نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۷

عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی و نقش عدالت سازمانی در ارتقای آن

حسین منصوری[۱]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی و نقش عدالت سازمانی در ارتقای آن انجام گرفته است. لذا، از حیث هدف، کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) بود و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۲۶۰ نفر به‌دست آمد. پژوهش در دو مرحله انجام گرفت؛ در مرحله اول، جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳۱ استفاده گردید. به کمک تحلیل عاملی ۲۵ مؤلفه تأثیرگذار بر تعهد سازمانی با ضریب تبیین ۷۵٪ و در چهار دسته کلی ۱) عوامل ساختاری/ مدیریتی ۲) عوامل مرتبط با شغل ۳) عوامل محیطی و فیزیکی و ۴) عوامل فردی شناسایی گردیدند. یافته‌های حاصل نشان داد که مؤلفه «رعایت عدالت سازمانی» از دسته عوامل «ساختاری/ مدیریتی» بیش‌ترین درجه تأثیرگذاری را در تعهد سازمانی دارد. در مرحله دوم پژوهش به بررسی نقش عدالت سازمانی در تعهد سازمانی پرداخته شد. داده‌ها به کمک پرسش‌نامه‌های تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) با ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸۶ و ۰/۸۳۵ جمع‌آوری شد و به منظور تحلیل آن‌ها از ضریب هم‌بستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، آزمون تی و تحلیل واریانس استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بود که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و رعایت عدالت سازمانی تأثیر چشمگیری در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه عسلویه دارد.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، کارکنان متخصص، شرکت‌های پتروشیمی، منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس.

[۱] استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران. Mansoori.hossein@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

بر اساس پژوهش‌های مختلفی که در دهه‌های اخیر در حوزه مدیریت سازمانی بـه اجـرا در آمده‌انـد، از منابع انسانیِ کارآمد به‌عنوان شـاخص مهـمِ برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر یاد می‌شود. منابع انسـانی کارآمد، نیرویی متخصص، وفادار و سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی است که فراتر از شرح وظایف تعیین‌شـده و معمولی، به کار و فعالیت می‌پردازد و در یک کلام، خود را نسـبت به وظایف سازمانی محول شده، متعهد می‌داند (دژبانی، ۱۳۹۴). تعهد سازمانی منبع قویِ انگیزشی بـرای تقویت عملکرد کارکنان و نیز متقاعد ساختن آنان برای ادامه کار در شرایط دشوار و نیز تنش و فشارهای مرتبط با کار است (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲). صاحب‌نظران معتقدند یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نگرش‌های شغلی که نقش بارزی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد، «رعایت عدالت سازمانی» است (DeConinck, 2010). توجه به این موضوع ناشی از تأثیر تعهد سازمانی بر میزان غیبت، ماندگاری، وفاداری، بهره‌وری، پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی است (Pool & Pool, 2007). کوتاهی در رعایت عدالت سازمانی و بی‌توجهی به مقوله تعهد سازمانی منجر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید، نارضایتی، افت عملکرد و کاهش ماندگاری کارکنان می‌شود. بنابراین در پژوهش حاضر نخست در مرحله اول، با اهمیت‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی در بین کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس‌جنوبی (عسلویه) بررسی و تعیین گردید و با توجه به یافته‌های مرحله اول، در مرحله دوم به بررسی و تحلیل این نقش در آن شرکت‌ها پرداخته شد.

نظریه‌پردازان زیادی از جمله کانتر (۱۹۸۶)، هال، اسچانیدر و نایگرن (۱۹۷۰) شلدن (۱۹۷۱)، اربینک (۱۹۷۲) و می‌یر (۱۹۹۳) به مطالعه تعهد سازمانی پرداخته و تعاریف و مؤلفه‌های سنجش آن‌را ارائه کرده‌اند (صیادی تورانلو، جمالی و منصوری، ۱۳۸۸). برخی از اندیشمندان پنج نوع تعهد را بر شمرده‌اند: ۱- تعهد نسبت به سازمان ۲- تعهد نسبت به مردم ۳- تعهد نسبت به شغل ۴- تعهد نسبت به خود ۵- تعهد نسبت به ارباب رجوع. برخی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

از محققان نیز تعهد کاری را به پنج دسته تقسیم کرده‌اند: ۱- تعهد به شغل ۲- تعهد به سازمان ۳- تعهد به گروه‌کاری ۴- تعهد به حرفه و ۵- تعهد به ارزش‌های کاری (Somes & Brinbaum, 1998). مفاهیم متعددی چون: وجدان، اخلاق کاری، رغبت و مسئولیت‌پذیری علی‌رغم داشتن تفاوت‌های مفهومی، معادل با تعهد مورد استفاده قرار می‌گیرند. گیوتام، وندیک و واگنر (۲۰۰۴) تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: «نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد». می‌یر، استنلی و هرسکویتچ (۲۰۰۲) تعهد را تمایل افراد به صرف انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کنند. دری و ایورسن (۱۹۹۸) تعهد سازمانی را درجه وفاداری فرد به سازمان تعریف نموده است. در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه اول تعهد سازمانی را امری «نگرشی یا عاطفی» می‌داند (Mowday, 1999). طبق دومین دیدگاه، تعهد سازمانی امری «رفتاری» و این نوع تعهد «تعهد حسابگرانه» است (Mathieu & Zajac, 1990). می‌یر و آلن در مطالعاتی که انجام داده‌اند با تفکیک دو بُعد نگرشی و رفتاری تعهد، برای هر یک از ابعاد تعهدِ سازمانی، تعاریفی ارائه کرده‌اند. آن‌ها تعهد «عاطفی» و «تکلیفی» را با بُعد نگرشی و «تعهد مستمر» را با بُعد رفتاری تعهد مطابقت داده‌اند. از دید آن‌ها «تعهد عاطفی» عبارت است از وابستگی عاطفی به سازمان، ابراز هویت در سازمان و عجین بودن با سازمان؛ «تعهد تکلیفی» عبارت است از احساس التزام و دین به سازمان و ادامه کار در سازمان. «تعهد مستمر» نیز درک هزینه‌هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می‌شود (Meyer, 1993).

از طرف دیگر، در آخرین دهه قرن بیستم بیش‌تر توجه اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به‌عنوان یک مفهوم و موضوع اصلی تحقیق در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده است (احمدی زهرانی و کاوه، ۱۳۹۷). به زعم صاحب‌نظران، در سیر تاریخی و تکاملی مفهوم «عدالت سازمانی» چهار موج عمده وجود دارد: ۱- موج عدالت توزیعی (۱۹۷۰-۱۹۵۰)، ۲- موج عدالت رویه‌ای (۱۹۹۰-۱۹۷۰)، ۳- موج عدالت مراوده‌ای/ تعاملی (از ۱۹۸۰ تاکنون) و ۴- موج یکپارچه (از ۱۹۸۰ تاکنون). به‌طوری‌که موج یکپارچه به دنبال ترکیب جنبه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای می‌باشد که همان مفهوم «عدالت سازمانی» را شکل می‌دهد. واژه و مفهوم «عدالت سازمانی» برای نخستین بار توسط

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

«گرین‌برگ» وارد مبانی سازمان و مدیریت شد (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). در تقسیم‌بندی ابعاد عدالت سازمانی، سه بُعد «عدالت توزیعی»، «عدالت رویه‌ای»و «عدالت مراوده‌ای/ تعاملی» مطرح شده است (Sitter, 2003).

