The analysis of relationship between loyalty and justice with employee's attitudinal health

M. Golparvar[1], MA. Nadi[2]

Recieved: 2009/11/8 Revised: 2010/3/10 Accepted: 2010/5/10

Abstract

Background and aims: Encouragement of employee's loyalty along with considering the justice principles in organizational climate result in the attitudinal health. The attitudinal encouragement is essential for employees' productive and effective performance in organizations. On the basis of this issue, in this research, the role of loyalty and justice was analyzed on employee's attitudinal health (in the form of commitment and satisfaction).

Methods: Current research is a correlational research. Statistical populations were 700 employees of a organization related to the petroleum ministry. From them, 246 persons were selected for answering to the research questionnaires using simple random sampling. Research questionnaires were: reward and encouragement of loyalty with 3 items, distributive justice with 6 items, procedural justice with 6 items, affective commitment with 5 items and job satisfaction with 4 items. Data were analyzed with the use of Pearson's correlation coefficient and structure equation modeling.

Results: Results showed that there are positive significant relations between reward and encouragement of loyalty (0.757 and 0.66 respectively) with distributive and procedural justice. Therefore first research hypothesis was verified. The study of second research hypothesis showed that distributive justice is a complete mediator variable in relation between reward and encouragement of loyalty with job satisfaction. Finally the results of third research hypothesis showed that procedural justice has not a mediator role in relation between reward and encouragement of loyalty with affective commitment.

Conclusion: The results of this research revealed that for encouragement of attitudinal health in satisfaction and commitment domains, employee's loyalty must be rewarded in a just and equity manner.

Keywords: Loyalty, Distributive justice, Procedural justice, Affective commitment, Job satisfaction.

1. **Corresponding author**, Assistant Professor and Faculty member of Education and Psychology College, Islamic Azad university-Khorasgan Branch, Esfahan, Iran.
2. Assistant Professor and faculty member of Educational and Psychology college, Islamic Azad university, Khorasgan Branch , Esfahan, Iran.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

تجزیه و تحلیل رابطه وفاداری و عدالت با سلامتی نگرشی کارکنان

محسن گل‌پرور[۱]، محمدعلی نادی[۲]

تاریخ دریافت: ۸۸/۸/۱۷ تاریخ ویرایش: ۸۸/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۸۹/۲/۲۰

چکیده

هدف: تقویت وفاداری در کنار رعایت اصول عدالت در فضای سازمان منجر به تقویت سلامتی نگرشی کارکنان که برای عملکرد کار آمد و مؤثر ضروری است، می‌شود. با توجه به همین مسئله در این پژوهش نقش وفاداری و عدالت بر سلامتی نگرشی کارکنان (در قالب رضایت و تعهد) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روش بررسی: پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی است. جامعه آماری پژوهش ۷۰۰ نفر از کارکنان یک سازمان وابسته به وزارت نفت در اصفهان بودند که از بین آنها، ۲۴۶ نفر به شیوه‌ی تصادفی ساده انتخاب شدند. پرسشنامه‌های پژوهش شامل پرسشنامه سه سؤالی تقویت و پاداش وفاداری، پرسشنامه ۶ سؤالی عدالت توزیعی، پرسشنامه ۶ سؤالی عدالت رویه‌ای، پرسشنامه ۵ سؤالی تعهد عاطفی و پرسشنامه ۴ سؤالی رضایت شغلی بودند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادله ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: شواهد حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد که تقویت و پاداش وفاداری با هر دو بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای (به ترتیب ۰/۷۵۷ و ۰/۶۶) دارای رابطه مثبت قابل توجهی است. این امر تأییدی بر فرضیه اول پژوهش بود. اما بررسی فرضیه دوم نشان داد که عدالت توزیعی متغیر واسطه‌ای کامل در رابطه تقویت و پاداش وفاداری با رضایت شغلی است. بررسی فرضیه سوم نیز نشان داد که عدالت رویه‌ای واسطه رابطه تقویت و پاداش وفاداری با تعهد عاطفی نیست.

نتیجه‌گیری: شواهد حاصل از این تحقیق گویای آن است که برای تقویت سلامت نگرشی در دو حوزه‌ی رضایت و تعهد، باید وفاداری کارکنان به شیوه‌ای عادلانه و منصفانه پاداش داده شود.

کلیدواژه‌ها: وفاداری، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، تعهد عاطفی، رضایت شغلی

مقدمه

نگرش یک پدیده‌ی چندوجهی است که مشتمل بر سه مؤلفه (Component) رفتاری (Behavioral)، شناختی (Cognitive) و عاطفی (Affective) است[۱]. در دنیای کار، نگرش‌ها در قالبی اختصاصی‌تر تحت عنوان نگرشهای شغلی و حرفه‌ای مطرح هستند. سلامتی نگرشی در این چهارچوب، به نقش مثبت و مؤثر ادراکات و شناختهای افراد در قالبهایی نظیر تعهد (commitment)، رضایت (satisfaction) و وفاداری (Loyalty) بر اثربخشی و سلامت کل یک نظام سازمانی و کاری اشاره دارد. رضایت در فضای کار، به صورت حالات عاطفی (نظیر بشاش و سرحال بودن در سر کار) و شناختی (توصیف ذهنی مثبت از شغل و شرایط آن) که افراد در حین انجام کار آنها را تجربه می‌کنند نمود می‌یابد. این حالات از نظر هدف، می‌تواند به یکی از اجزاء کار، نظیر ماهیت کار، حقوق و دستمزد، همکاران، سرپرست و یا ترفیع و ارتقاء

