=0/0001$  و  $F=16/23$ ) چون  $p < 0/01$  است، پس ابعاد وضوح و توافق هدف ها، وضوح و توافق نقش و رضایت از پاداش رابطه خطی معناداری با متغیر ملاک (تعهد سازمانی) دارند و این متغیرهای پیش بین به گونه ای معنی دار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی هستند. در ضمن این سه متغیر پیش بین روی هم رفته  $0/3$  از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می کنند.

**پرسش سوم:** آیا ابعاد عدالت سازمانی به گونه ای معنادار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی است؟

برای بررسی این پرسش از رگرسیون چند گانه به روش مرحله ای استفاده شد و بمنظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (تعهد سازمانی) به وسیله متغیرهای پیش بین (ابعاد عدالت سازمانی) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۳- جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون بین ابعاد عدالت سازمانی با تعهد سازمانی.

گام ها	متغیر ها	R	R <sup>2</sup>	F	P<	B	T	p<
نخست	تعاملی	0/684	0/46	100	0/001	0/251	2/44	0/001
دوم	تعاملی و رویه ای	0/77	0/59	83/14	0/001	0/386	5/99	0/001
سوم	تعاملی، رویه ای و توزیعی	0/792	0/63	63/17	0/001	0/317	3/16	0/0001



بنا به آزمون تحلیل واریانس ( $p = 0/0001$  و  $F = 63/17$ ) چون  $p < 0/01$  است، پس ابعاد عدالت تعاملی، رویه ای و توزیعی رابطه خطی معناداری با متغیر ملاک (تعهد سازمانی) دارند و این متغیر های پیش بین به گونه ای معنی دار قادر به پیش بینی تعهد سازمانی هستند. در ضمن، این سه متغیر پیش بین روی هم رفته  $0/63$  از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می کنند.

**پرسش چهارم:** آیا بین تعهد سازمانی معلمان زن و مرد تفاوت معنی دار وجود دارد؟

#### جدول ۴- آزمون لوین تعهد سازمانی

متغیر	آماره لوین	درجه آزادی	P
تعهد سازمانی	0/037	121	0/8

با توجه به سطح معناداری می توان متوجه شد که فرض همسانی واریانس ها در سطح  $0/05$  ( $p > 0/05$ ) برقرار است.

پس در مورد بررسی این پرسش از روش آمار تی تست (t-test) گروههای مستقل استفاده می شود.

#### جدول ۵- بررسی تفاوت نمره های تعهد سازمانی معلمان زن و مرد.

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	P
مرد	48	87/88	14/3	3/7	121	0/0001
زن	75	82/87	13/7			

با توجه به جدول بالا و مشاهده سطح معناداری  $0/01$  ( $p < 0/01$ ) می توان متوجه شد که مقدار  $t$  (3/7) معنادار شده است (سطح معناداری کم تر از سطح  $0/05$  است) و این بدین معنی است که بین تعهد سازمانی معلمان زن و مرد تفاوتی معنادار در سطح  $0/01$  وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

**پرسش نخست:** آیا بین ابعاد جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد؟  
برای بررسی این پرسش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده و مشاهده شد که بین ابعاد وضوح و توافق هدف ها، رضایت از پاداش و وضوح و توافق نقش با متغیر تعهد سازمانی در سطح معناداری کم تر از  $(0/05)$  رابطه ای معنادار وجود دارد.

از نتایج این پرسش چنین برداشت می‌شود که اگر این سازمان هدف‌ها، پاداش‌ها و نقش‌های افراد را مشخص کرده و روی این ابعاد سرمایه‌گذاری کند، می‌تواند تعهد سازمانی افراد را ارتقاء ببخشد و در غیر این صورت تعهد افراد متأثر این مولفه‌ها می‌شود.

#### **پرسش دوم:** آیا ابعاد جو سازمانی توانایی پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارند؟

بمنظور تعیین پیش‌بینی متغیر ملاک (تعهد سازمانی) به وسیله متغیرهای پیش‌بین (ابعاد جو سازمانی) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شد که نتایج آن نشان داد متغیرهای وضوح و توافق هدف‌ها، وضوح و توافق نقش و رضایت از پاداش پیش‌بین کننده متغیر تعهد سازمانی می‌باشند.

