

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی

نسرین جزنی^۱، شاروخ سلطانی^{۲*}

^۱دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت، تهران، ایران
^۲دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۵، اصلاحیه: مرداد ۱۳۹۵، پذیرش: شهریور ۱۳۹۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اعتماد سازمانی است. پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت مسأله و هدف کاربردی می‌باشد و از لحاظ روش توصیفی علی به شمار می‌رود. جامعه آماری تحقیق کارکنان ادارات دولتی جنوب استان آذربایجان غربی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۳۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی می‌باشد که به دلیل احتمال عدم بازگرداندن شدن تمام پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. هم‌چنین عدالت سازمانی به طور غیر مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار می‌باشد.

کلمات کلیدی: عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی

۱- مقدمه

جایگاه مهمی از تحقیقات مذکور را از آن خود ساخته است و بیش از هر چیز، ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش اهداف آن و تلاش برای رسیدن به آن اهداف است [۵]. آرمسترانگ معتقد است که طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان، می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنان باشد. بدیهی است که مدیران، بیش‌تر علاقمند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مربوط است [۵]. آگاهی از نگرش‌های کارکنان درباره سازمان و شغل بدلیل تبدیل آنها به نیت رفتاری و تأثیرگذاری بر رفتار، برای مدیران ضروری است [۲]. به مفهوم اعتماد در دو دهه گذشته، در تحقیقات سازمانی توجه فزاینده‌ای شده است [۳۱، ۳۴، ۲۳]. محققان مختلف سازمانی بر اهمیت اعتماد در مجموعه سازمانی تأکید نموده‌اند. بازنگری اخیر نوشته‌های مربوط به اعتماد در تحقیقات سازمانی حاکی از آن است که دست کم ۱۷۱ عنوان مجلات تخصصی شامل کتاب، بخش کتاب و کنفرانس، بر پایه اطلاعات تجربی به این موضوع پرداخته است [۲۲].

با نگاهی به سیمای سازمان‌های عمومی در می‌یابیم بسیاری از نابسامانی‌ها، بی‌انگیزگی و بهره‌وری پایین کارکنان در بی‌عدالتی سازمانی، به شکل‌های مختلف نهفته است [۱۷]. به اعتقاد پریدر سال ۱۹۹۱، «اگر سازمان بخواهد با برخورداری از رسالتی روشن، راهبردهایی مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، به طور کامل به هدف‌های خود دست یابد، نیازمند نیروی انسانی توانمند و متعهد می‌باشد» [۱۲]. امروزه با سرعت فزاینده‌ی تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان هستند، تا از

عدالت^۱ به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها، همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه در زندگی اجتماعی انسان‌ها، نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارتر شده است. چنین توجهی در مورد عدالت در سازمان‌ها امر غیر منتظره‌ای نیست، چون ادعا می‌شود که عدالت سازمانی^۲ که بیان‌کننده شیوه رفتار با کارکنان می‌باشد اولین عامل سلامتی مؤسسات اجتماعی محسوب می‌شود [۱۰]. نزدیک به پنج دهه است که محققان رابطه بین عدالت سازمانی و گرایش‌های کاری کارمندان را (مانند رضایت شغلی، درگیری شغلی و تعهد سازمانی) بررسی می‌کنند. در این مدت تحقیقات زیادی صورت گرفته و دامنه ادبیات به طور چشمگیری گسترش یافته است. علاوه بر این، حوزه‌های پژوهشی جدیدی مطرح شده است که در آن عوامل گرایشی از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار شده‌اند [۱۸]. لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او و مطرح شدن بحث مدیریت روابط انسانی در سازمان‌ها، تحقیقات مربوط به روابط انسانی را هر چه بیشتر وسعت بخشید و دریچه‌های تازه‌ای به روی اندیشمندان اجتماعی گشود که یکی از آنها تعهد سازمانی^۳ است. این مفهوم امروزه

* soltanysharokh@gmail.com

1. Justice
2. Organizational Justice
3. Organizational Commitment

- چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان).

این تعریف بر وجود سه بعد برای عدالت دلالت می‌کند: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی [۱۱]. عدالت رویه‌ای به معنای عادلانه بودن رویه‌های تخصیص پاداش، تنبیه، حقوق و مزایا می‌باشد و بیشتر با نتایج و پیامدهای سازمانی مرتبط است؛ همچنین دارای جهت‌گیری مبتنی بر احترام و ارزش گروهی است. عدالت توزیعی به منزله ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج کاری در سازمان است و بیشتر با نتایج فردی کار مانند رضایت از آن ارتباط دارد. این‌گونه از عدالت مبتنی بر نفع شخصی است. در عدالت تعاملی، کارکنان عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود، استنباط می‌کنند، این‌گونه از عدالت بر حیطه فردی فعالیت‌های سازمانی به ویژه رفتارها و ارتباطات مدیریت با کارکنان متمرکز است و گویای رفتار توأم با صداقت و احترام در ارتباطات می‌باشد. از این روی، هنگامی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت تعاملی داشته باشند با همکاران خود ارتباط صحیحی برقرار می‌کنند. در چنین شرایطی با تجربه نمودن عدالت، سطح ارزش و احترام شخصی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد زیرا اجرای عدالت و نمودهای آن در سازمان به این معنی است که آنان آنقدر مورد توجه و احترام بوده‌اند که عدالت برای آنان رعایت شده است [۸].

۲-۲ اعتماد سازمانی^۱

توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است. تحقیقات مدیریتی از اواسط دهه ۱۹۸۰ با تأکید بر روابط فردی بین خریدار و فروشنده آغاز شد، اما با کار مورمان، دشیانده و زالتمندر سال ۱۹۹۳، مورمان، دشیانده و زالتمندر سال ۱۹۹۲، مورگان و هانت در سال ۱۹۹۴، مک آلیستر در سال ۱۹۹۵ که اعتماد را به دو بعد شناختی و عاطفی تقسیم کرد، توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت افزایش یافت [۲۰].