۱. (نویسنده مسئول)، استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران، mgolparvar@khuisf.ac.ir
۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

معطوف شود[۲و۳]. اما تعهد که خود دارای اشکال متعددی نظیر تعهد عاطفی (Affectivecommitment)، تعهد هنجاری (Normative commitment)، تعهد مستمر (Continous commitment)، تعهدهمانندسازی (Idlentifiction commitment)، تعهد مبادله‌ای (Exchange commitment) و تعهد پیوند جویانه (Affiliative commitment) است، شامل احساس تعلق به کار و سازمان و تمایل به همراهی و پای‌بندی به اهداف سازمان بعنوان اهداف خود می‌شود[۴و۵].

از لحاظ محتوایی و مفهومی رضایت و تعهد سطح بالا به اشکال مختلف سطح سلامتی نگرشی را در سازمان و افراد آن بالا می‌برند، به گونه‌ای که کارکنان در مسیر عملکرد اثربخش در راستای اهداف کوتاه مدت تا بلندمدت سازمان قرار می‌گیرند و حتی متمایل به رفتارهای فرانقشی (role behaviors Extra) نیز می‌شوند [۶و۷]. از طرف دیگر وقتی کارکنان یک سازمان از لحاظ سلامتی نگرشی در حوزه‌های تعهد و رضایت در وضعیت مناسبی قرار داشته باشند، تمایل به ترک خدمت و یا تغییر سازمان که برای هر سازمانی هزینه‌های قابل توجهی به همراه دارد را نشان نمی‌دهند[۱۰-۸]. به همین جهت تجزیه و تحلیل نقش متغیرهایی که می توانند بر رضایت و تعهد مؤثر واقع شوند، جزء جدائی ناپذیر تدوین و اجرای سیاستهای معطوف به بهره وری و اثربخشی است. از میان متغیرهای زیادی که برای سلامتی نگرشی مؤثر هستند، می توان به عدالت (Justice) و وفاداری (Loyalty) اشاره کرد. بر مبنای آنچه که مرور خواهیم نمود، روابط مورد انتظار بین وفاداری و عدالت با رضایت و تعهد به شکل روابط ارائه شده در تصویر ۱ است.

مدل پژوهش حاضر که در تصویر ۱ ارائه شده و در نمونه پژوهش‌هایی در خارج از ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است [۱۱] دارای مبانی نظری و پژوهشی نیرومندی است. در درجه نخست، فرایندهای مدیریتی معطوف به رفتار کارکنان که از طریق بخشهای مدیریت منابع انسانی (management Human resource) به مرحله اجرا درمی آیند، به اشکال مختلف احساس وفاداری یا عدم وفاداری سازمان را به کارکنان القاء می‌کنند. برای نمونه زمانی که از طریق مدیریت منابع انسانی یک سازمان، تصمیم به افزایش حقوق و مزایا، پاداش و یا کسر حقوق و امثال آن گرفته می شود، چنین تصمیماتی به اشکال مختلف سطح وفاداری ادراک شده سازمان نزد کارکنان را دستخوش تغییر می نماید. پژوهش ارز و ارلی (Erez & Earley) نشان داده‌که نحوه‌ی تصمیم‌گیری در باب تخصیص پاداش و مزایا، ابزار اصلی برای افزایش و حفظ انگیزش کاری در کارکنان است[۱۲]. میر (Meyer) نیز بر پایه تحقیقات خود اظهار می دارد که سیاستها و اقدامات مدیریت منابع انسانی از مؤثرترین عوامل برای افزایش سطح سلامتی نگرش کارکنان (نظیر تعهد) است[۱۳]. اما آنچه که از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است، نحوه تقویت صحیح وفاداری و تعهد کارکنان است. در یک سازمان سالم، کارکنان وفادار و متعهد بر مبنای تصمیم‌گیری صحیح مورد پاداش و تشویق قرار می‌گیرند. تحقیقات گارتنر و نولن (Gaertner and Nollen) و شین (Schein) حاکی از آن است که پاداش و تقویت صحیح وفاداری، کارکنان را از لحاظ نگرشی مستعد پذیرش دیدگاه‌های مثبت نسبت به سازمان می‌کند. بنابراین مطابق آنچه در تصویر ۱ ارائه شده، تشویق و پاداش وفاداری کارکنان می تواند کارکنان را آمادهٔ پذیرش حضور عدالت در سازمان نماید[۱۴و۱۵].