عدالت توزیعی، به نگرش و تفکرات کارکنان در خصوص متناسب بودن ستاده‌ها به دریافتی‌یشان متمرکز است (Sitter, 2003). عدالت توزیعی به ادراکات دریافت‌کننده پیرامون این که پاداش‌های دریافتی به نسبت ورودی‌ها عادلانه بوده یا خیر، اشاره دارد (Brashear, Brooks, & Boles, 2004; DeConinck, 2010). بنابراین ادراک فردی از این که نتایج منصفانه هستند یا غیرمنصفانه به‌مثابه سازوکار عدالت توزیعی عمل می‌کند (Robbins, 1991). تحقیقات سازمانی مؤید این مطلب است که عدالت توزیعی هم‌بستگی مثبت و معناداری با طرز تلقی‌ها و رفتارها، رضایت شغلی و عمکرد کارکنان دارد (Maureen & Ambrose, 2002).

عدالت رویه‌ای، به انصاف درک شده از رویه‌ها و فرایندهایی که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد (McDowall & Fletcher, 2004). علت تأکید بر فراگرد در مفهوم عدالت رویه‌ای را می‌توان از دو منظر توجیه کرد: دیدگاه اوّل «ابزاری» است و مطرح می‌کند که یک فراگرد منصفانه به‌منزله تضمینی است که افراد سهم منصفانه‌ای از نتایج به‌دست آورند. طبق دیدگاه دوم که «جنبه روانشناسانه» دارد، فراگرد منصفانه دارای ارزش نمادین و احترام به هویت فردی و نیز تأیید وجهه فرد در سازمان است (Laura & Lind, 2002). به زعم صاحب‌نظران، عدالت رویه‌ای نیز با پیامدهای سازمانی از جمله تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط است (DeConinck, 2010).

عدالت مراوده‌ای/ تعاملی، بر رفتار سرپرستان و نقش آن‌ها در رعایت عدالت سازمانی اشاره دارد و به‌طور مفهومی تقریباً شبیه رفتار غیررسمی است؛ درحالی‌که عدالت رویه‌ای مشابه با تصمیم‌گیری رسمی در سازمان است (Sitter, 2003). عدالت مراوده‌ای بیان می‌کند که کیفیت رفتار بین‌فردی در طول اجرای رویه‌ها، بر نوع قضاوت کارکنان پیرامون وجود انصاف در سازمان مهم و مؤثر بوده و احتمال منصفانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد (Laura & Lind, 2002).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

در خصوص عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، نتایجی پژوهش مودی، پورتر و استرز (۱۹۸۲) دلالت بر آن دارد که علاوه‌بر این که میزان تحصیلات با میزان تعهد سازمانی کارکنان در ارتباط است، استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد، به‌طوری‌که یافته‌های مطالعه کرای، واکفیلد و پرایس (۱۹۸۶) نیز بر این موضوع تأیید دارد که «مدیریت مشارکتی» زمینه ارتقای تعهد را در بین کارکنان فراهم می‌کند. پژوهش‌هایی از جمله بارون و گرینبرگ (۱۹۹۰) و کرای، واکفیلد و پرایس (۱۹۸۶) حکایت بر آن دارند که وجود سیستم مطلوب ترفیع و ارتقا در سازمان، تأثیرگذاری چشمگیری بر تعهد سازمانی دارد. مطالعه‌ای نیز به بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی توسط آکروید، لگ، جکوزکی و آدامز (۲۰۰۹) انجام گرفت. نتایج مُبیّن آن است که «جوّ حمایتی سازمانی» تأثیر مطلوبی در متعهد کردن کارکنان به سازمان، از خود نشان می‌دهد.

عواملی از جمله «عدم‌تعارض و ابهام نقش» توسط جانسون و دافی (۲۰۰۵) و «روابط نزدیک میان کارکنان» در پژوهش‌های اورن، جونگ و سیدل (۲۰۰۷)، آکروید، لگ، جکوزکی و آدامز (۲۰۰۹) و پاریش، کدوالدر و باسچ (۲۰۰۸) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای مذکور با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. هم‌چنین طبق یافته مطالعات پاریش، کدوالدر و باسچ (۲۰۰۸) تعهد کارکنان منجر به ارتقای عملکرد می‌شود. جوینر و باکلیس (۲۰۰۶) در تحقیق خویش به بررسی نقش عوامل فردی و شغلی پرداختند. آن‌ها نشان دادند که «عوامل فردی» (تحصیلات، سابقه خدمت، سن) و «عوامل شغلی» بر تعهد سازمانی تأثیرگذارند. از سوی دیگر، نتایج مطالعات چن و فرانسیسکو (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳) حاکی از آن است که سابقه خدمت با تعهد سازمانی ارتباط معناداری ندارد. یافته‌های حاصل از پژوهش مک‌مورای، اسکات و پاس (۲۰۰۴) نشان داد که بهبود شرایط محیط کاری و جوّ حاکم بر سازمان نقش بسیار کلیدی در ارتقای تعهد کارکنان به سازمان دارد. از سوی دیگر، مطالعه‌ای نیز توسط پاول و انآن‌رامن (۲۰۰۴) در زمینه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی صورت گرفت که دلالت بر آن دارد که رفتار و عملکرد مدیریت می‌تواند زمینه بهبود تعهد سازمانی را فراهم آورد. هم‌چنین تحقیق لی، لی و لوم (۲۰۰۸) نیز نشان می‌دهد که «وجهه و تصویر مثبت از سازمان» موجب افزایش سطح تعهد سازمانی می‌شود. در جدول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(۱) خلاصه نتایج تعدادی از پژوهش‌های انجام گرفته آمده است.

جدول ۱- خلاصه نتایج تعدادی از مطالعات انجام گرفته (تنظیم از پژوهشگر)

پژوهشگر	سال	عنوان تحقیق	اهم نتایج
رجب‌پور، چرختاب‌مقدم و ملایی	۱۳۹۸	تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی؛ مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت	نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
طاهری و رهگذر	۱۳۹۷	بررسی رابطه نوع فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان در سال ۱۳۹۱	بین انواع فرهنگ سازمانی (عقلایی، مشارکتی، ایدئولوژیک، سلسله مراتبی) و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
تقی‌زاده و بابایی	۱۳۹۴	تأثیر عدالت سازمانی و امنیت شغلی بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد به مدیران	تأثیر درک از عدالت سازمانی، امنیت شغلی کارکنان و اعتماد کارکنان به مدیران، بر میزان تعهدسازمانی مستقیم و معنادار است.
شفیعی نیک	۱۳۹۲	تحلیل رابطهٔ مؤلفه‌های درون‌سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا در حوزهٔ ستاد و صف	شاخص مؤلفه‌ی درون‌سازمانی از جمله عدالت ارتباط مستقیمی با تعهد سازمان دارد.
صیادی تورانلو، جمالی و منصوری	۱۳۸۸	بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی: مطالعه موردی کارکنان آموزش وپرورش یزد	بین میزان تحصیلات به‌عنوان یک متغیر جمعیت‌شناسی با تعهد سازمانی رابطه‌ی وجود دارد.
مدنی و زاهدی	۱۳۸۴	تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد کارکنان	متغیرهای احساس عدالت سازمانی و میزان تحصیلات، هم‌بستگی با تعهد سازمانی دارند.
Jamal	2011	عملکرد و تعهد سازمانی در یک شرکت چند ملیتی: یک مطالعه تجربی در دو کشور	رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و استرس شغلی وجود دارد.

