

## تعهد سازمانی، به عنوان متغیر میانجی روابط حلقوی عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد مشهد)

ایوب شیخی، استادیار رشته آمار، گروه مدیریت دانشگاه آزاد کرمان، کرمان، ایران

\* الهه احمدیان، مدرس مدعو، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، گروه علوم تربیتی، تربت حیدریه، ایران

سیامک کردستانی، مدرس مدعو، آموزشکده سما دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی بهینه متغیرهای سازمانی برای بهبود مدیریت منابع انسانی است. به این منظور، با مطالعه پیشینه تحقیق مدلی طراحی و آزمون شد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد به تعداد ۱۴۵۱ بود که حجم نمونه‌ای متشکل از ۳۰۰ نفر با استفاده از جدول مورگان انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ۲۹ سؤالی محقق‌ساخته استفاده شد. با توجه به اینکه هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج بیانگر تأیید مطلوبیت مدل پیشنهادی بود. به این معنی که تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی، کلیه روابط بین متغیرهای عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی را تقویت می‌کند و اثر غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر از طریق متغیر تعهد سازمانی، از اثر مستقیم دو متغیر قوی‌تر است. در پایان پیشنهادهایی با توجه به نتایج هر یک از فرضیات ارائه شد.

**کلیدواژگان:** تعهد سازمانی، متغیر میانجی، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی

\* نویسنده مسئول: Ahmadian.e2013@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۳/۱۲/۱۰ پذیرش مقاله: ۹۴/۴/۲۰

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و با فعال شدن این تشکلهای می‌توان مشکلات افراد جامعه را به انحای مختلف رفع کرد. آنچه حایز اهمیت است این است که بدانیم گرداننده اصلی سازمان‌ها انسان‌ها هستند و این انسان‌ها هستند که به کالبد بی‌روح

سازمان‌ها جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف را میسر می‌سازند [۱۹].

تعهد سازمانی<sup>۱</sup> یکی از مسائل مهم انگیزشی است. بر اساس آن، فرد به شدت هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد [۹]. تعهد سازمانی، نگرش شغلی غالبی است که محور توجه پژوهشگران بوده و موضوع فراتحلیل‌های زیادی قرار گرفته است [۱۲].

لوتانز اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی است و در واقع پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی‌ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند و درواقع تعهد می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند [۱۶].

از نظر می‌یر و آلن (۱۹۹۱)، تعهد، حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان فراهم می‌آورد. تعهد عاطفی، به وابستگی احساسی فرد در سازمان اشاره دارد. تعهد مستمر، مربوط به تمایل به باقی‌ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در آن می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری، احساس تکلیف به باقی‌ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند [۲].

بنابراین، تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است [۲].

یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما به خصوص، سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند؛ زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آنها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند و اینها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود. نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی، صحبت از مباحثی مانند خودمدیریتی و خودکنترلی، همکاری، بروز خلاقیت، مدیریت کیفیت جامع و... بی‌فایده است و بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید؛ زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌هاست. در این باره، موضوع تعهد سازمانی نیز دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا گاهی به علت وجود فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان در صدد بر می‌آیند تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگری باشند. به همین خاطر، بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد. به عبارت دیگر، رفتارهای حمایت‌کننده رهبران و همچنین جو سازمانی می‌تواند موجب فراهم آمدن حمایت سازمانی ادرا شده شود که

منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل، و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست. در خصوص اهمیت موضوع تحقیق شایان ذکر است که متکی بر این احساس، افراد در سازمانها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش می پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی خواهند کرد. برخی دیگر به دنبال این احساس می کوشند در پی فرصت های مناسبی باشند تا با کسب آموزش های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش های خود را در سازمان به خوبی ایفا کنند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می کنند، این احساس را دارند که می باید با توجه به رفتارها و نگرش های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوعشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران کنند. براساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار تابعیت (شهروندی) سازمانی را فراهم می کند. همچنین رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آنها می شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان خود قضاوت می کنند و چگونه به عدالت یا بی عدالتی درک شده پاسخ می دهند، از مباحث اساسی به خصوص برای درک رفتار سازمانی است و اکثر مدیران نیز خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می کنند. آنها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست و به طور کلی

