تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل

دکتر هوشنگ تقی‌زاده[۱]- عبدالحسین شکری[۲]

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل انجام شده است. روش تحقیق توصیفی بوده و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان اردبیل می باشد. نمونه آماری با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه در جامعه‌های محدود ۷۰ نفر تعیین شده است. این تعداد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌های لازم از سه پرسشنامه استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها به صورت روایی سازه ای و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و به تفکیک مولفه-های رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های رگرسیون تک متغیره و کلموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج یافته های پژوهش نشان داده است که رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی

رهبری معنوی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی

[۱] دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی- Taghizadeh@iaut.ac.ir
[۲] دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز تبریز، تبریز، ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

مقدمه

واژه معنویت در رهبری در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است(Gibbson, ۲۰۰۱). دانشمندان زیادی نیز درباره مفهوم معنویت در علم رهبری مطالعه کرده‌اند. بر همین اساس، موضوع معنویت در سازمان در حال تبدیل شدن به موضوع مهمی در رفتار سازمانی است(Robbins, ۲۰۰۳). در حالی که در سال‌های اخیر در این زمینه تحقیقات فراوانی انجام و کنفرانس‌های متعددی برگزار شده است اما در کشور ما این موضوع در رفتار سازمانی، از اولویت ویژه‌ای در تحقیقات برخوردار نبوده است. دلیل اصلی آن هم می‌تواند غنی بودن فرهنگ ایرانی- اسلامی از مسائل مذهبی و پایبندی مردم ما به مسائل اخلاقی باشد. بنابراین محققان رفتار سازمانی نیازی برای مطالعه در این زمینه ندیده‌اند اما باید به این نکته توجه داشت که متغیر معنویت در متون خارجی با متون دینی ما کاملاً همخوانی ندارد(Dent et al, ۲۰۰۵).

سازمان‌های امروزی به کارکنان خود بسیار توجه دارند، چرا که تجربه ثابت کرده است که هر چه نیاز مادی و به اصطلاح نیازهای بیرونی بیشتر ارضا شود، نیازهای روانی و فیزیولوژیکی یا نیازهای درونی آنها بیش‌تر ارضا می‌شود. ارضا نشدن این دسته از نیازها عملکرد و کارایی فرد را به طور چشمگیری کاهش می‌دهد و باعث می‌شود که کارکنان از کار خود زده شوند و تمایل به انجام کار در آنان کاهش یابد، بنابراین رهبر باید بر پیروانش تاثیر بگذارد تا قدرت و توانایی آنان به منظور تحقق اهداف سازمان افزایش یابد. در این شرایط رهبر علاوه بر جنبه‌های فیزیکی پیروان به جنبه‌های دیگری همچون ذهن (فکر)، قلب (احساسات و هیجانات) و روح توجه خاص می‌کند؛ هر چند که در سال‌های گذشته تئوری‌های رهبری بیشترین توجه خود را معطوف فاکتورهای فیزیکی، احساسی و ذهنی کارکنان کرده‌اند و معنویت را نادیده گرفته‌اند(Fry, ۲۰۰۳). امروزه یکی از شاخصهای برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می‌باشد؛ وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند؛ برعکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می‌تواند موثر باشد؛ مهمتر از این، سازمان را در تحقق اهداف و آرمانهایش ناکام می‌سازد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

همچنین تعهد موجب بهره‌وری می‌شود زیرا افزایش آن موجب ارتقا سازگاری فرد با سازمان، بروز خلاقیتهای فردی و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می‌شود که این همه خود افزایش بهره‌وری را در پی دارد. با عنایت به اهمیت این مسئله ضروری است که سازمانها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان بیندیشند و عواملی که می‌تواند منجر به کاهش تعهد آنان گردد را به حداقل ممکن رسانده و از میان بردارند؛ یکی از عوامل مرتبط با تعهد سازمانی عدالت می‌باشد. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری سازمانها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده‌اند که هر انسانی از لحظه تولد تا مرگ مستقیما وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمانها قابل تصور نیست. بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمانهاست. بعضی مدیران تصور می‌کنند که تنها از طریق اختصاص پاداشهای مالی می‌توانند مجری عدالت بوده و بر سطح تعهد کارکنان بیافزایند، در حالیکه باید توجه نمود که برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان موجب رضایت آنها و احساس برابری و افزایش خشنودی شغلی آنها می‌گردد. بطور کلی فراگردها، رویه‌ها و نتایج منصفانه در سازمان می‌تواند مسیر دستیابی به نتایج مطلوب را هموار سازد و مدیران کاردان به جای تلاش برای در نظر گرفتن، اقتضائات پیچیده از طریق برخورد عادلانه هزینه کنترل را کم کرده، سطوح اداری را کاهش می‌دهند و همزمان هدفهای مشخصی را برای واحد یا سازمان خود تدوین می‌کنند و به این طریق نهایتا بر سطح تعهد کارکنانشان می‌افزایند(بهرام زاده و یادگاری،۱۳۸۷،۵۵).

با توجه به موارد فوق، هدف اصلی این مقاله تعیین تاثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل می باشد. به همین منظور، در ادامه، ابتدا مبانی نظری مربوط به رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و پیشینه تحقیقات انجام گرفته آورده شده است؛ سپس بر اساس مطالعات صورت گرفته

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

به معرفی مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق، ابـزار و روش، یافتـه هـا، بحـث و نتیجـه گیری و ارائه پیشنهادهای کاربردی برای سازمان مورد مطالعه پرداختـه شـده اسـت. در نهایت، ذکر عناوینی برای تحقیقات تکمیلی به منظور اجرا به وسیله محققان آتـی، بیـان برخی محدودیت های تحقیق و ارائه منابع و مآخذ پایان بخش مقاله می باشد.

ادبیات تحقیق

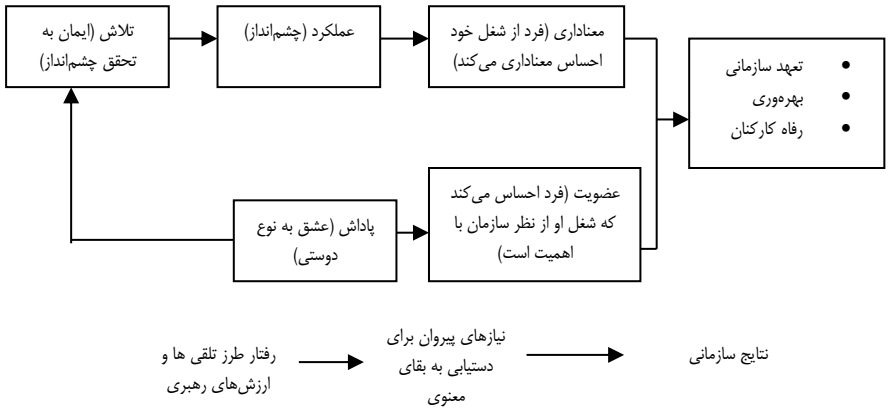
رهبری معنوی

امروزه مهمترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ لذا موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران معنوی است و اینکه چگونه می‌توان با توسل جستن به معنویت، سلامت فردی و سازمانی کارکنان را به ارمغان آورد(Fry, ۲۰۰۶). سازمان یک سیستم اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن است. ادارک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت شعاع خود قرار می‌دهد. بنابراین رعایت عدالت، رمز بقاء و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است(سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷، ۵۷). کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. رهبران سازمان دراین عصر باید با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های مساعد برای کارکردن کارکنان و رعایت عدالت میان همه کارکنان، در آنها این احساس را به وجود آورند که در کار خود احساس معنا کنند و از کار خود لذت ببرند و بتوانند خود را با اهداف گروه همسو نمایند؛ همچنین با مسئولیت‌پذیری بیشتر در برابر وظایف محوله و با تامین رضایت مشتری سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری کنند. بی‌شک کارکنان با داشتن چنین محیط‌های کاری معنوی، رفتارهایی فراتر از چارچوب‌های سنتی بوروکراتیک در سازمان و فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح وظایفشان را انجام خواهند داد. رهبران با رعایت عدالت و ایجاد تعهد در بین کارکنان می‌توانند نقش معنوی خود را به خوبی ایفا کنند و برای سازمان تاثیر گذار باشند(ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