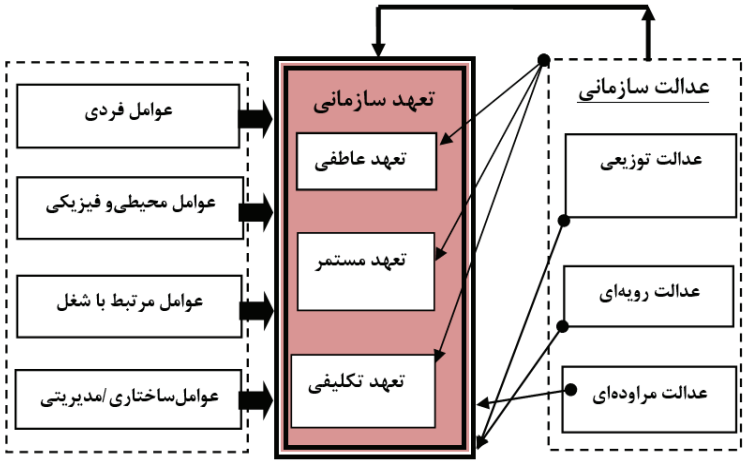
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Maryama, Zawawi, Hitam & Jody	2011	تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان در مالزی	فرسودگی شغلی تأثیر زیادی بر روی تعهد عاطفی دارد.
Cichy, Cha & Kim	2009	رابطه تعهد سازمانی و عملکرد زمینه‌ای در میان رهبران باشگاه خصوصی	ابعاد تعهد سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار هستند.
Armenio & Miguel	2008	معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی	افرادی که از معنویت بالاتری برخوردارند، بیش‌تر احساس تعهد، وابستگی و وفاداری به سازمان می‌کنند.
Kinjerski & Skrypnek	2008	وعده کار معنوی: افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کاهش ترک و غیبت در مراقبت بلند مدت	تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با معنویت و رضایت شغلی دارد.
Benkhof	1996	نادیده گرفتن تعهد مطرود است.	رابطه مثبت و معنادار بین برخی ویژگی‌های فردی با تعهد سازمانی

یکی دیگر از پژوهش‌های مرتبط با این تحقیق، پژوهش کراپانزونا، پرهار و چن (۲۰۰۲) است که نشان داد که ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای) با تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارند. تحقیقات دیگری از جمله لیو و راپ (۲۰۰۵) و جوینر و بکلیس (۲۰۰۶) در این زمینه انجام گرفته‌اند. نتایج این پژوهش‌ها حاکی از آن است که رعایت عدالت سازمانی و توجه به ابعاد آن موجب ارتقای تعهد سازمانی در بین کارکنان می‌شود. پژوهش دیگری نیز نشان داد که عدالت سازمانی به‌ویژه عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بر ارتقای تعهد سازمانی دخیل می‌باشد (Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007).

مدل و فرضیه‌های پژوهش با توجه به ادبیات و پیشینه موضوع و نیز بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله اول تحقیق مبتنی بر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی و تعیین مؤلفه «عدالت سازمانی» به‌عنوان مؤلفه‌ای با اهمیتِ ویژه جهت ارتقای تعهد سازمانی طراحی شده است. جهت طراحی مدل و تدوین فرضیه‌ها از ابعاد تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و ابعاد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) بهره گرفته شده است نمودار (۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگر)

فرضیه اصلی (۱): عوامل اصلی (عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل سازمانی/ مدیریتی و عوامل محیطی و فیزیکی) بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) تأثیرگذار هستند.

فرضیه فرعی (۱-۱): عوامل فردی بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثر هستند.

فرضیه فرعی (۱-۲): عوامل محیطی و فیزیکی بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثر هستند.

فرضیه فرعی (۱-۳): عوامل مرتبط با شغل بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثر هستند.

فرضیه فرعی (۱-۴): عوامل سازمانی/ مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثر هستند.

فرضیه اصلی (۲): اختلاف میان درجه تأثیر عوامل اصلی (عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل سازمانی/ مدیریتی و عوامل محیطی و فیزیکی) بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(عسلویه) معنادار است.

فرضیه اصلی (۳): تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۱): تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد عاطفی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۲): تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد مستمر کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۳): تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد تکلیفی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۴): تأثیر عدالت توزیعی بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۵): تأثیر عدالت رویه‌ای بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۶): تأثیر عدالت مراوده‌ای بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

فرضیه فرعی (۳-۷): تأثیر متغیرهای «عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای» بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مثبت و معنادار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه میدانی به‌شمار می‌رود. روش انجام تحقیق نیز به‌صورت پیمایشی بوده است. پژوهش در دو مرحله انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش در هر دو مرحله را کلیه کارکنان متخصص شاغل در شش شرکت پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس‌جنوبی (عسلویه) تشکیل می‌دهد. شرکت‌های مورد تحقیق شامل: شرکت پتروشیمی جم، شرکت پتروشیمی غدیر، شرکت پتروشیمی زاگرس، شرکت پتروشیمی مبین، شرکت پتروشیمی برزویه و شرکت پتروشیمی پارس می‌باشند. افراد متخصص از نظر سازمانی دارای مشخصات تحصیلی، تجربی و سمت سازمانی مشخصی هستند. نیروهای متخصص شامل افرادی هستند که در طول مقطع زمانی مورد بررسی تحقیق، حداقل به میزان یک دوره (یکسال) در استخدام شرکت‌های تحت مطالعه بوده‌اند. با توجه به محاسبات انجام گرفته به کمک فرمول کوکران، حجم نمونه آماری، ۲۶۰ نفر به‌دست آمد.

در مرحله اول پژوهش، به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی پرداخته شد. در این مرحله، جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته‌ی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی استفاده گردید. جهت تدوین این پرسش‌نامه، نخست چارچوب نظری تحقیق بررسی گردید و به کمک خبرگان، اساتید صاحب‌نظر و مدیران ارشد منابع انسانی، مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی، استخراج گردید. سپس برای بررسی، تکمیل و تعدیل مؤلفه‌های مذکور، از نظرات صاحب‌نظران استفاده شد. در نهایت، با بررسی دیدگاه‌ها و نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران، ۲۵ مؤلفه مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی پارس (عسلویه) شناسایی و استخراج گردید. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین‌صورت نخست تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه موردنظر توزیع و جمع‌آوری شد و پس از وارد کردن داده‌ها به نرم‌افزار SPSS 15.0، ضریب آلفای کرونباخِ پرسش‌نامه ۰/۸۳۱ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی این پرسش‌نامه است. در این پژوهش با توجه به ساختار سوالات پرسش‌نامه و برابر بودن بار نگرشی یا ارزشی همه آنها،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۲- مقادیر ویژه و درصد واریانس عوامل (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد واریانس
عامل اول	۲/۹۵۳	۲۳/۶۵۳	۲۳/۶۵۳
عامل دوم	۲/۴۵۱	۲۰/۸۴۵	۴۴/۴۰۸
عامل سوم	۱/۷۱۹	۱۷/۶۳۱	۶۲/۰۳۹
عامل چهارم	۱/۳۵۸	۱۲/۹۶۲	۷۵/۰۰۱

به منظور ارزشیابی، از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده شد (۱: خیلی کم؛ ۲: کم؛ ۳: نسبتاً کم؛ ۴: متوسط؛ ۵: نسبتاً زیاد؛ ۶: زیاد؛ ۷: خیلی زیاد).