رفتار شهروندی سازمانی بالایی دارند. چنین رفتارهایی (نقشی و فرانقشی) بر اساس ادراک از واقعیت شکل می‌گیرد نه خود واقعیت. در این راستا، چنانچه ادراک افراد از واقعیت بر مبنای انصاف و عدالت باشد، رفتارهای فرانقشی یا رفتارهای شهروندی سازمانی (رفتار) بروز پیدا خواهد کرد. از دیگر سو، 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 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 کنند، و نیز در کارکنان احساس تعهد و وفاداری به سازمانشان ایجاد کرده سطح تعهد آنان را نسبت به سازمانشان بالا می‌برد و در نتیجه از وجود نیروی انسانی متعهد و وفادار به ارزش‌های سازمان در راستای تحقق هر چه بهتر اهداف سازمانی فیض می‌برند. با توجه به اهمیتی که این نگرش‌ها یعنی اعتماد، عدالت، حمایت، رفتار شهروندی و تعهد سازمانی دارد، در این پژوهش به تبیین رابطه بین آنها خواهیم پرداخت.

نظریه مبادله اجتماعی (بده بستان) یکی از نظریه‌های مهمی است که در بررسی گرایش‌های کاری کارکنان سازمان‌ها به‌ویژه در مبحث تعهد سازمانی کارکنان استفاده می‌شود. این نظریه اساس و مبنای نظریه‌هایی چون حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می‌دهد که به تبیین رفتار سازمانی می‌پردازند [۱۱]. **عدالت سازمانی** ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش‌های رفتاری آنها به چنین ادراکی توصیف می‌کند [۱۷]. در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی بررسی می‌شود. عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی یا مرادده‌ای [۱۱] و [۲۸]. واژه **رفتار شهروندی سازمانی** اولین بار به وسیله باتمن و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح شد که در مطالعه خود

به رابطه بین عاطفه و رفتار شهروندی کارکنان پرداختند [۲۱] و [۲۴]. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً با نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود [۳] و [۸]. در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آنها انتظار داریم، بدون اینکه آنها تحت نظارت باشند [۱۵]. بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است [۲۳]. به طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند (که این امر نشان‌دهنده حسن‌نیت و صلاحیت گروه ب است)، گروه الف به گروه ب، اعتماد بیشتری خواهد کرد [۱۴]. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی-اعتمادی به علت بی‌میلی کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد [۶]. حمایت سازمانی ادراک‌شده باورهای کلی کارمندان را درباره سازمان منعکس می‌سازد. این اعتقادات و باورها، که عمدتاً از تجربیات کاری ناشی می‌شود، برای کارمندان آشکار می‌کند که سازمان تا چه حد به کار و تلاش آنها اهمیت می‌دهد و برای کمک و معاضدت آنها ارزش قایل است و به چه میزان مراقب سلامتی و بهزیستی آنهاست [۱۶]. چنین باورهایی اغلب مبنای استنباط و نتیجه‌گیری کارمندان قرار می‌گیرد و ادراک آنها را در خصوص میزان پای‌بندی سازمان به تعهدات و مسئولیت‌هایش شکل می‌دهد [۲۷].

