

## بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان

مهران شمس احمر \*

برزو فرهی بوزنجانی \*\*

محمد ابراهیم سنجقی \*\*\*

پذیرش نهایی: ۸۹/۱۱/۳۰

دریافت مقاله: ۸۹/۸/۱۵

### چکیده

این پژوهش با آگاهی نسبت به نقش مزیت آفرینی نظام نگهداری منابع انسانی، اثر میانجیگری احساس عدالت سازمانی را بر رابطه رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در یک سازمان دولتی مورد مطالعه قرار می‌دهد. در تبیین این روابط، سه فرضیه تدوین شد و طی آزمون میدانی مورد تأیید قرار گرفت؛ هم چنین با استفاده از روش آماری تحلیل مسیر، ضریب اثر مستقیم و اثر کلی و نیز جهت اثر گذاری متغیرهای تحقیق بر یکدیگر تعیین شد.

**کلیدواژه‌ها:** رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی، احساس عدالت سازمانی، تعهد سازمانی

---

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

[M\\_Shamsahmar@yahoo.com](mailto:M_Shamsahmar@yahoo.com)

\*\*استادیار دانشگاه امام حسین (ع) [DR-Farrahi@yahoo.com](mailto:DR-Farrahi@yahoo.com)

\*\*\* دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر [Sanjaghi@yahoo.com](mailto:Sanjaghi@yahoo.com)

## ۱- مقدمه

امروزه مدیریت منابع انسانی در پیشبرد فعالیتهای سازمان نقش گسترده و حساسی ایفا می‌نماید. سرنوشت کامیابی سازمان چنان با سرنوشت مدیریت منابع انسانی در هم آمیخته که جایگاه این حوزه وظیفه‌ای سازمان را تا حد شریکی راهبردی ارتقا بخشیده است. این نقش راهبردی در عمل به کارکرد خرده نظامهای مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و گزینش، آموزش و توسعه، به کارگیری مؤثر و نگهداری منابع انسانی تبدیل می‌شود. قلمرو موضوعی این نگارش به رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی محدود گردیده و در صدد است نقش میانجیگری احساس عدالت سازمانی را بر رابطه رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان تبیین کند؛ به عبارت دیگر، هدف این مقاله تبیین رابطه رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی، احساس عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان است. بهره‌گیری از رویکرد راهبردی در سازمانها پاسخی جامع، شفاف، سیستمی و اقتضایی به پیچیدگیهای رو به افزایش محیطی و عدم اطمینان به روند تحولات محیطی است. شایستگیها و کارکردهای این رویکرد جدید در دانش مدیریت نه تنها در سطح سازمانهای بزرگ و کوچک، بلکه ضرورت به کارگیری آن در رشته‌های کسب و کار تابع و هم‌چنین حوزه‌های وظیفه‌ای سازمانها نیز به اثبات رسیده است.

در ادبیات غربی، که از فلسفه اومانیستی متأثر است، کارکردهای نظام نگهداری منابع انسانی تا حد جبران خدمات انسان سازمانی و تأمین نیازهای معیشتی تنزل می‌یابد؛ اما فلسفه اسلامی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد انسان خلیفه الهی دامنه‌ای بیش از جبران خدمات کارکنان و تأمین نیازهای معیشتی دارد و ملاحظات تعالی و تکامل دنیوی و اخروی انسان سازمانی باید در آن منعکس گردد؛ لذا در

رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی متأثر از فلسفه اسلامی، انتظار می‌رود که علاوه بر پاسخگویی معقول و مشروع به نیازهای سطوح عینی و زیستی انسان سازمانی، بسترهای رشد و شکوفایی جلوه‌های الهی نهفته در انسان نیز هموار شود. این مقاله با مروری بر مبانی نظری رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی (متغیر مستقل)، تعهد سازمانی (متغیر وابسته) و احساس عدالت سازمانی (متغیر میانجی) در تلاش است تا چگونگی تعامل و کارکردهای این سه متغیر را در نظام نگهداری منابع انسانی با استفاده از مباحث نظری و آزمون آماری مورد بررسی قرار دهد.

## ۲- تعاریف مفاهیم پایه

### ۲-۱- رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی

منظور از رویکرد راهبردی در این گزارش برخورداری از نگرشی جامع، انتزاعی و بالادستی نسبت به امور جاری نظام نگهداری منابع انسانی است. از این دیدگاه بعد ذهنی و کلان نظام نگهداری منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به ادبیات مدیریت راهبردی به طور عام و دیدگاه‌های آرمسترانگ در مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور خاص، چهار بعد هماهنگی، هم‌افزایی، انعطاف‌پذیری و مزیت راهبردی معرف این مفهوم است.

### ۲-۲- احساس عدالت سازمانی

منظور از احساس عدالت سازمانی با توجه به جهتگیریهای معاصر در پژوهش‌های عدالت سازمانی ناظر بر سه بعد اساسی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی در نگرش کارکنان است. اندازه‌گیری کمی این سه بعد میزان احساس عدالت کارکنان در

سازمان را تعیین خواهد کرد. احساس عدالت سازمانی در مطالعات اخیر سازمانی نقش قابل توجهی را به خود اختصاص داده است. این متغیر به عنوان عامل واسطه، تأثیر خود را بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان به اثبات رسانده است.

### ۲-۳- تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی حاکی از پیوند و علقه‌های بین فرد و سازمان است. در این تحقیق مفهوم تعهد سازمانی با استفاده از ادبیات نظری آن با سه بعد تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر اندازه‌گیری می‌شود. ارتقای تعهد سازمانی کارکنان یکی از اهداف کلیدی نظام نگهداری منابع انسانی است.

### ۳- مرور مبانی نظری و معرفی الگوی مفهومی

#### ۳-۱- رویکرد راهبردی در نظام نگهداری

همان طور که گفته شد، چهار ویژگی مهم، که ابعاد اصلی راهبردی بودن هر اندیشه را در حوزه وظیفه‌ای و خرده نظامهای آن تداعی می‌کند، عبارت است از: هماهنگی راهبردی، انعطاف پذیری راهبردی، هم افزایی راهبردی و مزیت راهبردی. به منظور تحقق تفکر و برنامه‌های راهبردی در سازمان، این ابعاد نه تنها در سطح کل سازمان، بلکه در سطح رشته‌های کاری، حوزه‌های وظیفه‌ای و حتی خرده نظامهای حوزه‌های وظیفه‌ای نیز باید ساری و جاری شود.