هم‌چنین با توجه به این که مؤلفه‌های اولیه بر پایه شاخص‌های شناسایی شده بر اساس دیدگاه اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسان فراهم گردیده است، صرفاً روایی محتوایی (صوری) پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. از سوی دیگر، با توجه به این که نتایج حاصل از استخراج مؤلفه‌های اولیه برای ساخت عوامل کلی و بررسی روایی سازه پرسش‌نامه نیازمند به کارگیری تکنیک «تحلیل عاملی» می‌باشد، لذا جهت بررسی ساخت سازه‌ی (دسته‌بندی) پرسش‌نامه و روایی سازه پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی از طریق چرخش واریماکس استفاده شد. تحلیل عاملی برای کل سؤالات پرسش‌نامه‌ی تحقیق انجام گرفته است. براین اساس، مقدار آزمون KMO برابر با ۰/۸۳۱ به‌دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن تکنیک تحلیل عاملی در تحلیل داده‌ها می‌باشد. هم‌چنین مقدار مشخصه آزمون کرویت بارتلت برابر با ۵۴۱/۷ در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۰ به‌دست آمد، به‌طوری‌که یافته‌ها بیانگر مناسب بودن هم‌بستگی سؤالات پرسش‌نامه برای اجرای تحلیل عاملی می‌باشد. علاوه‌براین، یافته‌های حاصل از اجرای این تکنیک آماری نشان داد که تحلیل عاملی منجر به دسته‌بندی سؤالات پرسش‌نامه به چهار عامل کلی گردید. این عامل‌ها به‌همراه مقادیر ویژه و مقداری از واریانس کل که هر عامل اندازه‌گیری می‌کند در جدول (۲) نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

این عامل‌ها مجموعاً ۷۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. با توجه به محتوای پرسش‌ها، پنج عامل استخراج شده به ترتیب: ۱- عوامل ساختاری/ مدیریتی ۲- عوامل مرتبط با شغل ۳- عوامل محیطی و فیزیکی و ۴- عوامل فردی نامگذاری شدند. این عوامل، مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شرکت‌های پتروشیمی را توضیح می‌دهند. با توجه به این که نتایج به دست آمده از اجرای تحلیل عاملی نشان می‌دهد که مقدار واریانس توضیحی (۷۵٪) بیش از ۶۰٪ می‌باشد، لذا روایی سازه پرسش‌نامه تحقیق تأیید می‌شود.

پس اجرای تحلیل عاملی، جهت اولویت‌بندی و شناخت عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تعهد سازمانی از تکنیک تاپسیس استفاده گردید. بر اساس نتایج حاصل از به کارگیری تکنیک تاپسیس، تأثیرگذارترین مؤلفه بر ارتقای تعهد سازمانی (رعایت عدالت سازمانی) و چگونگی تأثیر آن، در مرحله دوم پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این مرحله از پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه پاسخ بسته زیر استفاده گردید:

- پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰): مشتمل بر ۲۴ سؤال در سه بُعد تعهد عاطفی، مستمر و تعهد تکلیفی بوده و هر بُعد آن حاوی ۸ سؤال است.

- پرسش‌نامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳): مشتمل بر ۱۹ سؤال و سه بُعد (عدالت توزیعی ۵ سؤال، عدالت رویه‌ای ۵ سؤال و عدالت مراوده‌ای/ تعاملی ۹ سؤال) می‌باشد.

علی‌رغم استاندارد بودن پرسش‌نامه‌های تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، به منظور تعیین روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها در اختیار تعدادی از خبرگان قرار داده شد و نظرات اصلاحی آنان اعمال گردید.

برای سنجش پایایی این پرسش‌نامه‌ها همانند مرحله اول، پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین‌صورت نخست تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه موردنظر توزیع و جمع‌آوری گردید و پس از وارد کردن داده‌ها به نرم‌افزار SPSS 15.0، ضرایب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه عدالت سازمانی برابر ۰/۸۳۵و پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰/۷۸۶ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی این پرسش‌نامه‌هاست. لازم به ذکر است در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای استفاده گردیده است. روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی باعث می‌شود که اولاً توزیع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نمونه در کل طبقات جامعه (شرکت‌ها) به‌طور متناسب صورت پذیرد؛ ثانیاً هریک از طبقات نیز مورد توجه و مطالعه قرار گیرد. شایان ذکر است علی‌رغم پراکندگی جامعه آماری و با توجه به احتمال عدم‌برگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها، ۳۵۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان متخصص شرکت‌های مورد مطالعه توزیع گردید تا تعداد پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، به سقف حجم نمونه آماری برسد. در نهایت، ۲۶۸ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید و تعداد هفت پرسش‌نامه به دلیل نقص کنار گذاشته شد. بنابراین ۲۶۱ پرسش‌نامه قابل استفاده به‌دست آمد که مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفتند. در این مرحله نیز از آزمون‌های آماری ضریب هم‌بستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، آزمون T-Test و تحلیل واریانس استفاده گردید.

یافته‌ها

جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه)، نخست با بررسی مبانی نظری تحقیق، مجموعه‌ای از عوامل شناسایی گردید. سپس برای تکمیل و تعدیل این عوامل، از نظرات صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد. سرانجام با بررسی دیدگاه‌های کارشناسان و صاحب‌نظران و به کمک تکنیک تحلیل عاملی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی استخراج گردید.

در این راستا به منظور بررسی فرضیه اصلی (۱) و فرضیه‌های فرعی آن، از آزمون T-Test یک‌طرفه استفاده شد. نتایج جدول (۳) بیانگر تأیید فرضیه‌ها در سطح معناداری ۹۵٪ می‌باشد؛ به‌عبارت دیگر هرکدام از عوامل اصلی (عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل ساختاری/ مدیریتی و عوامل محیطی و فیزیکی) بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثرند.

از سوی دیگر، جای بحث است که آیا میزان تأثیر این چهار دسته از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی یکسان است؟ برای پاسخ به این سؤالِ پژوهشی، فرضیه اصلی (۲) می‌باید آزموده شود. برای آزمون این فرضیه، تحلیل واریانس به‌کار رفت. یافته‌های این آزمون در جدول (۴)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۳- بررسی تأثیرگذاری عوامل بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شرکت‌های پتروشیمی (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	آماره T	میانگین	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
عوامل فردی	۳/۸۴۳	۵/۰۱۸	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه فرعی (۱-۱)
عوامل محیطی و فیزیکی	۴/۸۴۵	۵/۹۶۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه فرعی (۱-۲)
عوامل مرتبط با شغل	۴/۱۰۷	۵/۳۲۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه فرعی (۱-۳)
عوامل سازمانی/ مدیریتی	۴/۶۴۱	۵/۶۰۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه فرعی (۱-۴)

جدول ۴- یافته‌های حاصل از بررسی تفاوت تأثیرگذاری عوامل بر تعهد سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	آماره آزمون (F)	درجه آزادی	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
عوامل فردی	۵/۷۰۵	۳	۰/۰۰۳	تأیید فرضیه اصلی (۲)
عوامل محیطی و فیزیکی				
عوامل مرتبط با شغل				
عوامل سازمانی/ مدیریتی				

آمده است. همان‌طور که قابل مشاهده است در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین تفاوت میان میزان تأثیر چهار دسته از عوامل کلی مؤثر بر تعهد سازمانی معنادار است و فرضیه اصلی (۲) نیز تأیید می‌گردد.

از آنجایی‌که یافته‌ها نشان داد که تأثیر هریک از عوامل بر ارتقای تعهد سازمانی با یکدیگر یکسان نیست، بنابراین لازم است درجه تأثیرگذاری و اولویت‌بندی این عوامل را بررسی و تحلیل نمود تا بدین ترتیب مشخص گردد تأثیر عوامل و مؤلفه‌ها بر ارتقای سطح تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) چگونه است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، تکنیک تاپسیس استفاده شد. یافته‌های به دست آمده از رتبه‌بندی عوامل کلی مؤثر بر تعهد سازمانی به کمک تکنیک تاپسیس در جدول (۵) آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود «عوامل ساختاری/ مدیریتی» بیش‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی تحت مطالعه داشته و بقیه عوامل در اولویت بعدی قرار دارند.

در ادامه، یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط به عوامل چهارگانه مؤثر بر تعهد سازمانی به تفکیک هر یک از عوامل اصلی به کمک تکنیک تاپسیس در جدول (۶) آمده است.