روانشناسان اعتماد را به عنوان رویدادی در بین افراد مفهوم‌سازی می‌کنند و در نتیجه علاقه‌مندند که اعتماد را به عنوان سرمایه واحدهای اجتماعی معرفی کنند. بنابراین از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به ویژه اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیر رسمی را در سازمان تشکیل می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند. اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالاً نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است [۱۵]. سازمان‌ها در جستجوی راه‌هایی برای افزایش همکاری و تشریک مساعی در میان کارکنانشان هستند؛ بی‌اعتمادی به مدیریت مانع اصلی در روابط

این طریق به مزیت رقابتی دست یابند [۱]. شواهد نشان می‌دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف محوله را به‌خوبی انجام نمی‌دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندانی ندارند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل می‌باشند. این قرائن دلالت بر پایین بودن میزان تعهد به کار و سازمان در سازمان‌های دولتی است که به‌نظر می‌رسد ناشی از پایین بودن اعتماد آن‌ها به سازمان باشد [۶]. در گزارش‌های سالانه سازمان‌ها، اغلب عنوان می‌شود که کارکنان مهم‌ترین دارایی هستند. با این وجود، آن‌ها معمولاً اولین کسانی هستند که به واسطه صرفه جویی هزینه و کوچک‌سازی مثلاً در شکل کاهش دستمزد، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. یکی از پیامدهای این اقدامات می‌تواند بی‌اعتمادی و به وجود آمدن شکاف اعتماد در بین کارکنان و مدیران و کل سازمان باشد [۴۲]. یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود [۱۳]. سازمانی که از محیط کار سالمی برخوردار است، انرژی خود را برای تحقق اهداف سوق می‌دهد و سبب اعتماد بیشتر و روحیه بالای افراد و در نتیجه باعث افزایش کارایی و تعهد کارکنان می‌شود [۱۹].

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱ عدالت سازمانی

واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. «کروپانز نو» نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد [۷]. از نظر بولینو در سال ۲۰۰۹، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است و شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان) است [۱۷]. بیوگری در سال ۱۹۹۸ تعریف جامع‌تری از عدالت سازمانی ارائه کرده است: عدالت سازمانی عبارت است از انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان که می‌تواند شامل تعاملات اقتصاد اجتماعی و همچنین دربرگیرنده روابط فرد با رؤسا، زبردستان، همکاران و سازمان به منزله‌ی یک سیستم اجتماعی باشد [۱۱]. از نظر بیز و تریپ در سال ۱۹۹۵، عدالت در سازمان‌ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها اطلاق می‌شود که شامل موارد زیر است:

- چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان؛

- رویه‌هایی که بایستی برای تصمیم‌گیری به کار گرفته شوند؛

1. Organizational trust

است، شناسایی ابعاد اعتماد که در تحقیقات گذشته به عنوان شاخص های آن مورد استفاده قرار گرفته است، ضروری می‌نماید [۲۵]. مدل مایر و همکاران در سال ۱۹۹۵، مشخصه‌های اعتماد کننده و معتمد را مطرح کرده است. مشخصه‌های معتمد توانایی، خیرخواهی و درستی می‌باشد. توانایی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی است که گروهی را قادر به تاثیرگذاری در حوزه‌ای خاص می‌نماید. خیرخواهی از اعتقاد مبنی بر اینکه معتمد قصد کمک به اعتماد کننده را دارد نشأت گرفته است. درستی ادراک اعتماد کننده است در این مورد که اعتماد شونده به مجموعه‌ای از اصول که اعتماد کننده آن‌ها را مهم و قابل قبول می‌داند، وفادار می‌ماند [۳۰].

الون و همکارانش اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی^۲ و غیرشخصی^۳ (اعتماد نهادی) تفکیک کردند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی^۴ که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی^۵ که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی‌گردد. اعتماد نهادی^۶ می‌تواند به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند [۱۳].

۲-۳ تعهد سازمانی

سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر برمی‌گردد. بکر در سال ۱۹۶۰ تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند. در طول این دهه و دهه بعد، تعریف‌های مختلفی از تعهد سازمانی ارائه شد، اما پس از انتشار مقاله پورتر، استیرز، مودی و بولیان در سال ۱۹۷۴ که به ارائه تعریفی جامع از تعهد سازمانی پرداختند و به دنبال آن در سال ۱۹۷۹ که مودی، استیرز و پورتر سنج‌های برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی طراحی و معرفی نمودند، توجه به این مفهوم شدت گرفت [۲]. پورتر و همکارانش در سال ۱۹۷۴ تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند [۳]. از نظر آنها تعهد سازمانی به لحاظ مفهومی، دارای سه مشخصه است:

۱. پذیرش عمیق اهداف و ارزش‌های سازمان
۲. تمایل به تلاش زیاد برای موفقیت سازمان
۳. تمایل قوی به باقی ماندن به عنوان عضو سازمان [۲].

تعهد، مفهومی چند بعدی و پیچیده است؛ به طوری که در تئوری‌ها و تحقیقات به شکل‌های متفاوتی آن را تعریف کرده‌اند [۱]. تعهد سازمانی یک وضعیت روحی و روانی چند بعدی است که رابطه‌ی فرد با سازمان را مشخص می‌کند [۴].

کارگر/کارفرما تشخیص داده شده است. به عبارت دیگر، کارکنانی که به مدیران و سازمانشان اعتماد ندارند، به احتمال کمتری متعهد و مؤثر هستند [۴۰]. مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است [۹].

گامبیتا (۱۹۸۸) اولین تعریف از اعتماد سازمانی را به عنوان ارزیابی کلی قابلیت اطمینان یک سازمان که به وسیله کارمند ادراک می‌شود، ارائه می‌دهد. بنابراین قابلیت اطمینان سازمانی اعتقادی (به وسیله کارمند) محسوب می‌شود که سازمان اقدامی را انجام نخواهد داد که برای آن‌ها مضر باشد. همچنین این اعتقاد کارکنان که سازمان از آسیب‌پذیری آنان سوءاستفاده نمی‌کند، اجزای اصلی تعریف اعتماد سازمانی را شکل می‌دهد [۳۶].