نظریه رهبری معنوی

نظریه رهبری که در واقع مدل علّی رهبری معنوی را نشان می‌دهد در شکل(۱) نشان داده شده است. نظریه رهبری معنوی یک نظریه علّی برای تحول سازمانی می‌باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی بوجود آمده است. نظریه رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی و بقای معنوی می‌باشد. هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان می‌باشد تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌گردد که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معناداری[1]). همچنین به آنها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است (عضویت[2]). این رهبران چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد کرده و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت.



شکل(۱): مدل علّی رهبری معنوی(Fry,۲۰۰۳)

[1]- Calling
[2] - Membership

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند؛ به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. از طرف دیگر با رواج فرهنگ نوعدوستی درون سازمان موجب می‌گردد که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند. رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را در دو مرحله زیر انجام می‌دهد:

۱. در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان احساس می‌کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار می‌باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم‌اندازی مشترک می‌کند.

۲. رهبری معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی/ اجتماعی بر اساس ارزشهای انسانی موجب می‌گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می‌آید که سایرین نیز دارای اهمیت می‌باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید(Ibid, ۷۱).

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی یکی از مهمترین شاخص‌های موثر بر رضایتمندی و تعهد کارکنان سازمان می‌باشد، به گونه‌ای که ادراکات بی‌عدالتی کارکنان موجب نارضایتی شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد و این نارضایتی بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی آنان موثر است. این ادراکات بویژه در سازمان‌های خدماتی که کارکنان با مشتریان ارتباط رو در رو دارند، اثر بیشتری بر رضایت مشتریان سازمان دارد. در این صورت، ادراکات عدالتی سازمانی حفظ مشتریان را به همراه دارد و امکان بقا و سودآوری بلند مدت سازمان را مهیا می‌سازد (زینالی صومعه، ۱۳۸۳). به طوری که عدالت به منزله یکی از ارزشهای اساسی سازمان شناخته شده است و طبق نظریه کولینز و پراس[1] این ارزشها، اصول راهنمای دائمی و عصاره سازمان هستند (Mary, 2000). برخی از صاحبنظران، نظریه

[1]-Collins & Porras

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا به توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تایید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند (رضائیان، ۴۹،۱۳۸۴). اهمیت عدالت سازمانی، در تحقیقات متعددی بحث شده است؛ به طوری که در این زمینه دو مدل را ارائه کرده‌اند که عبارتند از مدل منفعت شخصی و مدل ارزش گروهی؛ مدل منفعت شخصی، اهمیت عدالت را این گونه توجیه می‌کند که عدالت، حداکثر کردن درآمد شخصی را امکانپذیر می‌سازد؛ یعنی افراد برای رویه‌های منصفانه ارزش قائل هستند؛ زیرا صاحبنظران معتقدند که رویه‌های منصفانه در نهایت منجر به نتایج مطلوب می‌شوند. از طرف دیگر، مدل ارزش گروهی بیان می‌کند که عدالت مهم است؛ زیرا کارکنان با درک رفتار منصفانه سرپرستان با آنان، اطلاعاتی راجع به عضویت و هویت گروهی به دست می‌آورند (Lind & Tyler, 1988). همچنین مدل دیگری به وسیله فولگر[1](۱۹۹۸) برای درک اهمیت عدالت معرفی شده است. او عدالت را به منزله یک ویژگی اخلاقی مطرح می‌کند و معتقد است که عدالت بر اصول اخلاقی متکی است و افراد به علت احترام به ارزشهای انسانی، در خصوص عدالت حساس هستند (Maureen, 2002). عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می باشد (Corpanzo, 1997, 350). سازمان به علت ارتباط آن با فرآیندهای حیاتی مثل تعهد سازمانی، شهروند مداری، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (Colequite, 2002, 232). علاوه بر این، ادبیات اخیر بیانگر رابطه بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی است (Tatum, 2003, 110). رفتار منصفانه خواسته‌ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تاکید بر رعایت انصاف داشته باشند. سوال این است، زمانی که مدیران به این انتظارات توجهی ندارند چه اتفاقی ممکن است در سازمان ایجاد شود. گرینبرگ نتیجه گرفت مدیرانی که این هنجارها را

[1] -Folger

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

به وسیله رفتارهای غیر منصفانه نقض می‌کنند، باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید(Greenberge, 1993, 85).

ابعاد عدالت سازمانی

عدالت توزیعی: عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها ونتایجی که کارکنان دریافت می کنند اشاره دارد. مفهوم عدالت توزیعی بر پایه تئوری برابری آدامز[1] شکل گرفته است (Deconinck & Stilwell, ۲۰۰۴, ۲۲۶).

عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین نوع پاداش‌ها استفاده می‌شود(یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۸، ۲۶). تحقیقات مختلفی که در زمینه عدالت رویه‌ای صورت گرفته نشان داده است که عدالت رویه‌ای نقش مهمی در تعهد کارکنان دارد(Fields et al, ۲۰۰۱, ۵۷۴; Schaubroeck et al, ۱۹۹۴).

عدالت تعاملی: نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی یا مراوده‌ای نامیده می-شود. عدالت مراوده‌ای شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است (حسین‌زاده، ۱۳۸۵، ۲۱). به طور کلی عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می‌شود باز می‌گردد(افجهء، ۱۳۸۵، ۳۳۲).

تعهد سازمانی

در فرهنگ لغت آکسفورد تعهد «الزامی است که در آزادی، عمل را محدود می‌سازد». تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه فردی که به شدت متعهد است،

[1]- Adams, ۱۹۶۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (رودپشتی و محمود زاده، ۱۳۸۷، ۳۲). پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهدسازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند. به نظر آنان، تعهد سازمانی حداقل از سه عامل زیر تشکیل شده است:

الف- قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزشهای آن؛

ب- آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه؛

ج- علاقمندی به حفظ عضویت در سازمان (انصاری و همکاران،۱۳۸۹، ۳۸).

از نظر رابینز تعهد عبارت است از حالتی که فرد سازمان را معرف خود دانسته و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند (رابینز، ۱۳۸۵، ۲۶۶).