#### ۳-۱-۱- هماهنگی راهبردی

اجرای کامل تفکر راهبردی در سازمان مستلزم هماهنگی و همسویی ذهنی و عینی در کلیت سازمان و تمامی خطوط کسب و کار و هم چنین واحدهای وظیفه‌ای سازمانی است، مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک واحد وظیفه‌ای از این قاعده مستثنا نخواهد بود. مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بیانگر تحقق مدیریت منابع

انسانی در یک بستر راهبردی و همراستا با راهبردهای کلان سازمان است. لذا علاوه بر این هماهنگیهای عمودی حوزه منابع انسانی و خرده نظامهای جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، به کارگیری مؤثر و نگهداری با اهداف و سیاستهای کلی سازمان، دامنه این هماهنگیها باید در سطح افقی و بین مدیریت منابع انسانی و خرده نظامهای آن با سایر واحدهای وظیفه‌ای سازمان مانند مالی، پشتیبانی، تولید، بازاریابی نیز تسری یابد. بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت راهبردی، یکپارچگی را نقطه ثقل مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌دانند. به تعبیر یکی از دانشمندان "مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید دارد" (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۱۸).

تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی اقتضا می‌کند که راهبردهای حوزه منابع انسانی با اهداف و راهبردهای کل سازمان همراستا شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظامهای آن باید بتواند پاسخگوی نیازها و انتظارات راهبردی کل سازمان باشد. به گفته برخی از صاحب‌نظران<sup>۲</sup> "مدیریت راهبردی منابع انسانی اساساً بر الگویی از تحولات و فعالیتهای برنامه ریزی شده منابع انسانی متمرکز می‌گردد که درصدد است به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک کند" (لپاک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۸).

برای اثر بخشی مدیریت منابع انسانی، باید در چارچوب راهبردی قرار گیرد که آن را با عوامل بیرونی و راهبردی سراسر سازمان مرتبط سازد... مدیریت منابع انسانی باید نگاه خود را به جلو و تحولات بلند مدتی معطوف نماید که از آن انتظار دارند و

1 - Armestrunng

2 - Wright & McMahan

3 - Iepak

برای روندهایی در قابلیت‌های منابع انسانی که بتواند در مسیر راهبردی اثر گذارد" (براتون و گلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۴۷).

هماهنگی‌های عمودی و افقی گسترده از جمله تمهیداتی است که در ورای امور عملیاتی و اقدامات جاری نظام نگهداری منابع انسانی صورت می‌گیرد.

### ۳-۱-۲- هم افزایی راهبردی

هم افزایی بین عوامل یکی از مهمترین ویژگی‌های سامانه‌های باز است. هم افزایی مؤثر بین عوامل هر سامانه در رویکرد راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد. در این رابطه انتظار می‌رود که برابری نهایی اقدامات و فعالیت‌های هر سازمان و یا واحد وظیفه‌ای از جمع جبری آنها بیشتر شود؛ به عبارت دیگر، تعامل اجزای هر سامانه حاصلی بیش از جمع جبری ساده کارکرد تک تک اجزاء می‌تواند داشته باشد. در سامانه‌های باز تعامل درونی و بیرونی اجزا موجب کارکردهای مضاعفی می‌شود. از دیدگاه هم افزایی، "اقدامات منابع انسانی در هماهنگی با یکدیگر عمل می‌کند. هنگامی که چندین اقدام با یکدیگر همراستا می‌شود، می‌تواند یکدیگر را تقویت کند" (شولر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰).

ویژگی هم افزایی ناظر بر تقویت و پشتیبانی هر یک از عوامل داخلی و بیرونی سامانه از کارکردها و عملکرد سایر عوامل و اجزا است؛ به عبارت دیگر، هم افزایی حاصل تقویت متقابل اجزای داخلی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود که در سطوح اجرایی و عملیاتی به دلیل جزء نگری نمی‌توان تحقق آن را تضمین کرد.

1 - Bratton & Gold

2 - Schuler & et al

## ۳-۱-۳- انعطاف پذیری راهبردی

در رویکرد راهبردی به ساز و کارهایی برای انطباق شایسته با تحولات محیطی پرداخته می‌شود. در مورد محیط سازمان و ضرورت انطباق پذیری سازمان با تحولات محیطی گزارشهای پژوهشی فراوانی منتشر شده است. محیط سازمان شامل عواملی است که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم بر کارکردهای سازمان اثر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد. بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت راهبردی به چگونگی شناسایی محیط سازمانی و تعامل با آن پرداخته است. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظامهای تابع آن نیز بنا به اقتضای تفکر سیستمی و راهبردی باید توجه خاصی را نسبت به عوامل محیطی و چگونگی تعامل با آن داشته باشد. یکی از نویسندگان می‌گوید: "محیط پیرامون یک فرد و یا سازمان پایه و اساسی است برای ایجاد فرایندهای مرتبط با منابع انسانی. فعالیتهای منابع انسانی هر سازمان ماهیتاً پیچیده و متنوع است. افراد بشر متناوباً تغییر می‌کنند و محرکهای تغییر آنها نیز با تغییر در محیط کسب و کار دگرگون می‌شود. این ایجاد تغییر در محرکها، تمامی مراحل و ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد... سازمانهایی که محیط منابع انسانی را سامانمند تجزیه و تحلیل می‌کنند از سازمانهایی که این کار را انجام نمی‌دهند، بسیار موفقتر هستند... هنگامی که سازمان از ایجاد انطباق میان محیط و راهبردهای خود باز می‌ایستد و یا نسبت به نیازهای محیطی با استفاده از ایجاد تغییرات در راهبردهای خود عکس العملی نشان نمی‌دهد، نتیجه این است که میزان دستیابی به اهداف سازمان کاهش می‌یابد... همان گونه که برنامه‌های راهبردی سازمان نیازمند بررسی محیط است، برنامه‌های راهبردی منابع انسانی نیز نیازمند همین امر است. بازار کار، وضعیت اقتصادی داخلی و بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل حقوقی، عوامل جمعیت شناختی، رقابت صنعتی، گرایشهای فناورانه، نیازمندیهای بازار مصرف کننده نهایی،

همه بخشی از مسئولیت بررسی محیط منابع انسانی است" ( آشوک و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۶۴-۶۵).

مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظامهای آن باید ساز و کارهایی را برای پایش مستمر تحولات محیطی و هم چنین پیش بینی الزامات آینده ایجاد کند. تحولاتی که در حوزه‌های دانشی، فناوری، حقوقی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... در سطح ملی و فراملی صورت می‌گیرد، به طور مستقیم و یا غیر مستقیم و هم چنین در کوتاه مدت یا بلند مدت، آثار و پیامدهایی را برای نظام نگهداری منابع انسانی سازمانها به دنبال خواهد داشت. از اینرو، مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می‌کند که خرده نظام نگهداری منابع انسانی از انعطاف پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. یکی از نویسندگان در تعامل مؤثر سازمان با محیط معتقد است که: "انعطاف پذیری راهبردی برای سازمانها در کسب برتری (و یا ایجاد مزیت رقابتی) اساسی است؛ زیرا آنها را قادر می‌سازد تا پیوسته و به طور کنشی و یا واکنشی گزینه‌های راهبردی را در پاسخ به تحولات محیطی ایجاد کنند" (کاپسوآن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۶۹).