جدول ۵- رتبه‌بندی عوامل چهارگانه مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان با تکنیک تاپسیس (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل	فاصله با ایده‌آل مثبت	فاصله با ایده‌آل منفی	Ci	رتبه
عوامل ساختاری/ مدیریتی	۰/۰۱۹	۰/۰۲۵	۰/۵۶۷	۱
عوامل محیطی و فیزیکی	۰/۰۲۱	۰/۰۱۹	۰/۴۷۸	۲
عوامل مرتبط با شغل	۰/۰۲۴	۰/۰۱۸	۰/۴۲۰	۳
عوامل فردی	۰/۰۲۵	۰/۰۱۷	۰/۳۹۷	۴

جدول ۶- رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط به عوامل مؤثر بر تعهد کارکنان به‌تفکیک هریک از عوامل (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل کلی	مؤلفه‌های مؤثر بر هر دسته از عوامل	فاصله با ایده‌آل مثبت	فاصله با ایده‌آل منفی	Ci	رتبه
عوامل ساختاری/ مدیریتی	**رعایت عدالت سازمانی**	**۰/۰۱۵**	**۰/۰۱۷**	**۰/۵۴۲**	**۱**
	حمایت سازمانی	۰/۰۱۶	۰/۰۱۷	۰/۵۰۵	۲
	سبک رهبری	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۵۰۳	۳
	هویت سازمانی و ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۴۹۷	۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

	وجود نظام مدیریت مشارکتی	۰/۰۱۶	۰/۰۱۵	۰/۴۷۹	۵
	نظام ارزشیابی بر اساس عملکرد	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶	۰/۴۶۴	۶
	نظام ترفیع و ارتقاء	۰/۰۱۹	۰/۰۱۲	۰/۳۹۰	۷
عوامل محیطی و فیزیکی	روابط نزدیک و صمیمانه بین کارکنان	۰/۰۱۷	۰/۰۲۱	۰/۵۴۹	۱
	محترم بودن در محیط کار	۰/۰۱۷	۰/۰۲۰	۰/۵۳۱	۲
	مساعد بودن شرایط فیزیکی محل کار	۰/۰۲۱	۰/۰۱۹	۰/۴۷۲	۳
	احساس ایمنی و آسایش در محیط کار	۰/۰۲۳	۰/۰۱۷	۰/۴۱۴	۴
	فرصت‌های شغلی خارج از شرکت و یا در سایر بخش‌ها	۰/۰۲۲	۰/۰۱۴	۰/۳۹۰	۵
	وجهه سازمان در اجتماع و جامعه	۰/۰۲۱	۰/۰۱۴	۰/۳۸۹	۶
عوامل مرتبط با شغل	کیفیت زندگی کاری	۰/۰۱۵	۰/۰۱۷	۰/۵۳۶	۱
	رضایت شغلی	۰/۰۱۵	۰/۰۱۶	۰/۵۰۳	۲
	چالشی بودن شغل	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۴۹۸	۳
	فرصت‌های ارتقای شغلی	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	۰/۴۷۱	۴
	تعارض و ابهام نقش	۰/۰۱۷	۰/۰۱۵	۰/۴۶۷	۵
	امنیت شغلی	۰/۱۰۸	۰/۰۱۴	۰/۴۲۸	۶
	برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی	۰/۰۱۹	۰/۰۱۲	۰/۳۹۵	۷
عوامل فردی	پایبندی به اصول اخلاقی	۰/۰۱۵	۰/۰۱۹	۰/۵۶۰	۱
	تجربه و سابقه کار	۰/۰۱۷	۰/۰۱۸	۰/۵۰۶	۲
	داشتن تخصص	۰/۰۲	۰/۰۱۸	۰/۴۷۷	۳
	تحصیلات	۰/۰۱۹	۰/۰۱۷	۰/۴۶۹	۴
	سن	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶	۰/۴۵۷	۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۷- میانگین و انحراف معیار ابعاد تعهد سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد تعهد سازمانی	میانگین	انحراف معیار
تعهد عاطفی	۵/۷۵	۰/۳۲
تعهد مستمر	۴/۸۸	۰/۴۱
تعهد تکلیفی	۳/۶۰	۰/۵۲

با توجه به نتایج حاصل از به کارگیری تاپسیس در جدول (۶)، از بین مؤلفه‌های مرتبط با «عوامل ساختاری/ مدیریتی»، مؤلفه‌ی «رعایت عدالت سازمانی» به‌عنوان مؤلفه‌ی با بیش‌ترین تأثیر بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی تحت مطالعه شناخته شد. بدین‌منظور در ادامه به تجزیه و تحلیل نقش این مؤلفه بر ارتقای تعهد سازمانی پرداخته شده است.

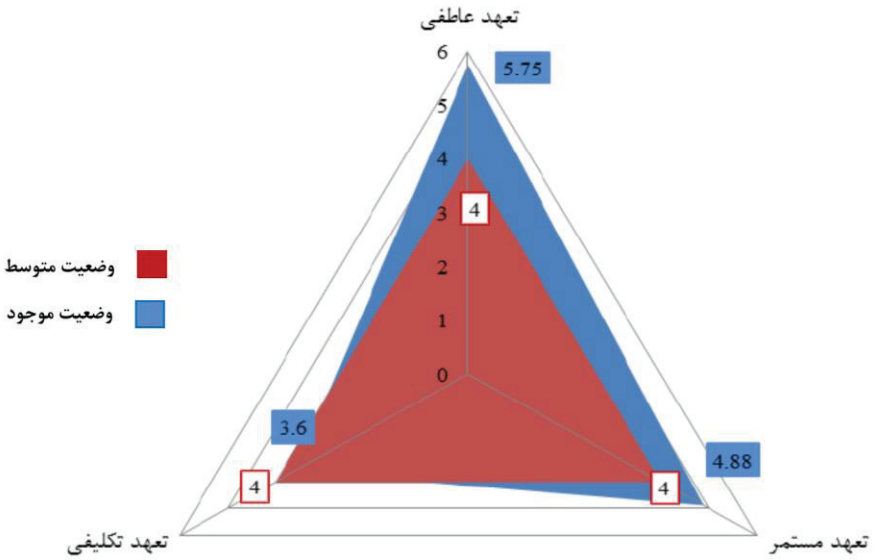
نخست جهت شناخت وضعیت موجود ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، به توصیف آماری متغیرها پرداخته می‌شود:

نتایج آمار توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار ابعاد تعهد سازمانی نشان می‌دهد که از میان ابعاد سه گانه تعهد سازمانی، میانگین بُعد «مستمر» کمتر از میزان متوسط (<۴) بوده و وضعیت سایر ابعاد مطلوب ارزیابی می‌شود جدول (۷).

وضعیت ابعاد تعهد سازمانی در مقایسه با میزان متوسط (عدد ۴) در نمودار رادار نیز نمایان‌تر است نمودار (۲). همان‌گونه که قابل مشاهده است، وضعیت تعهد عاطفی (۵/۷۵) و تعهد مستمر (۴/۸۸) از میزان متوسط بالاتر بوده، لیکن میزان تعهد تکلیفی با نمره ۳/۶ کمتر از میزان متوسط است.