چاتمن و اورایلی (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 (وسیله‌ی برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند (رنجبریان، ۱۳۷۵).

از نظر آلن و می‌یر (۱۹۹۷) تعهد سازمانی یک نگرش است؛ یک حالت روانی که نشان دهنده نوعی تمایل نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه‌ی فعالیت در یک سازمان است. نیاز یعنی این که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌های که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است. الزام عبارت از دین مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (Allen & Meyer ۱۹۹۷ ,۱۸).

همچنین می‌توان تعهد سازمانی را عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی دانست که افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) که در آن مشغول کار می‌باشند دارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد.

تعاریف بسیاری از تعهد سازمانی توسط اندیشمندان مختلف مطرح شده است. وجه مشترک کلیه تعاریف ارایه شده برای تعهد سازمانی حالتی روانی است که:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

۱- رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند.

۲- تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (رضاییان، ۱۳۸۶).

ابعاد تعهد سازمانی

تعهد عاطفی[1]: در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد؛ به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند.

تعهد مستمر[2]: براساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. در واقع افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آن‌ها در سازمان نیاز آن‌ها به ماندن است.

تعهد هنجاری[3]: در این صورت کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (Luthans,۲۰۰۸).

پیشنه تجربی تحقیق

در رابطه با رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و جوانب آن‌ها تحقیقات چندی انجام شده است. در ادامه به برخی از آنها در قالب تحقیقات داخلی و خارجی اشاره می‌شود.

گل پرور و کرمی (۱۳۸۸) نقش تعاملی ابعاد بی‌عدالتی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) بر رفتارهای مخرب کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. براتی و همکاران (۱۳۸۸) به رابطه ساده چندگانه عدالت سازمانی و عملکرد شغلی اقدام نموده‌اند. ضیائی و همکاران (۱۳۸۷) نقش رهبری معنوی را در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران تبیین

1- Affective Commitment
2 - Continuance Commitment
3-Normative Commitment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

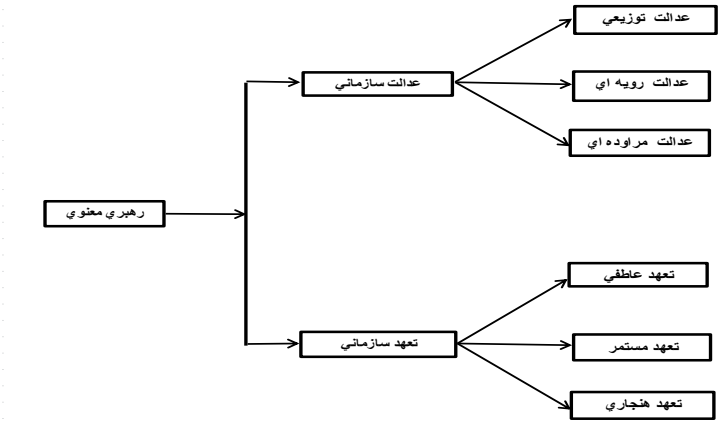
کردنده اند. سید رضا سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی به نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون شغلی و سازمانی پرداخته‌اند. امیرخانی و علی اصغر پور عزت (۱۳۸۷) به این نتیجه رسیدند که بین سنجش ادراک افراد از میزان رعایت عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان در سازمان در سطح اطمینان ۹۹ درصد، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جوادین و ناصر زاده (۱۳۸۴) به این نتیجه رسیدند که معنویت و رضایت شغلی به یکدیگر وابسته‌اند و با در نظر گرفتن نرخ بالای معنویت در کارکنان ایرانی، می‌توان از طریق پرورش صحیح آن در سازمان به منافع ارزشمندی دست یافت.

گوموش‌اغلو[1] و همکاران(۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی رهبری تبدیلی و تعهد سازمانی چندگانه در کارگران تحقیق و توسعه پرداخته‌اند و این سوال را مطرح نموده‌اند که آیا عدالت می‌تواند به عنوان ماده‌ای کنترلی به کار رود؟. فرای و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که یک رابطه دینامیکی بین رهبری معنوی و رفاه معنوی (فراخوانی و عضویت) و مولفه های سازمانی کلیدی در بین رهبران نظامی را که مورد آزمایش قرار دادند وجود دارد. پوننو و چواه[2] (۲۰۱۰) در بررسی به رابطه بین تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و انگیزه کارکنان مالزیایی پرداخته اند. امانوئل جی تکلب[3] و همکاران (۲۰۰۵) به ارزیابی زنجیره روابط بین عدالت سازمانی، روابط تبادلات اجتماعی و واکنش کارکنان پرداخته‌اند. فانگ و چیانگ (۲۰۰۸) در یافتند که سه بعد از پنج بعد توانمندسازی (احساس معناداری، احساس موثربودن و احساس خود اثربخشی) هر کدام تاثیر مثبت معناداری بر تعهد سازمانی دارد. گیلیلند (۲۰۰۸) نشان داد که ابعاد مختلف عدالت سازمانی با ضرایب مشخصی بر تعهد شغلی و رضایت از سرپرست و رضایت از کار تاثیر دارد. ماروین و مارشال (۲۰۰۳) در پژوهشی رابطه بین عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، حمایت ادراک شده‌ی سازمانی و اعتماد به سرپرست را بررسی کردند. به طور کلی محققین بسیاری در مقالات‌شان به طور مستقیم و غیر مستقیم به حوزه رهبری

1- Gumusluoglu
2- Ponnu &chuah
3- Tekleab

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

معنوی تأکید و توجه نموده‌اند. در این تحقیق نیز همانطوری که در مقدمه اشاره شد هدف اصلی این مقاله تعیین تاثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل می‌باشد. بنابراین مدل مفهومی تحقیق حاضر بر اساس مطالعات نظری و پیشینه تحقیق مربوط به رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی مطابق شکل (۲) است.



شکل 2- مدل مفهومي تحقيق

فرضیه های تحقیق نیز بر اساس مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر تدوین شده است.

فرضیه های تحقیق

۱. رهبری معنوی مدیران بر عدالت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۲. رهبری معنوی مدیران بر عدالت توزیعی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۳. رهبری معنوی مدیران بر عدالت رویه‌ای کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۴. رهبری معنوی مدیران بر عدالت مراوده‌ای شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۵. رهبری معنوی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۶. رهبری معنوی مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۷. رهبری معنوی مدیران بر تعهد مستمرکارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

۸. رهبری معنوی مدیران بر تعهد هنجاری کارکنان شرکت گاز استان اردبیل تاثیر دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

ابزار و روش

این تحقیق بر اساس هدف تحقیق، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و بر اساس ماهیت و روش انجام کار، از نوع تحقیقات توصیفی- همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر نیز شامل کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان اردبیل می باشدکه تعداد آنها ۱۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه آماری با توجه به محدود بودن جامعه آماری، با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه در جامعه‌های محدود، ۷۰ نفر محاسبه شده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده این ۷۰ نفر انتخاب شده‌اند.

در این مقاله برای گردآوری مبانی نظری و ادبیات پژوهش از فیش تحقیق استفاده شده است. همچنین برای گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از سه پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه اول برای سنجش رهبری معنوی، پرسشنامهٔ دوم برای سنجش عدالت سازمانی و پرسشنامه سوم برای سنجش تعهد سازمانی می‌باشد؛ روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده به صورت روایی محتوایی بوده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین منظور، پرسشنامه طراحی شده بین ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی محاسبه شده است(جدول(۱)).