در زمینه متغیرهای مورد بررسی و ارتباط آنها با یکدیگر و تأثیر هریک بر دیگری، تحقیقات زیادی انجام شده است که غالباً رابطه آنها را تأیید کرده است. از جمله علی شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین تمام ابعاد متغیر مستقل و وابسته بود [۲۳]. علی بهاری فر و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی، به نتایج زیر دست پیدا کرد: ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور مثبتی بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی تأثیر دارد، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد تأثیر دارد، تعهد سازمانی به طور مثبتی بر رفتار اخلاقی تأثیر دارد و رفتار اخلاقی نیز به طور مثبتی بر بعد جوانمردی و بعد نوع‌دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد [۵]. محمدحسین یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۲)، نیز در پژوهشی با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خودارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش‌بین (مطالعه موردی: استادان دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه چهار کشور)، به گونه‌ای کلی نشان داد که کلیدی‌ترین نقش را در تبیین خودارزیابی از تعالی سازمانی، متغیرهای عدالت توزیعی، اعتماد به سازمان، و اعتماد به همکاران دارند [۲۹]. محمدرضا غفوری و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان اذعان داشت که سه نوع عدالت سازمانی، یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با تعهد سازمانی همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند [۱۲]. محمدعلی زکی (۱۳۸۷) در تحقیقی دیگر با عنوان تعهد سازمانی معلمان و بررسی عوامل مؤثر بر آن به نتایج زیر دست پیدا کرد: تحلیل مسیر برای آزمون تأثیر عوامل فردی، سازمانی و شغلی مؤثر بر تعهد سازمانی معلمان بیان می‌کند که بهترین مدل برای

پیش‌بینی تعهد سازمانی معلمان شامل متغیرهای چهارگانه رضایت‌شغلی، حمایت سازمانی، جنس و مقطع تحصیلی تدریس است [۲۹]. امیرکافی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی انجام داد. نتایج حاکی از آن بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد دارد؛ تأثیر غیرمستقیم آن از طریق اعتماد سازمانی صورت می‌گیرد و نهایتاً تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی بر تعهد بیش از تأثیر متغیرهای دیگر است [۴]. پیشینه خارجی تحقیقات مشابه نیز روابط متغیرهای مورد مطالعه را تأیید کرده است؛ از جمله براساس تحقیقات صورت گرفته ادراک از عدالت سازمانی از یک سو بر حمایت سازمانی تأثیر می‌گذارد [۱۱] و از سوی دیگر اعتماد سازمانی را متأثر می‌سازد [۱] و [۲۸]. همچنین یافته‌های بروکنر و همکار وی نشان می‌دهند که بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد [۷].

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش





### فرضیات پژوهش

۱. تعهد سازمانی متغیر میانجی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.
۲. تعهد سازمانی متغیر میانجی رابطه رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی است.
۳. تعهد سازمانی متغیر میانجی رابطه اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی است.
۴. تعهد سازمانی، متغیر میانجی رابطه حمایت سازمانی و عدالت سازمانی است.

### روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی از نوع همبستگی است. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) استفاده می‌شود. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است.

مدل معادلات ساختاری (SEM) یک تحلیل چندمتغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی (GLM)<sup>۲</sup> است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان آزمون کند.

تحلیل مدل معادلات ساختاری را می‌توان توسط دو تکنیک انجام داد یکی تحلیل ساختاری کواریانس یا روابط خطی ساختاری (LISREL)<sup>۳</sup> و دیگری حداقل مربعات جزئی (PLS)<sup>۴</sup> است.

تکنیک LISREL آمیزه‌ای از دو تحلیل است: تحلیل عاملی تأییدی<sup>۵</sup> (مدل اندازه‌گیری)، تحلیل مسیر -تعمیم تحلیل رگرسیون (مدل ساختاری). منظور از مدل اندازه‌گیری،

1. structural Equation Modeling (SEM)
2. general Linear Model
3. linear Structural Relations
4. partial Least Squares
5. confirmatory Factor Analysis

سنجش روابط بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) و متغیرهای مکنون (عوامل استخراج شده) است.

به عبارت دیگر، این مدل مشخص می‌کند که متغیرهای مکنون چگونه با متغیرهای قابل مشاهده مرتبطانند و از طریق آنها سنجیده می‌شوند و هر یک از شاخص‌ها تا چه میزان متضمن مفهوم ابعاد متغیر مکنون هستند. منظور از مدل ساختاری صرفاً روابط علی بین متغیرهای مکنون است.