جهت تعریف اعتماد، نقطه نظرات مختلفی از دیدگاه روان‌شناختی، جامعه‌شناختی، و اقتصادی [۳۷] و مردم‌شناسی و علوم سیاسی [۳۶]. وجود دارد. بر طبق فرهنگ لغت آکسفورد معنی "اعتماد" اشاره به اطمینان و اتکاء در روابط دارد. این پدیده می‌تواند بین یک فاعل (اعتماد کننده) و یک مفعول (معتمد) همچون در بین دیگر نهادهای جمعی شبیه سازمان‌ها و مؤسسات برقرار گردد [۳۶]. کرامر در سال ۱۹۹۹ اعتماد را به عنوان «یک وضعیت احساس آسیب‌پذیری یا خطر که از عدم اطمینان افراد در مورد انگیزه‌ها، نیت و اقدامات آینده کسانی ناشی شده است که به آنان تکیه کرده‌ایم، تعریف می‌کند» [۲۵].

در طول چند دهه گذشته چندین تعریف از اعتماد ارائه شده است. در هر حال، یکی از تعاریف به طور وسیع مورد استفاده تعریف مایر و همکاران در سال ۱۹۹۵ از اعتماد است که اعتماد را به عنوان «تمایل یک طرف به آسیب‌پذیر شدن در برابر اقدامات طرف دیگر بر پایه این انتظار که دیگری اقدام خاصی را که برای اعتماد کننده اهمیت دارد، انجام خواهد داد، صرفنظر از توانایی نظارت یا کنترلی که طرف دیگر دارد» [۳۵، ۴۰].

اعتماد سازمانی «انتظارات مثبتی که افراد برپایه نقش‌های سازمانی، روابط، تجارب، و وابستگی متقابل درباره نیت و رفتارهای اعضای گوناگون سازمان دارند» تعریف می‌شود [۶، ۲۵]. اعتماد سازمانی، که عنصری اساسی برای کارایی سازمانی است، به عنوان تمایل یک طرف به آسیب‌پذیر بودن در برابر طرف دیگر تعریف شده است [۳۹]. زالابک^۱ و همکاران اعتماد سازمانی را به عنوان «انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌هایی از روابط و رفتارهای سازمانی دارند، تعریف نموده‌اند» [۳۵]. از دیدگاه مت‌های اعتماد به عنوان «احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز» تعریف می‌شود [۶].

از آنجایی که اعتماد به عنوان یک سازه چندبعدی مفهوم‌سازی شده

1. Zalabak

2. Interpersonal Trust
3. Institutional Trust
4. Lateral trust
5. Vertical trust
6. Institutional trust

۳- پیشینه تجربی تحقیق

دکانینک^۵ در سال ۲۰۱۰ به این نتیجه دست یافت که عدالت تعاملی و عدالت توزیعی، هم به طور مستقیم و هم چنین به طور غیرمستقیم از طریق حمایت ادراکی سرپرست، اعتماد به سرپرست را پیش‌بینی می‌نماید.

اسد و هابل^۶ در سال ۲۰۰۵ در مطالعه‌ای که بر روی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و اعتماد به سازمان و مدیریت انجام داد به این نتیجه دست یافت که عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده قوی اعتماد به سازمان و اعتماد به مدیریت است؛ عدالت توزیعی تنها اعتماد به مدیریت را پیش‌بینی می‌کند و عدالت تعاملی هیچ یک از انواع اعتماد را پیش‌بینی نمی‌کند.

تلاسی و ایلامن^۷ در سال ۲۰۱۵ در مطالعه‌ای که انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که هر سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی)، به شکل مثبت با اعتماد به سرپرست و اعتماد به سازمان ارتباط دارد.

بیداریان و جعفری^۸ در سال ۲۰۱۲ در مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی به این نتیجه دست پیدا کردند که رابطه مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی برقرار است.

وانگ و تیم^۹ در سال ۲۰۰۶ در مطالعه‌ای که بر روی کارکنان دو شرکت متفاوت در کشور چین انجام دادند نشان دادند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بر اعتماد به سازمان اثر مثبت و معنادار دارد؛ در حالیکه عدالت تعاملی بر اعتماد به سرپرست اثر مثبت و معنادار دارد.

سیدجوادین و همکاران در سال ۱۳۹۲ در بررسی خود از یک بیمارستان دولتی به این نتیجه دست یافتند که عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۸۸ است.

آری و دیگران در سال ۲۰۰۲ در تحقیق خود نشان دادند که ابعاد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بر اعتماد به سازمان (به ترتیب با ضرایبی معادل ۰/۴۱، ۰/۲۱ و ۰/۲۱) تأثیر دارد و اعتماد به سازمان نیز تعهد سازمانی را (۰/۲۹) متأثر می‌سازد [۱۸]. تکین گاندوز^{۱۰} و همکاران در سال ۲۰۱۵ به این نتیجه دست یافتند که اعتمادشناختی، پیش‌بینی‌کننده مهم تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است.

درک و فیرین^{۱۱} در سال ۲۰۰۱ در فراتحلیلی که انجام دادند، بیان نمودند که اعتماد بین شخصی تأثیر معناداری بر روی نگرش‌های مربوط به کار کارکنان (از جمله تعهد سازمانی) و رفتارهای آنان دارد.

وانهالا^{۱۲} و همکاران در سال ۲۰۱۶ در مطالعه‌ای که روی ابعاد مختلف

تعهد سازمانی از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است و از زمان ورود به پژوهش‌های سازمانی، نظریه‌پردازان بسیاری به آن پرداخته‌اند. بنابراین طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای تعهد سازمانی به وجود آمده که یکی از آنها طبقه‌بندی بالفوروکسلر در سال ۱۹۹۶ است. در این طبقه‌بندی سه نوع تعهد به صورت «تعهد مبادله‌ای»، «تعهد همانندسازی شده» و «تعهد پیوستگی» قابل تمایز هستند. تعهد مبادله‌ای یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در تعهد همانندسازی شده کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقششان در سازمان مشارکت داده شوند و در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود [۱۴]. هال و همکاران، تعهد را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در هم ادغام می‌شوند. کانتر، تعهد را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی، تعریف می‌کند [۱]. چاتمن و اورایی در سال ۱۹۸۶ تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف کرده‌اند [۳].

کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر^۱ صورت گرفته است. این دو محقق، تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌نمایند: «یک حالت روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی^۲ و تعهد مستمر^۳) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری^۴) است» می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آن‌ها را تشکیل می‌دهد [۴۱، ۱]. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن فرد در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام اینکه تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند [۴۲، ۳۲]. امروزه با سرعت فزاینده‌ی تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان هستند، تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. از اوایل دهه‌ی ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در زمینه رفتار سازمانی مطرح شد، این مقوله یکی از موضوعاتی است که همیشه در رأس علایق محققان قرار گرفته؛ چرا که آنان معتقدند، مدیریت صحیح تعهد سازمانی، می‌تواند به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابجایی و همچنین کاهش غیبت شود [۱]. تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد بالایی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند [۳].

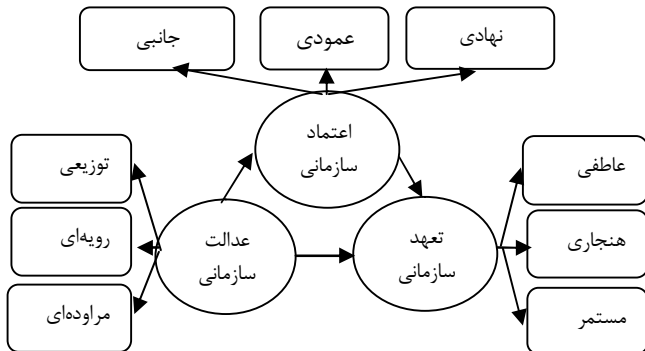
1. Allen & Meyer
2. affective commitment
3. continuance commitment
4. normative commitment

5. DeConink
6. Assad & Hubbell
7. Tlais & Elamin
8. Bidarian & Jafari
9. Wong & Tim
10. Tekingunduz
11. Dirks & ferrin
12. Vanhala

۳- عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴- عدالت سازمانی از طریق اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر غیرمستقیم و معناداری دارد. (فرضیه اصلی)

با توجه به بررسی مبانی نظری، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۱) نشان داده می‌شود:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۵- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، و از لحاظ روش تحقیق توصیفی علی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، شامل ۲۰۰۰ نفر از کارکنان ادارات دولتی جنوب استان آذربایجان غربی بودند که با تعیین حجم نمونه‌ی آماری به روش تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران، ۳۲۲ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد تعهد سازمانی الن و میر (۲۴ سوال)، اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۴۹ سوال) و عدالت سازمانی مورمن و نیهوف (۲۰ سوال) استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در جدول (۱) آمده است.

جدول (۱): سنجش پایایی پرسشنامه‌ها

آلفای کرونباخ	تعداد	
۰/۸۴۲	۶	عدالت رویه‌ای
۰/۸۳۵	۵	عدالت توزیعی
۰/۷۹۸	۹	عدالت مراوده‌ای
۰/۷۳۸	۱۵	اعتماد جانبی
۰/۷۸۷	۱۵	اعتماد عمودی
۰/۸۱۲	۱۹	اعتماد نهادی
۰/۸۲۶	۸	تعهد هنجاری
۰/۷۹۶	۸	تعهد عاطفی
۰/۸۰۱	۸	تعهد مستمر

اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در دو سازمان از دو صنعت متفاوت در فنلاند انجام دادند به این نتیجه دست پیدا کردند که ابعاد اعتماد غیرشخصی در هر دو سازمان، به شکلی مثبت با تعهد سازمانی ارتباط دارد؛ درحالیکه ابعاد اعتماد بین فردی با تعهد سازمانی ارتباط معناداری نداشت.

در مطالعه اوزبیک^۱ در سال ۲۰۰۶، اعتماد و اعتماد به مدیریت عالی به عنوان متغیری مهم که تعهد سازمانی را تقویت می‌کند، شناخته شد [۳۹]. موخیرجی و باتاچاریا^۲ در سال ۲۰۱۳ در تحقیقی که روی اثر ابعاد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر تعهد سازمانی اثرگذار است.

جیانگ^۳ و همکاران در سال ۲۰۱۵ نیز که نقش میانجی اعتماد سازمانی را در رابطه بین عدالت سازمانی و بعد عاطفی تعهد سازمانی در سه کشور چین، کره جنوبی و استرالیا بررسی و مقایسه نمودند، به این نتیجه دست یافتند که اعتماد سازمانی در دو کشور چین و کره جنوبی به عنوان نقش میاجی عمل می‌کند، اما این نقش در کره جنوبی قوی‌تر نیز می‌باشد. اعتماد در سازمان در مطالعات دیگری نیز ثابت شده است که پیش‌بینی کننده بعد عاطفی تعهد سازمانی است [۳۸، ۲۷].

اوتامی^۴ و همکاران در تحقیقی که در سال ۲۰۱۳ انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که اعتماد کارکنان به شکل مثبت و معناداری تعهد کارکنان به سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین اعتماد سازمانی به عنوان متغیری واسطه‌ای در رابطه بین متغیرهای ادراک از سیاست سازمانی و تعهد سازمانی عمل می‌نماید.

در مطالعه انجام شده به وسیله تاراکیچوگلو و کوبوکو در سال ۲۰۱۰، به اثر مهم اعتماد سازمانی بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری پی برده شد. در مطالعه‌ای که به وسیله ییلماز در سال ۲۰۰۸ انجام گرفت، ارتباط معنادار بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد مستمر بدست آمد.

در تحقیق تانر در سال ۲۰۰۷، ارتباط مثبت قوی بین تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، و اعتماد سازمانی بدست آمد؛ در حالیکه ارتباط معناداری بین تعهد مستمر و اعتماد سازمانی بدست نیامد.

چینگ در سال ۲۰۱۴ در مطالعه‌اش که بر روی کارکنان شرکت‌های تولید لوازم الکتریکی و الکترونیکی تایوان انجام داد، نشان داد که عدالت سازمانی، شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی به طور معنادار با تعهد سازمانی در ارتباط است.

۴- فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق

۱- عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲- اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Ozbek

2. Mukherjee & Bhattacharya

3. Jiang

4. Utami

۵۲	فوق لیسانس و بالاتر
۳۲۲	کل

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ی پژوهش نشان داد که ۲۰ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۸۰ درصد از آنها مرد بوده‌اند. از نظر تحصیلات ۱۶ درصد نمونه‌ی آماری مدرک کارشناسی ارشد، ۵۲ درصد کارشناسی، ۲۵ درصد کاردانی و ۷ درصد دیپلم دارند. از نظر سنی بیشترین گروه سنی مربوط به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال بوده است.

