

## تأثیر عدالت بر تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای آوای سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل)

نسرین عزیزیان کهن

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی

تاریخ دریافت: (۹۷/۴/۲۰) تاریخ پذیرش: (۹۷/۷/۱۶)

### The Effect of Justice on Organizational Commitment with the Mediating Role of Organizational Voice (A Case Study: Department of Sports and Youth of Ardabil province)

Nasrin Azizian Kohan

Assistant Professor of Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili

Received: (11 July 2018)

Accepted: (08 October 2018)

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of justice on organizational commitment with the mediating role of organizational Voice in employment of the Sports and Youth Department. The study method was descriptive and correlational (SEM). The participants of this research comprised all the employees of Mohaghegh University of Ardabil and 200 samples were selected using stratified random sampling. Niehoff and Murman Organizational justice questionnaire (1993), Allen and Mayer organizational commitment questionnaire (1999) and Zuhir and Erdogan organizational voice questionnaire (2011) was used to collect the information. SPSS and descriptive method (mean, standard deviation (and inferntial methods (Pearson correlation coefficient, KMO and Bartlett test) and LISREL software was used to analyze the data. The results showed that the direct effect of organizational justic and organizational voice on organizational commitment is significant. In addition, the organizational justic indirectly affects organizational commitment through organizational voic. Therefore, it can be concluded that the organizational justic and organizational voice may be taken into account as one of the important factors leading organizational commitment

#### Keywords

organizational justic, organizational commitment, organizational voice

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عدالت بر تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای آوای سازمانی در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل صورت پذیرفت. روش انجام پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و به روش معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل (۲۰۱ نفر) بود که بر اساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ای به حجم ۱۶۰ نفر انتخاب شدند. پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۹) و آوای سازمانی زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS، روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون KMO و بارتلت) و برای مدلسازی روابط بین متغیرها از نرم افزار Lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد اثر مستقیم آوای سازمانی بر تعهد سازمانی معنادار است. همچنین عدالت سازمانی از طریق آوای سازمانی بر تعهد سازمانی اثر غیر مستقیم دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت عدالت سازمانی و آوای سازمانی از متغیرهای مهم و مرتبط با تعهد سازمانی می‌باشند.

#### کلید واژه‌ها

عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی

## مقدمه

در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است زیرا برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان در سازمان به گونه‌ای باشد که طی آن زیر دستان بتوانند به راحتی و بی دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (همس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲). ادموندسون (۲۰۰۳) بیان می‌کند که یکی از ویژگی‌های یادگیری موفق در همه سازمانها، تمایل اعضای سازمان به ارائه افکار و ایده‌ها در فرایند کار است که در اصطلاح آوای سازمانی نامیده می‌شود (دیتیرت و باریس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). برای اولین بار هیرچمان<sup>۱۲</sup> (۱۹۷۰) اصطلاح آوا را مطرح کرد و این مفهوم را به صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض» تعریف کرد. ایزنبرگ و گودال<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۱) آوای سازمانی را تصمیم کارکنان به اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن و یا ترک سازمان تعریف کرده‌اند. ون داین و لیپین<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۸) آوای سازمانی را رفتاری فرا وظیفه‌ای می‌دانند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و سه بعد برای آن تعریف کرده‌اند. الف) آوای مطیع: این نوع آوا با انگیزه بی طرفی ایجاد شده و تنها به منظور تأیید شرایط فعلی می‌باشد. ب) آوای دفاعی: در این نوع آوا فرد برای حفاظت از خود و اجتناب از پیامدهای منفی، به اظهار نظر در مورد مسائل سازمانی می‌پردازد. ج) آوای نوع دوستانه: در این نوع آوا فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد. نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادها و حل مسائل منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی می‌گردد (ژانگ و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴). ژائو<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۴) معتقد بود که آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. رفتار آوا باید از سوی همه سازمانها برای دریافت نظرات کارکنان جهت ایجاد تغییرات اساسی و موفق مورد توجه قرار بگیرد (نیکولاو و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). زیرا کارکنان با درک این که می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را در مورد مشکلات و مسائل سازمان بیان کنند، به