عدالت در محیط های کار در چهارچوب ادراک کارکنان از حضور یا عدم حضور عدالت مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در یک نگاه کلی ادراک کارکنان یک سازمان از عدالت در قالب عدالت توزیعی (distributive)، عدالت رویه ای (Procedural)، عدالت تعاملی (Interactional)، عدالت بین فردی (Interpersonal) و عدالت اطلاعاتی (Informational) قابل طرح است [۱۹-۱۶]. از این بین، عدالت توزیعی به رعایت عدل و انصاف در توزیع دستاوردها، بویژه، حقوق، مزایا و پاداش اشاره می‌کند. براساس پژوهش های صورت گرفته، احساس رعایت عدالت در توزیع پاداش، امکانات و مزایا به طور جدی سطح رضایت کارکنان یک سازمان را از دستمزد، سرپرست، همکاران، ارتقاء و ترفیع و حتی خود شغل بالا می برد[۱۵ و ۱۶]. اما عدالت رویه ای که شکل دیگری از عدالت در محیط‌کار است، به رعایت

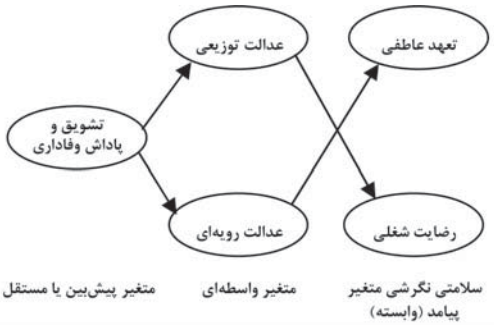
[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

اصول چندگانه‌ای نظیر رعایت بیطرفی در تصمیم‌گیری‌ها، اجرای تصمیمات برای همه در تمام سطوح و توجه به شرایط کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در محیط کار مربوط می‌شود. در محیط‌های کار، کارکنان انتظار دارند که در صورت نشان دادن وفاداری به سازمان و اهداف آن، سازمان نیز به شیوه‌ی مقابله به مثل، این وفاداری آنها را جبران نماید. در صورتی که سازمان وفاداری کارکنان را به شیوه مناسب درچهارچوب سیاستهای مدیریت منابع انسانی خود مورد تشویق و پاداش قرار دهد، در درجه نخست احساس حضور عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی در کارکنان تقویت می‌شود[۲۳-۲۰]. این همان دو مسیری است که از تشویق و پاداش وفاداری در تصویر ۱ به سمت عدالت توزیعی و رویه‌ای ترسیم شده است.

بدنبال احساس حضور عدالت توزیعی و رویه‌ای در کارکنان، سلامتی نگرشی کارکنان در چهارچوب رضایت و تعهد تحت تأثیر قرار می‌گیرد. براساس نظر گرینبرگ (Greenberg) هر یک از ابعاد عدالت توزیعی و رویه‌ای، به دلیل محتوا و ماهیت خود بر نگرشهای شغلی حرفه‌ای متفاوتی مؤثر واقع می‌شوند [۲۴]. سوئنی و مک‌فارلین (SweeneyandMcFarlin) بر این باورند که چون عدالت توزیعی بیشتر بر توجه به دستاوردها و نتایج (چه در قالب حقوق و چه در قالب امکانات و مزایای دیگر) متمرکز است، با رضایت شغلی و در مقابل عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی بیشتر ارتباط دارند [۲۵]. نظر سوئنی و مک فارلین مبتنی بر تمایز بین متغیرهای پیامد در سطح شخصی (Personal level outcome variables) نظیر رضایت و متغیرهای پیامد در سطح سازمانی (Organizational level) نظیر تعهد می‌باشد. این نظر نیز مطابق دو پیکان کشیده شده از عدالت توزیعی به رضایت شغلی و از عدالت رویه‌ای به تعهد عاطفی در تصویر ۱ است. تحلیل مسیر (path analysis) سوئنی و مک فارلین و فراتحلیل (Meta analysis) کال‌کوئیت و همکاران (Colquitt et al) حمایت‌های تحقیقی لازم را برای روابط بین عدالت توزیعی با رضایت شغلی و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی فراهم ساخته است [۲۵ و ۲۶]. اما مدل کلی روابط بین وفاداری با تعهد عاطفی و رضایت شغلی نیز از طریق مدل سازی معادله ساختاری (Structural equation modeling) در تحقیق فیشر [۱۱] مورد بررسی قرار گرفته است. این محقق با نمونه‌ای بالغ بر ۵۰۰ نفر از کشورهای بریتانیا، آلمان، ایالات متحده و زلاندنو به شواهدی برای تأیید الگوی ارتباطی مطرح در تصویر ۱ در این پژوهش دست یافت. این محقق نشان داد که تشویق و پاداش وفاداری موجبات تقویت ادراکات کارکنان را از عدالت توزیعی و رویه‌ای فراهم می‌کند، و بدنبال آن عدالت توزیعی موجب تقویت رضایت شغلی و عدالت رویه‌ای موجب تقویت تعهد عاطفی می‌شوند. پیش از ارائه فرضیه‌های پژوهش تذکر این نکته الزامی است که بر مبنای آنچه به صورت نظری و پژوهشی در مقدمه در راستای خرد پژوهشی مطرح برای روابط ارائه شده در تصویر ۱ بیان گردید، دو بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای به عنوان متغیرهای ادراکی، واسطه ارتباط بین تقویت و پاداش وفاداری سازمانی با ابعاد سلامتی نگرشی (رضایت و تعهد) هستند. اشاره به نقش واسطه‌ای ادراکات عدالت، به این مفهوم است که وفاداری و تقویت آن، ابتدا باعث تأثیر بر روی ادرکات کارکنان از عدالت می‌شود و سپس این ادراکات هستند (و نه وفاداری) که سلامتی نگرشی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در همین راستا فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر تنظیم شده‌اند.