۶-۲ آمار استنباطی

جدول ۴ همبستگی بین عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. در این جدول ضریب همبستگی پیرسون، مقادیر میانگین، انحراف معیار برای سه متغیر به دست آمده است.

جدول (۴): ضریب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	عدالت سازمانی	اعتماد سازمانی	تعهد سازمانی	میانگین	انحراف معیار
عدالت سازمانی	۱			۳/۱۷	۰/۹۹
اعتماد سازمانی	۰/۶۴**	۱		۳/۰۷	۰/۹۲
تعهد سازمانی	۰/۶۰**	۰/۷۵**	۱	۳/۳۲	۰/۸۹

در بین متغیرهای پژوهش، تعهد سازمانی بیشترین مقدار میانگین را داشته و اعتماد سازمانی کمترین مقدار میانگین را دارد. نتایج تحلیل همبستگی در جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی ۰/۶۴، بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ۰/۶۰ و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی ۰/۷۵ به دست آمد. رابطه‌ی مستقیم و قوی داشته و در سطح ۰/۰۱ ارتباط معناداری با یکدیگر دارند.

در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج (شکل ۲) بدست آمده است:

چون ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است پس پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف پرداخته شد. جدول ۲ یافته‌های حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنف را نشان می‌دهد، این آزمون نشان می‌دهد که آیا داده‌های آماری از توزیع نرمال برخوردارند یا خیر؟ همانطور در جدول مشاهده می‌شود در تمامی متغیرها، سطح معنی داری بیش از ۰/۰۵ است که فرض عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود. بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

جدول (۲): نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

تعداد	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
۳۲۲	۰/۶۹۳	۰/۷۲۳
۳۲۲	۰/۵۴۱	۰/۹۳۱
۳۲۲	۰/۶۸۶	۰/۷۳۴
۳۲۲	۰/۴۴۹	۰/۹۸۸
۳۲۲	۰/۸۸۰	۰/۴۲۱
۳۲۲	۰/۷۸۲	۰/۵۷۴
۳۲۲	۰/۵۶۹	۰/۹۰۳
۳۲۲	۰/۶۱۱	۰/۸۴۹
۳۲۲	۰/۷۵۸	۰/۶۱۳

۶-۱ آمار توصیفی

جدول (۳): ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جنسیت	مرد	زن
	۲۵۸	۶۴
	کل	۳۲۲
سن	۲۰ تا ۳۰	۵۳
	۳۰ تا ۴۰	۱۶۷
	بالای ۴۰ سال	۱۰۲
	کل	۳۲۲
تحصیلات	دیپلم	۲۳
	فوق دیپلم	۸۰
	لیسانس	۱۶۷

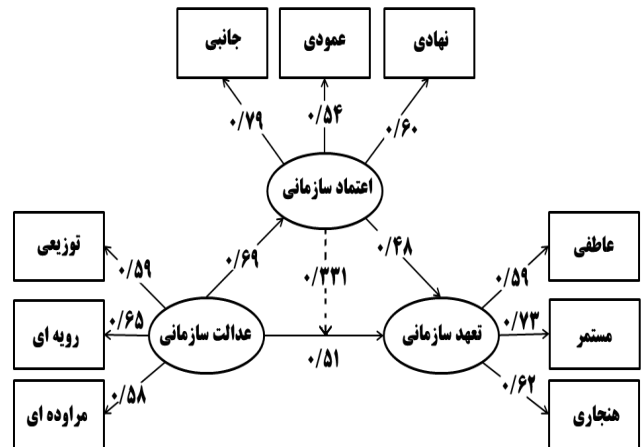
ضرایب را مشاهده می‌کنید:

جدول (۶): ضرایب استاندارد و مقدار تی

روابط علی	ضریب استاندارد (β)	معناداری T- (VALUE)	تائید یا رد روابط
۱- تاثیر عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی	۰/۶۹	۳/۹	تائید
۲- تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی	۰/۵۱	۲/۶۷	تائید
۳- تاثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی	۰/۴۸	۲/۵۵	تائید
۴- تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی	۰/۳۳۱ + ۰/۵۱	۴/۵	تائید

۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش روابط بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان به طور نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. در واقع هدف از این پژوهش بررسی امکان تأثیرگذاری و تعیین میزان تأثیر احتمالی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان در پرتو اعتماد سازمانی در ادارات دولتی جنوب استان آذربایجان غربی بود. نتایج حاصل از فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی به طور میانجی عمل می‌کند؛ در واقع نتایج حاصل از فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی به واسطه اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. هنگامی که عدالت در سازمان برقرار گردد، کارکنان به مدیران خود اطمینان پیدا کرده و همچنین به سازمان خود و رویه‌های اطمینان می‌یابند؛ در چنین فضایی اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود نیز محتمل می‌نماید. لذا به طور کلی می‌توان شاهد افزایش اعتماد سازمانی در تمام ابعاد بود، که این نیز به نوبه خود مزایای بسیاری از جمله تعهد سازمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت. این یافته با نتیجه تحقیق جیانگ و همکاران در سال ۲۰۱۵ که نقش میانجی اعتماد سازمانی را در رابطه بین عدالت سازمانی و بعد عاطفی تعهد سازمانی در سه کشور چین، کره جنوبی و استرالیا بررسی و مقایسه نمودند، همسو و



شکل (۲): ضریب بار عاملی متغیرهای تحقیق

با توجه به تحلیل مسیر انجام شده، ضریب مسیر عدالت سازمانی بر روی اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۹ است (فرضیه اول)، اعتماد سازمانی نیز بر روی تعهد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۸ است (فرضیه دوم)، همچنین عدالت سازمانی دارای اثر مستقیم ۰/۵۱ بر تعهد سازمانی است (فرضیه سوم). با توجه به اینکه اثر غیر مستقیم یعنی میانجی بودن اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ۰/۳۳۱ به دست آمده است فرضیه چهارم نیز تایید می‌شود. با تایید نقش میانجی اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۳۳۱ بر روی تعهد سازمانی می‌باشد.

