

بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی (نمونه مورد بررسی: کارکنان جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان)

قربانعلی قربانی^۱، محمد قاسمی نامقی^۲

چکیده

این پژوهش به منظور بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان طراحی شد. در این پژوهش تعداد ۴۷ نفر از کارکنان اداره جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جامعه آماری برابر ۵۴ نفر بود. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه عدالت سازمانی (Niehoff, & Moorman, 1993) و جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی (Meyer, Allen, & Smith, 1993) برای تعیین نرمال و عدم نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپرو - ویلک و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که عدالت سازمانی و سه مؤلفه آن همبستگی مثبت و معنی داری با تعهد سازمانی داشتند. همچنین گزارش آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که سه نوع عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی با تعهد سازمانی همبستگی چندگانه معنی داری داشتند. **واژه های کلیدی:** عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، شهرستان راز و جرگلان.

^۱ نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور مرکز قوچان/

gh.a.ghorbani1982@gmail.com

^۲ استادیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

خانم فالت^۳، «مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است» (Alvani, 1382) تالکوت پارسونز^۴ تقدم گرایش به دستیابی هدف را به عنوان صفت مشخصه یک سازمان ذکر می کند که آن را از سایر انواع نظام های اجتماعی متمایز می سازد (Moghim, Fundamentals of Organization & Management, 1396). شکی نیست که امروزه سرمایه انسانی به عنوان یکی از منابع بسیار مهم و تأثیرگذار سازمان ها جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و انجام مأموریت هایشان به شمار می آید. سازمان^۵ پدیده ای است اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حد و حدود نسبتاً مشخصی بوده که تقریباً به صورت مداوم برای تحقق یک هدف مشترک یا مجموعه ای از اهداف فعالیت می کند (Robbins, 1397). اگر استعاره سازمان به مثابه ماشین را بپذیریم، شاید بتوان گفت هر کدام از افراد مشغول به فعالیت در داخل واحدهای مختلف سازمانی به مانند چرخ دنده های این ماشین عمل می کنند و در صورتی که به هر دلیلی این چرخ دنده ها نتوانند درست به وظایفشان عمل کنند، تمام عملیات سازمان دچار اختلال و نقصان خواهد شد و سازمان از دستیابی به اهداف باز خواهد ماند. بنابراین سازمان ها می بایست برای برخورداری از کارایی و اثربخشی در انجام عملیات یادشده و در نتیجه انجام مأموریت اصلی و تضمین بقای خویش، توجه بسیار زیادی به مقوله سرمایه انسانی داشته باشند. در دنیای کنونی، بقا و پیشرفت سازمان ها وابسته به سرمایه های انسانی آن هاست؛ به طوری که سازمان ها به سبب توسعه فعالیت های اقتصادی و اجتماعی خود ناگزیر از جذب، حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان و مؤثر در مقیاس بزرگ و به صورت مستمر هستند (Seyed Javadodin, 2002).

از طرفی یکی از عوامل بسیار مهمی که موجب عدم نارضایتی و به دنبال آن عدم انجام درست و صحیح وظایف و در نهایت عدم دستیابی سازمان به اهداف خواهد شد، در نظر نگرفتن عدالت سازمانی در رابطه با نیروی انسانی به عنوان یک متغیر تأثیرگذار است.

هنری فایول^۶ اندیشمند مدیریت اظهار می کند برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف خود را همراه با وفاداری و از خودگذشتگی اجرا کند باید توانمندی های لازم را داشته باشند. از طرفی رفتار با آنان باید منصفانه و عادلانه باشد. عدالت و رفتار منصفانه چیزی است که امروز از تمام مدیران سازمان ها انتظار می رود (Moghim, 1387).

تحقیقات نشان داده که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛ و کاهش عدالت، کاهش تعهد نسبت به سازمان را به دنبال خواهد داشت. اهمیت عدالت سازمانی در نقش بسیار مهم نیروی انسانی در انجام مسئولیت ها و ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، خود را نشان می دهد. رضایت و عدم رضایت ارباب رجوع، خود به ورودی های^۷ کارکنان به دستگاه سازمان برمی گردد. به عنوان مثال رضایت مراجعین و مشتریان یک بنگاه اقتصادی در نتیجه برخورد مناسب و ارائه خدمات خشنودکننده، وفاداری ایشان را موجب خواهد شد و بقای آن را در پی خواهد داشت.

³ Mary P. Follet

⁴ Talcott Parsons

⁵ Organization

⁶ Henri Fayol

⁷ Incomes

بهترین تعریف عدالت را در کلمات گهربار امام علی (ع) به عنوان جانشین پیامبر اسلام می‌توان دید. ایشان می‌فرماید عدالت عبارت است از قرار دادن هر چیز جای خودش (Moghim, 1399).

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

تعهد سازمانی رفتار افراد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق شود. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، در کار خود دارای نظم بیشتری هستند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. البته، معمولی‌ترین شیوه آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند و یا نوعی احساس وفاداری به سازمان بیان می‌کنند. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی به‌ویژه روانشناسی اجتماعی بوده است. تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر کارکرد سازمان‌ها در بسیاری از پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند، خروج از کار در آن‌ها بیشتر بوده و غیبت از کار نیز در آن‌ها دیده می‌شود (Yaghobi & et al., 2018).

در این نوشتار، نویسنده تلاش کرده است که تأثیر ابعاد مختلف عدالت سازمانی را بر تعهد سازمانی در میان کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی و منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان را مورد بررسی قرار دهد و در انتها به ارائه پیشنهاد‌های مناسب برای برقراری عدالت و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌پردازد.

عدالت سازمانی

واژه عدالت همواره در طول تاریخ مورد توجه اندیشمندان و مصلحان بوده و در معارف الهی و بشری در تمامی حوزه‌های فکری، فرهنگی، سیاسی، حقوقی، اجتماعی، اقتصادی و اخلاقی و مانند آن قابل بحث است (Moghim, 1399).

واژه عدالت اولین بار توسط گرینبرگ^۸ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. «کروپاتزانو» نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید (Seyed Javadin, Faraahi, & Tahery Atar, 2008).

⁸ Greenberg

مطالعه عدالت^۹ در محیط‌های کاری، در سال‌های اخیر رشد فزاینده و چشمگیری داشته است. مطالعه در باب انصاف و عدالت با فعالیت در باب نظریه تساوی آغاز شده است. آدامز استدلال می‌کند که نابرابری درک شده در مورد توزیع نتایج باعث واکنش‌های احساسی منفی در میان کارکنان از جمله نارضایتی می‌شود (Jung, Brown, & Zablah, 2017).