در دنیای رقابتی امروز، اساسی‌ترین مسئله سازمانها برای رشد و تحقق اهداف، تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد (گرومان، ساکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). تعهد سازمانی کارکنان و نیروی انسانی به عنوان یکی از نگرش‌های شغلی، از عوامل موثر در اثر بخشی سازمانها محسوب می‌شود (وارنر، هگ تاودت، رمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) که در طی دو دهه گذشته موضوع مورد توجه بسیاری از پژوهشگران سازمانی بوده است (کوهن، ۲۰۰۷). آلن و مایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) تعهد سازمانی را نوعی نگرش می‌دانند که میزان علاقه، دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنها به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد (لیفاجارون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). میلر به نقل از (ماسرک، اوسمان، ابراهیم، منصور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴) تعهد سازمانی را حالتی می‌داند که کارمند خود را با سازمان و اهداف آن شناخته و تمایل دارد که به عنوان عضو سازمان باقی بماند. آلن و مایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) (به نقل از لیفاجارون، ۲۰۱۶) تعهد سازمانی را به سه بعد تعهد عاطفی (وابستگی روانی و عاطفی کارکنان به سازمان، به طوری که خود را با سازمان خود معرفی می‌نمایند)، تعهد مستمر (میل باطنی برای باقی ماندن در سازمان که این میل در نتیجه آگاهی از هزینه ترک سازمان افزایش می‌یابد) و تعهد هنجاری (به باورها و ارزشهای افراد مبنی بر مطلوب بودن ماندن در سازمان اشاره دارد)، تقسیم کرده است (هاندولون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). فرد متعهد به سازمان به سازمان وابستگی دارد، در سازمان مشارکت دارد و از عضویت در آن لذت می‌برد. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل انگیزش شغلی (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۶)، رفتار شهروندی سازمانی (لیفاجارون، ۲۰۱۶) و عملکرد شغلی (شاون، یین، ریلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳) رابطه مثبت دارد. کارکنان داری تعهد بالا، احتمالاً مشتاق هستند و به خاطر سازمان تلاش بیشتری انجام می‌دهند. دلبستگی قوی فرد به سازمان توانایی انطباقی بهتر و پاسخ دهی بیشتر به تغییرات را فراهم می‌سازد (فرونند، کارملی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). کوچ و استیبرز (۱۹۸۷) عوامل موثر بر تعهد سازمانی را به عوامل شخصی، عوامل برون سازمانی و عوامل سازمانی تقسیم می‌کنند. از جمله عوامل سازمانی که بر تعهد سازمانی تاثیر می‌گذارد، آوای سازمانی است (توماس و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰).

10. hames  
11. detert, burris  
12. hirschman  
13. eisenberg, goodall  
14. van dyne, lipman  
15. zhang, huai, m, xie  
16. zhao  
17. nikolaou, vakola, bourantas

1. gruman, saks  
2. warner, hegtvedt, roman  
3. allen, meyer  
4. leephaijaroe  
5. masreka, osman, ibrahim, mansor  
6. handlon  
7. Shiuian, dyn, Relley  
8. freund, carmeli  
9. thomas, whitman, viswesvaran

عدالت توزیعی به معنای رعایت انصاف به هنگام توزیع نتایج و پیامدها در میان کارمندان سازمان است (اوتارخانی، ۱۳۸۸؛ سیدجوادی و دیگران، ۱۳۸۷). عدالت رویه‌ای به فرایندها و رویه‌هایی اشاره دارد که از طریق آن در باب تخصیص و توزیع منابع تصمیم‌گیری می‌شود. عدالت تعاملی، رفتار مدیر با کارمندان را در بر می‌گیرد. مانند میزان صداقت، میزان توجه و حساسیت و احترامی که در هنگام تعامل از سوی مدیر ابراز می‌شود (امیرکافی و هاشمی نسب، ۱۳۹۲). با توجه به پیامدهای مثبت عدالت سازمانی، سازمان‌های امروزی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، سازمانی و تیمی مدیریت کرده و تلاش می‌کنند عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند سازند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۱).