فرضیه اول: تقویت و پاداش وفاداری موجب تقویت عدالت توزیعی و رویه‌ای ادراک شده در کارکنان می‌شود.

فرضیه دوم: عدالت توزیعی در رابطه بین تقویت و پاداش وفاداری با رضایت شغلی نقش متغیر واسطه‌ای را ایفا می‌کند.



تصویر ۱- مدل روابط بین متغیرهای مستقل، واسطه‌ای و وابسته پژوهش

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	وفاداری	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	تعهد عاطفی
۱	وفاداری سازمانی	۸/۲۳	۲/۵۷	–			
۲	عدالت توزیعی	۱۷/۱۸	۴/۴۲	۰/۷۵۷**	–		
۳	عدالت رویه‌ای	۱۷/۱۸	۴/۶۲	۰/۶۶۰**	۰/۸۴۸**	–	
۴	تعهد عاطفی	۱۳/۷۲	۴/۳۳	۰/۴۱۲**	۰/۵۳۰**	۰/۴۶۶**	-
۵	رضایت شغلی	۱۲/۱۰	۴/۰۸	۰/۳۹۸**	۰/۵۵۰**	۰/۵۱۵**	۰/۶۳۱**

** P<0.01

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

فرضیه سوم: عدالت رویه‌ای بین تقویت و پاداش وفاداری با تعهد عاطفی نقش متغیر واسطه‌ای را ایفا می‌کند.

روش بررسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای همبستگی در قالب مدل سازی معادله ساختاری است. جامعه‌آماری پژوهش را کلیه کارکنان زن و مرد شاغل به کار در یکی از سازمانهای وابسته به وزارت نفت در شهر اصفهان با تعداد ۷۰۰ نفر تشکیل دادند که از بین آنها، ۲۴۶ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده از روی فهرست اسامی کارکنان انتخاب شدند. این تعداد براساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری انتخاب شده است (۲۷:۱۳۳). از ۲۴۶ نفر گروه نمونه پژوهش، ۲۱۰ نفر مرد و ۳۶ نفر زن و اکثریت دارای تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر (۱۷۰ نفر معادل ۶۹ درصد) و متأهل (۱۴۰ نفر معادل ۵۶/۹ درصد) بودند. میانگین سنی اعضاء نمونه ۳۲/۴۱ سال (با انحراف معیار ۸/۳۵) و میانگین سابقه شغلی آنها نیز ۸/۷۵ سال (با انحراف معیار ۷/۷۷) بود.

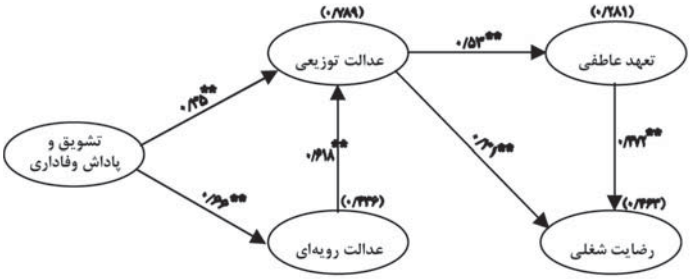
از آنجائیکه هدف پژوهش تجزیه و تحلیل نقش وفاداری و عدالت بر سلامت نگرشی کارکنان (در قالب تعهد و رضایت) بود، از پرسشنامه برای سنجش ادراکات و نگرش‌های کارکنان استفاده بعمل آمد. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌های پژوهش بر مبنای پیشینه‌ی پژوهش (۲، ۳ و ۱۱) در داخل و خارج از ایران برای این پژوهش آماده شدند. از لحاظ صوری و محتوایی و همچنین برای بررسی درجه تناسب و همخوانی فرهنگی با محیط‌های کار در ایران در اختیار تنی چند از متخصصان حوزه مدیریت و روانشناسی محیط کار قرار گرفت تا اظهارنظر نمایند. نظر متخصصان مورد اشاره مبتنی بر تناسب داشتن سؤالات با فرهنگ محیطهای کاری در ایران بود. این پرسشنامه‌ها، با پرسشنامه‌های متعارف دیگری که معمولاً در سازمانها و محیط‌های کار استفاده می‌شوند دارای تفاوت بود. تفاوت‌های مورد اشاره به این صورت است که از هر یک از پاسخگویان یا اعضای نمونه درخواست می‌شد که طی یک سال گذشته شرایطی را بیاد آورند که به ترتیب یک نفر در سازمان آنها با افزایش حقوق، با ارتقاء و ترفیع و یا با اخراج مواجه شده است.