عدالت سازمانی دارای سه عنصر اساسی است:

عدالت توزیعی^{۱۰}: عمدتاً مبتنی بر نظریه برابری^{۱۱} آدامز بوده و به انصاف ادراک شده بابت دریافتی‌های فرد از سازمان اشاره دارد (McDowall & Fletcher, 2004). او بر عادلانه بودن پیامدها تأکید کرد و ادراک کارکنان از توزیع عادلانه پیامدها را عدالت توزیعی نامید (Lind & Tyler, 1988).

عدالت رویه‌ای^{۱۲}: از آنجا که کارکنان نسبت به مسائلی مانند حقوقشان با دیگران، حساس هستند، در نتیجه می‌توان بیان کرد که عدالت رویه‌ای درون سازمان، مهم‌ترین و باارزش‌ترین مفهوم در یک سازمان است (Akbaş, Ariely, & Yuksel, 2019).

عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینه رعایت عدالت مطرح شد. فلاگر^{۱۳} و گرینبرگ، اولین محققانی بودند که بحث عدالت رویه‌ای را برای محیط‌های کاری استفاده کردند (Flogger & corpanzano, 1988). در واقع عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده از رویه‌هایی که برای تعیین تصمیمات مرتبط با حقوق و دریافتی‌های کارکنان از سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، عدالت رویه‌ای گفته می‌شود (Fletcher, 2004 & McDowall). عدالت رویه‌ای عبارت است از میزانی که مقررات و رویه‌های مشخص شده توسط خط‌مشی‌ها در همه موارد کاربردشان، به صورت یکسان پیروی می‌شوند (Schermerhorn, Others, John, & Sons, 2002).

عدالت تعاملی^{۱۴} (مراوده‌ای): مبتکر این واژه «بیز و موآگ»^{۱۵} (۱۹۸۶ میلادی) می‌باشند. عدالت تعاملی بیانگر انصاف ادراک شده از ارتباطات بین فردی با توجه به رویه‌های سازمانی است (moghim, 1396). عدالت تعاملی را به صورت کیفیت رفتار و تعامل بین فردی مرور می‌کنند. این تئوری از عدالت تعاملی عنوان می‌کند که واکنش یک فرد نسبت به یک سازمان بستگی به روش بین فردی افراد در طول فرآیند تصمیم‌گیری و مکتوبات عدالت سازمانی دارد که برای تعریف عدالت تعاملی به تکامل رسیده‌اند (Stalery, Dastoor, Magner, & Stalp, 2003).

⁹ Justice

¹⁰ Distributive justice

^{۱۱} در برابری گفته می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان میزان داده (برون داد) خود را با بازدهی (نسبت به دیگران) مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین بپندارند که نسبت متعلق به آنها با نسبت افراد مشابه که خود را با آنها مقایسه کرده‌اند، برابر است، در آن صورت می‌گویند که مساوات رعایت می‌شود و چنین می‌اندیشند که که در حق آنها هیچ اجحافی نشده است. اگر این نسبت‌ها نابرابر باشد، در آن صورت در سازمان اجحاف می‌شود و به بیانی دیگر عدل و انصاف رعایت نمی‌گردد؛ یعنی کارکنان در می‌یابند که به کمتر از حق خود می‌رسند یا بیش از آنچه حق آنهاست به آنها می‌دهند. چون متوجه این بی‌عدالتی شوند، در صدد رفع آن بر می‌آیند (Robbins, 1388).

¹² Procedural Justice

¹³ Flogger

¹⁴ Interactional Justice

¹⁵ Bies & Moag

عدالت عامل بسیار مهمی است که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Whiteside & Barclay, 2013). از نظر بیز تریپ (1995)، 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؛

چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (Javadin, Abedi, Yazdani, & Pour Vali, 1392).

بنابراین ازجمله وظایف اصلی سازمان، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است. برای کارکنان، رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با آن‌ها (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب) حائز اهمیت است. در فرآیند توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن، شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت در رفتارهای سازمانی، ازجمله: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای مدنی سازمان، رفتارهای انگیزشی کارکنان، حائز اهمیت است؛ بنابراین با دستیابی به شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی، بر تعهد سازمانی و حیطه‌های آن، مدیران این امکان را می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری را در راستای توسعه احساس عدالت در سازمان‌ها به عمل‌آورند (صلواتی، یاراحمدی، و سیدهاشمی، ۱۳۹۳) (esmaieli shad, 1393 & naderi).

رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش از سوی آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به‌احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجاری مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه افراد در مورد عدالت در سازمانشان چگونه قضاوت می‌کند و آن‌ها چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی (Hoseinzadeh & Naseri, 1386)

عدالت پدیده‌ای اجتماعی است که توجه بسیاری از متخصصان روانشناسی اجتماعی و اساتید رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است. قبلاً چنین توجهی به این موضوع نمی‌شده است تا آن‌که به‌تازگی کتاب‌هایی در مورد عدالت سازمانی برای شناسایی اهمیت عدالت در سازمان‌ها چاپ و منتشر شده است (Javadin, Abedi, Yazdani, & Pour Vali, 1392).

تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی نخستین بار توسط پرتز در سال ۱۹۷۴ بیان شد و عبارت است از باور قوی به اهداف سازمان، پذیرش و تلاش در جهت نیل به آن‌ها، همچنین اشتیاق و علاقه به ماندن به‌عنوان عضوی از سازمان. اصل تعهد روانی اشاره به یک موقعیت روانی دارد که توصیف‌گر رابطه بین کار یک کارمند و سازمان است. این اصل همچنین به بیان این نکته که کارمندان برای ماندن یا ترک سازمان تصمیم می‌گیرند، می‌پردازند (Wu & Chen, 2018).

تعهد سازمانی در طول سالیان اخیر همواره مورد توجه محققان حوزه مدیریت بوده و در مطالعه متغیرهایی مانند غیبت، عملکرد، ترک سازمان و سایر رفتارهای کارکنان به‌عنوان متغیر پیش‌بین بکار گرفته شده است (Mathieu & Zajac, 1990).

با توجه به اینکه تعهد سازمانی یکی از پیش‌بینی کننده‌های رفتار در سازمان است، از این‌رو توجه مدیران به جنبه‌های اخلاقی جهت ارتقا و اعتلای تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند مؤثر باشد. چراکه تعهد سازمانی به‌عنوان نوعی پیوند روان‌شناختی بین کارکنان و سازمان تعریف شده است که احتمال ترک سازمان و هزینه‌های متعاقب وارد شده به سازمان در اثر این امر را کاهش می‌دهد (Dahmardeh & nastiezaie, 1399).