در سالهای اخیر تحقیقات معدودی در رابطه با متغیرهای تحقیق انجام گرفته است. فراندلی، روتن، کیلیهر، هاپلی<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان تاثیر آوای سازمانی بر تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین فرصتهای آوای سازمانی با تعهد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد به مدیران رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. رحمان، شهزاد، مصطفی، فیاضخان، کوراشی (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. در پژوهشی دیگر، قاسمیانی، پوررضا و فروتن (۱۳۹۳) دریافتند که میان تعهد سازمانی کارکنان و عدالت سازمانی رابطه معنی‌داری برقرار است. صفری (۱۳۹۵) در مقاله‌ای نشان داد بین عدالت سازمانی، آوای سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین دوستار و اسماعیل زاده (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و آوای سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد. قلاوندی و علی زاده (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان رابطه ی عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی دبیران شهر نقده به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. مهرانی، کمال‌الدین، تقدیر و انسیر<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد. تان (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان عدالت سازمانی به عنوان پیش بین سکوت سازمانی به این

سازمان و وظایف شغلی خود تعهد بیشتری پیدا می‌کنند (توماس و همکاران، ۲۰۱۰). آوای سازمانی کارکنان نیز خود تحت تاثیر عواملی قرار دارد. یکی از پیش بین‌های آوای سازمانی عدالت سازمانی (رحمان، شهزاد، مصطفی، کوراشی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۵) است که بر اساس پژوهشهای انجام شده به تعهد سازمانی کارکنان نیز ارتباط مستقیم دارد (دوستار، اسماعیل زاده، ۱۳۹۲). نادری و تنووا<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۰) عدالت سازمانی را ادراک افراد در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش‌های رفتاری آن‌ها به چنین ادراکی توصیف می‌کنند. بر اساس تعریف گرینبرگ (۱۹۹۱) عدالت سازمانی به رعایت انصاف در سیستم پاداش سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده سازی سیستم تخصیص پاداشها هستند، اشاره دارد ویتساید و بارکلی<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲) معتقد بودند که عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت نماید که می‌توانند تغییرات مهمی در محیط شان ایجاد کنند. از نظر پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سازمانهایی که فرهنگ بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهارنظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌شود که آن‌ها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند. به بیان دیگر زمانی که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده‌های خود با زیر دستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند، تشویق و ترغیب خواهند شد که نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع رسانی به سازمان بیان نمایند (ویتساید و بارکلی، ۲۰۱۲). هارولز<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱) به نقل از چاتین تان<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۴) سکوت کارکنان را استراتژی هدفمندی بر ضد بی‌عدالتی ادراک شده از طرف کارکنان توصیف می‌کند. یعنی وقتی کارکنان با رفتارهای ناعادلانه در سازمان روبرو می‌شوند نوعی احساس بی‌اهمیت بودن در سازمان به آنها دست می‌دهد اعتماد خود به سازمان را از دست داده و ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمان سکوت کنند (دباغ و همکاران، ۲۰۱۲). در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی بررسی شده است. عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تعاملی یا مراوده‌ای (دکانینک<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۰). تحقیقات اولیه درباره عدالت سازمانی بر عدالت توزیعی متمرکز بود.

18. Rahman, Shahzad, Mustafa, Qurashi

19. Nadiri, Tanova

20. Whiteside, Barclay

21. Harolz

22. catin tan.