نرم افزار LISREL یک سری شاخص‌ها را برای سنجش نیکویی برازش مدل تدوین شده ارائه می‌دهد.

جدول (۵): شاخص‌های برازش مدل تحقیق در حالت کلی

NFI	AGFI	GFI	RMSE A	χ^2/df	شاخص
۰/۹۲	۰/۹	۰/۹۵	۰/۰۴۴	۱/۶۴۵	شاخص
بیش تر از ۰/۹	بیش تر از ۰/۸	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۱	کمتر از ۳	مقدار مورد قبول

با توجه به خروجی نرم افزار LISREL شاخص‌های فوق برای مدل به صورت زیر به دست آمدند. بنابراین مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

در جدول زیر ضرایب استاندارد و همچنین مقدار تی برای هر کدام از

که به از میان برداشتن اتهامات و سوء تفاهمات کمک فراوانی می‌کند و نقش مهمی در ایجاد ارتباطات و تعاملات سازنده افراد با یکدیگر دارد.

- مدیران نبایستی در تصمیم‌گیری، نظرات، علایق و منافع شخصی خود را دخالت دهند، در غیر اینصورت این کار باعث از بین رفتن اعتماد کارکنان می‌شود.

- تلاش در جهت برگزاری جلسات دوره‌ای برای ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران و کارکنان از طریق گفتگوهای آزاد.

اعتماد جانبی:

- استفاده از کار گروهی و اتخاذ تدابیری برای افزایش انسجام گروهی.

- ایجاد فرهنگ نوع دوستی در سازمان؛ در فرهنگ‌های با نوع دوستی بالا بر روابط انسانی و حمایت از دیگران به ویژه افراد ضعیف و آسیب پذیر تاکید می‌شود و از افراد انتظار می‌رود نسبت به وضعیت همکاران خود بی‌تفاوت نباشند. در این فرهنگ ها افراد روابط صمیمانه و نزدیکی با همدیگر دارند و به یکدیگر وابسته هستند.

اعتماد نهادی:

- تا حد امکان ساختارهای بلند سازمانی استفاده نشود و سلسله مراتب در ساختار سازمان تا حد ممکن کاهش یابد.

- دقت در انتخاب ارزش‌های سازمان؛ اگر تصور شود که ارزش‌های سازمان، به طور اخلاقی، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی متناسب است باعث ایجاد و داشتن احساس اعتماد می‌شود.

- در سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تا حد امکان عدالت مورد ملاحظه قرار گیرد؛ و سعی شود که این اقدامات بر پایه عدالت شکل گیرند (برای مثال انجام ترفیع‌ها و انتصاب با توجه به شایستگی‌ها و رعایت عدالت در پرداخت‌ها).

- برطرف نمودن تبعیض جنسی در سازمان و شکستن سقف شیشه‌ای؛ در سازمان‌هایی که در آن‌ها مردگرایی حاکم است قدرت و پست‌های کلیدی عمدتاً در اختیار مردان قرار دارد و به زنان در سطوح عالی اختیار داده نمی‌شود، از این رو عدالت جنسی از بین رفته و منجر به صدمه دیدن اعتماد در بین کارکنان می‌گردد.

عدالت سازمانی

عدالت توزیعی:

- تلاش در جهت منصفانه کردن پاداش‌ها به اعضای سازمان.

- تلاش در جهت طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد.

- از اعطای امتیاز به مدیران و خویشان و اطرافیان آن‌ها جلوگیری شود. با این کار احساس بی‌عدالتی ناشی از توزیع نابرابر در کارکنان کم می‌شود.

- تلاش در جهت طراحی مجدد مشاغل به گونه‌ای که وظایف و مسئولیت‌های افراد با حقوق پرداختی به آن‌ها متناسب باشد.

- بازنگری مجدد فرایندهای سازمانی، به طوریکه عادلانه بودن فرایندها مورد بررسی قرار گیرد و در صورت لزوم تغییرات مقتضی لحاظ گردد.

- تلاش در جهت برقراری ارتباط بین دوره‌های آموزشی گذرانده شده و حقوق افراد.

عدالت رویه‌ای:

سازگار است؛ آنان به این نتیجه دست یافتند که اعتماد سازمانی در دو کشور چین و کره جنوبی به عنوان نقش میانجی عمل می‌کند، اما این نقش در کره جنوبی قوی‌تر نیز می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق توجه به موضوع اعتماد سازمانی و ارتباطی که در رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می‌نماید، و همچنین نحوه پرداختن به آن در سازمان‌های امروزی امری ضروری می‌نماید. اعتماد سازمانی از مباحث نسبتاً جدید وارد شده به حوزه مدیریت و سازمان است؛ لذا با توجه به تأثیر عمیق آن بر بسیاری از متغیرهای سازمانی و همچنین با توجه به بار ارزشی آن که از فطرت انسانی نشأت می‌گیرد توجه به این مفهوم بسیار ضروریست. یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیق موخیرجی و باتاچاریادر سال ۲۰۱۳، چینگ در سال ۲۰۱۴ همسو و سازگار می‌باشد. یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیق دکانینک در سال ۲۰۱۰، اسد و هابل در سال ۲۰۰۵، تلایس و ایلامن در سال ۲۰۱۵، بیداریان و جعفری در سال ۲۰۱۲، وانگ و تیم در سال ۲۰۰۶، سیدجوادی و همکاران در سال ۱۳۹۲، آری و دیگران در سال ۲۰۰۲ همسو و سازگار می‌باشد. یافته دیگر این پژوهش حاکی از این می‌باشد که اعتماد سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیق تکین‌گاندوز و همکاران در سال ۲۰۱۵، درک و فیرین در سال ۲۰۰۱، وانهاالا و همکاران در سال ۲۰۱۶، اوتامی و همکاران در سال ۲۰۱۳، تاراکیچوگلو و کوبوکو در سال ۲۰۱۰ همسو و سازگار می‌باشد. تعهد سازمانی کارکنان از جمله متغیرهای نگرشی مهمی است که اهمیت آن در سازمان پررنگ است؛ و مدیران می‌توانند با توجه نمودن به تعهد سازمانی کارکنان از مزایای فراوان آن در سازمان‌هایشان منتفع گردند، به نظر می‌رسد، با بهبود عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی می‌توان شاهد تأثیرگذاری دو متغیر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بود. از طرفی در بین متغیرهای پژوهش، تعهد سازمانی بیشترین مقدار میانگین را داشته و اعتماد سازمانی کمترین مقدار میانگین را دارد. لذا در پایان، برای بهبود وضعیت متغیرهای عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی، به تفکیک ابعاد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

اعتماد سازمانی

اعتماد عمودی:

- مدیران از توانایی اتخاذ تصمیمات درست سازمانی حتی در شرایط نامناسب و عدم اطمینان برخوردار باشند؛ کارکنان زیردست سعی در بررسی در مورد مناسب بودن تصمیمات سرپرستانشان دارند، به دلیل این که این تصمیمات می‌تواند پیامدهای مهمی در زندگی آن‌ها بگذارد.