نبود درک تحولات محیطی و عدم انعطاف لازم، مانع سیر تکاملی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد شد. تحقق این مهم در شمول وظایفی فراتر از مسئولیتهای سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی قرار می‌گیرد؛ زیرا شناسایی عوامل مرتبط محیطی و تبیین روابط مؤثر بر آنان و هم چنین درک الزامات آینده و چگونگی انطباق تدریجی با آنان مستلزم برخورداری از بینشی راهبردی است.

1 - Ashouk & et al

2 - Kapasuwan



### ۳-۱-۴- مزیت راهبردی

یک واحد وظیفه‌ای مانند منابع انسانی باید بتواند در عرصه رقابت شدید بین سازمان‌ها، مولد شایستگیهای محوری باشد و مزیت راهبردی را برای کل سازمان ایجاد کند. در عصر جدید، منابع انسانی دانش محور به عنوان مهمترین توانایی سازمان در کسب مزیت رقابتی و هم چنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز این است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری تمام فرایندهای سازمانی دانست؛ لذا سازمانهای پیشرو، افراد را با ارزشترین سرمایه قلمداد می‌کنند و به تلاش نامحدود به منظور جذب، پرورش، توسعه، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی دانش محور و زبده می‌پردازند و با در اختیار داشتن دانش و تخصص، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را رقم می‌زنند. مزیت رقابتی تنها بر اساس ایجاد تمایز کالا یا خدمات و یا رهبری هزینه و قیمت نیست، بلکه مزیت رقابتی در بهبود تخصصهای ویژه یا شایستگیهای محوری کارکنان و پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و حرکات رقیبان است. سازمانهای امروز بشدت نیازمند کارکنان شایسته و متعهد به عنوان مزیتی رقابتی هستند. منابع جدید رقابتی پایدار و در دسترس سازمانها، نیروی انسانی است که شامل مهارتها، خلاقیتها، ابهامها، امیدها، رؤیاهای و هیجانات آنها است. در وضعیت بسیار متحول محیط سازمانها، منابع انسانی به عنوان اصلی ترین مزیت رقابتی سازمان نیازمند توجهی خاص و مدیریتی راهبردی هستند. یکی از نویسندگان می‌گوید: "مفهوم اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که راهبرد منابع انسانی موجب ارتقای راهبردی سازمان می‌شود؛ از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت سازمان در کسب

مزیت راهبردی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آنها مثل منبع راهبردی بسیار مهم برخورد کرد" (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۸).

کارکنان متخصص، ماهر، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با ایجاد روشها و شیوه‌هایی نوین، گوی سبقت را از سایر رقیبان برآید. هنگامی می‌توان مدعی اعمال مدیریت راهبردی بر حوزه منابع انسانی شد که این حوزه قانونی برای تولید مزیت راهبردی سازمانی باشد. توان ایجاد مزیت‌های راهبردی و غیر قابل تقلید توسط رقیبان از جمله معیارهای ارزیابی نگرش و رفتار راهبردی مدیریت منابع انسانی و خرده نظام‌های آن به شمار می‌رود. انسان‌های متخصص و متعهدی که علقه‌های عمیقی با اهداف سازمانی ایجاد می‌کنند به منبع عظیم تولید مزیت راهبردی و ارزش افزوده سازمانی تبدیل می‌شوند. با توجه به محیط پر چالش پیرامون سازمان، منابع انسانی یکی از کانون‌های حیاتی برای تولید مزیت‌های رقابتی به شمار می‌آید. یکی از نویسندگان می‌گوید: "به منظور حفظ برتری و رقابتی ماندن در محیط همواره متغیر، بسیاری از سازمانها منابع انسانی را بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی رشته‌های کاری خود قرار می‌دهند" (فاروق<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۰).

سازمان‌های بهره‌مند از کارکنانی که بسرعت توان فراگیری از تجربه خود و دیگران را دارند و آن را اجرایی می‌نمایند و هم چنین از سیاستها و راهبردهایی در حوزه منابع انسانی برخوردارند که از چنین کارکنانی حمایت می‌کنند. این سازمانها منشا تفکرات، اندیشه‌ها، روشها و شیوه‌های نوینی خواهند بود که شایستگی پیشتازی در عرصه رقابت را به خود اختصاص خواهند داد.

### ۳-۲- تعهد سازمانی

شهید مطهری می‌فرماید: "تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد، و به آنها پایدار است. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ پیمان بسته است، صیانت کند" (مطهری، ۱۳۶۸: ۱۷).

یکی از نویسندگان معتقد است که "تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براین اساس، فردی که بشدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد؛ در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد" (ساروقی، ۱۳۷۵: ۷۳-۶۵).

شلدون<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "نوعی نگرش یا جهتگیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتر<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستمهای اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک<sup>۳</sup> تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با رفتار خود و از طریق آنها اعتقاد می‌یابد که به فعالیتها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در اجرای آنها حفظ کند. بوکانان<sup>۴</sup> تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف سازمان می‌داند؛ وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف و به سازمان به خودی خود جدای از ارزش ابزاری آن" (ساروقی، ۱۳۷۵: ۷۳-۶۵).

به نظر لوتانز<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) و شاو<sup>۶</sup>، "تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش اغلب این گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش

1 - Sheldone  
2 - Cunter  
3 - Salansik  
4 - Bokanan  
5 - Lutanz  
6 - Chauve

فوق‌العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها و اهداف سازمان" (عراقی، ۱۳۷۳: ۲۵).

وجه اشتراک تعاریف یاد شده نشان می‌دهد که تعهد، حالتی روانی است و نمایانگر شدت پیوند روحی و روانی فرد با سازمان است. با درک مفهوم تعهد و اندازه‌گیری ابعاد عملیاتی آن می‌توان توصیف واقع بینانه تری از ماهیت نگرش و رفتار افراد در سازمان به دست آورد و حتی میزان فداکاری برای سازمان و یا تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را پیش بینی کرد.

به نظر یکی از نویسندگان: "تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم است که بر رفتارهای مهمی مانند جا به جایی و غیبت اثر می‌گذارد. هم چنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد، کارکنانی که تعهد و پایبندی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند" (مورهد گریفن<sup>۱</sup>، ۱۳۷۴، ۳۴).

تحقیقات نشان داده است که "تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹)، حضور (ماتیو و زاجیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، آلن و اسمیت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳)

---

1 - Mourhead, Greephen  
2 - Batman & Struser  
3 - Mathive & Zajac  
4 - Oreilly & Chatman  
5 - Meyer & Allen & Smit

رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز<sup>۱</sup> ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد" (شیوآن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۱۳).

دو تن از پژوهشگران<sup>۳</sup> الگوی سه بعدی خود را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوتهایی ایجاد کردند که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت. از نظر آنها "تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد" (می‌یر و هرسکوویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۳۰۵).