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه، نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. (جدول(۱)).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول(۱): مقیاس سنجش رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

متغییرهای تحقیق	ابعاد	شاخص	محاسبات مربوط به تحلیل عاملی تائیدی		ضریب آلفای کرونباخ
			ضرایب بارهای عاملی	معناداری ضرایب(t)	
رهبری معنوی(Fry,۲۰۰۶)	چشم انداز	آگاهی از چشم‌انداز سازمان و متعهد به قبول آن	۰/۸۴۱	۱۸/۵۴۸	۰/۸۲۱
		بیان چشم‌انداز سازمان و استفاده از توانایی‌های کارکنان	۰/۸۵۳	۲۰/۶۲۷	
		چشم انداز آینده سازمان، راهنمای عملکرد کارکنان	۰/۷۹۹	۲۰/۸۱۶	
		ایمان به نقش چشم‌انداز سازمان در پیشرفت کارکنان	۰/۸۸۹	۴۱/۹۴۳	
		روشن بودن چشم انداز آینده سازمان	۰/۷۲۴	۸/۲۵۴	
	ایمان به تحقق هدف	ایمان به سازمان و تلاش برای رسیدن به اهداف آن	۰/۵۲۷	۳/۸۹۵	
		کمک به سازمان و تلاش برای رسیدن به اهداف آن	۰/۸۴۶	۳۲/۲۴۶	
		بکارگیری تمامی تلاش به جهت ایمان به سازمان و مدیران	۰/۸۸۴	۳۹/۳۷۹	
		انتخاب اهداف عالی جهت موفقیت سازمان	۰/۸۶۴	۲۱/۴۴۲	
		نشان دادن ایمان به سازمان با تلاش برای موفقیت آن	۰/۸۴۷	۳۴/۴۱۴	
	عشق به نوع دوستی	عشق‌ورزی به کارکنان توسط سازمان	۰/۶۵۵	۶/۹۵۶	
		دلسوزی و کمک به کارکنان توسط سازمان	۰/۷۲۰	۹/۰۹۱	
		عمل به گفته‌ها توسط مدیران سازمان	۰/۷۲۸	۹/۶۹۱	
		صادق بودن و قابل اعتمادبودن نسبت به کارکنان	۰/۸۲۶	۱۴/۴۸۴	
		عدم تنبیه اشتباهات صادقانه توسط سازمان	۰/۶۸۹	۶/۷۵۶	
		صادق بودن مدیران سازمان و نداشتن غرور کاذب	۰/۷۹۶	۱۸/۰۷۴	
		داشتن جرات حمایت از کارکنان توسط مدیران سازمان	۰/۸۵۷	۲۵/۴۶۴	
	معناداری در کار	مهم بودن کار برای کارکنان	۰/۸۶۱	۲۶/۰۱۲	
		با مفهوم بودن فعالیتهای شغلی برای کارکنان	۰/۹۱۰	۳۲/۲۸۲	
		ایجاد تغییر در زندگی دیگران توسط کار انجام شده	۰/۹۲۶	۷۳/۶۸۹	
	عضویت	داشتن حس قدردانی از کارکنان و کارشان توسط سازمان	۰/۸۳۶	۱۹/۰۳۲	
		داشتن حس محترم بودن کارکنان در نگاه مدیران	۰/۸۷۳	۲۳/۸۵۹	
		داشتن حس ارزشمندی در شغل	۰/۸۷۷	۲۶/۰۵۹	
	تعهد سازمانی	داشتن حس عضو یک خانواده بودن	۰/۸۰۱	۱۳/۱۰۲	
		داشتن حس خوشحالی از ادامه کار در سازمان	۰/۸۷۵	۲۷/۸۳۸	
		در صحبتها به خوبی از سازمان یاد کردن	۰/۹۰۴	۴۴/۰۴۱	
		مشکلات سازمان را مشکلات خود دانستن	۰/۸۳۸	۲۱/۳۱۸	
	باز خورد عملکرد رهبر	فعال بودن کارکنان وکم بودن وقت بیکاری	۰/۸۶۸	۲۰/۸۵۹	
		دارا بودن اولویت بالای کیفیت کار در سازمان	۰/۹۳۴	۶۴/۲۷۸	
		به کارگیری تمامی تلاش توسط کارکنان در سازمان	۰/۹۰۱	۳۸/۴۲۰	
عدالت سازمانی (Niehoff & Moorman, ۱۹۹۳)	عدالت توزیعی	منصفانه بودن شیفت کاری	۰/۷۷۵	۱۶/۱۴۲	۰/۷۸۶
		منصفانه بودن حقوق دریافتی	۰/۸۵۸	۲۳/۵۲۷	
		منصفانه بودن کار محول شده	۰/۸۸۱	۳۶/۶۵۵	
		عادلانه بودن مزایای دریافتی	۰/۹۰۷	۴۹/۴۱۹	
		منصفانه بودن مسئولیت‌های محوله	۰/۸۸۰	۵۲/۹۷۹	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

ادامه جدول(۱)