به اعتقاد آلن و می‌یر تعهد سازمانی حالتی روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و احترام به‌منظور ادامه فعالیت در سازمان بوده و شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است. در پژوهش‌های بسیاری نشان داده شده که تعهد سازمانی با بسیاری از متغیرهای سازمانی از جمله عدالت سازمانی ارتباط دارد (Bakri & Ali, 2015).

تعهد سازمانی شامل ۱. تعهد عاطفی: به تمایل فرد برای ادامه کار در سازمان اشاره می‌کند؛ تعهد عاطفی وابستگی عاطفی افراد به سازمان و شناسایی پس از آن با سازمان است. ۲. تعهد مستمر: تمایل کارکنان به ماندن و ادامه کار در سازمان است. ۳. تعهد هنجاری (تکلیفی): اعتقاد داشتن به مسئولیت در برابر سازمان است به‌اندازه‌ای که فرد احساس می‌کند که به دلیل فشار از سوی دیگران یا سازمان به اقامت در سازمان موظف است (Promsri, 2018).

درک فرایند ایجاد تعهد برای سازمان و جامعه مفید است زیرا موجب نوآوری کارکنان، ماندگاری بیشتر در موسسه و قدرت رقابت بیشتر موسسه شده و باین‌حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها و کیفیت بیشتر فرآورده‌ها بهره‌مندی شود (Millán, Hessels, Thurik, & Aguado, 2013). و بدون تعهد سازمانی، با بهترین برنامه‌های پیچیده و خلق مدیران ارشد راه به‌جایی نمی‌برد. درحالی‌که برنامه‌های ساده و صریح، با تعهد سازمانی کارکنان نتیجه‌بخش خواهد بود (Zarakani, 1395).

به عقیده جوو و شیم^{۱۶} (۲۰۱۰) تعهد سازمانی، اشاره به وابستگی یا ارتباط روان‌شناختی فرد با سطح کلی سازمان دارد به‌طوری‌که با افزایش توانایی ارتباط روان‌شناختی فرد با سطوح کلی سازمان، تعهد وی به سازمان افزایش پیدا می‌کند (Gilani & Zardoshtian, 2020).

تعهد سازمانی به معنای میزان توافق، نیروی صرف شده و وفاداری کارکنان برای سازمان است (Yang & Wei, 2018). همچنین اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان، تعهد سازمانی نام دارد. (Arasteh & Jahed, 2011)

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به‌گونه‌ای که کارکنان به‌شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند. (Azizi, 2010)

مفهوم تعهد سازمانی در محیط‌های کاری، کماکان یکی از مفاهیم چالش‌برانگیز مورد تحقیق در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی است. درواقع تحقیقات قابل توجهی به مطالعه پیشایندها و پیامدهای تعهد در محیط کاری اختصاص یافته است. تعهد سازمانی نگرشی شغلی و حرفه‌ای است که به‌واسطه پیامدهای کاری و شغلی متعددی که برای سازمان‌ها داشته، مورد توجه قرار گرفته است. (Khoshfar & Jandaghi, spring-summer 2018)

سطح تعهد کارمند با شیوه‌ای که بر اساس میزان استقبال، حضور و مشارکت در حل مسائل و پشتیبانی و تحقق اهداف سازمان سنجیده می‌شود، قابل اندازه‌گیری است. کارمندانی که احساس می‌کنند بخشی از یک سازمان هستند و اهداف و ارزش‌های آن را قبول دارند، وظایف و مسئولیت‌های خود را با صداقت انجام می‌دهند، برخلاف کارکنانی

¹⁶ Joo, B. k, & Shim

که فقط به خاطر انجام وظیفه و دریافت پاداش‌های مالی در سازمان حضور دارند (Malhotra, Mavondo, Avinandan, & Hooley, 2013).

تعهد سازمانی مبین میزان درک کارکنان از ارزش‌ها و اهداف سازمان، برخورداری از سطح بالایی از مشارکت در امور سازمانی و نیز سطح بالایی از حس وفاداری نسبت به سازمان است (Hassanzadeh Samarin & Sahranavard, 2018).

شلدون^{۱۷} تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «نوعی نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتر^{۱۸} تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند. به عقیده سالانسیک^{۱۹} تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با رفتار خود و از طریق آن‌ها اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم ببخشد و مشارکت مؤثر خویش را در اجرای آن‌ها حفظ کند. بوکانان^{۲۰} تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند؛ وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان به‌خودی‌خود جدای از ارزش ابزاری آن (Sarooghi, 1375).

تعهد سازمانی نگرشی مرتبط با وفاداری کارکنان به شغل و سازمان در یک فرآیند مستمر است که از آن به‌عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت در فرآیندهای آن یاد شده است. (Naseri, Mirsafian, & Salimi, 2021).

تعهد سازمانی با پیامدهای از قبیل عملکرد شغلی بالا، بهره‌وری، رضایت شغلی، کاهش غیبت از کار، رفتارهای شهروندی سازمانی، نوع دوستی و کمک به همکاران. کاهش تنش شغلی رابطه مثبت دارد (Bellibas, & Liu, 2018).

تعهد سازمانی به‌منزله قدرت مبتنی بر هویت فردی و مشارکت در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود (Schappe, 1998).

پیشینه تحقیق

Glasø, Buch, Thompson (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین و عدالت تعاملی بر عملکرد پیروان و تعهد سازمانی در زمینه کسب‌وکار»، با بررسی نقش میانجی عدالت تعاملی، با استفاده از تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری و داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان و گزارش‌های مستقیم در سطوح مختلف سازمانی، بیش‌تر از فرآیندهای روان‌شناختی زیربنای رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی آن بر نتایج پیروان ارائه را دادند. ایشان در راستای تئوری تبادل اجتماعی، به این نتیجه رسیدند که رهبرانی که رفتار رهبری تحول‌آفرین را به‌گونه‌ای نشان می‌دهند که توسط پیروان محترمانه، منصفانه و سازگار با استانداردهای اخلاقی و اخلاقی تلقی می‌شود، در پاسخ مناسبی به این عدالت سازمانی، احتمالاً وابستگی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Thompson, Buch, Thompson, & Glasø, 2021).