به عبارت دیگر هدف این مدل، کشف آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مکنون برون‌زا بر متغیرهای مکنون درون‌زاست.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد که تعداد کل آنها بر طبق آمار اداره کارگزینی شامل ۱۴۵۱ نفر بوده است. ک با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم در نظر گرفته شد، و هر بخش واحد داخلی مانند دانشکده‌ها و سازمان مرکزی یک طبقه و هر کارمند یا هیئت علمی، یک واحد نمونه در نظر گرفته شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول مورگان ۳۰۰ نفر محاسبه شد.

### ابزار پژوهش

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، عبارت از پرسشنامه ۲۹ سؤالی محقق‌ساخته جهت سنجش متغیرهای تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی و حمایت سازمانی بود که پایایی و روایی آن به شرح زیر تأیید شد.

### سنجش پایایی پرسشنامه

یکی از روش‌های محاسبه قابلیت اعتماد، استفاده از «آلفای کرونباخ» است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه به کار می‌رود. به منظور سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه ابتدا بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه آماری توزیع و پس از جمع‌آوری تجزیه و تحلیل شد.

دامنه ضریب قابلیت اعتماد بین صفر تا یک است و هر چه این ضریب به سمت یک میل کند از پایایی بیشتری برخوردار است. اگر مقدار آلفا بیشتر از ۰/۷ باشد، بیانگر پایایی خوب و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب است. با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS18، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

مقدار آلفای محاسبه‌شده مربوط به هر متغیر در جدول زیر آمده است که نشان‌دهنده پایایی خوب پرسشنامه است.

جدول ۱. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ
تعهد سازمانی	۰/۷۳۶
حمایت سازمانی	۰/۷۲۸
عدالت سازمانی	۰/۷۶۹
اعتماد سازمانی	۰/۷۱۲
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۶۴

### بررسی برازش مدل

یک مدل معادله ساختاری به طور کلی از دو نوع مدل اندازه‌گیری<sup>۱</sup> و مدل ساختاری<sup>۲</sup> تشکیل می‌شود. مدل اندازه‌گیری نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا تعداد بیشتری متغیر مشاهده‌شده تعریف می‌کند. مدل ساختاری روابط میان متغیرهای پنهان درونی و بیرونی را نشان می‌دهد و امکان ارزیابی جهت و شدت اثرهای علی میان این متغیرها را فراهم کند. بنابراین، بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیرنده کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر کدام متغیر وابسته هستند.

در ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل می‌پردازیم. در اینجا هدف تعیین اعتبار یا روایی اندازه‌گیری‌های مورد استفاده است. برای بررسی اعتبار یا روایی مدل، به بررسی میزان و سطح معنی‌داری مسیرهای بین هر یک از متغیرهای نهفته یا شاخص‌های مربوط به آن می‌پردازیم که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