	عدالت رویه ای	منصفانه بودن تصمیمات اتخاذ شده	۰/۸۵۳	۲۳/۰۱۰	۰/۷۵۳
		توجه بدون تبعیض مدی‌ران به کارکنان	۰/۸۴۰	۱۷/۷۵۰	
		اطلاعات دقیق در تصمیم‌گیری‌ها	۰/۹۰۹	۴۱/۳۷۹	
		شفاف‌سازی تصمیمات	۰/۸۸۵	۳۴/۰۰۱	
		اجرای هماهنگ تصمیمات به کمک کارکنان ذینفع	۰/۸۵۳	۲۴/۴۴۲	
	عدالت مراوده‌ای	توجه مدیر به استعدادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۰/۷۴۷	۱۴/۵۰۹	۰/۹۵۸
		برخورد صادقانه مدیر با کارکنان در تصمیم‌گیرها	۰/۸۶۴	۲۸/۲۲۱	
		توجه به نیازهای شخصی کارکنان در تصمیم‌گیریها	۰/۸۱۴	۱۷/۸۴۰	
		اتخاذ یک رویه مشخص و درست در تصمیم‌گیریها	۰/۸۴۴	۱۷/۹۶۸	
		توجه مدیر به حقوق و تکالیف کارکنان در تصمیم‌گیریها	۰/۸۴۴	۲۱/۸۰۲	
		گفتگوی مدیر با کارکنان در مورد پیامد تصمیمات گرفته	۰/۷۷۸	۱۶/۶۲۰	
		توجیه کارکنان در مورد تصمیمات گرفته شده توسط مدیر	۰/۷۵۹	۱۱/۲۳۳	
		قابل قبول بودن توضیحات مدیر در مورد تصمیمات گرفته شده	۰/۷۳۱	۱۰/۶۹۱	
		توضیحات واضح مدیر در مورد تصمیمات گرفته شده	۰/۷۹۸	۱۹/۲۰۸	
تعهدسازمانی (Allen & Meyer, ۱۹۹۰)	تعهد عاطفی	خوشحالی از بابت سپری کردن باقی مانده زندگی خود در سازمان	۰/۷۸۸	۲۳/۹۶۴	۰/۹۱۵
		احساس لذت از صحبت کردن در سازمان خود با دیگران	۰/۴۷۷	۳/۹۶۵	
		۳. مشکلات سازمان را مشکلات خود دانستن	۰/۴۳۴	۳/۶۵۵	
		علاقمندی به سازمان خود از نظر عاطفی	۰/۸۰۲	۱۶/۸۷۳	
		علاقمندی به سازمان خودبیش از سازمانهای دیگر	۰/۵۱۵	۶/۴۸۷	
		مهم بودن سازمان از نظر شخصی	۰/۵۴۲	۴/۶۰۳	
		احساس تعلق زیاد به سازمان خود	۰/۵۲۶	۴/۹۱۸	
	تعهد مستمر	عدم ترس و نگرانی از عواقب ترک سازمان	۰/۴۰۳	۲/۸۸۴	۰/۸۷۵
		عدم تمای‌ل به ترک سازمان	۰/۷۶۸	۱۸/۸۸۱	
		از هم گسی‌ختگی شدی‌د زندگی در صورت ترک سازمان	۰/۶۹۸	۱۰/۹۸۴	
		پر هزی‌نه بودن ترک سازمان	۰/۶۵۰	۱۱/۴۶۲	
		مهم بودن ادامه کار در سازمان	۰/۵۳۳	۵/۴۰۶	
		عدم دسترسی به فرصت های شغلی دی‌گر	۰/۵۵۶	۴/۶۱۳	
		ادامه کار در سازمان به دلی‌لی عدم تامی‌ن منافع	۰/۵۷۵	۷/۴۶۸	
	تعهد هنجاری	تغییر بیش از حد سازمان یا محل کار توسط افراد	۰/۵۹۳	۵/۰۶۹	۰/۸۶۰
		وفاداری دایمی به سازمان	۰/۴۹۹	۴/۸۷۷	
		غیر اخلاقی بودن تغییر سازمان	۰/۶۷۱	۹/۰۷۴	
		احساس تکلیف اخلاقی به ماندن در سازمان ناشی از مهم بودن وفاداری به سازمان	۰/۷۳۷	۱۴/۸۹۴	
		صحیح ندانستن ترک سازمان به خاطر داشتن پیشنهاد کار بهتر	۰/۶۴۲	۷/۹۲۱	
		یادگیری اعتقاد به ارزش اخلاقی وفاداری به سازمان	۰/۵۴۶	۴/۶۳۵	
		معقول نبودن معروفیت به دلیل طرفدار پروپاقرص سازمان	۰/۶۷۱	۱۰/۰۰۳	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عامل تائیدی، چون مقدار t هر یک از بارهای عاملی بیشتر از ۱/۹۶ می باشد، بنابراین می توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا نمود که تمامی ابعاد هر یک از متغیرهای تحقیق تائید می گردد. همچنین ضرایب هر یک از بارهای عاملی نشان دهنده عامل های مشخص شده متغیرهای تحقیق می باشد.

در نهایت، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روشهای آماری زیر بهره گرفته شده است.

۱- آزمون کولموگروف – اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها؛

۲- رگرسیون جهت آزمون و بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی.

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

- آزمون نرمال بودن داده های بدست آمده برای متغیرهای تحقیق: برای آزمون نرمال بودن داده های بدست آمده برای متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول (۴): نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای داده‌های تحقیق

متغیر	کلموگروف-اسمیرنوف Z	سطح معنی-داری(si g)
رهبری معنوی	۰/۸۹٦	۰/۳۹۸
عدالت توزیعی	۰/٥٤٤	۰/۹۲۸
عدالت رویه‌ای	۰/٥۹۳	۰/۸۷٤
عدالت مراوده‌ای	۰/٦٦۳	۰/۷۷۱
عدالت سازمانی	۰/۷٤۹	۰/٦۲۹
تعهد عاطفی	۰/۷۳۳	۰/٦٥٦
تعهد مستمر	۰/٦٦۰	۰/۷۷٦
تعهد هنجاری	۱/۳۰۲	۰/٦۷
تعهد سازمانی	۰/۷۱۳	۰/٦۸۹

در آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض صفر چنین است که توزیع داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و فرض مقابل بر خلاف این امر دلالت دارد. با توجه به جدول(۴)، sig تمامی داده ها بیشتر از ۰/۰۵ بوده است، از این رو می‌توان گفت که توزیع داده های بدست آمده از پرسشنامه‌های تحقیق نرمال است. به همین منظور برای آزمون فرضیه‌ها از آمار پارامتریک استفاده شده است.

- آزمون فرضیه‌های تحقیق: به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل رگرسیون استفاده شده است. نتایج این آزمون برای فرضیه های تحقیق در جداول (۵) آورده شده است. همانگونه که در جدول (۵) ملاحظه می شود به عنوان نمونه برای فرضیه اول میزان R محاسبه شده ۰/۴۰۱ و ضریب تعیین برابر ۰/۱۶۱ می باشد.

یکی دیگر از خروجی های spss برای مدلهای رگرسیونی، تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دو متغیر است که از طریق آماره F برآورد می شود. نتایج تحلیل واریانس رگرسیون در جدول(۵) نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول(۵): نتایج مربوط به ضریب همبستگی و تحلیل واریانس رگرسیون برای سایرفرضیه‌ها

شماره فرضیه	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	تحلیل واریانس رگرسیون		
			F	Sig	نتیجه
۱	۰/۴۰۱	۰/۱۶۱	۱۳/۰۱۵	۰/۰۰۱	رابطه خطی برقرار است.
۲	۰/۳۲۵	۰/۱۰۵	۴/۱۲۸	۰/۰۲۹	رابطه خطی برقرار است.
۳	۰/۴۱۷	۰/۱۷۴	۱۴/۳۲۴	۰/۰۰۰	رابطه خطی برقرار است.
۴	۰/۲۵۴	۰/۰۶۴	۴/۶۳۷	۰/۰۳۴	رابطه خطی برقرار است.
۵	۰/۶۱۴	۰/۳۶۷	۱۶/۲۴	۰/۰۰۰	رابطه خطی برقرار است.
۶	۰/۲۰۹	۰/۰۴۳	۳/۱۲۴	۰/۰۴۱	رابطه خطی برقرار است.
۷	۰/۵۶۷	۰/۳۲۱	۹/۶۱۶	۰/۰۰۰	رابطه خطی برقرار است.
۸	۰/۳۲۹	۰/۱۰۸	۶/۸۸۸	۰/۰۰۱	رابطه خطی برقرار است.

با توجه به اینکه sig محاسبه شده برای هر یک از فرضیه‌های تحقیق کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین پس فرض خطی بودن رابطه دو متغیر در هر یک از فرضیه‌های تحقیق تأیید می شود.