¹⁷ sheldone

¹⁸ cunter

¹⁹ Salansik

²⁰ Bokanan

Hsieh, Boateng (۲۰۱۹) در تحقیقی با «عنوان نقش عدالت سازمانی در تبیین رضایت شغلی و تعهد در بین افسران زندان در کشور غنا»، با توجه به اهمیت تحقیقات بین فرهنگی، اعتبار نظریه عدالت سازمانی در غنا را با سنجش اینکه چگونه مؤلفه‌های کلیدی عدالت سازمانی بر ادراک افسران اصلاح و تربیت از رضایت شغلی و تعهد شغلی تأثیر می‌گذارد، مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد، عدالت سازمانی در میان این افسران از حمایت قابل توجهی برخوردار است و عدالت سازمانی در تبیین رضایت شغلی و تعهد در بین افسران زندان در کشور غنا نقش مؤثری دارد. (Boateng & Hsieh, 2019).

Nnam, Akor, Aro, Otu, Wu, Sun (2021) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در میان افسران پلیس نیجریه» بر اساس نظرسنجی از افسران پلیس، ارتباط بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی و رضایت شغلی ارزیابی کردند. مدل سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی اصولاً به صورت غیرمستقیم و از طریق مکانیسم‌های میانجی اعتماد نظارتی و رضایت شغلی است. افسرانی که احساس عدالت سازمانی بیشتری دارند، اعتماد بیشتری به مدیریت و سرپرستان خود داشته و متعاقباً رضایت شغلی قوی‌تری را از خود نشان می‌دهند و این امر منجر به تعهد سازمانی بالاتر می‌شود (Sun, et al., 2021).

Jiang, Liu, Lambert (۲۰۱۸) در یک بررسی با عنوان «مطالعه اکتشافی عدالت سازمانی و نگرش‌های کاری در میان کارکنان زندان‌های کشور چین» بیان می‌کنند، درحالی که هر دو شکل عدالت سازمانی مهم هستند، ادبیات تجربی نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای عموماً در مقایسه با عدالت توزیعی تأثیرات گسترده‌تر و بیشتری بر نگرش‌های شغلی دارد. تجزیه و تحلیل رگرسیون داده‌های نظرسنجی گزارش شده از ۳۲۲ کارمند (نمونه آماری) در دو زندان چین در گوانگژو نشان می‌دهد، درحالی که هر دو شکل عدالت سازمانی برای تعهد سازمانی کارکنان اصلاح و تربیت چینی مهم بودند، باوجوداین، عدالت توزیعی (و نه عدالت رویه‌ای) ارتباط مثبت و قابل توجهی با مشارکت شغلی و رضایت شغلی دارد. این تأکید بر عدالت توزیعی با آنچه به طور تجربی برای کارکنان اصلاح و تربیت ایالات متحده گزارش شده است متفاوت است (Lambert, Liu, & Jiang, 2018).

Harrison, Scheller (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر شفافیت پرداخت، عدالت اطلاعاتی و عدالت توزیعی بر رضایت از پرداخت و تعهد عاطفی» بیان می‌کند، شفافیت پرداخت و دسترسی آزاد به دستمزدهای مقایسه‌ای، ممکن است به کاهش اختلاف دستمزدها کمک کند و این رخداد می‌تواند به نفع سازمان‌ها باشد. نتایج مطالعه روی کارمندان تمام وقت Amazon Mechanical Turk در ایالات متحده (N = 293) حاکی از تأثیرات عمده شفافیت پرداخت و عدالت توزیعی بر رضایت از پرداخت و تعهد عاطفی در میان آزمودنی‌ها بود. به این ترتیب اثر عدالت اطلاعاتی بر تعهد عاطفی آشکار شد. هنگامی که عدالت توزیعی پایین بود، شفافیت پرداخت تأثیر بیشتری بر رضایت از پرداخت داشت نسبت به زمانی که این بعد از عدالت زیاد بود. تحلیل‌های اکتشافی تعامل بین شفافیت پرداخت، جنسیت و نژاد بر رضایت از پرداخت را نشان داد. این مطالعه پیامدهای مثبت سیاست‌های شفافیت پرداخت را تأیید کرد و به عنوان مؤلفه‌ای از عدالت اطلاعاتی پیشنهاد شد (Scheller & Harrison, 2019).

Lucas, Milliman, Kim (۲۰۲۰) در یک بررسی با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی بنگاه اقتصادی بر تعهد عاطفی سازمان از طریق عدالت سازمانی و عزت نفس سازمانی» نشان دادند که چگونه ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی

شرکتی²¹ بر تعهد سازمانی عاطفی آن‌ها²² از طریق عدالت رویه‌ای و عزت نفس مبتنی سازمانی²³ تأثیر می‌گذارد. با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از ۲۰۳ کارمند شاغل در یک شرکت مهمان‌پذیری، فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج نشان داد که CSR اقتصادی و بشردوستانه تأثیر معناداری بر عدالت رویه‌ای ندارد، اما تأثیر مستقیم معناداری بر AOC دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که عدالت رویه‌ای تأثیر معنی‌داری بر OBSE و عدالت رویه‌ای و OBSE تأثیر معناداری بر AOC داشتند. علاوه بر این، نتایج نشان داد که برنامه‌های CSR می‌توانند تأثیر مثبتی بر AOC کارکنان از طریق عدالت رویه‌ای و OBSE داشته باشند. (Kim, Milliman, & Lucas, 2021).

Atakay, Ince, Imamoglu (۲۰۱۹) در یک بررسی با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر تسهیم دانش و عملکرد شرکت» بیان نمودند که برای کارکنان، عملکرد توأم با انصاف و عدالت سیستم‌های شرکت از بسیاری از موارد در سازمان مهم‌تر است. ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نگرش مثبت یا منفی آن‌ها را نسبت به سازمان و در نتیجه در تعهد سازمانی آن‌ها تعیین می‌کند؛ یعنی هم عدالت سازمانی و هم تعهد سازمانی موجب می‌شوند که کارکنان برای سازمان مفید باشند، کارهای مفید برای سازمان انجام دهند و صمیمانه کار کنند. به این ترتیب، کارکنان از به اشتراک گذاشتن دانش تردیدی ندارند، برعکس، تمایل دارند تا دانش بیشتری را به اشتراک بگذارند تا کار خود را بهتر انجام دهند و از فعالیت‌هایی حمایت کنند که به ارزش افزایی شرکت بینجامد. علاوه بر این، به لطف این احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان و همچنین عملکرد بالاتر برای شرکت دور از انتظار نخواهد بود. در این زمینه، هدف پژوهش نویسندگان، بررسی روابط بین عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، تسهیم دانش و عملکرد شرکت است. با استفاده از داده‌های نظرسنجی از نمونه ۲۱۱ نفری، نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی، اشتراک دانش و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تعهد سازمانی بر اشتراک دانش و عملکرد شرکت مؤثر است. همچنین مشخص شد که اشتراک دانش بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد (Atakay, 2019 & Imamoglu, Ince).