- 
1. measurement model
  2. structural model

جدول ۲. بررسی شاخص‌های روایی مدل

متغیرها	شماره سوال	بار عاملی	T آماره	خطای استاندارد (SE)
تعهد سازمانی	۱	۰/۵۳	۵/۶۵	۰/۰۹۴
	۲	۰/۵۳	۷/۲۲	۰/۰۷۴
	۳	۰/۳۳	۵/۰۴	۰/۰۶۵
	۴	۰/۸۶	۹/۶۴	۰/۰۸۹
	۵	۰/۹	۱۰/۱۱	۰/۰۸۹
	۶	۰/۸۳	۸/۶۳	۰/۰۹۶
	۷	۰/۹۲	۹/۸۳	۰/۰۹۴
حمایت سازمانی	۸	۰/۶۸	۸/۸۳	۰/۰۷۷
	۹	۰/۵۱	۲/۶۳	۰/۰۸
	۱۰	۰/۵۳	۴/۲۸	۰/۰۵۳
	۱۱	۰/۵۶	۸/۰۷	۰/۰۷
	۱۲	۰/۳۳	۷/۷۷	۰/۰۴۲
عدالت سازمانی	۱۳	۰/۵۱	۳/۰۹	۰/۰۶۸
	۱۴	۰/۵۶	۴/۴۷	۰/۱۲
	۱۵	۰/۵۶	۶/۶	۰/۰۸۴
	۱۶	۰/۸۵	۷/۶۸	۰/۱۱
	۱۷	۰/۶۳	۷/۵۶	۰/۰۸۴
	۱۸	۰/۵۴	۶/۹۷	۰/۰۷۷
	۱۹	۰/۶۸	۷/۹۲	۰/۰۸۵
	۲۰	۰/۳۴	۳/۹۷	۰/۰۸۶
اعتماد سازمانی	۲۱	۰/۸۴	۸/۷۷	۰/۰۹۶
	۲۲	۰/۷۵	۱۱/۸۳	۰/۰۶۳
	۲۳	۰/۴۶	۷/۴۷	۰/۰۶۲
	۲۴	۰/۸۱	۱۰/۶۸	۰/۰۷۶
	۲۵	۰/۷۴	۱۰/۵۱	۰/۰۷
رفتار شهروندی- سازمانی	۲۶	۰/۵۹	۵/۶۶	۰/۱
	۲۷	۰/۸۷	۹/۴۴	۰/۰۹۲
	۲۸	۰/۶۸	۳/۴۲	۰/۲
	۲۹	۰/۹۵	۹/۵۲	۰/۱

## مدیریت بر آموزش سازمانها

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار آماره  $t$  در تمام موارد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین بار عاملی نیز از  $0/3$  بزرگتر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات انتخاب‌شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند.

برای ارزیابی مدل معادله ساختاری آزمون‌ها با شاخص‌های مختلفی به نام شاخص‌های برازندگی<sup>۱</sup> وجود دارد که برخی از معیارهای مهم در اینجا ارائه می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش

ردیف	نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
۱		کای اسکوئر نسبی	$< 3$	$1/63$
۲	RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< 0/1$	$0/088$
۳	GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$> 0/9$	$0/93$
۴	RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده	$< 0/1$	$0/075$
۶	NFI	شاخص برازش نرم	$> 0/9$	$0/94$
۷	CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	$> 0/9$	$0/97$

همانطور که مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش کلی از مطلوبیت مناسب برخوردار است و اعتبار مدل را به طور کلی تأیید می‌کند. با توجه به تأیید روایی و پایایی پرسشنامه و برازش مدل در قسمت بعد به آزمون و بررسی فرضیات با استفاده از ابعاد تأیید شده پرداخته می‌شود.

1. fitting indexes

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرند. مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده قوی است. تأثیر معنی‌داری هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای وابسته با استفاده از آماره T مشخص می‌شود. اگر مقدار این آماره از  $1/96$  بیشتر باشد یا از  $-1/96$  کوچکتر باشد فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود.

جدول ۴. بررسی بررسی روابط بین متغیرهای نهفته

فرضیه	ضریب مسیر	T آماره	خطای استاندارد (SE)	نتیجه
۱	تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد	۰/۶۳	۲/۰۴	۰/۱۱ پذیرش
۲	تأثیر تعهد بر عدالت سازمانی	۰/۵۰	۲/۲۵	۰/۲۲ پذیرش
۳	تأثیر عدالت بر تعهد	۰/۴۲	۲/۴۰	۰/۱۸ پذیرش
۴	تأثیر تعهد بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۱	۵/۳۹	۰/۱۵ پذیرش
۵	تأثیر تعهد بر اعتماد	۰/۷	۲/۷۷	۰/۲۵ پذیرش
۶	تأثیر اعتماد بر حمایت سازمانی	۰/۳۴	۱۴/۲۰	۰/۰۲۴ پذیرش
۷	تأثیر اعتماد بر تعهد	۰/۵۶	۸/۸۱	۰/۰۶۳ پذیرش
۸	تأثیر حمایت سازمانی بر عدالت سازمانی	۰/۲۳	۳/۵۲	۰/۰۶۵ پذیرش
۹	تأثیر تعهد بر حمایت سازمانی	۰/۷۴	۱۰/۲۵	۰/۰۷۲ پذیرش
۱۰	تأثیر حمایت سازمانی بر تعهد	۰/۶۴	۱۷/۸۱	۰/۰۳۶ پذیرش
۱۱	تأثیر عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۸	۲/۱۲	۰/۱۳ پذیرش
۱۲	تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اعتماد	۰/۲۵	۷/۴۴	۰/۰۳۴ پذیرش

نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=2.04, B=0.63$ ) همچنین تعهد نیز اثر معنی‌دار مثبتی بر عدالت ( $t=2.25, B=0.50$ ) دارد و نیز رابطه بین عدالت و تعهد ( $t=2.40, B=0.42$ ) و رابطه بین تعهد و رفتار شهروندی سازمانی ( $t=5.39, B=0.81$ ) هم معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان گفت تعهد سازمانی اثر واسطه‌ای بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی دارد و فرض اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

در بررسی فرضیه دوم رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=2.04, B=0.63$ ) همچنین تعهد نیز اثر معنی‌دار مثبتی بر اعتماد ( $t=2.77, B=0.7$ ) دارد و نیز اثر اعتماد بر تعهد ( $t=8.81, B=0.56$ ) و اثر تعهد بر رفتار شهروندی سازمانی ( $t=5.39, B=0.81$ ) هم معنی‌دار است بنابراین، می‌توان گفت تعهد سازمانی اثر واسطه‌ای بین رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی دارد و فرض دوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

همچنین در بررسی فرضیه سوم اعتماد بر تعهد سازمانی ( $t=8.81, B=0.56$ ) و بالعکس آن تعهد بر اعتماد ( $t=2.77, B=0.7$ ) اثر مثبت و معنی‌داری دارد همچنین اثر تعهد بر حمایت سازمانی ( $t=10.25, B=0.74$ ) و بالعکس آن حمایت سازمانی بر تعهد ( $t=17.81, B=0.64$ ) معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان گفت تعهد سازمانی اثر واسطه‌ای بین حمایت سازمانی و اعتماد سازمانی دارد و فرض سوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

و در نهایت در بررسی فرضیه چهارم همانطور که قبلاً بیان شد، رابطه بین عدالت بر تعهد و بالعکس آن تعهد بر عدالت و همچنین رابطه بین تعهد بر حمایت سازمانی و بالعکس آن حمایت سازمانی بر تعهد معنی‌دار است، در نتیجه می‌توان گفت تعهد



سازمانی اثر واسطه‌ای بین حمایت سازمانی و عدالت سازمانی دارد و فرض چهارم پژوهش پذیرفته می‌شود.

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای مدل محاسبه و ارائه شود (جدول ۵).

جدول ۵. بررسی بررسی روابط بین متغیرهای نهفته

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تأثیر اعتماد بر حمایت سازمانی	۰/۳۴	۰/۷۴*۰/۵۶=۰/۴۱	۰/۷۵
تأثیر حمایت سازمانی بر عدالت سازمانی	۰/۲۳	۰/۶۴*۰/۵۰=۰/۳۲	۰/۵۵
تأثیر عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۸	۰/۸۱*۰/۴۲=۰/۳۴	۰/۶۲
تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر اعتماد	۰/۲۵	۰/۷*۰/۶۳=۰/۴۴	۰/۶۹

بر اساس نتایج به دست آمده در تمام موارد اثرهای غیرمستقیم بیشتر از مستقیم است.