هم‌چنین نتایج آمار توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار، ابعاد عدالت سازمانی را نشان می‌دهد که از میان ابعاد عدالت سازمانی، میانگین بُعد «عدالت مراوده‌ای» کمتر از حد متوسط بوده و وضعیت سایر ابعاد، مطلوب ارزیابی می‌شود جدول (۸).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



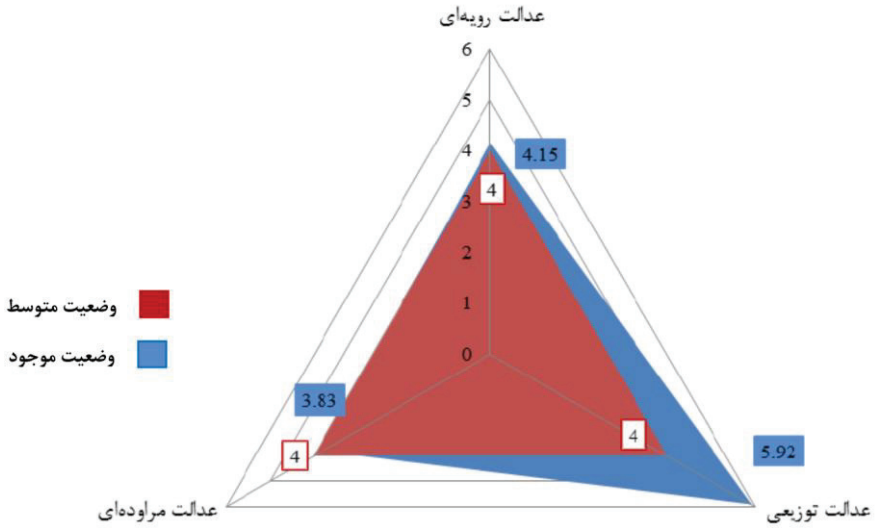
نمودار ۲- نمودار رادار مقایسه وضعیت ابعاد تعهد سازمانی با میزان متوسط (منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۸- میانگین و انحراف معیار ابعاد عدالت سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد عدالت سازمانی	میانگین	انحراف معیار
عدالت توزیعی	۵/۹۲	۰/۵۵
عدالت رویه‌ای	۴/۱۵	۰/۳۹
عدالت مراوده‌ای	۳/۸۳	۰/۴۰

هم‌چنین وضعیت ابعاد عدالت سازمانی در مقایسه با میزان متوسط در نمودار (۳) به نمایان گذاشته شده است. همان‌گونه که نمودار رادار نشان می‌دهد، وضعیت عدالت رویه‌ای (۴/۱۵) و عدالت توزیعی (۵/۹۲) از میزان متوسط بالاتر بوده، لیکن عدالت مراوده‌ای با نمره ۳/۸۳، امتیازی کمتر از میزان متوسط کسب کرده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



نمودار ۳- نمودار رادار مقایسه وضعیت ابعاد عدالت سازمانی با میزان متوسط (منبع: یافته‌های پژوهش)

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اصلی (۳) به کمک تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه مثبت و معناداری (r =۰,۷۶۵ و P <۰,۰۱) وجود دارد و نشان‌دهنده تأیید فرضیه اصلی (۳) می‌باشد (جدول ۹). لذا می‌توان نتیجه گرفت که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر قوی و چشمگیری داشته و پیش‌بینی‌کننده‌ی مناسبی برای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) می‌باشد.

هم‌چنین یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی (۳-۱) و (۳-۲) و (۳-۳) با استفاده از تحلیل رگرسیون جدول (۹) مندرج شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود فرضیه‌های (۳-۱) و (۳-۳) مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر، نتایج، حکایت از ارتباط مثبت و معنادار عدالت سازمانی با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی داشته و افزایش عدالت سازمانی منجر به ارتقای این دو بُعد از تعهد سازمانی در بین کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) می‌شود. نکته قابل توجه این است که از دیدگاه کارکنان متخصص شرکت‌های پتروشیمی، از میان ابعاد سه گانه تعهد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۹- بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	R Square	β استاندارد	آماره T	آماره F	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
اصلی (۳)	عدالت سازمانی	تعهد سازمانی	۰/۷۶۵	۰/۵۸۵	۰/۷۶۵	۷/۰۱۵	۵۴/۰۳۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرعی (۳-۱)	عدالت سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۸۱۵	۰/۶۶۴	۰/۸۱۵	۸/۶۹۴	۷۵/۲۷۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرعی (۳-۲)	عدالت سازمانی	تعهد مستمر	۰/۳۲۳	۰/۱۰۴	۰/۳۲۳	۱/۷۸۶	۳/۱۱۲	۰/۱۱۵	رد فرضیه
فرعی (۳-۳)	عدالت سازمانی	تعهد تکلیفی	۰/۵۳۱	۰/۲۸۲	۰/۵۳۱	۳/۵۳۹	۱۴/۳۸۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

سازمانی، بُعد «تعهد عاطفی» بیش‌ترین هم‌بستگی را با عدالت سازمانی دارد. شایان ذکر است علی‌رغم ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی)، رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد مستمر معنادار نمی‌باشد و بنابراین، فرضیه (۳-۲) رد می‌شود جدول (۹).

به منظور بررسی تأثیر ابعاد سه گانه عدالت سازمانی بر تعهد سازمانیِ کارکنان شرکت‌های تحت مطالعه لازم است فرضیه‌های فرعی (۳-۴) تا (۳-۶) مورد آزمون قرار گیرند. نتایج حاصل از این بررسی به کمک تحلیل رگرسیون در جدول (۱۰) آمده است.

همان‌طور که یافته‌های حاصل از اجرای تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد، سطوح معناداری کمتر از ۵٪ بوده، این امر بیانگر تأثیرگذاری ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی می‌باشد. بنابراین، فرضیه‌های فرعی (۳-۴)، (۳-۵) و (۳-۶) تأیید می‌شوند. نکته قابل توجه این است که از میان ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت سازمانی، بیش‌ترین هم‌بستگی بین «عدالت مراوده‌ای» با تعهد سازمانی مشهود است و ابعاد «عدالت رویه‌ای» و «عدالت توزیعی» در اولویت‌های بعدی قرار دارند جدول (۱۰). هم‌چنین برای این که بتوان در حضور سایر متغیرها (ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی) اثر هر بُعد را بر تعهد سازمانی مشاهده نمود، فرضیه فرعی (۳-۷) با استفاده از روش رگرسیون چندگانه مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های حاصل در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۱۰- بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	R Square	β استاندارد	آماره T	آماره F	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
فرعی (۳-۴)	عدالت توزیعی	تعهد سازمانی	۰/۵۳۵	۰/۲۸۶	۰/۵۳۵	۳/۱۸۲	۹/۹۹۶	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
فرعی (۳-۵)	عدالت رویه‌ای	تعهد سازمانی	۰/۶۹۸	۰/۴۸۷	۰/۶۹۸	۵/۳۴۵	۲۶/۵۵۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرعی (۳-۶)	عدالت مراوده‌ای	تعهد سازمانی	۰/۸۱۵	۰/۶۶۴	۰/۸۱۵	۷/۹۰۶	۶۰/۹۴۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرعی (۳-۷)	عدالت توزیعی عدالت رویه‌ای عدالت مراوده‌ای	تعهد سازمانی	۰/۹۰۲	۰/۸۱۴	۰/۶۸۵ ۰/۴۵۶ ۰/۰۰۷	۹/۲۳۱ ۵/۴۳۴ ۰/۰۵۶	۵۹/۰۱۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