ردیف	مسیرهای مطرح برای مدل نهایی	B	β	SE	R^2
۱	وفاداری سازمان ← عدالت رویه‌ای	۱/۴۸۵**	۰/۶۶۰	۰/۰۸۶	۰/۴۳۶
۲	وفاداری سازمان ← عدالت توزیعی	۰/۶۰۱**	۰/۳۵۰	۰/۰۶۷	۰/۷۸۹
	عدالت رویه‌ای ← عدالت توزیعی	/۵۹۰**	۰/۶۱۸	۰/۰۳۷	
۳	عدالت توزیعی ← تعهد عاطفی	۰/۵۱۹**	۰/۵۳۰	۰/۰۵۳	۰/۲۸۱
۴	عدالت توزیعی ← رضایت شغلی	۰/۲۷۷**	۰/۳	۰/۰۵۱	۰/۴۶۳
	تعهد عاطفی ← رضایت شغلی	۰/۴۴۶**	۰/۴۷۲	۰/۰۵۲	

** P<0.01

جدول ۲- مسیرهای مطرح برای مدل نهایی و بازنگری شده این پژوهش

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]



تصویر ۲- مدل نهایی و بازنگری شده از روابط بین متغیرهای پژوهش

بدنبال تصور هر یک از این سه وضعیت، ابتدا یک سؤال درباره‌ی توجه به وفاداری در تعلق افزایش حقوق، ترفیع و عدم درخواست ترک سازمان، دو سؤال درباره‌ی رعایت عدالت توزیعی در افزایش حقوق، ترفیع و درخواست ترک سازمان و دو سؤال درباره رعایت عدالت رویه‌ای در افزایش حقوق، ترفیع و درخواست ترک سازمان مطرح شده است. بنابراین برای سه موقعیت افزایش حقوق، ترفیع و ترک خدمت، ۱۵ سؤال در کل وجود داشته که ۳ سؤال اول از سه مجموعه ۵ سؤالی مربوط به تشویق و پاداش وفاداری، سه مجموعه دو سؤالی (سؤالات دوم و سوم) مربوط به عدالت توزیعی (در مجموع ۶ سؤال) و سه مجموعه دو سؤالی (سؤالات چهارم و پنجم) مربوط به عدالت رویه‌ای (در مجموع ۶ سؤال) بوده است. شیوه کمی سازی پاسخهای هر یک از شرکت‌کنندگان به این ترتیب بوده که به پنج گزینه هرگز تا همیشه و یا کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم، امتیاز ۱ تا ۵ اختصاص داده شده و سپس امتیازات ۳ سؤال وفاداری، ۶ سؤال عدالت توزیعی و ۶ سؤال عدالت رویه‌ای با یکدیگر جمع شده‌اند. بنابراین پرسشنامه وفاداری، سیاستهای افزایش حقوق، ترفیع و ارتقاء سریع و جلوگیری از ترک سازمان را نسبت به کارکنان وفادار در قالب سه سؤال مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. در تحقیق حاضر، به منظور بررسی روایی سازه (Construct validity)، این سه سؤال، تحلیل عاملی اکتشافی (factor analysis Exploratory) به شیوه‌ی مؤلفه‌های اصلی و چرخش متعامد از نوع واریماکس (Varimax) انجام شد که یک مؤلفه با آلفای کرونباخ، (به عنوان شواهدی از پایائی)، (Reliability) برابر با ۰/۶۲ را بدست داد.

پرسشنامه عدالت رویه‌ای و توزیعی که دارای دو مجموعه ۶ سؤالی بوده، رعایت عدل و انصاف را در توزیع و تصمیم‌گیری راجع به افزایش حقوق، ترفیع و یا اخراج از سازمان مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند. تحلیل عاملی اکتشافی بعنوان شواهدی از روایی سازه این دو پرسشنامه در این پژوهش دو عامل با آلفای کرونباخ (بعنوان شواهدی از پایائی) ۰/۸۱ و ۰/۸ را بدست داد. پرسشنامه‌های وفاداری، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در پیوست مقاله آمده است.

برای سنجش سلامتی نگرشی در دو حوزه‌ی تعهد و رضایت، از دو مجموعه ۵ (تعهد) و ۴ (رضایت) سؤالی استفاده بعمل آمد. اصل پرسشنامه تعهد مربوط به مودی و همکاران (Mowday et al) [۲۸] و سؤالات مربوط به رضایت که رضایت کلی از شغل را در سازمان اندازه‌گیری می‌نماید، نیز از لیونگ، اسمیت، وانگ و سان (Leung, Smith, Wang & Sun) گرفته شده و طی دو مرحله ترجمه و تطابق محتوایی به همراه بررسی تناسب سؤالات با فرهنگ محیطهای کار در ایران توسط تنی چند از متخصصان حوزه مدیریت و روانشناسی در محیط های کار، آماده اجرا شده‌اند. هر دو این پرسشنامه‌ها بر پایه مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) پاسخ داده شدند و فیشر به ترتیب برای تعهد و رضایت آلفای کرونباخ ۰/۸۳ و ۰/۸۸ را گزارش نموده است. تحلیل عاملی اکتشافی در این پژوهش بعنوان شواهدی از روایی سازه این دو پرسشنامه، نه سؤال را بر روی دو عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۸ و ۰/۸۵ (برای تعهد و رضایت) قرار داد. لازم به ذکر است که روایی سازه پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش علاوه بر تحلیل عاملی اکتشافی از طریق تحلیل عاملی تأییدی (factor analysis Confirmatory) نیز مستند می‌باشد. در مجموع

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

پرسشنامه‌های پژوهش در فاصله زمانی ۵ تا ۱۰ دقیقه توسط اعضای گروه نمونه بصورت خودگزارش دهی (Self-report) پاسخ داده شدند.