ضرایب برآورد شده رگرسیون برای هر یک از فرضیه‌ها در جدول(۶) ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول(۶): ضرایب برآورد شده رگرسیون برای فرضیه‌ها

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	معادله رگرسیون	عرض از مبدأ				ضریب متغیر مستقل			
				α	t	sig	نتیجه	β	t	sig	نتیجه
۱	رهبری معنوی	عدالت سازمانی(Y_1)	$y_{ES}=$ ۲/۲۰۲+۰/۲۶۸x_1	۲/۲۰۲	۸/۴۶۴	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۲۶۸	۳/۶۰۸	۰/۰۳۱	تأیید
۲	رهبری معنوی	عدالت توزیعی(Y_2)	$y_{ET}=$ ۲/۷۲۰+۰/۳۰۶x_1	۲/۷۲۰	۷/۰۲۲	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۳۰۶	۸/۴۵۹	۰/۰۰۰	تأیید
۳	رهبری معنوی	عدالت رویه-ای(Y_3)	$y_{ER}=$۱/۶۸۳+۰/۳۶۸x_1	۱/۶۸۳	۴/۹۳۵	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۳۶۸	۳/۷۸۵	۰/۰۰۰	تأیید
۴	رهبری معنوی	عدالت مراوده‌ای(Y_4)	$y_{EM}=$ ۲/۲۰۲+۰/۱۱۵x_1	۲/۲۰۲	۴/۹۶۰	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۱۱۵	۲/۱۶۲	۰/۰۲۲	تأیید
۵	رهبری معنوی	تعهد سازمانی(Y_5)	$y_{Ts}=$ ۳/۱۴۴+۰/۷۱۶x_1	۳/۱۴۴	۵/۶۱۹	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۷۱۶	۱۲/۱۳۲	۰/۰۰۰	تأیید
۶	رهبری معنوی	تعهد عاطفی(Y_6)	$y_{TA}=$ ۳/۰۲۵+۰/۱۲۶x_1	۳/۰۲۵	۸/۳۶۱	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۱۲۶	۰/۳۵۳	۰/۰۳۷	تأیید
۷	رهبری معنوی	تعهد مستمر (Y_7)	$y_{TM}=$ ۲/۸۴۳+۰/۵۶۰x_1	۲/۸۴۳	۷/۶۶۴	۰/۰۰۰	تأیید	۰/۵۶۰	۹/۷۸۵	۰/۰۰۰	تأیید
۸	رهبری معنوی	تعهد هنجاری(Y_8)	$y_{TH}=$ ۳/۵۶۵+۰/۳۰۴x_1	۰/۳۰۴	۹/۹۱۷	۰/۰۰۰	تأیید	۳/۵۶۵	۴/۹۴۳	۰/۰۲۱	تأیید

با توجه به جدول (۶)، sigهای حاصل از نتایج آزمون مقدار ثابت و ضرایب متغیر مستقل مربوط به هر یک از فرضیه‌ها نشان می دهد که فرض تساوی ضرایب رگرسیون و مقدار ثابت با مقدار صفر رد می شود. به عبارت دیگر، می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ ادعا نمود که رهبری معنوی بر عدالت سازمانی سازمان تأثیر دارد. به عنوان نمونه، معادله رگرسیون برای فرضیه اول به صورت زیرمی باشد.

$$y_{ES}= \text{۲/۲۰۲}+\text{۰/۲۶۸}x_1$$

Y۱ نشان دهنده نمره بعد عدالت سازمانی و x۱ نمره حاصل از رهبری معنوی در سازمان می باشد. در جدول (۶) آماره ها و ضرایب برآورد شده رگرسیون برای فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

یکی دیگر از مفروضاتی که در رگرسیون مد نظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر از آزمون دوربین- واتسون استفاده می‌شود. مقدار آماره این آزمون در دامنه ۰ و ۴+ قرار دارد. چنانچه این آماره در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرد، H_0 آزمون یعنی عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود و در غیر اینصورت H_0 رد می‌شود؛ یعنی همبستگی بین خطاها وجود دارد و نمی توان از رگرسیون استفاده کرد(مومنی و قیومی، ۱۳۸۶، ۱۲۹). نتایج آزمون دوربین- واتسون برای هر یک از معادلات رگرسیون مربوط به فرضیه‌های تحقیق در جدول (۷) آمده است.

جدول(۷): نتایج آزمون دوربین- واتسون برای هر یک از معا دلات رگرسیون مربوط به فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	متغیرهای مستقل و وابسته معادله رگرسیون		مقدار دوربین واتسون (DW)	نتیجه
	متغیر مستقل	متغیر وابسته		
۱	رهبری معنوی	عدالت سازمانی	۲/۰۳۲	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۲	رهبری معنوی	عدالت توزیعی	۱/۸۹۵	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۳	رهبری معنوی	عدالت رویه‌ای	۱/۷۹۳	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۴	رهبری معنوی	عدالت مراوده‌ای	۲/۳۱۲	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۵	رهبری معنوی	تعهد سازمانی	۱/۷۰۹	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۶	رهبری معنوی	تعهد عاطفی	۱/۷۸۶	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۷	رهبری معنوی	تعهد مستمر	۱/۹۵۴	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.
۸	رهبری معنوی	تعهد هنجاری	۱/۶۱۲	فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود.

یکی دیگر از فرض‌های مدل رگرسیون خطی این است که میانگین باقیمانده‌ها بایستی برابر صفر و واریانس آنها عدد ثابت باشد. همچنین یکی دیگر از فرض‌های آن، فرض نرمال بودن باقیمانده‌ها است. برای بررسی این فرض‌ها از آماره‌های مربوط به باقیمانده‌ها و جهت تست نرمال بودن از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. (جدول(۸)).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جدول(۸): آماره ها و توزیع باقیمانده ها (خطا ها) برای فرضیه‌ها

رگرسیون مربوط به فرضیه	میانگین خطاها	واریانس خطا	توزیع خطاها	تأیید یا رد نرمال بودن باقیمانده ها
۱	۰/۰۰۰	۰/۴۱۸	نرمال	تأیید
۲	۰/۰۰۰	۰/۶۲۲	نرمال	تأیید
۳	۰/۰۰۰	۰/۵۴۸	نرمال	تأیید
۴	۰/۰۰۰	۰/۷۱۳	نرمال	تأیید
۵	۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	نرمال	تأیید
۶	۰/۰۰۰	۰/۵۸۱	نرمال	تأیید
۷	۰/۰۰۰	۰/۵۹۶	نرمال	تأیید
۸	۰/۰۰۰	۰/۵۷۸	نرمال	تأیید

نتایج حاصل از جدول(۸) بیانگر آن است که میانگین خطاها برای هر فرضیه برابر صفر و توزیع خطاها نرمال می باشد.