روش‌شناسی تحقیق²⁴

این پژوهش از نظر هدف تحقیق کاربردی به شمار می‌آید و روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از نوع توصیفی و از شاخه میدانی هست. روش انجام تحقیق پیمایشی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی و اداره منابع طبیعی و همچنین اداره دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان به تعداد ۵۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه با توجه به فرمول مورگان و در سطح خطای ۰.۰۵ و با دقت برآورد ۰.۰۵ درصد، به تعداد ۴۷ نفر شد. در نهایت تعداد ۴۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفت.

²¹ corporate social responsibility (CSR)

²² affective organizational commitment (AOC)

²³ organization-based self-esteem (OBSE)

²⁴ Methodology

ابزار گردآوری داده‌ها و تعیین پایایی و روایی آن‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از دو پرسشنامه زیر استفاده شده است:

پرسشنامه عدالت سازمانی

پرسشنامه عدالت سازمانی در سال ۱۹۹۳ توسط نیهوف و مورمن باهدف ارزیابی عدالت سازمانی تهیه و طراحی شد. پرسشنامه مذکور ۲۰ سؤال را دربر می‌گیرد و دارای سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای هست. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. ضرایب پایایی این پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار Spss26 محاسبه شد و آلفای کرونباخ ابعاد آن به ترتیب عدالت توزیعی ۰.۷۱۱، عدالت رویه‌ای ۰.۷۰۴، عدالت مراوده‌ای ۰.۸۷۴ است.

پرسشنامه تعهد سازمانی

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر در سه مؤلفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی یا هنجاری به کاربرده شده است. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. در این پژوهش منظور از تعهد سازمانی نمره‌ای است که پاسخ‌دهنده‌مان به سؤالات ۳ گویه‌ای پرسشنامه تعهد سازمانی می‌دهند. ضرایب پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss26 محاسبه شد و آلفای کرونباخ آن ۰.۷۵۵ گزارش شده است.

یافته‌ها

برای تعیین وضعیت توزیع داده‌های آماری و نرمال و غیر نرمال بودن، داده‌ها از کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک استفاده می‌کنیم؛ بنابراین به بررسی فرضیه صفر تحت عنوان اینکه «داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار است» را در سطح خطای ۰.۰۵ آزمایش می‌کنیم. در صورتی که آماره آزمون بزرگ‌تر از ۰.۰۵ باشد، فرض صفر تائید می‌شود و به این معنا خواهد بود که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار است. فرض‌های آماری به این صورت است:

- H_0 : داده‌های هر یک از متغیرها از توزیع نرمال برخوردار است.

- H_1 : داده‌های هر یک از متغیرها از توزیع نرمال برخوردار نیست.

برای این منظور یک پیش‌آزمون برای ۳۰ پاسخ‌دهنده انجام می‌دهیم. طبق خروجی نرم‌افزار Spss26 عدد Sig مربوط به تمام متغیرها به‌غیر از تعهد عاطفی در سطح اطمینان ۰.۹۵ بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ بنابراین دلیلی برای رد فرضیه صفر باقی نمی‌ماند و نشان‌دهنده آن است که داده‌های مربوط به این متغیرها از توزیع نرمال برخوردار است. عدد Sig مربوط به تعهد عاطفی در خروجی نرم‌افزار کوچک‌تر از ۰.۰۵ گزارش شده و این نشان‌دهنده غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها در این متغیر است.

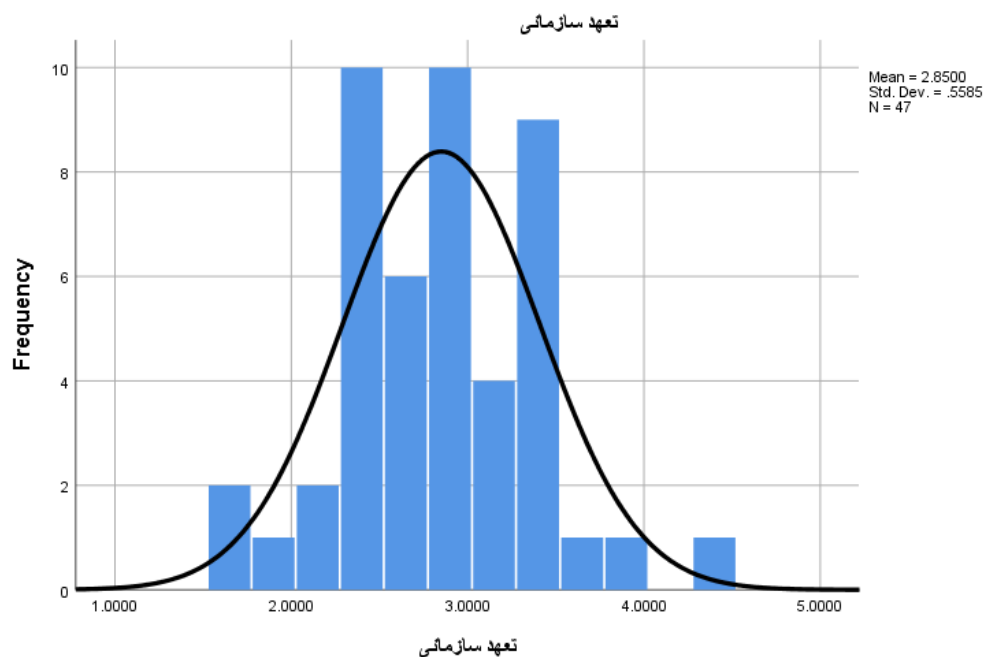
جدول ۱: بررسی نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنف و شاپیرو - ویلک

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تعهد سازمانی	.089	47	.200*	.985	47	.818
تعهد عاطفی	.171	47	.001	.927	47	.006
تعهد مستمر	.104	47	.200*	.964	47	.152
تعهد تکلیفی	.090	47	.200*	.988	47	.900
عدالت سازمانی	.089	47	.200*	.985	47	.818
عدالت توزیعی	.110	47	.197	.971	47	.295
عدالت رویه ای	.120	47	.089	.969	47	.247
عدالت مراوده ای	.085	47	.200*	.990	47	.949