جدول (۱۰) نشان می‌دهد که هر کدام از ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) در حضور سایر ابعاد با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. این امر بدین مفهوم است که این ابعاد می‌توانند زمینه ارتقای سطح تعهد سازمانی در بین کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) را فراهم نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به چالش‌های مدیریت منابع انسانی که صنایع مختلف از جمله شرکت‌های پتروشیمی امروزه با آن مواجه هستند، رعایت عدالت سازمانی و ارتقای تعهد سازمانی از جمله نیازهای استراتژیک برای حفظ و ماندگاری نیروی انسانی، خدمت‌رسانی، موفقیت و بقا در بلندمدت می‌باشند. با دست‌یابی به شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری عدالت سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بر تعهد سازمانی و نیز شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی، مدیران و دست‌اندرکاران این امکان را می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری در جهت ارتقای تعهد سازمانی در سازمان، برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند. بنابراین، پژوهش حاضر به بررسی این مهم در بین کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس پرداخته است.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که هر چهار دسته از عوامل شناسایی شده (عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل سازمانی/ مدیریتی و عوامل محیطی و فیزیکی) بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی واقع در منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) مؤثرند. طبق نتایج پژوهش پاریش، کدوالدر و باسچ (۲۰۰۸)، ارتقای تعهد کارکنان به نوبه‌ی خود عملکرد را بهبود می‌بخشد. این نتایج با یافته‌های بنخوف (۱۹۹۶) در مورد وجود رابطه مثبت و معنادار بین برخی ویژگی‌های فردی با تعهد سازمانی همخوانی دارد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر تأثیرگذاری عوامل سازمانی-ساختاری و عوامل مرتبط با شغل بر تعهد سازمانی، نتایج تحقیق جوینر و باکلیس (۲۰۰۶) تأییدکننده این موضوع است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی این عوامل با تکنیک تاپسیس دلالت بر آن دارد که به ترتیب «عوامل سازمانی/ مدیریتی»، «عوامل محیطی و فیزیکی»، «عوامل مرتبط با شغل» و «عوامل فردی» بیش‌ترین تأثیر را در افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان شرکت‌های تحت مطالعه دارند. لذا به منظور بهبود و ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان لازم است به مؤلفه‌هایی توجه نمود که اولاً بر تعهد سازمانی مؤثر بوده و ثانیاً این مؤلفه‌ها، دارای درجه اهمیت و تأثیرگذاری بیش‌تری باشند تا بتوان میزان تعهد سازمانی کارکنان را به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بهبود بخشید.

هم‌چنین نتایج به دست آمده از بررسی و تحلیل مؤلفه‌های فرعی مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی و مقایسه آن با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مجموعه‌ی متغیرهای شناسایی شده در این تحقیق، توانسته‌اند قسمت عمده‌ای از تغییرات (۷۵٪) تعهد سازمانی کارکنان را تبیین نمایند.

مطالعات صورت گرفته توسط مودی، پورتر و استرز (۱۹۸۲)، کرای، واکفیلد و پرایس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(۱۹۸۶) بر این موضوع تأیید دارند که «مدیریت مشارکتی» زمینه ارتقای تعهد را در بین کارکنان فراهم می‌کند. این یافته با نتایج حاصل از این پژوهش که در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه انجام گرفته است نیز همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج تحقیق حاضر حاکی از آن است که «نظام ترفیع و ارتقای شغلی» بر تعهد سازمانی مؤثر بوده، این موضوع با نتایج تحقیقات متعددی از جمله پژوهش‌های بارون و گرینبرگ (۱۹۹۰) و کرای، واکفیلد و پرایس (۱۹۸۶) مشابهت دارد.

مطالعات صورت گرفته توسط آکروید، لگ، جکوزکی و آدامز (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که «وجود جوّ حمایتی در سازمان» تأثیر شگرفی در متعهد کردن کارکنان به سازمان دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این امر مهم می‌باشد.

عدم «تعارض و ابهام نقش» در پژوهش جانسون و دافی (۲۰۰۵)، «روابط نزدیک میان کارکنان» در پژوهش‌های اورن، جونگ و سیدل (۲۰۰۷)، آکروید، لگ، جکوزکی و آدامز (۲۰۰۹) و پاریش، کدوالدر و باسچ (۲۰۰۸) مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به‌طوری‌که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی و سازگاری زیادی دارند. هم‌چنین نتایج تحقیق جوینر و باکلیس (۲۰۰۶) بیانگر مؤثر بودن «عوامل فردی» (تحصیلات، سابقه خدمت، سن) و «عوامل مرتبط با شغل» بر تعهد سازمانی است که با یافته‌های این پژوهش مشابهت دارد. اما یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات چن و فرانسیسکو (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳) که نشان می‌دهد سابقه خدمت با تعهد سازمانی رابطه‌ای ندارد، سازگار نیست.

هم‌چنین نتایج پژوهش صیادی تورانلو، جمالی و منصوری (۱۳۸۷) نشان داد که بین میزان تحصیلات به‌عنوان یک متغیر جمعیت‌شناسی با تعهد سازمانی رابطه‌ی وجود داشته و از این زوایه این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. این یافته نیز با نتایج مطالعات مدنی و زاهدی (۱۳۸۴) و مودی، پورتر و استرز (۱۹۸۲) سازگار است.

تأثیرگذاری تعهد سازمانی از «بهبود شرایط محیط کار و مطلوب بودن جوّ سازمانی» در پژوهش مک‌مورای، اسکات و پاس (۲۰۰۴)؛ «رفتار و عملکرد مدیریت امور کارکنان» در مطالعه پاول و انآن‌رامن (۲۰۰۴)؛ و «وجهه مثبت از سازمان» در تحقیق لی، لی و لوم (۲۰۰۸) به تأیید رسیده است که این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر همسویی دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نتایج این پژوهش نشان داد که رعایت عدالت سازمانی و ابعاد آن بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی مورد مطالعه تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیقات کراپانزونا، پرهار و چن (۲۰۰۲)، لیو و راپ (۲۰۰۵)، جوینر و بکلیس (۲۰۰۶) و مایر، نیشی، اسچنیدلر و گلدستین (۲۰۰۷) سازگار است. هم‌چنین طبق یافته‌های پژوهش تقی‌زاده و بابایی (۱۳۹۴) تأثیر ادراک از عـدالت سازمانی، امنیت شغلی کارکنان و اعتماد کارکنان بـــه مدیران، بر میزان تعهدسازمانی مستقیم و معنادار است. این یافته با نتایج این تحقیق مبنی بر نقش عدالت سازمانی در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان همخوانی دارد. مضاف بر این، یافته‌های پژوهش حاضر نیز مؤید نتایج مطالعه پژوهش شفیعی نیک (۱۳۹۲) است. زیرا نتایج پژوهش شفیعی‌نیک (۱۳۹۲) حاکی از آن است که ارتقای مؤلفه‌های درون‌سازمانی از جمله رعایت عدالت سازمانی ارتباط مستقیمی با تعهد سازمانی دارد.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش بر ضرورت کاربست پیشنهادهای زیر تأکید ویژه‌ای می‌شود:

الف) با توجه به تأیید فرضیه اصلی اول پژوهش و فرضیه‌های فرعی مرتبط با آن مبنی بر این که عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل سازمانی/ مدیریتی و نیز عوامل محیطی و فیزیکی بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص مؤثر هستند، لذا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با به کارگیری مکانیزم‌هایی هم‌چون عدم تبعیض و رعایت عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، به کارگیری سبک رهبری مؤثر، نظام مدیریت مشارکتی، نظام ارزشیابی بر اساس عملکرد، طراحی نظام ترفیع و ارتقاء مناسب، می‌توان در جهت بهبود تعهد سازمانی کارکنان گام مؤثری برداشت (توجه به عوامل سازمانی/ مدیریتی).

- توصیه می‌شود مدیران و مسئولان شرکت‌های مورد مطالعه به منظور ارتقای تعهد سازمانی به ایجاد روابط نزدیک و صمیمانه بین کارکنان کوشیده و ایجاد جوّ سازمانی مطلوب و احترام به کارکنان را سر لوحه کار خویش قرار دهند. از آنجایی‌که «اعتبار و وجهه شرکت‌ها» با توجه به شرایط جغرافیایی حاکم بر منطقه (عسلویه) بر تعهد سازمانی مؤثر است، لذا توصیه می‌شود مسئولان ذی‌ربط برای کسب و ارتقای یک تصویر مطلوب از شرکت‌ها با توجه به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بستر محیطی، در سطح کشور تلاش نمایند (عوامل محیطی و فیزیکی). از جمله این اقدامات می‌توان به ایجاد شفافیت بیش‌تر و بالا بردن سطح تعامل شرکت‌های پتروشیمی با مراکز آموزشی، تحقیقاتی و دانشگاهی، و ارتباط سازنده و مؤثر این صنعت با دانشگاه‌ها اشاره نمود.