نتایج حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون واسطه‌ای (Mediation) و مدل سازی معادله ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، وفاداری با عدالت توزیعی (r=۰/۷۵۷)، عدالت رویه‌ای (r=۰/۶۶)، تعهد عاطفی (r=۰/۴۱۲) و با رضایت شغلی (r=۰/۳۹۸) دارای رابطه مثبت معناداری است. عدالت توزیعی نیز به ترتیب با عدالت رویه‌ای (r=۰/۸۴۸)، تعهد عاطفی (r=۰/۵۳۰) و رضایت شغلی (r=۰/۵۵۰) و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی (r=۰/۴۶۶) و رضایت شغلی (r=۰/۵۱۵) دارای رابطه مثبت معناداری هستند. بالاخره تعهد عاطفی با رضایت شغلی (r=۰/۶۳۱) نیز دارای رابطه مثبت معنادار می‌باشد. الگوی ارائه شده در تصویر ۱ با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادله ساختاری نشان داد که الگوی ارائه شده در تصویر ۱ نیاز به اصلاح دارد. نتایج اصلاحات انجام شده در جدول ۲ و تصویر ۲ ارائه شده است.

مدل ارائه شده در تصویر ۲ از لحاظ شاخص های برازش (Fitness) از شرایط مطلوبی برخوردار بود. برای این مدل به ترتیب خی دو برابر با ۳/۸۳۸ (با درجه آزادی ۴ و P>۰/۰۵)، GFI=۰/۹۹۴، AGFI=۰/۹۷۷، RFI=۰/۹۸۷، CFI=۱، NFI=۰/۹۹۵ و RMR =۰/۲۵۸ و RMSEA =۰/۰۰۰ بودند. شاخص های ارائه شده همگی حاکی از آن است که مدل بازنگری شده و نهایی از وضعیت مطلوبی برخوردار است. تحلیل رگرسیون واسطه‌ای [۳۰]، حاکی از آن بود که عدالت توزیعی نقش یک متغیر واسطه‌ای کامل را در رابطه بین وفاداری سازمان با تعهد عاطفی و رضایت شغلی ایفا می‌کند. اما عدالت رویه‌ای یک متغیر واسطه‌ای با فاصله و نه مستقیم بین رابطه وفاداری سازمان با تعهد عاطفی و رضایت شغلی است. بدین ترتیب که در رابطه بین عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و رضایت شغلی، عدالت توزیعی نقش یک متغیر واسطه‌ای کامل را ایفا می‌نماید (وفاداری سازمان ← عدالت رویه‌ای ← عدالت توزیعی ← تعهد عاطفی و رضایت شغلی).

بحث

وجود یک سیستم پاداش و تشویق مناسب که از آن طریق کارکنان دارای وفاداری مورد تشویق قرار می‌گیرند به اشکال مختلف موجبات افزایش سطح سلامتی نگرشی کارکنان را فراهم می‌کند. یکی از این مسیرها که از طریق اجرای یک سیستم پاداش و تشویق کارکنان وفادار قابلیت تحقق بالایی دارد، مربوط به ادراکات عدالت توزیعی و رویه‌ای است. در واقع با اجرای یک سیستم پاداش و تشویق مناسب برای کارکنان وفادار، سطح ادراکات عدالت توزیعی و رویه‌ای تقویت می‌شود و به تبع آن سطح تعهد و رضایت کارکنان نیز به عنوان نمودهای سلامتی نگرشی مورد تقویت قرار می‌گیرد. یافته‌های حاصل از پژوهش در خصوص رابطه میان تشویق و پاداش وفاداری با عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای (فرضیه اول پژوهش از طریق جداول ۱ و ۲ و تصویر ۲) حاکی از همسویی یافته‌های این پژوهش با یافته‌های محققانی چون گارتنر و نولن [۱۴]، تیلر و بلیدر [۲۳]، گرینبرگ [۲۴] و فیشر [۱۱] است. اما آنچه که بر پایه پیشینه‌ی تحقیقات صورت گرفته انتظار می‌رفت این بود که تشویق و پاداش وفاداری موجب تقویت ادراکات عدالت توزیعی و بدنبال آن تقویت رضایت را فراهم آورد. شواهد ارائه شده در جدول ۲ و تصویر ۲ حاکی از آن است که عدالت توزیعی هم برای رابطه بین تشویق و پاداش وفاداری با رضایت شغلی و هم برای رابطه بین همین متغیر با تعهد عاطفی نقش یک متغیر واسطه‌ای را ایفا می‌کند. البته چنانکه در آخرین ردیف جدول ۲ قابل مشاهده است، بخشی از اثرات عدالت توزیعی بر رضایت شغلی نیز به طور غیرمستقیم از طریق تعهد عاطفی به این متغیر منتقل می‌شود. در درجه‌ی اول براساس الگوی دوعاملی سوئنی و مک‌فارلین [۲۵] رضایت شغلی یک متغیر نگرشی در سطح فردی است و لذا به طور منطقی