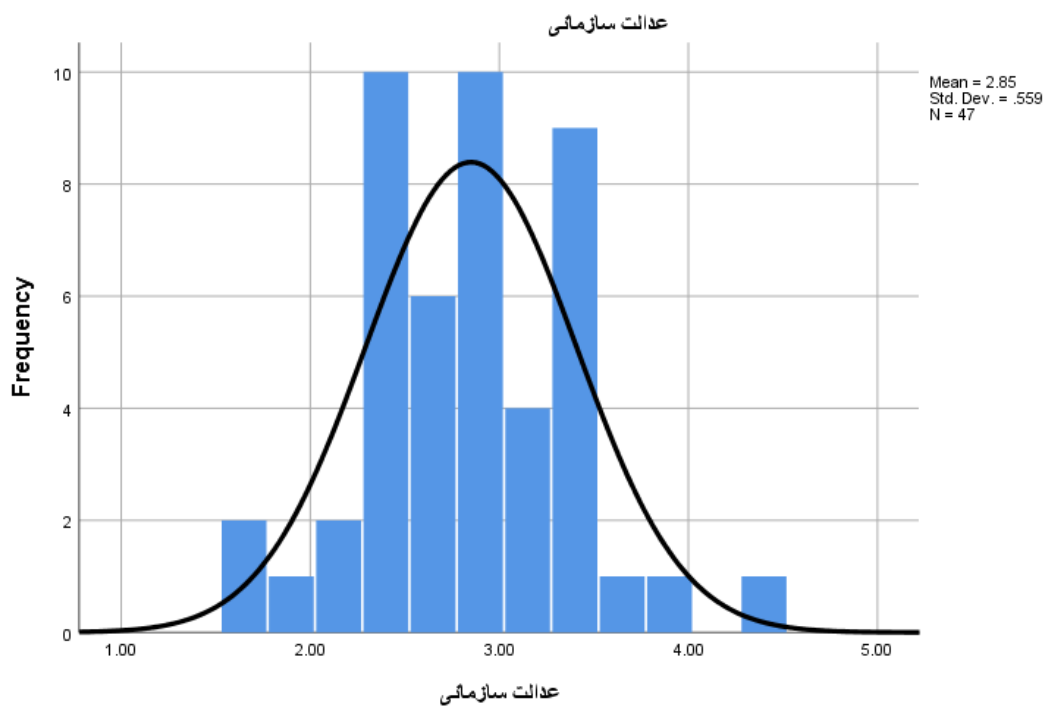
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

نمودار ۱: نمودار توصیفی توزیع داده های متغیر تعهد سازمانی



نمودار ۲: نمودار توصیفی توزیع داده‌های متغیر عدالت سازمانی



جدول ۲: آمار توصیفی پرسشنامه پژوهشی

Statistics								
	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد تکلیفی	سازمانی عدالت	توزیعی عدالت	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای
N	Valid	47	47	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.850000	3.252660	3.4441	3.470745	2.8500	2.7234	2.8865	2.8960
Median	2.850000	3.375000	3.3750	3.500000	2.8500	2.8000	2.8333	2.8889
Mode	2.8500 ^a	3.3750 ^a	3.25 ^a	3.2500 ^a	2.85 ^a	2.40 ^a	2.33 ^a	2.44 ^a
Std. Deviation	.5585307	.4083781	.66849	.5399859	.55853	.62073	.67843	.73936
Variance	.312	.167	.447	.292	.312	.385	.460	.547
Range	2.7500	2.0000	2.75	2.5000	2.75	2.80	2.83	3.44
Minimum	1.6500	1.8750	2.00	2.2500	1.65	1.60	1.50	1.22
Maximum	4.4000	3.8750	4.75	4.7500	4.40	4.40	4.33	4.67
Sum	133.9500	152.8750	161.88	163.1250	133.95	128.00	135.67	136.11

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

آزمون فرضیه اصلی: بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون تعهد سازمانی و عدالت سازمانی

Correlations			عدالت سازمانی
تعهد سازمانی	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
عدالت سازمانی	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

طبق خروجی فوق می‌توان اظهار داشت در سطح اطمینان ۰.۹۹ میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی میان آن‌ها ۱۰۰ درصد و مستقیم می‌باشد. در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.
آزمون فرضیه فرعی یک: بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی پیرسون تعهد سازمانی و عدالت توزیعی

Correlations			عدالت توزیعی
تعهد سازمانی	Pearson Correlation	1	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
عدالت توزیعی	Pearson Correlation	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

طبق خروجی فوق می‌توان اظهار داشت در سطح اطمینان ۰.۹۹ میان عدالت توزیعی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی میان آن‌ها ۵۵.۱ درصد و مستقیم می‌باشد. در نتیجه فرضیه فرعی یک پژوهش تأیید می‌شود.
آزمون فرضیه فرعی دو: بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۵: ضریب همبستگی پیرسون تعهد سازمانی و عدالت رویه‌ای

Correlations			عدالت رویه‌ای
تعهد سازمانی	Pearson Correlation	1	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
عدالت رویه‌ای	Pearson Correlation	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

طبق خروجی فوق می‌توان اظهار داشت در سطح اطمینان ۰.۹۹ میان عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی میان آن‌ها ۸۰.۸+ درصد و مستقیم است. در نتیجه فرضیه فرعی دو پژوهش تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه فرعی سه: بین عدالت مراوده‌ای و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۶: ضریب همبستگی پیرسون تعهد سازمانی و عدالت مراوده‌ای

Correlations			
		تعهد سازمانی	عدالت مراوده‌ای
تعهد سازمانی	Pearson Correlation	1	.927**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
عدالت مراوده‌ای	Pearson Correlation	.927**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

طبق خروجی فوق می‌توان اظهار داشت در سطح اطمینان ۰.۹۹ میان عدالت مراوده‌ای و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی میان آن‌ها ۹۲.۷+ درصد و مستقیم می‌باشد. در نتیجه فرضیه فرعی سه پژوهش تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری

خروجی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. همان‌طور قبلاً گفته شد جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی و منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان است. همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان داد، افزایش میزان عدالت سازمانی و ابعاد آن می‌تواند افزایش تعهد سازمانی را در میان کارکنان مجموعه یادشده در پی داشته باشد.