نتیجه‌گیری

بطورکلی ، نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها نشان می دهد که رهبری معنوی بر متغیرهای عدالت سازمانی،عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری تاثیر دارد. بنابراین در مورد بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با اینکه تحقیقات قابل ملاحظه-ای در سازمانها و به خصوص در شرکت گاز انجام نگرفته است؛ ولی نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گیلیلند (۲۰۰۸)، ماروین و مارشال (۲۰۰۳)، لوییس دبیلو فرای و همکاران (۲۰۱۱)، پوننو و چواه (۲۰۱۰)، محمد صادق ضیاعی و همکاران (۱۳۸۷)، سیدرضا سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) و محمد رضا غفوری و همکاران(۱۳۸۷) تقریباً هم‌خوانی دارد. گیلیلند در تحقیق خود نشان داد که ابعاد مختلف عدالت سازمانی با ضرایب مشخصی بر تعهد شغلی و رضایت از سرپرست و رضایت از کار تأثیر دارد. همچنین ماروین و مارشال در پژوهش خود رابطه بین عدالت رویه‌ای، عدالت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

تعاملی، حمایت ادراک شده‌ی سازمانی و اعتماد به سرپرست را بررسی نمودند که نتایج تحقیق آنها در رابطه با عدالت سازمانی و عدالت رویه‌ای با نتایج بدست آمده در فرضیه‌های سوم و چهارم این تحقیق همخوانی دارد. لوییس دبیلو فرای و همکاران در تحقیق خود به بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. نتایج حاصل نشان داد که بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی و همچنین معیارهای عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در رابطه با تأثیر رهبری معنوی بر تعهد سازمانی، نتایج بدست آمده از این تحقیق در فرضیه پنجم با نتایج بدست آمده از تحقیق فرای و همکاران همخوانی دارد. محمد صادق ضیاعی و همکاران نیز در پژوهش خود نقش رهبری معنوی را در توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تهران مثبت ارزیابی نمودند. سید رضا سید جوادین و همکاران نیز در پژوهش خودتحت عنوان شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون شغلی و سازمانی پرداخته‌اند که عدالت سازمانی، به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. محمد رضا غفوری و دیگران در پژوهشی به بررسی رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری اصفهان پرداخته‌اند، نتایج نشان داد بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان شهرداری‌های مرکزی و مناطق شهر اصفهان رابطه وجود دارد.

به طور کلی رهبری معنوی با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می‌شود و اگر مدیران به آنان اعتماد داشته باشند باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌گردد. موفقیت هر سازمانی در گرو ایجاد و به کارگیری تعهد در آن سازمان می‌باشد و تعهد سازمانی نیز بر پایه میزان علاقه و وابستگی فرد به سازمان است. زمانی که کارکنان یک سازمان وفاداری و تعهد خود را به سازمان نشان دهند موجبات جلب اعتماد مدیران و رهبران سازمان را فراهم می‌آورند و مدیران نیز برخی از اختیارات و مسئولیت‌ها را به آن‌ها تفویض می‌کنند و شرایط دسترسی آن‌ها را به اطلاعات سازمان به دلیل وجود مهارت، تخصص و تعهد فراهم می‌آورند؛ در این صورت است که افراد سعی در بهبود عملکرد و تمایل ماندن در سازمان را برای خود ضروری می‌دانند. همچنین با توجه به اینکه از مهمترین ویژگیهای رهبری معنوی داشتن انصاف در رفتار است و رهبر بایستی رفتارها و قضاوتهای خود را بدون هیچ گونه انحراف و یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

جانبداری بنا نهد و عدالت را پایه‌ای برای گرفتن تصمیمات خود قرار دهد. رهبری می‌تواند از طریق وارد کردن درستی، تواضع، احترام به دیگران، همدلی، خوب گوش دادن، ستودن دیگران و انصاف رفتاری در شیوه رهبری‌اش بهره‌وری سازمان را تا حد قابل قبولی بالا ببرد. در نهایت موجب افزایش منصفانه بودن رفتار تصمیم گیرندگان در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی می‌شود و در نتیجه بهبود عدالت سازمانی می شود. از اینرو ورود معنویت به عرصه سازمان و مدیریت، به عنوان چالش قرن بیست و یکم تلقی می شود و مدیران و رهبران سازمانها الزاماً با این پدیده نو پا باید دسته و پنجه نرم کنند.

پیشنهادات محقق به سازمان مورد مطالعه

نتایج این تحقیق نشان می دهد که رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی تاثیر گذار است. بنابراین با توجه به یافته های تحقیق پیشنهادات زیر برای مدیران شرکت گاز استان اردبیل ارائه شده است.

۱. رهبری معنوی یک تئوری علّی رهبری برای طراحی تحول سازمانی محسوب می شود که هدف آن انگیزش درونی و یادگیری سازمانی می باشد. رهبران معنوی باید دارای چشم انداز باشند و در حرکت به سمت ایجاد چشم انداز بایستی:

الف. به واقعیت وضع موجود احترام بگذارند.

ب. زمینه را برای تحقق چشم انداز فراهم کنند.

۲. مدیران شرکت گاز استان اردبیل ضمن توجه به هر یک از ابعاد رهبری معنوی بر سازمان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان واحدهای خود تاثیر مثبت داشته باشند.

۳. مدیران شرکت گاز استان اردبیل بایستی درکی جامع و فراگیر از مفاهیم ابعاد رهبری معنوی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان داشته باشند، این امر مهم می تواند با برگزاری جلسات و سمینارهای آموزشی در این زمینه انجام شود.

۴. مدیران شرکت گاز استان اردبیل به رعایت عدالت رویه‌ای توجه نموده و بدانند که رعایت عدالت رویه ای باعث بالا رفتن انگیزه زیاد برای سخت کوشی در کارکنان و بهبود خلق وخوی کاری در افراد می گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

۵. حقوق و مزایا عواملی نیستند که بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار باشند، بلکه مقوله کار ومحیط کاری، احترام و توجه متقابل، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها رعایت عدل و انصاف در برخوردهای روزانه و در ارزیابی عملکرد افراد، و به طور کلی رعایت عدالت تعاملی و رویه ای تاثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان و جلب توجه آنها به اهداف و ارزشهای سازمان دارد. بنابراین فقط در پی تامین منافع مادی کارکنان خود نباشند.

۶. مدیران شرکت گاز استان اردبیل به مقوله عدالت تعاملی بیشتر از پیش توجه نموده ودر نظر داشته باشند که افراد، عدالت را از بر خورداری که در روابط متقابل شخصی با آنها می شود استنباط می کنند.

۷. یکی از عوامل موثر در شکل گیری و تقویت تعهد سازمانی، مشارکت افراد در امور و تصمیم گیریهای سازمان است. بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران شرکت گاز استان اردبیل بستر های لازم را برای مشارکت همه جانبه کارکنان فراهم نمایند.

۸. برقراری تناسب میان طرح های جبران خدمات و پاداش با عملکرد.

۹. مدیران شرکت گاز استان اردبیل و تصمیم گیرندگان سازمان در مورد مسائل شغلی افراد، بایستی نظرات آنها را مورد توجه قرار دهند تا با مقاومت کارکنان در پذیرش تصمیم مواجه نشوند، تا برای سازمان تعهد داشته باشند.

۱۰. ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس عدالت محوری صورت گرفته و در برخورد با کارکنان و توزیع امکانات در میان آنها کاملا عدالت رعایت شود.

۱۱. مدیران شرکت گاز استان اردبیل نبایستی در تصمیم گیری، نظرات، علایق ومنافع شخصی خود را دخالت دهند، در غیر این صورت این کار باعث از بین رفتن اعتماد کارکنان وکم شدن تعهد افراد به سازمان می شود.