با مشاهده نتایج این پرسش و پرسش پیشین می‌توان چنین بیان داشت که کارکنان ارزشمندترین دارایی ما هستند. نیروی انسانی است که با برخورد مناسب می‌تواند مثبت و در جهت هدف‌های سازمان و یا در غیر این صورت، ممکن است در خلاف جهت هدف‌های سازمان گام بردارد. از این رو، شناخت رفتار نیروی انسانی در مدیریت اهمیتی ویژه دارد. البته، این شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگره داشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آن‌ها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند، ولی عامل ماندن آن‌ها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند بلکه فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند. پس برای افزایش روحیه و تعهد سازمانی کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه شود. مدیران می‌بایست مجموعه‌ای روشن از هدف‌های کوتاه مدت را مشخص کنند تا بتوانند با مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط باشد و جهت روشنی را برای هر فرد در کارش فراهم سازد. مدیران باید به حد و حدودی که اعضا سازمان در خصوص موضوع‌هایی همچون نگرش‌های مساعد نسبت به سرپرستی، انتظارات، نقش، روحیه و الزامات نقش توافق داشته، توجه داشته باشند و در مورد پاداش‌ها، به عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها بر اساس کیفیت کارها و میزان تلاش و هم چنین تشویق کارکنان توجه کنند.

#### **پرسش سوم:** آیا ابعاد عدالت سازمانی توانایی پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارند؟

برای بررسی این پرسش از رگرسیون چند گانه به روش مرحله‌ای استفاده شد که در ابتدا همبستگی این متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و مشاهده شد که بین تمامی ابعاد عدالت سازمانی با متغیر تعهد سازمانی در سطح معناداری (0/01) رابطه‌ای معنادار وجود دارد. سپس بمنظور تعیین پیش‌بینی متغیر ملاک (تعهد سازمانی) به وسیله متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت

سازمانی) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شد و نتایج آن نشان داد که متغیرهای عدالت تعاملی، رویه ای و توزیعی پیش بین کننده متغیر تعهد سازمانی هستند.

با مشاهده نتایج این پرسش، بر اساس نظریه عدالت سازمانی می توان پیش بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می دهند. افزایش تعلق و دلبستگی به سازمان یکی از این واکنش هاست. به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی شود به نوعی تنش دچار شده و لذا برای کاهش این تنش سعی می کنند مقدار دلبستگی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند که در چنین موردی ممکن است تعهد سازمانی آن ها کاهش یابد. بر عکس، اگر کارکنان احساس کنند در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد، آن ها برانگیخته می شوند تا در شغل خود وظیفه، تکلیف و مسئولیت بیش تری را بپذیرا باشند تا بدین وسیله دین خود را به حرفه خود ادا کنند و لذا، تعهد سازمانی هنجاری آن ها افزایش خواهد یافت. وجود عدالت سازمانی در محل کار بیان کننده اهمیت سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می شوند و این میثاق دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می شود که به افزایش تعهد سازمانی از سوی کارکنان منجر می شود.

یکی دیگر از نتایج پژوهش این بود که عدالت تعاملی نسبت به عدالت رویه ای و توزیعی ارتباطی بیش تر با تعهد سازمانی داشت. در تبیین این نتیجه گیری باید گفت از آن جا که عدالت رویه ای بیش تر در ارتباط با سازمان و خط و مش های سازمانی است، در حالی که عدالت تعاملی بیش تر با سرپرست مرتبط است، می توان انتظار داشت که به واسطه وجود عدالت تعاملی کارکنان با اعتماد به سرپرستان خود آن ها را عادل ارزیابی خواهند کرد و لذا، بکار بردن در کنار آن ها تمایل بیش تری داشته و بدین ترتیب، به سازمان یاد شده تعهد سازمانی (و بویژه تعهد عاطفی) بیش تری نشان خواهد داد. از سوی دیگر، از آن جایی که تعهد به سازمان بویژه تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رفتار داوطلبانه است و بیش تر تحت تأثیر چگونگی برخورد و تعامل سرپرستان و رویه ها و خط و مشی های سازمان قرار دارد، هنگامی که در سازمان ها با کارکنان به گونه عادلانه رفتار می شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آن ها دارند، میزان تعهد سازمانی آن ها افزایش می یابد.

پرسش چهارم: آیا بین تعهد سازمانی معلمان زن و مرد تفاوت معنی دار وجود دارد؟

برای بررسی این پرسش از آزمون (t-test) گروههای مستقل استفاده شد که در ابتدا با توجه به نتیجه آزمون لون مشخص گردید که این آزمون جهت بررسی این پرسش مورد قبول است و با توجه به نتیجه (t-test) می توان متوجه شد که مقدار  $t(3/7)$  معنادار شده است (سطح معناداری کم تر از سطح 0/05 است) و این بدین معنی است که بین تعهد سازمانی معلمان زن و مرد تفاوتی معنادار وجود دارد.

با توجه به بالاتر بودن میانگین تعهد سازمانی مردان نسبت به زنان می توان نتیجه گرفت که در بین این افراد مردان از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند.