23. Deconinck

24. frandle, ruiten, kelliher, hieli

25. Mahrani, Kamaluddin, Takdir, Ansir

سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و سه مولفه عدالت توزیعی، عدالت رویه ایی و عدالت تعاملی می‌باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). نمره گذاری هر سه پرسشنامه در مقیاس ۵ گزینه ایی لیکرت کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) بوده و روایی پرسشنامه‌ها به تایید متخصصین مدیریت ورزشی رسید. همچنین پایایی آنها در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۷۶، ۰/۹۱، ۰/۸۷ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS، روشهای آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون KMO و بارتلت) و برای مدلسازی روابط بین متغیرها از نرم افزار Lisrel استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری نشان داد که از نظر جنسیت ۱۲۴ نفر (۷۷/۵ درصد) مرد و ۳۶ نفر (۲۲/۵ درصد) زن بودند. در جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس همبستگی، میانگین، انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	۳	۲	۱
۱. آوای سازمانی	۴۳/۸۵	۷/۷۹	۰/۴۱**	۰/۳۹**	۱
۲. عدالت سازمانی	۶۸/۲۵	۸/۱۴	۰/۴۳**	۱	
۳. تعهد سازمانی	۷۱/۳۵	۱۲/۴۷	۱		

همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود میانگین و انحراف استاندارد آوای سازمانی (۴۳/۸۵ ± ۷/۷۹)، میانگین و انحراف استاندارد عدالت سازمانی (۶۸/۲۵ ± ۸/۱۴) و میانگین تعهد سازمانی کارکنان (۷۱/۳۵ ± ۱۲/۴۷) می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج جدول بالا بین آوای سازمانی با عدالت سازمانی (۰/۳۹،  $r=$  ۰/۳۹،  $p \leq 0.1$ )، بین آوای سازمانی با تعهد سازمانی (۰/۴۱،  $r=$  ۰/۴۳،  $p \leq 0.1$ ) و بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی (۰/۴۳،  $r=$  ۰/۴۳،  $p \leq 0.1$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بررسی پیش فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون KMO مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان

نتیجه رسید که بین عدالت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه منفی وجود دارد. دنیز، نویان، ارتوسان<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی به این نتیجه دست یافت که بین تعهد عاطفی و ابعاد سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. قاسمی، زمردی، اکبری نساب<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان نقش عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و جو اخلاقی در سکوت سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به اهمیت و پیامدهای تعهد سازمانی برای سازمان و تحقق اهداف سازمانی، بررسی پیش بین‌های این متغیر در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. از آنجا که تحقیقات داخلی برای بررسی پیش بین‌های تعهد سازمانی، کمتر به نقش آوای سازمانی پرداخته اند و از طرف دیگر عدالت سازمانی به عنوان پیش بین آوای سازمانی و همچنین تعهد سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است، لذا این پژوهش در صدد است تا به بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با میانجیگری آوای سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل بپردازد و به این سوالات پاسخ دهد آیا عدالت سازمانی در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل بر تعهد سازمانی آنان تاثیر دارد؟ و آیا آوای سازمانی در تاثیر عدالت بر تعهد سازمانی این کارکنان نقش واسطه‌ای دارد؟