محققین محترم نیز در صورت تمایل می توانند موضاعات زیر را مد نظر قرار داده و به تحقیق و بررسی بپردازند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

پیشنهاد برای پژوهش های آتی

۱. بررسی تاثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با استفاده از اسناد و مدارک موجود در سازمان و مقایسه نتایج حاصل با نتایج پژوهش
۳. بررسی تاثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی درشرکت گاز سایر استانها و مقایسه نتایج آنها با نتایج تحقیق حاضر

محدودیتهای تحقیق

۱. زمان بر بودن اخذ مجوز از اداره گاز استان جهت توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها: این کار باعث طولانی شدن فرایند پژوهش گردید.
۲. عدم امکان استفاده از اسناد ومدارک شرکت به منظور گرد آوری داده وآزمون فرضیه‌ها: برای رفع این مشکل نیز از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید.

۳. عوامل زیادی می توانند بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر گذار باشند، اما در این تحقیق فقط تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در نظر گرفته شده است.
۴. برای انجام پژوهش حاضر تنها ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه بوده است.
۵. در این تحقیق تنها کارکنانی که از لحاظ وضعیت استخدامی بصورت رسمی- قطعی می باشند بعنوان اعضای جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده اند.
۶. تعیین حجم نمونه و انتخاب نمونه آماری، که این امر احتمال رخداد خطاهای نوع اول و دوم را به همراه خواهد دارد.

سپاسگزاری

این پژوهش با حمایت مالی شرکت گاز استان اردبیل انجام گرفته است؛ از این بابت از مسئولین محترم آن شرکت تقدیر و تشکر به عمل می آید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

منابع

۱. افجهء، سید علی اکبر(۱۳۸۵)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ چهارم، انتشارات سمت، صص ۳۳۳- ۳۱۷.

۲. امیرخانی، طیبه و پورعزت، علی اصغر(۱۳۸۷)، تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱، ص ۱۹-۳۲.

۳. انصاری، محمد اسماعیل؛ باقری کَلجاهی، علی و مسلم صالحی(۱۳۸۹)، تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن، دو ماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۱، ص ۴۶-۴۰.

۴. بهرام زاده، حسین علی و یادگاری، منصوره(۱۳۸۷)، تحلیل رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی، مدیریت فردا، شماره ۲۱،ص ۶۴-۵۵.

۵. پورعزت، علی اصغر(۱۳۸۷) ، مختصات حکومت حق مدار در پرتو نهج البلاغه امام علی (ع)، تهران، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

۶. حسین‌زاده، علی(۱۳۸۵)، عدالت سازمانی، تدبیر، شماره ۱۹۰، صص ۲۳- ۱۸.

۷. رابینز، استیفن(۱۳۷۸)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد دوم.

۸. رضائیان، علی(۱۳۸۴)، انتظار عدل و عدالت سازمانی، تهران، انتشارات سمت.

۹. رضائیان، علی(۱۳۸۶)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.

۱۰. رهنمای رودپشتی، فریدون و محمود زاده، ناصر (۱۳۸۷)، توسعه منابع انسانی مطالعه موردی، تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی،صص۱۳۳-۱۲۲.

۱۱. رابینز، استیفن (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ بیست و ششم تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱۲. رنجبریان، بهرام(۱۳۷۵)، تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره ۱۲، ص ۵۷-۴۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

۱۳. سید جوادین، سیدرضا(۱۳۸۴)، مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم.
۱۴. سید جوادین، سیدرضا؛ فراحی، محمد مهدی و طاهری عطار، غزاله(۱۳۸۷)، شناخت نحوه تاثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۵۵-۷۰.
۱۵. ضیائی، محمد صادق، نرگسیان، عباس و آیباغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷)، نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره۱،ص ۸۶-۶۷.
۱۶. گل پرور، محسن (۱۳۸۸)؛ فرا انگیزه های عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان ها، مجله علوم انسانی، شماره ۶۵، ص ۱۱-۳۴.
۱۷. گل پرور، محسن و نادی، محمد علی (۱۳۸۸)، رابطه شناخت عدالت و رفتارهای مشتری مداری در پرستاران مدیریت سلامت، ش ۱۲، صص ۷۰-۶۱.
۱۸. مومنی، منصور و قیومی، فعال(۱۳۸۶)، تحلیل های آماری با استفاده از spss، تهران، انتشارات کتاب نو.
19. Allen, N.J. & Meyer, J.P (1990), "The measurement and antccedents of affective, continueance and normative commitments to the organization". Journal of occupational Psychology, Vol.63, No.1 , pp.1-18.
20. Colquitt, J. A (2005), on the Dimensionality of organizational Justice: A construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No. 3, pp. 386-400.
21. Daft, R. l., & Lengel, R.H (1998), Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organization، San Francisco, CA: Berret- Koehler.
22. Dent. E.B, Higgins .M .E, Wharff .D.M (2005), Spirituality and Leadership:An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, The Leadership Quarterly, Vol.16, No.5, 625-653.
23. DeConinck, J.B. & Stilwell, C. D (2004), Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

satisfaction in a model of turnover intentions, Journal of Business Research, No.57, No. 3, pp. 225– 231.
24. Fields, D., M. Pang & Chiu, C (2001), Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. Journal of Organization Behavior, No. 21, pp. 574 – 562.
25. Fry,L.W.& Matherly,L.L (2006), Spiritual leadership and organizational Performance: An Exploratory study, Tarleton state university- central Texas.
26. Fry, L. w (2003), Toward a theory of Spritiual leadership, The leadership Quarterly, Vol. 14, No.6, pp.693-727.
27. Fry, L. W., Vittuci, S. & Cedillo, M (2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline, The leadership Quartery Vol.16, pp.835-862.
28. Greenbreg, J., & Scott, k. s (2001), Why do workers bite the hands that feed them? employee theft as a social exchange process, in B.M Staw and L.L Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 18, Greenwich, CT:JAI Press.
29. Gilliland, S (2008), The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. Human Resource Management Review, Vol. 18, No.4, pp. 271-281.
30. Greenberg. J. & Baron. A. (2000), Behavior in organizations. New Jersy.
31. Gibbons, P (2001), spirituality at work: A pre-Theoritical overview, Msc. Thesis- Birnbeck college, university of London, Aug. employee citizenship?. Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp. 845-855.
32. Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z. & Hirst, G (2012), Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?, Journal of Business Research, In press.
33. Tyler, T. R., & Lind, E. A (1998). The social psychology of proci 9 dural justice. Newyork: plenum press.
34. Tatum, B. Charles; Eberlin, Richard; Kottraba, Carin; Bradberry, Travis(2003)،Leadership،decision making،and organizational justice Management Decision vol. 41 issue 10 December 01, pp. 1006-1016.
35. -Luthans, F (2008), Organizational behavior. Boston: McGraw Hill.
36. Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.W (1979), The measurement of organizational commitment، Journal of vocational Behavior, Vol.14, No.1, pp. 224-247.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

37. Schaubroeck, J., D.R. May & Brown, F.W (1994), Procedural justice explanations and reactions to economic hardship: a field experiment, Journal of Applied Psychology, No. 79, pp. 455- 460.
38. Ponnu.C. H. and Chuah.C.C (2010), Organizational commitment, organizational justice and
39. employee turnover in Malaysia،Vol. 4,No.13, pp. 2676-2692.
40. -Robbins. I (2003), Spirituality, and Religion Interest Group's Proposed Minutes, From the Academy of Management's August 5, Management, pp.5-39.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-17]