### بحث و نتیجه گیری

بررسی تعهد سازمانی از دو جنبه علمی و عملی حایز اهمیت است [۶]. محققان هم به توسعه مدل‌های نظری علاقه دارند که گرایش‌ها و رفتارهای افراد را تبیین می‌کنند، و هم به حل مسائل سازمانی و کمک به مدیران در انجام وظایفشان توجه دارند. از این رو، در تحقیق حاضر به بررسی وضعیت موجود از طریق آزمون مدل نظری پرداختیم که در آن متغیر با اهمیت تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین متغیرهای عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد آزمون قرار گرفت. در

جامعه مورد نظر که کارکنان دانشگاه آزاد مشهد بودند، مطلوبیت مدل و در نتیجه فرضیه‌های پژوهش حاضر تأیید شدند. از این رو، نتایج تحقیق درباره رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای تحقیق با تعهد سازمانی با دیدگاه‌های نظری و برخی پژوهش‌های مشابه از جمله شیرازی و همکاران (۱۳۹۱)، بهاری‌فر و همکاران (۱۳۹۰)، یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۲)، غفوری و همکاران (۱۳۸۸)، زکی (۱۳۸۷)، امیرکافی (۱۳۹۳)، دکونوک (۲۰۱۰)، آری (۲۰۰۲)، وونگ (۲۰۰۶)، بروکتر (۱۹۹۷)، سازگار است [۲۲، ۵، ۲۹، ۱۳، ۳۰، ۴، ۱۱، ۱، ۲۶، ۷]. با توجه به اهمیت متغیر تعهد سازمانی که باعث بهبود عملکرد سازمانی و بهبود روابط متغیرهای دیگر سازمانی از جمله ادراک از عدالت و حمایت و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و احساس اعتماد در سازمان می‌شود، به نظر می‌رسد هرچه حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان بالاتر باشد، رفتارهای شهروندی سازمانی در آنها تقویت می‌شود و تمایل بیشتری به بروز این رفتارها از خود نشان می‌دهند. از طرفی ایجاد جو عدالت‌محور از وظایف اساسی مدیران سازمان‌هاست؛ زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی سازمان دارد. عدالت سازمانی تأثیرات زیادی بر رفتارها، اعمال و واکنش‌های کارکنان می‌گذارد. از آن جایی که کارکنان در صورتی رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهند که احساس کنند عدالت در سازمان رعایت می‌شود. تنها در این صورت نفرت را با عشق، خشم را با محبت و دشمنی را با دوستی و تندخویی را با ملایمت جواب می‌دهند و در عین حال، نظر خود را ابراز می‌دارند. از طرفی دیگر تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیرگذار است. بسته به ماهیت یک سازمان، میزان وفاداری آن در سرنوشت و بقایش تأثیرگذار است؛ حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت‌های از این نوع روبه‌رو باشد. اهمیت تعهد کارمندان نسبت به آن دوچندان خواهد شد. لازمه

اعتماد به کارکنان از یک سو و رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر، لزوم کارکنان متعهد را ضروری می‌سازد. پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان حساسیت بیشتری نسبت به اثرگذاری بر ادراک از عدالت سازمانی کارکنان نشان دهند و سعی کنند وضع موجود از ادراک از عدالت سازمانی را مشخص کنند تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود. سپس بر اساس اهداف و چشم اندازهای سازمان برنامه‌ای جامع در راستای بهبود توسعه منابع انسانی و بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی فراهم کنند. بهترین پیشنهاد به مدیران سازمان این باشد که از نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه برای ارتقای سطح تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه بهبود سازمان‌هایشان، استفاده کنند. وقتی تحقیقات به کرات بیانگر این نکته هستند که اگر کارکنان احساس کنند که سازمان به آنها توجه دارد، آنها متعهدتر خواهند شد و احساس حمایت بیشتری می‌کنند و اعتمادشان به سازمان بیشتر شده عدالت بیشتری ادراک می‌کنند و رفتار شهروندی سازمانی ارتقا می‌یابد. همچنین، طبق نظریه مبادله اجتماعی، حمایت، اعتماد و عدالت ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی، موجب می‌شود کارکنان در برابر سازمان احساس تعهد کنند و اهداف فردی را همسو با اهداف سازمان قرار داده با تلاش مضاعف خود بهره‌وری را افزایش دهند.