- به مسئولان و مدیران این سازمان‌ها توصیه می‌شود که زمینه بهبود کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی کارکنان، چالشی بودن و طراحی مناسب مشاغل، ایجاد فرصت‌های ارتقای شغلی، ایجاد ثبات و امنیت شغلی برای کارکنانِ متخصص و برگزاری دوره‌های آموزشی را فراهم نمایند (عوامل مرتبط با شغل).

- توصیه می‌شود جهت ارتقای سطح تعهد سازمانی کارکنان متخصص در شرکت‌های پتروشیمی، به اخلاق حرفه‌ای، اخلاق مدیریتی، بهبود تخصص و مهارت‌ها و شایستگی و دانش کارکنان و... توجه ویژه‌ای شود (عوامل فردی).

ب) با توجه به تأیید فرضیه اصلی دوم پژوهش مبنی بر این که اختلاف میان درجه تأثیر عوامل اصلی (عوامل فردی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل سازمانی/ مدیریتی و عوامل محیطی و فیزیکی) بر تعهد سازمانی معنادار است، پیشنهاد می‌شود به مؤلفه‌هایی توجه گردد که دارای درجه اهمیت و تأثیرگذاری بیش‌تری باشند تا بتوان میزان تعهد سازمانی کارکنان را به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش داد. در این پژوهش، عوامل سازمانی/ مدیریتی» بیش‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان متخصص شاغل در شرکت‌های پتروشیمی تحت مطالعه داشته و از بین مؤلفه‌های فرعی آن، مؤلفه «رعایت عدالت سازمانی» تأثیرگذارترین مؤلفه در ارتقای تعهد سازمانی شناخته شد.

ج) با توجه به تأیید فرضیه اصلی سوم پژوهش و فرضیات فرعی آن مبنی بر این که تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای تعهد سازمانی مثبت و معنادار است، پیشنهاد می‌گردد که ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) جهت ارتقای تعهد سازمانی و ابعاد مرتبط با آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی) مورد توجه و اهتمام ویژه قرار گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

منابع

احمدی زهرانی، مریم و کاوه، امید (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری پدرسالارانه و سکوت کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی. *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۱۲-۱۸۹.

تقی‌زاده، جهان، رسولی، رضا و بابایی، شاهرخ (۱۳۹۴). تأثیر عدالت سازمانی و امنیت شغلی بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد به مدیران. *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲، صص ۷۷-۵۳.

دژبانی، آرزو (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا. *فصل‌نامه دانش انتظامی پلیس*، شماره ۲، صص ۹۶-۷۵.

رجب‌پور، ابراهیم، چرختاب‌مقدم، جهانشاه و ملایی، امیر حمزه (۱۳۹۸). تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی؛ مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت. *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، دوره ۸، شماره ۳۹، صص ۱۹۶-۱۷۵.

رمزگویان، غلامعلی و حسن‌پور، کاووس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصاد و دارایی. *مجلهٔ اقتصادی*، شماره ۳و۴، صص ۴۸ـ ۳.

شفیعی نیک، اصغر (۱۳۹۲). تحلیل رابطهٔ مؤلفه‌های درون‌سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا در حوزهٔ ستاد و صف. *مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ۸، شماره ۳، صص ۳۷۷-۳۴۱.

صیادی تورانلو، حسین، جمالی، رضا و منصوری، حسین (۱۳۸۸). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان آموزش و پرورش یزد). *فصل‌نامه علوم تربیتی (مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی)*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۳۶-۱۱۳.

طاهری، زکیه و رهگذر، حسن (۱۳۹۷). بررسی رابطه نوع فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان در سال ۱۳۹۱. *فصل‌نامه مدیریت فرهنگی*، دوره ۷، شماره ۴۰، صص ۱۱۶-۱۰۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مدنی، حسین و زاهدی، محمدجواد (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد کارکنان، *مجلهٔ جامعه‌شناسی ایران*، دوره ۶، شماره ۱، صص ۳۳-۳.

Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B., & Adams, R. D. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment, *Radiography*, 15 (2), 113-120.

Armenio, R. & Miguel, P. C. (2008). Work place Spirituality and Organization Commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (l), 53-75.

Baron, R. A. & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Benkhoff. A. (1996). Ignoring commitment is casting. *Human Relation*, 44 (6), 701–851.

Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and Procedural Justice in a Sales Force Context Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57 (1), 86-93.

Carry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of job satisfaction and organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847–858.

Chen, X. N. & Francesco A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *J Vocat Behaves*, 62 (3), 490-510.

Chen, X. N. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions. *Hum Relation*, 35 (6), 869-887.

Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management,* 28 (1), 53–62.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview.* In J. Greenberg & J. A. 5-Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R, Prehar, C. A., & Chen, P. Y, (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324-351.

DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Derry. J. P. & Iverson, R. D. (1998). *Antecedents and Consequences of dual and Unilateral Commitment: A Longitualinal Study*. University of Melbourne.

Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

Jamal, M. (2011). Job stress, Performance and Organizational Commitment in a multinational company: An Empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (20), 20-29.

Johnson, N. B. & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43 (2), 203-219.

Joiner, T. A. & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20 (6), 439-452.

Laura J. E. & Lind, A. (2002). The Injustice of Others: Social Reports and the Integration of Others Experiences in Organizational Justice Judgments. *Organizational Behavior and Human Design Processes*, 89 (1), 906-924.

Lee, S. H., Lee. T. W., & Lum, C. F. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personnel Review*, 37 (2), 222-237.

Liao, H. & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: Across-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 242-256.

Maryama, N. H. B., Zawawi, N., Hitam, M., & Jody, J. M. (2011). Organizational Commitment and Job Burnout Among employees in Malaysia. *IACSIT Press*, 1, 185-187.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 2 (1), 171-194.

Maureen L. & Ambrose, E. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar. *Organizational Behavior and Human Decision*, 89 (1), 803- 812.

Mayer, D, Nishii, L, Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and Products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60 (3), 929-963.

McDowall, A. & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33 (1), 8-29.

McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Hum Resource Dev Quart*, 15 (4), 89-473.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Meyer, J. P., Stanley, D. J, & Herscovitch, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (4), 20-52.

Meyer, J. P., Allen Natalie. J., & Smith Catherine. A. (1993). Commitment to organization and occupation. *Journal of Applied psychology*, 78 (4), 538-551.

Mowday, R. T. (1999). Chicken, Pigs, Breakfast and Commitment. *The Organizational Behavior Newsletter*, 10, P. 3.

Mowdey, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee- Organization Linkage of Commitment*, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press.

Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, and ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 32-52.

Paul A. K. & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practice on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Hum Resource Manage*, 14 (4), 46-87.

Pool, S. & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26 (4), 353-369.

Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sitter, V. L. (2003). *Communication Style as a Predictor of Interactional Justice*. Paper presented at the International Leadership Studies Conference. August. Retrieved on 8 October, 2009 from http://www. regent. edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/international_leadership _conference/2003pdf/sitter_communication_style. pdf

Somes, M. J. & Brinbaum, D. (1998). Work-related Commitment and Job Performance: It's also the Nature of the Performance that Counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 621-634.

Vuuren, M. V., Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116-128.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]