به مدیران این ادارات پیشنهاد می‌شود در رابطه با اینکه چگونه تلاش‌های افراد را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند، به کارکنان و زیردستانشان، اطلاعات کافی بدهند. مدیران می‌بایست در این مورد هوشمندی بالایی داشته و این احساس را به کارکنان القاء کنند که مجاهدت‌ها و زمانی را که ایشان صرف ارائه خدمات و انجام وظایف می‌کند، از نظر آن‌ها دور نمی‌ماند و پیوسته مورد رصد و پایش قرار می‌گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران در مورد چگونگی ارزیابی عملکرد زیردستان هم آگاهی لازم را به ایشان بدهند تا برای کارکنان این اطمینان به وجود آید که جزء جزء نهاده‌های ایشان که شامل تخصص، مهارت، تعهد و مسئولیت‌پذیری و تلاش و کوشش و در کل ظرفیتی که به کار می‌گیرند برای انجام وظایف، محاسبه شده و در زمان تصمیم‌گیری برای چگونگی توزیع پاداش‌ها و دیگر امکانات، مورد بررسی قرار خواهند گرفت. به مدیران پیشنهاد می‌شود نحوه تصمیم‌گیری برای جبران خدمات کارکنان را برای آن‌ها تشریح کنند. متأسفانه در بسیاری از موارد دیده می‌شود که مدیران در پاسخ به سؤالاتی از این دست که: چرا فلان پست و یا فلان امتیاز خاص - که از دید کارمند می‌بایست به او تعلق می‌گرفت - به فرد دیگری واگذار شده، می‌گویند: «من تصمیم گرفته‌ام». مدیران هوشمند این نکته را در نظر می‌گیرند که عدم ارائه آگاهی لازم و عدم شفافیت تصمیم‌گیری‌هایی که به‌طور مستقیم به مسائل مالی و مادی آن‌ها مرتبط می‌شود و عدم دادن بازخوردهای

مناسب در مورد کیفیت احتمالاً بالای کار کارکنان، می تواند موجبات کاهش میزان تعهد سازمانی آن ها را در پی داشته باشد.

به مدیران توصیه می شود، میان جبران خدمت کارکنان، پاداش ها و ... و چگونگی عملکرد آن ها ارتباط منطقی و مناسب برقرار کنند و از این رهگذر پرداخت بر مبنای عملکرد را سرلوحه کار خود قرار دهند. مدیران هرگز نبایستی، دیدگاه های شخصی شده خود را در این مناسبات به کار گیرند و از پرداخت بیشتر و واگذاری پست یا سایر امکانات به دوستان و نزدیکان خود که احتمالاً شایسته چنین خروجی هایی نیستند، خودداری کنند. به عنوان مثال دیدگاه منفی و یا کدورت نسبت به یک کارمند نبایستی موجبات نادیده انگاشتن تأثیر گذاری، یادگیرندگی و مسئولیت پذیری وی را فراهم آورد و بر تصمیم گیری مدیران تأثیر منفی بگذارد. این اقدامات می تواند ادراک بی عدالتی و واکنش کارکنان و کاهش وفاداری و تعهد نسبت به سازمان را به دنبال داشته باشد. خصوصاً مدیران نبایستی توقع انجام مأموریت یا فعالیت های دیگر افراد یا واحدها را از افراد یا واحدهای غیر مرتبط داشته باشند. زیرا این اقدامات نیز می تواند القاکننده احساس بی عدالتی در میان کارکنان باشد. پیشنهاد می شود، مدیران نسبت به شرح شغل و وظایف شغلی آن ها اشراف کامل داشته باشند و این اطمینان را حاصل کنند که میزان پرداختی به کارکنان متناسب با فعالیت هایی است که انجام می دهند. در غیر این صورت احتمالاً طراحی مجدد شغل می تواند تناسب میان مسئولیت افراد با حقوق دریافتی را برقرار نماید.

نوع ارتباط میان مدیر و کارکنان می تواند از موارد تأثیرگذار قوی بر تعهد سازمانی باشد. مدیران می بایستی در ارتباطاتشان با زیردستان، احترام، ادب را در نظر بگیرند و برخوردشان با زیردستان به دور از استبداد، کبر و خودپسندی، تندی رفتار و اخلاق توأم با بی ادبی باشد. نگاه مدیران نبایستی از بالا به پایین باشد به طوری که کارکنان بتوانند به راحتی حرف هایشان را به مدیر بزنند و ترسی از توهین به عقاید و شخصیتشان نداشته باشند. در این رابطه بعضی مدیران سیاست «درهای باز» را در پیش گرفته اند. این مدیران همیشه در دسترس کارکنان هستند و همواره شنوای سخنان، مسائل و مشکلات کاری و حتی شخصی کارکنانشان می باشند. در این رابطه طراحی ساختارهای تخت و اجتناب از ساختارهای بلند سلسله مراتبی می تواند راهگشا باشد. شرکت در مراسم های ترحیم بستگان درجه یک کارکنان و ابراز همدردی با آن ها در چنین شرایطی، شرکت در جمع های دوستانه کارکنان و همچنین حضور در سالن های ورزشی و ... می تواند زمینه ایجاد محبت، دوستی و اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان را فراهم آورد.

جامعه آماری این پژوهش ۵۴ نفر و شامل کارکنان ادارات جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و دامپزشکی شهرستان راز و جرگلان هست. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، در تعمیم نتایج به سایر دستگاه ها باید توأم با احتیاط باشد. به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می شود این تحقیق را در شهرهای بزرگ تر و با جامعه آماری بیشتر مجدداً انجام دهند.