می‌یر و آلن، بین سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، تمایز قائل می‌شوند. "تعهد عاطفی به وابستگی احساسی فرد به سازمان اشاره دارد. تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می‌شود" (مودی و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲: ۳۹۰).

دو تن از نویسندگان در تعریف تعهد عاطفی معتقدند که "این بعد از تعهد سازمانی به نوعی علاقه و وابستگی فرد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان است" (بارون و گرین برگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰: ۱۵۲).

دو پژوهشگر در تبیین مفهوم تعهد هنجاری بر این باورند که "این بعد از تعهد سازمانی، الزام اخلاقی و فداکاری برای سازمان و عدم انتقاد از سازمان را اندازه می‌گیرد" (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰: ۱۸).

در تعریف تعهد مستمر گفته شده است که "این بعد ناشی از درک هزینه و زیان ناشی از ترک سازمان است. هرچه افراد مدت زمان بیشتری در سازمان کار کنند،

1 - Mowday & Porter & Steers

2 - Shiuan & et al

3 - Meyer & Allen

4 - Meyer & Herscovitch

5 - Mowday & etal

6 - Baron & Greenberg

احساس می کنند که سرمایه گذاری آنها در سازمان افزایش می یابد و در صورت ترک سازمان این سرمایه گذاری و مزایای جانبی ناشی از کار در سازمان از بین خواهد رفت" ( گرین برگ و بارون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۷۶).

دو تن از نویسندگان می گویند: " حفظ سطح بالایی از تعهد سازمانی اثر بخش برای سعادت و بقای سازمانی حائز اهمیت است" (دی گروت و کراس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳۵۰).

مطالعه ادبیات و تأمل در مفهوم تعهد سازمانی حاکی است که این متغیر تاحد زیادی می تواند نگرش و رفتار کارکنان را نسبت به میزان پیوند و وفاداری به سازمان و ادامه خدمت قلبی در سازمان اندازه گیری، و پیش بینی کند. این مفهوم در واقع بخش عمده ای از روح حاکم بر تلاشهای نظام نگهداری کارکنان را پوشش خواهد داد. جلوه ظاهری سیاستها و اقدامات نظام نگهداری بر جبران خدمات معطوف است. لیکن هدف غایی آنها افزایش میزان پیوندها بین سازمان و کارکنان کیفی است که مفهوم تعهد سازمانی این مهم را تأمین می کند.

### ۳-۳- احساس عدالت سازمانی

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان به شمار می رود که همواره در طول تاریخ وجود آن بستر مناسبی را به منظور توسعه و تعالی جوامع انسانی فراهم کرده است. مفهوم عدالت در سطح وسیعی در منابع و ادبیات اسلامی مورد توجه و تأکید قرار گرفته است. در قرآن کریم آمده است: " خداوند اجرای عدالت و نشر احسان را میان مردم واجب کرده است" (نحل/۹۰).

1 - Greenberg & Barron

2 - De Groot & Cross

در این بخش از آیه قرآن، بین اجرای عدالت و نشر احسان، همنشینی برقرار شده است؛ یعنی نیکی و احسان به مثابه اجرای عدالت تلقی می‌گردد و از سوی دیگر، اجرای عدالت، همسطح نیکی و احسان معرفی می‌گردد. قرآن می‌فرماید: "عدالت را اجرا کنید که نزدیکترین راه رسیدن به تقوا است و از خدا بترسید و بدانید که خدا از آنچه می‌کنید، آگاه است" (مائده/ ۸).

قرآن کریم در این بیان، عدالت قضایی را مورد تأکید قرار می‌دهد و از مؤمنان می‌خواهد که برای برپایی حق و عدالت، هزینه‌های آن را پردازند و با ایستادگی در این مسیر، کوتاهترین راه را به تقوا و پرهیزگاری برگزینند. از این دیدگاه تحقق عدالت سریعترین راه برای کمال و رستگاری معرفی شده است. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: "محبوبترین مردمان نزد خدا در روز قیامت و نزدیکترین کسان به او، پیشوای عادل است و منفورترین مردم در نظر خدا و چشنده سخت‌ترین عذابها، پیشوای ستمگر است" (مجلسی، ۱۳۸۰، ج ۷۵: ۳۵۱).

این فرمایش پیامبر اکرم (ص) مسئولیت سنگینی را متوجه مدیران جامعه و سازمانها می‌کند. در صورتی که از اجرای حق فاصله داشته باشیم به همان میزان به ظلم نزدیک هستیم.

ابو مالک می‌گوید: "به امام علی بن الحسین گفتم: از همه قوانین دین مرا آگاه ساز، فرمود بیان حقیقت، به عدل داوری کردن و وفای به عهد داشتن" (شیخ صدوق، ۱۳۷۵: ۱۱۳).

در کلام امام سجاد (ع) بین حق، عدل و وفای به عهد رابطه‌ای برقرار می‌گردد. از این بعد، تعاملی بین اجرای عدالت و تعهدات طرفینی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، سستی در ادای تعهدات و یا نقض تعهدات از مصادیق بی‌عدالتی و

ظلم ارزیابی شده است. پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: "هر کس عدالت را در حق همه اجرا کند بر دشمن خویش پیروز گردد" (مجلسی، ۱۳۸۰، ج ۷۵: ۳۵۹).

فرمایش رسول اکرم (ص) در این حدیث نبوی رابطه‌ای بین اجرای عدالت از یک سو و ظفرمندی بر دشمنان و رقیبان را از سوی دیگر مورد تأکید قرار می‌دهد. با این وصف از کارکردهای دیگر تحقق عدالت، دستیابی به پیروزی و کامیابی در مصاف با رقیبان و دشمنان بیرونی است. علی (ع) می‌فرمایند: "چون حکومت بر پایه‌های عدل و داد بنا، و به پشتوانه‌های عقل و خرد تقویت گردد، خدا هواداران آن را یاری می‌کند و دشمنش را مغلوب می‌سازد" (آمدی، ۱۳۸۷: ۱۴۲).

امام علی (ع) می‌فرمایند: "اگر رعیت بر تو گمان ستم برد، آشکارا عذر خود را نزد آنان بیان کن و با این کار از بد گمانیشان در؛ این کار برای تو ریاضت (و تمرین اجرای عدالت) است و برای مردم رفتاری به مدارا و محبت و صراحت گویی در بیان عذر و در نتیجه استوار داری توده‌ها در راه حق" (سید رضی، ۱۳۷۱).

در فرمایش مولای متقیان علی (ع) صرف گمان زیر دستان و احساس آنان نسبت به بی عدالتی و وقوع ظلم برای عذر خواهی آشکار مدیران کفایت می‌نماید. دیدگاه اسلام و کلام معصومین، زوایای گوناگونی را در زمینه مفهوم عدالت می‌گشاید که با توجه به آنها می‌توان روابط بین بسیاری از عوامل اجتماعی و سازمانی را در قالب فرضیه‌های پژوهشی متعدد تبیین کرد؛ اما از حیث مطالعات تجربی همچنان در آغاز راه هستیم.