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

از لحاظ مفهومی و نظری با عدالت توزیعی که بر دستاوردها و پیامدهای معطوف به شخص متمرکز است، باید دارای رابطه نیرومندتری باشد. بنابراین رابطه عدالت توزیعی با رضایت شغلی نیز در راستای نظر سوئنی و مک فارلین است. اما آنچه که در نظر سوئنی و مک فارلین [۲۵] و در یافته های فیشر[۱۱] گزارش نشده است، انتقال بخشی از اثرات عدالت توزیعی به طور غیرمستقیم از طریق تعهد عاطفی به رضایت شغلی است. درواقع براساس یافته های این پژوهش شاید نتوان رضایت شغلی را به طور کامل یک متغیر نگرشی در سطح شخصی تلقی کرد. چرا که شواهد این پژوهش نشان می دهد که عدالت توزیعی علاوه بر رضایت شغلی، زمینه تقویت تعهد عاطفی را به عنوان یک پیامد نگرشی در سطح سازمانی نیز فراهم می کند. این یافته با نظرات محققان چندی همخوانی دارد[۳۱]. براساس گزارش محققانی چون کال کوئیت و همکاران [۲۶] و فیشر [۱۱] عدالت رویه ای به لحاظ ماهیت باید موجبات تقویت تعهد عاطفی را به جای عدالت توزیعی فراهم سازد، ولی چنین رابطه ای به طور مستقیم در تحقیق حاضر بدست نیامد. براساس یافته های فیشر با اجرای یک نظام تشویق و پاداش وفاداری مناسب، سطح ادارکات عدالت رویه ای و بدنبال آن سطح تعهد عاطفی کارکنان بعنوان یکی از ابعاد سلامتی نگرشی تقویت می شود. یعنی اینکه عدالت رویه ای یک متغیر واسطه ای کامل بین تشویق و پاداش وفاداری با تعهد عاطفی است. شواهد حاصل از تحقیق حاضر حاکی از آن بود که عدالت رویه ای برای رابطه بین تشویق و پاداش وفاداری با تعهد عاطفی یک متغیر واسطه ای پاره ای محسوب می شود. از طرف دیگر براساس آنچه که در تصویر ۲ ارائه شده، در سطح مدل سازی معادله ساختاری، عدالت رویه ای یک متغیر واسطه ای مستقیم برای رابطه بین تشویق و پاداش وفاداری با تعهد عاطفی نیست، بلکه یک متغیر واسطه ای با فاصله (Distance mediator variable) است. بدین معنی که اجرای یک سیستم پاداش و تشویق وفاداری موجب تقویت عدالت رویه ای را فراهم می سازد، اما این تقویت به طور مستقیم به تعهد عاطفی منتقل نمی شود، بلکه ابتدا به عدالت توزیعی (واسطه ی رابطه عدالت رویه ای با تعهد عاطفی) و از آنجا به تعهد عاطفی منتقل می گردد.

به هر حال دلایل عدم همخوانی یافته های این پژوهش با یافته های محققانی چون سوئنی و مک فارلین [۲۵]، کال کوئیت و همکاران [۲۶] و فیشر [۱۱] در حوزه رابطه مستقیم بین عدالت رویه ای با تعهد عاطفی ممکن است به تفاوت های مطرح در نمونه های مورد استفاده و تفاوتهای فرهنگی ایران و دیگر کشورها بازگردد. برای قعطیت نتیجه گیری لازم است توسط پژوهشگران علاقه مند، این تحقیق با گروههای نمونه دیگر تکرار گردد.

نتیجه گیری

در مجموع بر پایه یافته های این پژوهش چند نتیجه گیری پایانی را می توان مطرح کرد. در درجه نخست اینکه مسیرهای لازم برای تقویت سلامتی نگرشی کارکنان در سازمانها بدین شکل است: مسیر اول ← اجرای یک نظام پاداش و تشویق وفاداری مناسب ← تقویت ادراکات عدالت توزیعی و بدنبال آن تقویت سلامتی نگرشی در دو حوزه ی تعهد و رضایت. مسیر دوم ← اجرای یک نظام پاداش و تشویق وفاداری مناسب ← تقویت ادراکات عدالت رویه ای ← تقویت ادراکات عدالت توزیعی و بدنبال آن تقویت سلامتی نگرشی در دو حوزه تعهد و رضایت. البته مسیر اول تقویت سلامتی نگرش در حوزه ی رضایت و تعهد از طریق تشویق و پاداش کارکنان وفادار بطور منطقی نسبت به مسیر دوم از لحاظ اقتصاد مدل (کمتر بودن تعداد متغیرها) اولویت دارد. در عین حال کاربرد یافته های این پژوهش درحوزه ی سلامتی در محیط های کار، معطوف به برنامه ریزی، اجرا و پیروی از نظامهای ارتقاء و ترفیع قاعده مدار است. طبیعی است که سلامتی در محیطهای کار، علاوه بر سلامتی جسمی و فیزیکی، سلامتی روانی در سطح تک تک کارکنان و سپس کل سازمان را نیز دربرمی گیرد. اما به عنوان یک محدودیت باید در نظر داشت که یافته های این پژوهش از یک سازمان وابسته به وزارت نفت بدست آمده و لذا در تعمیم نتایج به سازمانهایی با ساختار و اهداف متفاوت باید احتیاط شود. در درجه بعدی به هر حال تشویق و پاداش وفاداری از طرف سازمان بر پایه نظر کارکنان مورد سنجش قرار گرفته است. باید در نظر

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

داشت انسانها در ارزیابی شرایط و بویژه سیاستهای سازمانی می توانند تا اندازه‌ای دچار سوء گیری نفع شخصی باشند.