منابع

- Hassanzadeh Samarin, T., & Sahranavard, A. (2018). Investigating the Mediating Role of Organizational Maturity on the Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment (Case: Assaluyeh Petrochemical Complex). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE OIL INDUSTRY*, 9, 35, 83-104.(in persian)
- Khoshfar, G., & Jandaghi, F. M. (spring-summer 2018). A Study on Association between Social Capital, Organizational Justice and Commitment: A Case Study of Educational Staff Members in Golestan Province. *JOURNAL OF SOCIOLOGY OF SOCIAL INSTITUTIONS*, 5, 11, 61-92.(in persian)
- Akbaş, M., Ariely, D., & Yuksel, S. (2019). When is inequality fair? An experiment on the effect of procedural justice and agency. *Journal of Economic Behavior & Organization* 161, 114-127.
- Alvani, S. (1382). *General Management*. Tehran: Nashre ney.(in persian)
- Arasteh, H., & Jahed, H. (2011). Observing ethics in universities and higher education centers: An alternative for improving behaviors. *Science Cultivation* 2(2), 31-40.(in persian)
- Azizi, N. A. (2010). Professional ethics in higher education: Reflection on strategies to improve ethical standards in university education. *Journal of Strategy for Culture*, 173-201.(in persian)
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan : The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11, 143-156.
- Boateng, F. D., & Hsieh, M. L. (2019). Explaining Job Satisfaction and Commitment Among Prison Officers: The Role of Organizational Justice. *The Prison Journal*, vol. 99, 2, 172-193.
- Dahmardeh, M., & nastiezaie, n. (1399). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Public Management Reaserches*, 12, 14, 155-180.(in persian)
- Flogger, R., & corpanzano. (1988). *Organizational justice & human resource management*. Beverly Hills, CA. Sage.
- Gilani, M. N., & Zardoshtian, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between Organizational Virtue and Organizational Commitment. *Research on Educational Sport*, 8(18): (Persian), 157-78.(in persian)
- Hoseinzadeh, A., & Naseri, M. (1386). Organizational justice. *Journal of Tadbir, Scientific and educational monthly in the field of management*, 190.(in persian)
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science* 25 Volume 158, 899-906.
- Javadin, S., Abedi, E., Yazdani, H., & Pour Vali, B. (1392). Investigating the mediating role of organizational trust and commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors in hospitals. *Business Management (Management Knowledge)* 5.2, 105-118.(in persian)
- Jung, J. H., Brown, T. J., & Zablah, A. R. (2017). The effect of customerinitiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38-46.
- Kim, J., Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management* 12 October 2020 Volume 92.
- Lambert, E. G., Liu, J., & Jiang, S. (2018). An Exploratory Study of Organizational Justice and Work Attitudes Among Chinese Prison Staff. *The Prison Journal*, vol. 98, 3, 314-333.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social Psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Liu, & Bellibas. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*. 90, 3.

- Malhotra, N., Mavondo, F., Avinandan, M., & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: a profile deviation analysis. *Jurnal of business Research*, 66(9), 1338 - 1344.
- Mathieu, J. H., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, vol.33, 8-29.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small business economics*, 40(3), 651-670.
- Moghimi, S. (1396). *Fundamentals of Organization & Management*. Tehran: Rahdan.(in persian)
- Moghimi, S. (1399). *Principles & Fundamentals of Management: Islam Approach*. Tehran: Rahdan.(in persian)
- Momeni, H. (1387). *Management Theories*. Tehran: Setare Sepehr.(in persian)
- naderi, p., & esmaeli shad, b. (1393). The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Silence with the Mediating Role of Career Plateauing. *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*, 60-79.(in persian)
- Naseri, A., Mirsafian, H., & Salimi, M. (2021). Designing Model of Perceived Organizational Image's Effect on Staff's SelfDevelopment Behaviors regarding Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Sport Organization of Isfahan Municipality. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8, 1, 37-54.(in persian)
- Promsri, C. (2018). The Effects of Organizational Commitment on Deviant Work Behaviors of Employees at a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal*, 2(3), 370-377.
- Rangbayan, B. (1996). *Organizational commitment*, . Isfahan: administrative and economy Sciences Faculty magazine university of Isfahan.(in persian)
- Robbins, S. P. (1388). *Essentials of Organizational*. (A. Parsayan, & M. A'rabi, Trans.) Tehran: Daftar Pajoohesh haye Farhangi.(in persian)
- Robbins, S. P. (1397). *Organization Theory: Structure, Design and applications*. (S. Alvani, & H. Danaei Fard, Trans.) Tehran: Saffar.(in persian)
- Sarooghi, A. (1375). Organizational commitment and its relationship with the desire to leave the service. *Journal of Government Management*, 35, 65-73.(in persian)
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction ,organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132(3), 277.
- Scheller, E. M., & Harrison, W. (2019). Ignorance Is Bliss, or Is It? The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment. *Compensation & Benefits Review*, vol. 50, 2, 65-81.
- Schermerhorn, J. J., Others;, John, W., & Sons,. (2002). *Organizational Behavior. Organizational Behavior, Inc, Seventh Edition*, , 13.
- Seyed Javadin, S. R., Faraahi, M. M., & Tahery Atar, G. (2008). HOW DIFFERENT DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AFFECT THE DIFFERENT DIMENSIONS OF JOB AND ORGANIZATIONAL SATISFACTION. *JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT (MANAGEMENT KNOWLEDGE) Vol 1*, 55-70.(in persian)
- Seyed Javadodin, S. R. (2002). *Human resource management and staff affairs*. Tehran: Negahe Danesh.(in persian)
- Stalery, A. B., Dastoor, B., Magner, n. R., & Stalp, c. (2003). the contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers organizational commitment. *Journal of public budgeting*, vol. 15(4), , 505-507.

Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2021). Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers. *Criminal Justice and Behavior, First Published 2*.

Thompson, G., Buch, R., Thompson, P.-M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management, vol. 46, 4*, 274-283.

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcome. *business ethics*, 251-266.

Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management, 74* (May 2017), 75-84.

Yaghobi, M., & etal. (2018). Relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of an organization in the hospital elected University of Medical Sciences Isfahan. *Quarterly Scientific-research health management the period of 12, No. 35*, 25-32.

Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior : The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal, 39(1)*, 100-113.

Zarakani, S. (1395). *"Study of the relationship between organizational culture and organizational commitment of the staff of the Ministry of Education"*. Master Thesis, Unpublished, Islamic Azad University.

**A survey of Relationship between Organizational Justice with
Organizational Commitment among Staff
(sample studied: employees of Jahade Keshavarzi, natural resources
and veterinary medicine organizations in Raz and Jargalan city)**

Ghorban Ali Ghorbani^{1*}, Mohammad Ghasemi Nameghi²

Abstract

This study was carried out to investigate the relationship between organizational justice and organizational commitment of the employees of Jahade Keshavarzi, natural resources and veterinary medicine organizations in Raz and Jargalan city. The sample consist of 47 Jahade Keshavarzi, natural resources and veterinary medicine organizations in Raz and Jargalan city (N=54) which were selected via simple random sampling. The instrument of the study was organizational justice (Niehoff, & Moorman, 1993) and Organizational Commitment (Meyer, Allen, & Smith, 1993) questionnaires which were handed out respectively. Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests were used to determine the normality and abnormality of the data and Pearson correlation coefficient test was used to analyze the data. The results showed that organizational justice and its three components had a positive and significant correlation with organizational commitment. Also, Pearson correlation test report showed that three types of organizational justice, means distributive justice, procedural justice and interactional justice, were significantly correlated with organizational commitment.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactive Justice, Raz and Jargalan.

¹ Corresponding author: Master of Business Administration, Payam Noor University, Qochan Center/ gh.a.ghorbani1982@gmail.com

² Assistant Professor of Business Administration, Department of Management, Economics and Accounting, Payam Noor University, Tehran