علی (ع) می‌فرمایند: "با اجرای عدالت، برکات خداوند چند برابر می‌شود" (غررالحکم، ۱۴۶).

این کلام معصوم، پایه یکی از برداشتهای شهید مطهری است؛ آنجا که تحقق عدالت را زمینه ساز نزول برکات و افاضه فیض از عالم بالا می‌داند. عدالت بستر



تکاملی جامعه و سازمان را هموار می‌سازد و بالعکس بی‌عدالتی و ظلم مانع رشد و تکامل اجتماعی و به تبع سازمانی خواهد شد. در مجموع چنین استنباط می‌شود که صرف نظر از میزان تحقق عدالت در عالم واقع، چگونگی احساس عدالت در کارکنان می‌تواند به تشدید یا تضعیف تعهد سازمانی و به تبع عملکرد سازمانی منجر گردد و این مهم با تغییر در نظامهای توزیعی، فرایندهای تخصیصی و سبکهای رهبری در سازمان مدیریت پذیر است.

در دنیای مدرن، بخش اعظمی از اجرای عدالت در جامعه به وجود عدالت در سازمانها منوط است. مطالعات و تحقیقات اولیه تجربی در مورد عدالت سازمانی به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. با وجود این، اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود به طوری که مقالات ارائه شده در این حوزه طی این سالها روند رو به رشدی داشته است. درک کارکنان از فلسفه عدالت در سازمان و چگونگی اجرای آن به عنوان یک عامل تعیین کننده در قضاوتهای عمومی آنان نسبت به رخدادهای سازمانی مؤثر و تعیین کننده است. در عین حال، کارکنان در برابر بی‌عدالتیهای مشهود سازمانی متناسب با ظرفیتهای ادراکی خود واکنشهای متنوع و معناداری را از خود بروز می‌دهند. به نظر یکی از دانشمندان "ادبیات موجود پیشنهاد می‌کند که ادراکات از عدالت برای تفسیر رویدادهای سازمانی حیاتی است" (فیشر،<sup>۱</sup> ۲۰۰۴: ۴۹۶).

به نظر می‌رسد، چنانچه کارکنان از تحقق عدالت و یا حرکت سازمان به سمت فضایی عادلانه‌تر احساس رضایت داشته باشند، حاصل این ادراکات در تعهد آنان بر سازمان نافذ خواهد بود؛ به عبارت دیگر هرگونه تصمیم راهبردی و یا اقدامی عملیاتی در تعامل با کارکنان سازمان بدواً بر احساس و ارزیابی آنان از عدالت در

سازمان مؤثر می‌شود و سپس در سایر نگرشها و یا رفتارهای کارکنان منشأ اثر خواهد بود. سه تن از پژوهشگران بر این باورند که "اگر افراد تصمیمی را در سازمان به عنوان اقدام عادلانه درک کنند، به احتمال زیاد با تعهد فراوانتر، رضایت شغلی بیشتر و درگیر شدن در رفتار فرا نقشی برای سازمان جبران خواهند کرد" (کولکوئیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۴۲۵).

چنین کارکردی از سوی احساس عدالت سازمانی به معنای برخورداری از کانونی برای تولید ارزش افزوده است؛ به عبارت دیگر به احتمال زیاد با افزایش جلوه‌های عدالت سازمانی می‌توان شاهد دستاوردهای مطلوبی مانند افزایش تعهد، رضایت شغلی، اقدامات فرا نقشی داوطلبانه و عملکرد شغلی بیشتر کارکنان بود. از نظر یکی از پژوهشگران "در تمامی اندیشه‌های سیاسی اسلام، مبنای زیربنای تمامی اصول نیز عدالت است. آیات الهی اشاره دارند که پیامبران را با مشعلهای هدایت فرستادیم و به آنها کتاب و میزان دادیم تا عدالت را بر پادارند" (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲: ۵۱).

عدالت و استقرار آن همواره به عنوان نیاز جدی برای جوامع انسانی مطرح بوده است. یکی از دانشمندان می‌گوید: "آبراهام مازلو به عنوان برجسته‌ترین روانشناس در حوزه انگیزش، سلسله مراتبی از نیازهای انسانی را مطرح کرد که اگر چه عدالت در این سلسله مراتب جایی ندارد با این حال مازلو از اهمیت آن آگاه بوده و نسبت به پیامدهای ناشی از بی عدالتی هشدار داده است. مازلو عدالت را تقریباً یک نیاز اساسی مطرح کرده و آن را به همراه انصاف، صداقت و نظم در یک گروه قرارداده است و از آنها به عنوان پیش شرطهای اساسی برای ارضای نیازها یاد کرده است" (تایلور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۲۱۹).

1 - Colquitt & et al

2 - Taylor

تحقیقات نشان داده است که "فرایندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند و چگونگی برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً به تعهد بیشتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرائقش آنها منجر می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. بنابراین، درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است" (باس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۵۹-۲۵۴).

### ۳-۳-۱- ابعاد عدالت سازمانی

طبق تحقیقات معاصر سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده که عبارت است از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی.

### ۳-۳-۱-۱- عدالت توزیعی

جی استیسی آدامز در نظریه برابری خود نشان داد که "افراد مایلند در برابر کار خود پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداشهای کار بهره‌مند شوند" (گرین برگ، ۲۰۰۴: ۳۶۵-۳۲۲).

از نظر آدامز، کارکنان دست کم دو مقایسه ذهنی را برای عادلانه بودن تصمیمات سازمان نسبت به عملکرد خود انجام می‌دهند. در قیاس اول، تناسب کار و پاداش ارزیابی می‌گردد و در قیاس دوم پاداش دریافتی با دیگران مورد توجه قرار

می گیرد. یکی از نویسندگان می گوید: "نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداشهای توزیع شده بین افراد است" (رایینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۷۰). این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده اند. دو تن از نویسندگان معتقدند که "به دلیل تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً با واکنش های شناختی، عاطفی و رفتاری مرتبط باشد. بنابراین، زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می شود، این بی عدالتی باید احساسات شخص (مثل عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناختها (مثلاً شناخت تحریفی ورودیها و خروجیهای خود یا دیگران) و نهایتاً رفتارش (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد" (کاراش و اسپکتور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۲۷۸).

عدالت توزیعی نوعی از قضاوت های ادراکی است که ساختارهای آن با مشاهده نتایج، خروجیها و پاداشهای تخصیص یافته آغاز به کار می کند. تحلیل عاملی نبود این نوع از عدالت، ظهور و تجلی پدیده هایی چون کاهش رضایت از کار، تحریف رویدادها، کاهش عملکرد و ترک خدمت را نشان می دهد. از اینرو، امکان اندازه گیری کمی آن فراهم می شود.