#### منابع

1. Aryee, Samuel, Pawan S. Budhware & Zhen Xiong Chen (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model, Journal of Organizational Behavior, 23: 267-285.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behaviour. Vol. 49, pp. 252-276.

3. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture. *Leadership and trust, management decision*, 42 (1): 13-40.
4. Amir Kafi, Mahdi & Hashemi Nasab. F. (2014). Impact of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on commitment *Organizational, Social Problems*, Vol. IV, No. 1, Summer, 1392, pp. 33-62. [Persian].
5. Bahari Far, A. et al (2011). Ethical behavior and Organizational Citizenship Behavior: Influence of moral values, justice and organizational commitment. *Research Resource Management, First Course* 1. P. 23- 4. [Persian].
6. Beck, Karen & Carlene Wilson (2001). Have We Studied, Should We Study, and Can We Study the Development of Commitment? *Methodological Issues and the Developmental Study of Work- Related Commitment, Human Resource Management Review*, 11: 257-278.
7. Brockner, J. Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of Outcome favorability. *Administrative Science Quarterly* 42:558-583. Available at: [http:// findarticles.com /p/articles /mi\\_m4035 /is\\_n3\\_v42/ ai\\_2034558 8/? tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n3_v42/ai_20345588/?tag=content;coll)
8. Cohen, A. & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior an empirical examination among Israeli nurses. *Journal of managerial psychology*, 19 (4): 386-405.
9. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 3, 356-375.

10. Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29: 33-44.
11. Deconinck, James (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, *Journal of Business Research*, 63: 1349-1355.
12. Erdheim, J, wang, M, zickar, M. J. (2006) Linking the Big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
13. Ghafouri, M. et al (2009). Survey components of organizational justice and organizational commitment in Isfahan Municipality staff. *Psychology studies*. Fifth period. 4. Pages 129-149. [Persian].
14. Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6), 623-639.
15. Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capella University. 76.
16. Makanjee, Chandra Rekha, Yolanda F. Hartzer & ilse L. uys (2006) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers, *Radiography*, 12: 118-126.
17. Nadiri, Halil & Cem Tanova (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29: 33-41.
18. Niehoff, B. P., Moorman, R. H., (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36: 527-556.

19. Pasha, GH.&KhodadadiAndariyeh, F. (2008), the relationship between personality and job characteristics and organizational commitment of employees in utilities, new findings in the Journal. Psychology, Vol. 2, No. 6. [In Persian].
20. Ruder, Gary J. (2003). *The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*, Dissertation, Virginia: March.
21. Saathoff, K. I. (2009). *Adapting to supervisor styles: the moderating role of employee emotional intelligence on organizational citizenship behavior*. A dissertation presented to the department of psychology and the faculty of the graduate College University of Nebraska. 5-14.
22. Shirazi, A., et al (2012). The impact of organizational trust on organizational citizenship behavior (Case Study: North Khorasan Gas Company), was a change management - No. 7 (Scientific-Research), p.133 -154. [Persian].
23. Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
24. Solan, A. M. (2008). *The relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education*. A dissertation, school of global leadership & entrepreneurship, regent university.81.
25. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage publication.
26. Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein and Florence Stinglhamber (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47-71.

27. Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore & Robert C. Liden (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
28. Wong, Yui- Tim, Hang- Yue Ngo and Chi- Sum Wong (2006) "Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises, *Journal of World Business*, 41: 344-355.
29. Yar Mohammadian, M. Shafie Pour Motlagh, Farhad. (2012). Relationship between organizational justice, organizational commitment, job satisfaction and organizational trust and self-transcendence Organization to develop a predictive model - A case study of the four university professors, The country-New approach, *Quarterly Journal of Educational Management*, Issue 1: 1-18. [Persian].
30. Zaki, M A. (2009). Factors influencing organizational commitment and teachers. *Journal of Human Sciences. Interdisciplinary*. Misbah. 77. No.Pp 97-124. [Persian].