- قاطعیت مدیران در گفتار و رفتار و تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود که کارکنان نسبت به آنان اطمینان داشته باشند از این رو اعتماد به میزان زیادی افزایش می‌یابد. قاطعیت به معنی رک بودن و عدم تعارف می‌باشد

۸- منابع و مأخذ

- [۱] انصاری، محمد اسماعیل. باقری کلجاهی، علی. صالحی، مسلم. (۱۳۸۹). **تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن**، دومانهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۱، صفحات ۳۵-۷۲.
- [۲] حاجی کریمی، عباسعلی. رضاییان، علی. عالم تبریز، اکبر. سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۱). **تأثیر ادراک عدالت بر تعهد عاطفی، با لحاظ اثر میان سطحی رهبری ملاحظه ای، چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۹، صفحات ۹-۳۰.
- [۳] حسینی، سید مهدی. مهدی زاده اشرفی، علی. (۱۳۸۸). **شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی**، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، صفحات ۹-۱۶.
- [۴] حقیقی، محمد علی. جزئی، نسرين. قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). **طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی**، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صفحات ۴۱-۵۵.
- [۵] خنیفر، حسین. جندقی، غلامرضا. شریعتی، فاطمه. زروندی، نفیسه. (۱۳۸۸). **بررسی نقش ارتباطی شنود مؤثر و تعهد سازمانی**، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۳، صفحات ۱۴۷-۱۷۰.
- [۶] دانایی فرد، حسن. رجبزاده، علی. حصیری، اسد. (۱۳۸۸). **ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران**، پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۵۹-۹۰.
- [۷] دهقانپایان، حامد. صبور، الهام. حجتی، علیرضا. (۱۳۹۲). **بررسی رابطه بین مؤلفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه**، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم، شماره ۲، شماره مسلسل ۱۱۰، صفحات ۱۵۳-۱۸۰.
- [۸] رستگار، عباسعلی. مردانی، ابراهیم. (۱۳۹۳). **ارتباط عدالت سازمانی با حمایت اجتماعی در کارکنان بیمارستان**، اخلاق زیستی، سال چهارم، شماره سیزدهم، صفحات ۱۳۷-۱۵۸.
- [۹] زارعی متین، حسن. طهماسبی، رضا. موسوی، سید محمد مهدی. (۱۳۸۸). **نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی**، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، صفحات ۱۴۵-۱۷۶.
- [۱۰] سیدین، سید حسام. احدی نژاد، بهمن. تورانی، سوگند. رجی فرد، فاطمه. (۱۳۹۳). **رابطه عدالت سازمانی ادراک شده و بهره‌وری در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران**، اخلاق زیستی، سال چهارم، شماره سیزدهم، صفحات ۹۷-۱۱۶.
- [۱۱] سیدجوادین، سیدرضا. عابدی، احسان. یزدانی، حمیدرضا. پورولی، بهروز. (۱۳۹۲). **بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان ها**، مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۱، صفحات ۱۰۵-۱۱۸.
- [۱۲] شریفی، سمانه. سلیمی، قربانعلی، احمدی، سید احمد. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های شخصیتی با تعهد سازمانی در مدیران و معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان خوانسار**، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۴، صفحات ۸۱-۱۰۶.
- [۱۳] شمس، شهاب‌الدین. اسفندیاری مقدم، امیر. (۱۳۹۴). **ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان**، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، صفحات ۱۷۱-۱۸۵.
- [۱۴] عریضی، حمیدرضا. براتی، هاجر. (۱۳۹۲). **اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر**، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و
- بیشتر محققان بر این باورند سازمان‌ها برای افزایش و بهبود عدالت رویه‌ای باید به شکلی نظام مند فرایندها را کنترل کند و تصمیم‌های کنترل شده اخذ کنند.
- رویه‌ها به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کارگرفته شوند و علایق همه بخش‌های سازمانی مشارکت کننده، در نظر گرفته شده و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند.
- رویه های ارتقاء و ترفیع در سازمان بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقاء و ترفیع باشد و همه افراد، شانس مساوی برای ارتقاء داشته باشند و آشنائیت و خویشاوندی ملاک ارتقاء در سازمان نباشد.
- نظام گزینش عادلانه و مبتنی بر شایسته سالاری در سازمان حاکم باشد.
- تصمیمات سازمانی مرتبط با کارکنان با تفکر و مشورت کافی صورت گیرد و پیامدهای آن کاملاً سنجیده شود تا کمترین پیامدها را برای کارکنان داشته باشد.
- عدالت مرادوه‌ای:**
- تجدید نظر در ارتباطات در سازمان، طوریکه ارتباطات در سازمان مبتنی بر ادب، صداقت و احترام بین فرستنده و گیرنده باشد.
- جلسات هفتگی یا ماهیانه با حضور مدیر و کارشناسان هر قسمت تشکیل گردد، تا کارکنان بتوانند به راحتی با مدیر ارتباط برقرار نموده و مشکلات کاری خود را با وی در میان گذارند و محیطی حاکی از اعتماد بین سرپرست و کارمند وجود داشته باشد.
- ایجاد فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل به همدیگر
- مدیران احساس برابری و برادری را با شرکت در اجتماعات کارکنان از قبیل نماز جماعت، سالن‌های غذاخوری، فعالیت‌های مذهبی و برنامه‌های جانبی در خود تقویت کنند. با این کار، احساس دوستی و محبت میان کارکنان و مدیران زیاد، و اعتماد کارکنان به مدیران جلب می‌شود. در مجموع، روحیه و اعتماد بین کارکنان و مدیران افزایش می‌یابد.
- مدیران با فروتنی به پاسخگویی شخصی کارکنان و بیان دلایل اقدامات خود بپردازند و از آن‌ها پنهان نشوند. با این کار از ابهامات ذهنی کارکنان کاسته می‌شود و کارکنان می‌توانند درک بهتری از اقدامات داشته باشند و بی عدالتی کمتری را در سازمان احساس کنند.
- مدیران از استبداد، خودبزرگ‌بینی، غرور، خودپسندی، منیت، بد اخلاقی، منت‌گذاری خدمت‌ها و بزرگ شمردن کارها دوری کنند. با این کار مدیر در اذهان کارکنان به عنوان شخصی متواضع و پاسخگو شناخته، و آرامش روانی در محیط کار برقرار می‌گردد.
- در ادامه به سایر محققان نیز پیشنهاد می‌گردد که نقش عدالت سازمانی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی، بر روی سایر متغیرهای نگرشی از جمله رضایت شغلی نیز در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. همچنین محققان می‌توانند در رابطه بین متغیرهای عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، نقش میانجی متغیرهای دیگر سازمانی را نیز مورد بررسی قرار دهند.