### ۳-۳-۱-۲- عدالت رویه ای

به نظر دو تن از دانشمندان "با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمانها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (یا عدالت

1 - Robbins

2 - Charash & Spector

توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی تغییر کرده است که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه ای) " (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۸).

عدالت رویه‌ای با رویکردی فرایند گرا پیش از وقوع نتایج و تخصیص پاداشها کار خود را در مرحله ارزیابی ترتیب و توالی اقدامات منجر به تخصیص پاداش توسط مسئولان سازمان آغاز می‌کند. از نظر یکی از نویسندگان "عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداشها استفاده می‌شود... با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر از پرداختها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند" (راینر، ۲۰۰۱: ۱۷۱ و ۱۷۰).

عدالت رویه‌ای قضاوتی پیش بینی کننده است و فرد از طریق تجزیه و تحلیل ذهنی مقدمات، امکان وقوع بی عدالتی را در آینده برآورد می‌کند. تحقق ملزومات عدالت رویه‌ای در سازمان امکان طراحی و اجرای مؤثر پرداختهای منعطف و یا چند نظامی را فراهم می‌سازد. در این وضعیت ممکن است فرد از پاداشهای دریافتی خود احساس رضایت لازم را نداشته باشد، لیکن مسئولان سازمان را نیز نمی‌تواند به بی عدالتی متهم کند؛ زیرا چنین تصمیماتی را در چارچوب قوانین و مقرراتی منطقی و شفاف ارزیابی می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای با واکنشهای شناختی، احساسی و رفتاری کارکنان نسبت به سازمان (مثل تعهد سازمانی) مرتبط است.

### ۳-۳-۱-۳- عدالت تعاملی

نوع سوم از عدالت در سازمانها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. "عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود"

(اسکاندورا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۴۰-۲۵).

این نوع عدالت با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت مرتبط است. به دلیل اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا سرپرست مرتبط است. بنابر این، "زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد به جای سازمان واکنش منفی را به سرپرستش نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. هم‌چنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد" (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۸).

با اینکه عدالت تعاملی رفتار مدیران و سرپرستان را مبنایی برای ارزیابی کارکنان قرار می‌دهد و اولین واکنش‌های کارکنان در صورت مشاهده چنین بی‌عدالتی‌هایی متوجه مدیران و سرپرستان است، لیکن حاصل بلند مدت چنین قضاوتها و رفتارهای متأثر از آن به بروز و تشدید تعارضات بین کارکنان و مدیران و به تبع کاهش عملکرد و یا میل به ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد. در بعد مثبت آن نیز اگر رفتار مدیران و سرپرستان عادلانه ارزیابی گردد، برخی از آثار نارضایتی‌های ناشی از بی‌عدالتی‌های توزیعی و رویه‌ای را بویژه در سازمانهای بزرگ می‌تواند ترمیم کند. به نظر مورمن<sup>۲</sup> "عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی است. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت

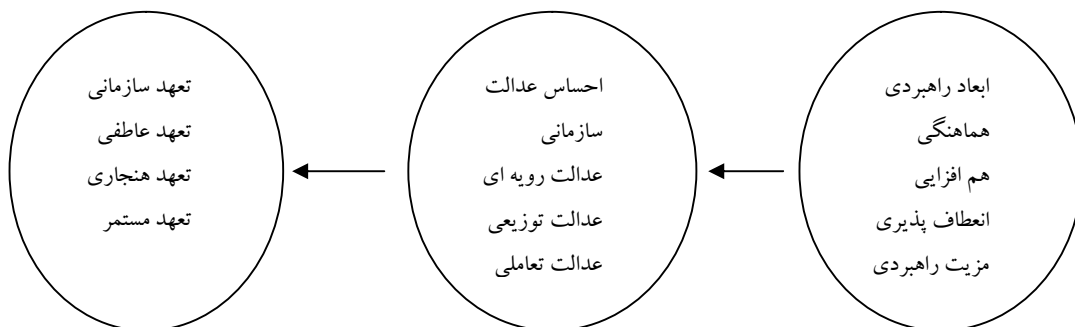
1 - Scandura

2 - Morman

مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود" (اسکاندورا، ۱۹۹۹: ۴۰-۲۵).

### ۳-۴- الگوی مفهومی پژوهش

مرور مبانی نظری و پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که متغیرهای پیشنهادی این تحقیق به طور مستقیم و یا غیر مستقیم، در چهارچوب الگوهای متفاوت (دو یا چند متغیره) دارای رابطه است. در این تحقیق تلاش شد با توجه به مبانی نظری موجود، تأثیر میانجیگری احساس عدالت سازمانی بر روابط بین ابعاد راهبردی و تعهد سازمانی تبیین شود.



شکل شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

### ۴- روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی؛ از نظر روش، توصیفی و از حیث گردآوری داده‌ها پیمایشی است.

#### ۴-۱- سؤالات تحقیق

- الف- آیا رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان پایور سازمان مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد؟
- ب- آیا رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر احساس عدالت سازمانی کارکنان پایور سازمان مورد مطالعه اثر می‌گذارد؟
- ج- آیا بین احساس عدالت سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان پایور در سازمان مورد مطالعه رابطه‌ای هست؟

#### ۴-۲- جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از: تمام کارکنان پایور ستادهای اصلی سازمان دولتی مورد مطالعه که برابر فرمول کوکران در جامعه آماری محدود و شناخته شده حداقل حجم نمونه قابل قبول ۱۸۹ نفر برآورد شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی انجام گرفت. برای ۳۰۰ نفر از اعضای نمونه آماری پرسشنامه فرستاده شد و ۲۰۱ پرسشنامه دریافتی مبنای محاسبات قرار گرفت. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه ۴۸ سؤالی محقق ساخته‌ای با استنباط از پرسشنامه‌های استاندارد مرتبط با متغیرهای پژوهش و پس از بومی‌سازی در نهایت با احراز روایی و اعتبار زیاد مبنای مطالعه میدانی قرار گرفت. میزان متوسط اعتبار یا روایی محتوایی سؤالات این پرسشنامه پس از کسب نظر ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی بیشتر از ۸۸٪ به دست آمد. میزان اعتماد یا پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲۹۲ محاسبه شد.

#### ۴-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی تمامی شاخصهای آماری میانگین، واریانس، انحراف معیار، انحراف استاندارد، چارک اول و دوم و سوم و هم چنین



همبستگی بین متغیرها محاسبه، و در قالب جدولها و نمودارهای مختلف تنظیم شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ضمناً از آزمونهای آماری تی، ضریب کندال، فریدمن، کراسکال-والیس و محاسبات تحلیل مسیر برای دستیابی به الگوی نظری بهره‌گیری شد.