## پیشنهاد های پژوهش

### پیشنهاد های کاربردی

از آنجا که یکی از دغدغه های کارکنان در هر سازمان، دریافتی است که آن ها از سازمان می گیرند، لذا باید تدابیری برای شفافیت در پرداخت ها و رفع هرگونه شبه اندیشید. برای این کار باید آموزش هایی را در زمینه قوانین کار و نظام حقوق و دستمزد و آیین نامه های مرتبط با آن برای کارکنان فراهم آورد.

در مواردی که ممکن است قوانین برای پرداخت بخشی از حقوق و دستمزد وجود نداشته باشد، باید مدیران و توزیع کنندگان درآمد توجهی ویژه مبذول دارند که عدالت و انصاف کاملا رعایت شود. آن ها می توانند سیستمی مدون کردن این موارد تدوین کرده و آن را به اطلاع کارکنان برسانند و بر اساس آن عمل کنند.

یکی از راههایی که از آن برای افزایش انگیزه کارکنان استفاده می شود این است که پاداش و مزایا باید حالتی انگیزشی داشته باشد، اما گاهی منجر به ایجاد تنش بین کارکنان و کارکنان با مدیران می شود. برای جلوگیری از این مشکل باید ابتدا معیارهایی را برای دریافت پاداش مشخص کرده آن ها را به اطلاع کارکنان رساند. در صورتی که افراد این معیارها را دارا بودند، آن گاه به آن ها پاداش داده شود، یعنی پاداش ها باید بر مبنای شایستگی و لیاقت افراد باشد نه بر مبنای رابطه با مدیر و فامیل گرایی.

همچنین، باید معیارها و شاخص هایی را برای نظام ارتقا و ترفیع تعیین کرده و آن را به اطلاع کارکنان رساند. به گونه ای که ارتقای کارکنان باید بر اساس شایستگی و توانایی افراد باشد. در این حالت است که افراد تلاش زیادی مبذول می دارند تا ضمن دستیابی به منافع شخصی، هدف ها و مأموریت های سازمان را نیز تحقق بخشد.

افزون بر شبکه های رسمی که در سازمان وجود دارد، به شبکه های ارتباط غیر رسمی بین افراد با یکدیگر و با سرپرستان باید توجهی ویژه شود و تا آنجا که می توانند از زیردستانشان حمایت کرده آن ها را در تصمیم ها مشارکت و تصمیم های اخذ شده را به آن ها اطلاع دهند.

### References

- Alaghband, A. (2002). Arrangements for management education. Tehran. Publications apostolate.(in Persian).
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and variables associated with affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, PP. 63, 1-18.
- Alvani, M. (2007). Public management. Publication of the flute. (in Persian).
- Bagheri, M. & Tolaye, R. (2009). Organizational commitment Bushehr's study on performance of organizations. (in Persian).
- Coosman, D. (1989). Participatory management methods to increase staff input in organizational decision making.
- Mirkamali, M. (1994). Human Relations in the school, Quarterly management in education and will resemble. Tehran. Second Year. (in Persian).
- Nayhoof, & Morman,. (1993). Three component of organizational commitment. Human Resource Management Rview, v.1 N.1,pp: 61-88.
- Porezate, A, & Gholi por, A. (2008). Study of structural obstacles in the realization of justice organization. The journal the new economy.
- Rangbayan, B. (1996). Organizational commitment, administrative Sciences Faculty magazine University of Isfahan and economy. Number 1 and 2.
- Sadeghifar, G. (2009). Value individual and organizational commitment: Navid Shiraz. (in Persian).
- Sahadat, E. (1993). Decision process in the organization publications University of Tehran. (in Persian).
- Shaghei, R. (1999). Cooperative management and its relation with organizational commitment teachers state public schools geared and normal regions 2 and 4 Mashhad, the end letter ma, Ferdosi university of Mashad.(in Persian).
- Shamlu, S. (2005). Complete mental health, Tehran: Growth. (in Persian).
- Seyed javadein, S. Farahei, M. & Taheri atar, Gh. (2007). Knowing the way of influence organizational justice dimensions criminalised various job satisfaction and organizational. The journal of commerce management first. Number 1. (in Persian).
- Stevart, (2006). Notes on the concept of commitment. American jornal of sociology. V.66, PP.32-42.
- Toosi, M. (2007). Participation management atmosphere, Quarterly management in education, number 1 and 3. (in Persian).
- Yaghobi, M. & etal. (2008). Relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of an organization in the hospital elected University of Medical Sciences Isfahan, Quarterly Scientific-research health management, the period of 12, No. 35,. 32-25. (in Persian).
- Zarei, H. (1999). Administrative development number 24 and 25. (in Persian).