- [32] Gamble, J., Tian, A., (2015), **Intra-national variation in organizational commitment: evidence from the Chinese context**. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No. 7, 948-970. سوم، شماره ۷، صفحات ۹۴۸-۹۷۰.
- [33] Jiang, Z., Gollan, J., Brooks, G., (2015), **Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: across-cultural study of China, South Korea and Australia**, The International Journal of Human Resource Management, doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457, 1-32. [۱۵] علی‌زاده ثانی، محسن. یحیی زاده فر، محمود. حسن زاده، مریم. (۱۳۹۳)، اثر تنوع ادراک شده بر عملکرد مالی تیم: نقش تعدیل‌گر اعتماد سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره ۴ (پیاپی ۱۱)، صفحات ۱۷۳-۱۹۵.
- [34] Kim, T., Wang, J., Chen, J., (2016), **Mutual Trust between Leader and Subordinate and Employee Outcomes**, Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-016-3093-y, 1-14. [۱۶] فرهنگ، ابوالقاسم. پورقاز، عبدالوهاب. جمشیدزهی، سعید. (۱۳۹۳)، اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره بیست و سوم، صفحات ۱۲۹-۱۴۴.
- [35] Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., Bernhard, B., (2013), **The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies**, International Journal of Hospitality Management, vol. 33, 406-415. [۱۷] قاسمی، احمدرضا. (۱۳۹۳)، بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عدالت سازمانی و عملکرد شغلی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صفحات ۶۳-۸۲.
- [36] Mukherjee, K., Bhattacharya, R. (2013). **Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment**, Management and Labour Studies, 38(1 & 2), 63-79. [۱۸] کافی، مهدی، هاشمی‌نسب، فخرالسادات، (۱۳۹۱)، تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، مسائل اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۱، صفحات ۳۳-۶۲.
- [37] Ranca, C., Iordanescu., (2013), **Assessment of Organizational Trust: Preliminary Data for Romanian Adaptation of the Organizational Trust Inventory Short Form**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 78, 436 - 440. [۱۹] مهداد، علی. دهقان، الهام. گلپور، محسن. شجاع، علی. (۱۳۹۱)، رابطه مؤلفه‌های سلامت روان شناختی محیط کار با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال سیزدهم، شماره ۲، صفحات ۷۱-۸۰.
- [38] Tan, H. H., Tan, C. S. F., (2000), **toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization**. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 162, 241-260.
- [39] Tekingunduz, S., Top, M., Tengilimoglu, D., Karabulut, E., (2015), **Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare service**, Total Quality Management, DOI: 10.1080/14783363.2015.1099428, 1-19.
- [40] Tlaiss, H., Elamin, A., (2015), **Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context**, Journal of Management Development, Vol. 34, No. 9, 1042-1060.
- [41] Utami, A., Bangun, Y., Lantu, D., (2014), **Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 115, 378 - 386.
- [42] Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H., (2016), **Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment**, Knowledge and Process Management, Volume 23, Number 1, 46-61.
- [43] Wong, Y., Tim, H., (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.
- [44] Yilmaz, K., (2008), **The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools**. Journal of Applied Sciences, 8, 2293-2299.
- [20] Arnott, C., (2007), **Trust: current thinking & future research**, European Journal of Marketing, 41 (9/10), 981-987.
- [21] Assad, R., Hubbell, A., (2005), **Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust**, Communication Studies, Vol. 56, No. 1, pp. 47-70.
- [22] Baek, Y., Jung, C., (2014), **focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promotes organizational commitment?**, The Social Science Journal, 1-9.
- [23] Balliet, D., Van Lange, P. A., (2013), **Trust, punishment, and cooperation across 18 societies: A meta-analysis**. Perspective on Psychological Science, 8(4), 363-379.
- [24] Bidarian, SH., Jafari, P., (2012), **the Relationship between organizational justice and organizational trust**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 47, 1622 - 1626.
- [25] Chathoth, P., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., Manaktola, K., (2011), **Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels**, International Journal of Hospitality Management, vol. 30, 233-242.
- [26] Cheng, SH., (2014), **The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 8, 1131-1148.
- [27] Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., Wesson, M. J., (2013), **Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives**. Journal of Applied Psychology, 98, 199-236.
- [28] Cubukcu, K., Tarakcioglu, S., (2010), **The relation between organizational trust and organizational commitment: A study on teachers of hotel management and tourism vocational high schools**. Isletme Aras, tirmaları Dergisi, 2(4), 57-78.
- [29] DeConinck, J., (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.
- [30] Dedahanov, A., Rhee, J., (2015), **Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment**, Management Decision, Vol 53, 1843 - 1857.
- [31] Ferrin, D. L., (2013), **On the institutionalisation of trust research and practice: Heaven awaits!**, Journal of Trust Research, 3(2) , 146-154.