### روش پژوهش

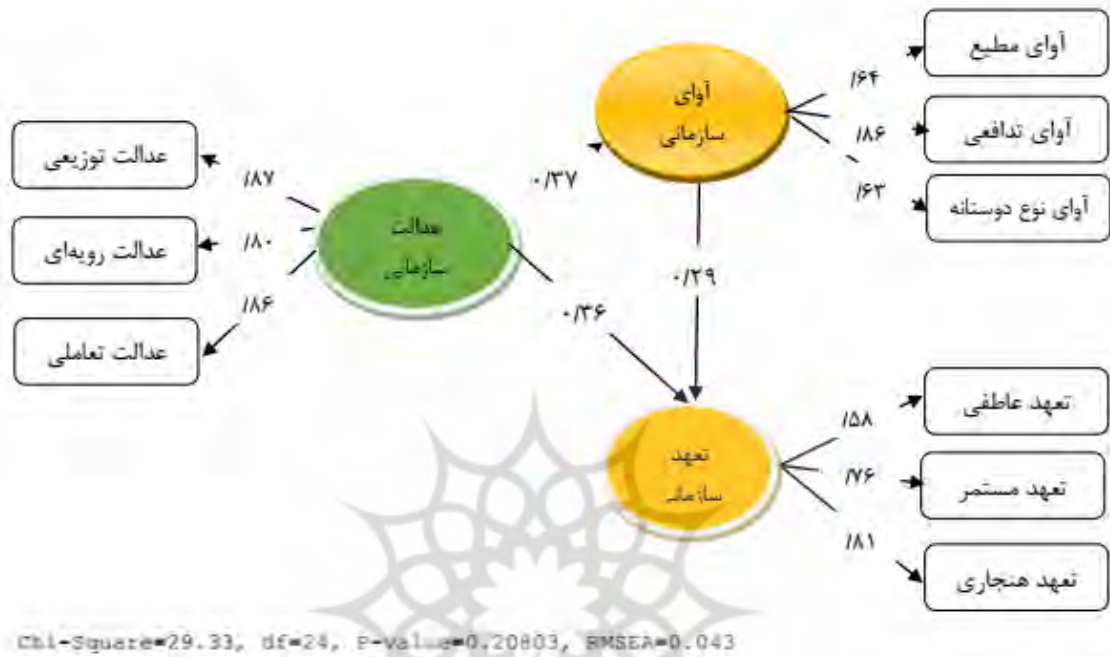
روش انجام این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی به روش معادلات ساختاری (SEM) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل (۲۰۱ نفر) بود که بر اساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۱۶۰ انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و سه بعد تعهد عاطفی، تعهد عقلایی، تعهد هنجاری می‌باشد (رضائیان، ۱۳۹۴). برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به آوای سازمانی از پرسشنامه استاندارد آوای سازمانی استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال و ۳ زیرمقیاس آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه می‌باشد (زهیر و اردوقان، ۲۰۱۱) و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به عدالت