#### ۴-۴- بحث و بررسی نتایج تحلیل آماری داده‌ها

ضریب همبستگی (I) بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان به میزان ۰/۲۷۹۴ محاسبه شد و ضریب تعیین ( $I^2$ ) آن ۷/۸ درصد به دست آمد. بدین ترتیب، فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه مستقیم و معنادار بین رویکرد راهبردی و تعهد سازمانی تأیید می‌شود. نتایج محاسبات همبستگی پیرسون بین متغیرها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی (I) بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و احساس عدالت سازمانی ۰/۶۷۵۸ با میزان اطمینان ۹۵ درصد تعیین گردید. ضریب تعیین یا پیش بین ( $I^2$ ) این دو متغیر برابر با ۴۵/۶۷ درصد محاسبه شد. این دو متغیر، بیشترین اولویت را در معناداری رابطه مستقیم در این پژوهش دارد. بدین ترتیب، فرضیه دوم تحقیق مبنی بر رابطه مستقیم و معنادار بین رویکرد راهبردی و احساس عدالت سازمانی تأیید می‌گردد. ضریب همبستگی (I) بین عدالت سازمانی و تعهد کارکنان با ۹۵ درصد اطمینان ۰/۳۵۴۴ محاسبه شد که ضریب تعیین ( $I^2$ ) آن ۱۲/۵۶ درصد به دست آمد. بدین ترتیب، فرضیه سوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه مستقیم و معنادار بین احساس عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان تأیید گردید. در مجموع، نتایج محاسبات ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای این پژوهش، که در قالب فرضیه متناظر با سؤالات مورد مطالعه قرار گرفت، نشان داد که تمامی فرضیه‌ها تأیید شد. در این میان فرضیه دو با بیشترین همبستگی و ضریب پیش بین و فرضیه یک با کمترین ضریب

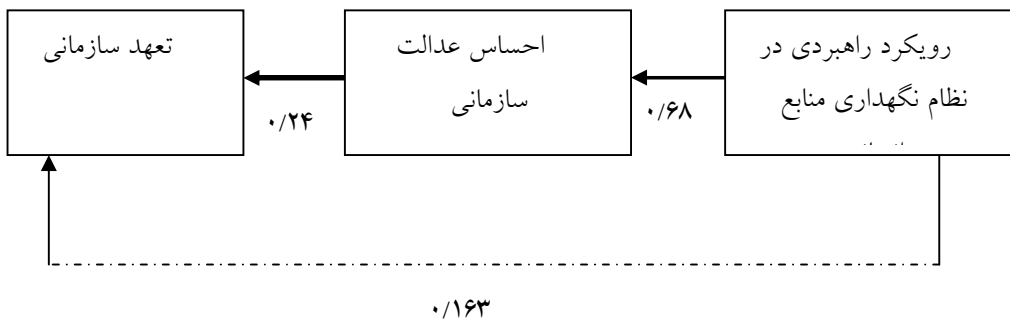
۱۶۴/دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰

همبستگی و ضریب پیش بین مورد تأیید آزمون میدانی قرار گرفت. کم بودن میزان همبستگی در فرضیه یک حاکی از اهمیت نقش احساس عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی است که در تحلیل مسیر اهمیت آن نمایانتر می شود.

جدول شماره ۱: نتایج ضرایب همبستگی و تعیین

فرضیه ها	رابطه همبستگی بین متغیرها	ضریب همبستگی $r$	ضریب تعیین $r^2$
فرضیه ۱	بین رویکرد راهبردی و تعهد سازمانی	۰/۲۷۹۴	٪ ۷/۸
فرضیه ۲	بین رویکرد راهبردی و احساس عدالت	۰/۶۷۵۸	٪ ۴۵/۶۷
فرضیه ۳	بین احساس عدالت و تعهد سازمانی	۰/۳۵۴۴	٪ ۱۲/۵۶

### تحلیل مسیر



نمودار ۱: الگوی پیشنهادی تحلیل مسیر

جدول شماره ۲: اندازه ضرایب بتا

ضرایب بتا	روابط علی متغیرها
۰/۲۴	ضریب اثر مستقیم احساس عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی
۰/۶۸	ضریب اثر مستقیم رویکرد راهبردی بر عدالت سازمانی
۰/۱۶۳	ضریب اثر کلی رویکرد راهبردی بر تعهد سازمانی

این تحقیق نشان می‌دهد که رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر تعهد سازمانی اثر علی مستقیم کوچکی دارد؛ اما از طریق متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و احتمالاً سایر متغیرها بر آن تأثیر علی قابل توجهی دارد. نتایج تحلیل مسیر اهمیت نقش میانجیگری احساس عدالت سازمانی در روابط بین رویکرد راهبردی و تعهد سازمانی را بخوبی نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که احساس عدالت سازمانی می‌تواند تأثیر کارکرد رویکرد راهبردی در منابع انسانی بر تعهد سازمانی را تا اندازه زیادی تحت تأثیر قرار دهد. این الگو اگر چه نمی‌تواند روابط علی متقنی را بین متغیرها اثبات کند به طور قاطع جهت مسیرهای اثر گذاری بین متغیرها را تأیید؛ و جهت‌های فاقد معنا را رد می‌کند. از مهمترین توانها و کارکردهای الگو این است که زیر بنای ساختاری در روابط بین متغیرهای پژوهش ایجاد کرده است.

با توجه به اهمیت متغیر تعهد سازمانی در مطالعات رضایت شغلی و عملکرد سازمانی، پس از این هرگونه مطالعه‌ای در مورد بررسی تأثیر رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی بر رضایت شغلی یا عملکرد سازمانی باید با توجه به نقش متغیر میانجی عدالت سازمانی انجام گردد. این تحقیق تأثیر سایر متغیرهای میانجی را در این الگو انکار نمی‌کند. مقدار ضریب اثر کلی رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر تعهد سازمانی یعنی ۰/۱۶۳ خود نشانگر وجود سایر عوامل است که ممکن است به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین متغیرهای مستقل (رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی) و متغیر وابسته (تعهد سازمانی) نقش آفرینی کند. اگر در وضعیتی آرمانی تمامی متغیرهای میانجی (که تاکنون شناسایی نشده است) بدرستی شناسایی، اندازه‌گیری و در این الگو جانمایی، و متغیرهای مزاحم کنترل شود، ضریب اثر کل رویکرد راهبردی بر تعهد سازمانی افزایش می‌یابد و قوام الگوی فعلی به دلیل انطباق بیشتر با واقعیتها ارتقا خواهد یافت.