سپاسگزاری

در اینجا از تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش که زحمت شرکت و پاسخگویی به پرسشنامه‌های پژوهش را بر خود هموار نموده‌اند تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

1. Golparvar M, Oreizie HR. Peoples' attitude toward private schools in Esfahan. Quarterly Journal of Education 2006: 9(3), 359-371. [In Persian].

2. Golparvar M, Nadi MA. Moderating role of demographics variables in relationship between perceived of management supports for ethical behavior with teacher's job satisfaction. In Press in Journal of Psychology 2009. [Persian].

3. Golparvar M, Nadi MA. Cultural values and overall fairness: organizational justice, job satisfaction and turnover. Iranian Journal of Cultural Research 2010: 3(1), 207-228. [Persian].

4. Golparvar M, Oreizie HR. Prediction the organizational commitment and their components from seventeen Personal and organizational variables. Danesh va Pezhouhesh in Psychology 2006: 8(29), 41-63. [In Persian].

5. Giraud F, Langevin P, Mendoza C. Justice as a rationale for the controability principle: A study of managers' opinions. Management Accounting Research 2008: 19, 32-44.

6. Schmitt M, Sabbagh C. Synergistic person × situation interaction in distributive justice judgment and allocation behavior. Personality and Individual Differences 2004: 37, 359-371.

7. Foote DA, Harman S. Measuring equity sensitivity. Journal of Managerial Psychology 2006: 21(2), 90-108.

8. Golparvar M, Oreizie HR. Meta nanlysis of the relationship between organizational commitment dimensions with intention to turnover, to stay and job alternatives. In Press in Daneshvar, Scientific- Research Journal of Shahed University 2009 [Persian].

9. Konow J. Blind Spots: The effets of information and stakes on fariness bias and dispersion. Social Justice Research 2004: 18, 349-390.

10. De Cremer D, Van Knippenberg D. How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. Journal of Applied Psychology 2002, 87(5), 858-866.

11. Fisher R. Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. International Journal of Organizational Behavior 2004, 8(3), 486-503.

12. Erez M, Earley PC. Culture, self identity and work. Oxford University Press, New York 1993.

13. Meyer JP. Organizational commitment, in CL Cooper & IT Robertson (eds.), International review of industrial and organizational psychology, vol 12. John Willy & Sons 1997: 175-228.

14. Gaertner KH & Nollen SD. Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. Human Relations 1989, 42, 975-991.

15. Schein EH. Organizational culture. American Psychologist 1990, 45, 109-119.

16. Golparvar M. Meta motivation of organizational justice in the employees and managers of Industries and organizations. Journal of Human Sciences, Imam Hossein University 2006: 15(65), 11-34. [In Persian].

17. Golparvar M, Ashja A. Relationship between just organization beliefs and group affiliation, group respect, participation in decision making, role conflict, organizational relations and job satisfaction. Journal of Human Sciences, Imam Hossein university 2007: 16(70), 27-58. [In Persian].

18. Golparvar M, Nasry M, Malekpour M. The roles of participation to decision making, job involvement, job alternatives and … on perceived organizational justice in teachers of special schools in Esfahan. Danesh va Pezhouhesh in Educational Sciences 2007: 4(15), 25-46. [In Persian].

19. Khakasr S, Golparvar M, Nori A. The mediator role of perceived organizational justice in relation between personnel's chronic self concept with outcomes, supervisor and management satisfaction. Danesh va Pezhouhesh in Psychology 2008: 9(34), 1-26. [In Persian].

20. Fisher R & Smith PB. Values and organizational justice: performance and seniority based allocation criteria in UK and Germany. Journal of Cross Cultural Psychology 2004,

21. Fisehr R. Organizational reward allocation principles: Testing organizational and cross-cultural differences. International Journal for Intercultural Relations. 2004, 28, 151-164.

22. Tyler TR, Lind EA. A relational model of authority in groups, in MP Zanna (ed.), Advances in experimental social psychology, Vol 25, Academic Press, San Diego, DA, 1992, 115-191.

23. Tyler TR, Blader SL. The group engagement model: Procedural justice, social identity and cooperative behavior, Personality and Psychology Review 2003, 7, 349-361.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]

24. Greenberg J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. Journal of Management 1990, 16, 399-432.

25. Sweeney PD, McFarlin DB. Workers evaluation of the ends and the means: An examination of the models of distributive justice and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, 55, 23-40.

26. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter, COLH, Ng KY. Justice at the millennium: A meta - analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology 2001, 86, 425-445.

27. Hassanzadeh R. Research methods for behavioral sciences. 1th ed, Tehran: Savalan Press 2005. [In Persian].

28. Mowday RT, Porter LW, Steers R. Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. San Diego, CA: Academic Press 1982.

29. Leung K, Smith PB, Wang Z, Sun H. Job satisfaction in joint venture hotels in china: An organizational justice analysis. Journal of International Business Studies 1996: 27, 947-962.

30. Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable variable distinction in social psychological research. Journal of Personality and Social Psychology. 1989, 51: 1173-1182.

31. Mulki JP, Jaramillo F, Locander WB. Emotional exhaustion and organizational deviance: can the right job and a leader's style make a difference, Journal of Business Research, 59, 1222-1230.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-17]