## ۵- نتیجه گیری

مفهوم عدالت و دامنه کارکردی آن بسیار گسترده است. در دین مبین اسلام نیز به طور جدی به مفهوم عدالت توجه داده شده است، لیکن در مطالعات علوم انسانی و بومی سازی نظریات سازمانی کمتر به آن پرداخته شده است. بر اساس آیات و احادیث وارد شده، عدالت با بسیاری از امور دنیوی و اخروی انسان و جامعه انسانی در ارتباط است و همین آیات و روایات می تواند مبنای فرضیه سازیهای فراوانی در مطالعات علوم انسانی شوند. در این پژوهش نیز نقش میانجیگری احساس عدالت سازمانی در تبیین رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از تحلیل مسیر اثبات گردید. تاکنون پژوهشهای فراوانی در مورد نقش عوامل سطح عملیاتی و کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی کارکنان انجام گرفته است، اما به نقش ابعاد راهبردی و تأثیر آن از طریق احساس عدالت بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته نشده است. این پژوهش با بهره گیری از نگاه راهبردی، رابطه بین ابعاد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی (متغیر مستقل) با توجه به احساس عدالت سازمانی (متغیر واسط) بر تعهد سازمانی (متغیر وابسته) را مورد بررسی قرار داد. نتایج مطالعات میدانی، معناداری و مستقیم بودن روابط بین متغیرهای پژوهش را به اثبات رساند. هم چنین اثر علی قابل توجه رویکرد راهبردی بر احساس عدالت سازمانی و احساس عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تعیین شد. در این پژوهش اثبات شد که نقش میانجیگری احساس عدالت سازمانی در تبیین رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان بسیار کلیدی و تعیین کننده است.

با نگرش به دستاورد این پژوهش مبنی بر اثبات نقش میانجیگری احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری و تعهد سازمانی

پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف- تخصیص نهایی منابع، امکانات، امتیازات و پاداشها به کارکنان در یک دوره زمانی مشخص مورد بازنگری قرار گیرد و در صورت ناعادلانه بودن توزیع از تجربیات گذشته بهره برداری شود و در گامهای بعدی توزیع عادلانه تری انجام گیرد تا احساس عدالت توزیعی در کارکنان بهبود یابد.

ب- فرایندهای تخصیص منابع شامل سیاستها و روشها و... که به اعطای منابع، امکانات، امتیازات و پاداشها به کارکنان منجر می‌شود از حیث عادلانه بودن مورد بازنگری قرار، و در صورت لزوم اصلاحاتی صورت گیرد.

ج- از آنجا که عدالت تعاملی در برگیرنده انصاف، ادب، احترام و صداقت بین رؤسا و مرئوسان است و احساس عدالت تعاملی را در کارکنان ایجاد می‌کند، توصیه می‌شود که رؤسا و مدیران بخشهای مختلف سازمان، کم و کیف منصفانه بودن، مؤدب بودن، احترام گذاشتن و صادق بودن رفتار خود را در دوره های مشخص از سوی کارکنان زیر امر باز خورد دریافت کنند.

این اقدامات می‌تواند برآیند احساس عدالت سازمانی را در کارکنان افزایش دهد و موجب تقویت رابطه رویکرد راهبردی بر تعهد سازمانی کارکنان و به تبع عملکرد کارکنان گردد. بدیهی است که احساس عدالت سازمانی از عدالت سازمانی متمایز می‌گردد. چنانچه متولیان حوزه نگهداشت بر این باورند که عدالت سازمانی در حد مطلوبی در سازمان وجود دارد، باید برای اطلاع رسانی صحیح و رفع شبهات کارکنان، احساس عدالت سازمانی آنان را بهبود بخشند.

#### منابع فارسی

قرآن مجید (۱۳۷۸). ترجمه الهی قمشه‌ای. ج اول. انتشارات حر.

نهج البلاغه (۱۳۷۱). تألیف سید رضی. به قلم فیض الاسلام.

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چ ۲. تهران: نشر دفتر پژوهش های فرهنگی.
- آشوک، چاندا؛ شیلپا، کبرا (۱۳۸۴). راهبرد منابع انسانی: معماری تغییرات. ترجمه حسن رنگریزی و عباسعلی حاجی کریمی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۸۷). غرورالحکم. ترجمه محمد علی انصاری قمی. انتشارات امام عصر (عج).
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۸۲). عدالت در اندیشه های سیاسی اسلام. قم: انتشارات بوستان کتاب.
- ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۳۵.
- شیخ صدوق، محمد بن علی بن بابویه (۱۳۷۵). خصال. ترجمه صادق حسن زاده. انتشارات ارمغان.
- عراقی، محمود (۱۳۷۳). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- علامه مجلسی (۱۳۸۰). بحارالانوار. ج ۷۵. انتشارات بحارالانوار.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). ده گفتار. تهران: انتشارات صدرا.
- مورهد، گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.

#### منابع انگلیسی

- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal psychology.
- Bos, K.V.(2001). "Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice", Journal of Vocational Behavior, Vol 58,254-259pp
- Bratton. John & Gold. Jeffrey (2000). "Human Resource Management: Theory and Practice", 2nd Ed, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, p 47.
- Charash, V.C. & Spector, P.E. (2001), "The Role of Justice in Organizations. a Meta-Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, V80,278.
- Colquitt J.A. & Conlon, D.E. & Wesson, M.J. & Porter, COLH & Ng, K.Y.(2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", P 356-371.
- DeGroot, T, Kiker, D.S. & Cross, T.C. (2000), "A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership", Canadian Journal of Administrative Sciences, 17, P 356-371
- Faruq, Ahmed, & Shariat Ullah, Muhammad & Kamal Uddin, Muhammad. (2006) "Strategic Human Resource Management: Linking HR Practices With The Business Strategy"- The cost and Management , Vol.34. No.3, PP 15-30, P17.
- Fischer, Ronald. (2004), "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", Victoria University Wellington, New Zealand, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 8 (3), 486-503
- Greenberg, J. & Baron, R.A.(2000). "Behaviore in organization", Prentice hall Inc, 7<sup>th</sup> edition.
- Greenberg, J.(2004), "Stress Fairness to Fare No Stress:managing WorkPlace Stress by Promoting Organizational Justice", Organizational Dynamics, Vol33,322-365pp.

- Kapasuwan, Supara. (2007), “ **The Synergistic Effects of Strategic Flexibility and Technological Resources on Performance of SMEs**”, International College, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand.
- Lepak P. David (2006), “ **A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research**”, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25, 217–271.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001), “ **Commitment in the Workplace: Toward a General Model**”, Human Resource Management Review, 11, 299-326.
- Mowday, R. T. & Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), “ **Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**”, San Diego, CA: Academic Press.
- Robbins, S.P. (2001), “**Organizational Behavior** ”, New Dehli. Prentice Hall, Inc
- Scandura, T.A. (1999), “**Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective**”, Leadership Quarterly .Vol10,25-40PP.
- Schuler, S. Randall & Jackson .E. Susan. (2005), “**A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective**”, management revue, vol 16, issue 1, P3.
- Shiuan, C.B. (2003), “**Organizational Commitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in the Chinese context**”, Journal of Organizational Behavior, Vol24, No3.
- Taylor, A.G.W. (2003), “**Justice as a Basic Human Need**”, New Ideas in Psychology, Vol 21 , 209-219pp.