26. deniz, noyan, ertosun

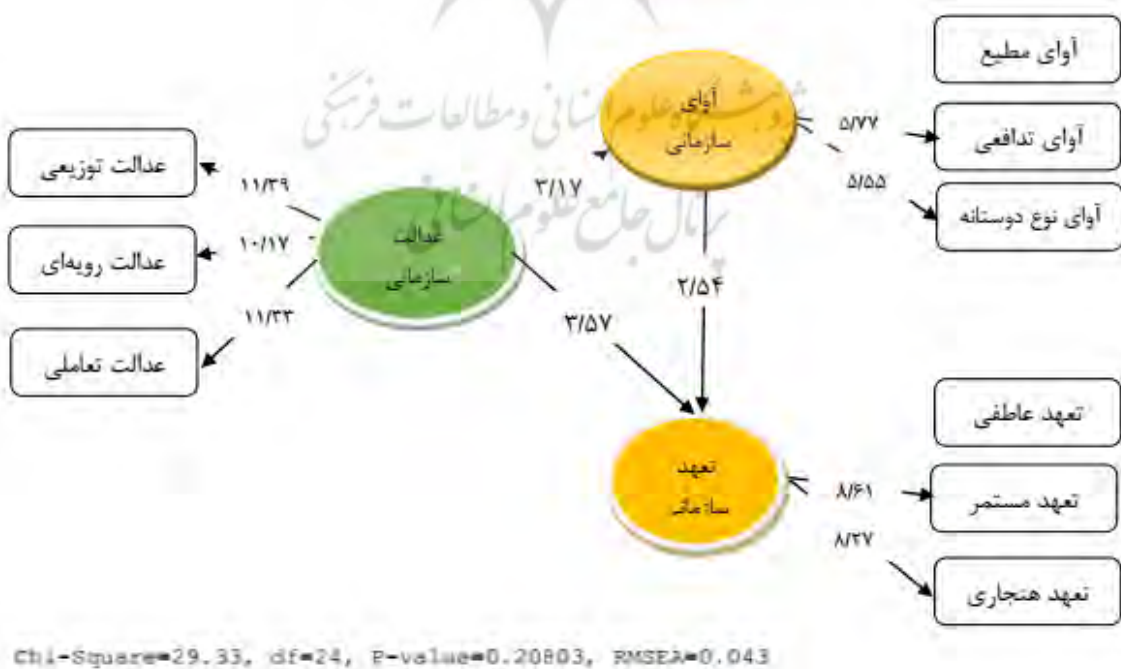
27. Ghasemi, Zomorrodi, Akbari Nasab

بودن داده‌های پژوهش است. همچنین نرمال بودن داده‌ها با ارزیابی چولگی و کشیدگی مورد بررسی قرار گرفت. چولگی و کشیدگی متغیرها بین بازه‌ی (+۲ و -۲) بود که حاکی از نرمال بودن داده‌ها بود.

داد که مقدار شاخص آزمون KMO برای پرسشنامه‌ی عدالت سازمانی برابر با ۰/۸۵، برای پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۹ و برای پرسشنامه‌ی آوای سازمانی برابر با ۰/۸۵ و سطح معنی‌داری آنها بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان از نرمال



شکل ۱. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش



شکل ۲. اعداد معنی‌داری مدل ساختاری پژوهش

## جدول ۲. اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیرهای ملاک

مسیرها	اثر مستقیم	T	اثر غیر مستقیم	نتیجه
عدالت سازمانی به تعهد سازمانی	۰/۳۸	۳/۵۷	$۰/۳۷ \times ۰/۲۹ = ۰/۱۱$	معنی دار
آوای سازمانی به تعهد سازمانی	۰/۲۹	۲/۵۴	-	معنی دار
عدالت سازمانی به آوای سازمانی	۰/۳۷	۳/۱۷	-	معنی دار

## جدول ۳. مشخصه‌های برازندگی مدل پژوهش

$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NFI	IFI
۲۹/۳۳	۲۴	۱/۲۲	۰/۰۴۳	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۹

افزایش تعهد سازمانی کارکنان به عنوان یک استراتژی رقابتی هستند. تعهد سازمانی کارکنان پیامدهای مثبت زیادی را به همراه دارد و از طرف دیگر خود نیز تحت تاثیر عوامل متعددی قرار دارد.

نتایج این پژوهش نشان داد، اثر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معنی دار است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های قاسمی و همکاران (۲۰۱۶)، رحمان و همکاران (۲۰۱۵)، قلاوندی و علی زاده (۱۳۹۲)، مهرانی و دیگران (۲۰۱۳) مبنی بر رابطه مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی همسو می‌باشد.

عدالت سازمانی به عنوان یکی از نگرش‌های شغلی، بیانگر ادراک کارکنان از برخورد مسئولان در حوزه سازمان با آنها می‌باشد و دارای سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای می‌باشد که بر میزان تلاش و انگیزه کارکنان در طول مسیر شغلی تاثیر بسیاری دارد.

با مقایسه میانگین میزان همبستگی هر یک از ابعاد عدالت سازمانی با تعهد سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که از بین ابعاد عدالت سازمانی به ترتیب عدالت توزیعی بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارد و پس از آن به ترتیب عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند. عدالت توزیعی، پیش بینی کننده ارزیابی‌ها در سطح فردی می‌باشد (به طورمثال رضایت از حقوق و دستمزد). در حالی که، عدالت رویه‌ای بر ارزیابی‌هایی که در سطح سازمانی صورت می‌گیرد، تأثیر می‌گذارد (مانند تعهد سازمانی). وجود رابطه همبستگی مثبت میان عدالت توزیعی و ابعاد تعهد سازمانی در چندین پژوهش دیگر نیز تأیید شده است. در واقع می‌توان گفت که کارکنان خواهان تعقیب منافع شخصی خود از طریق حداکثرکردن منابع خود براساس قوانین انصاف و عدالت در سازمان می‌باشند و تلاش و واکنش آنها نسبت به کار و تغییرات آن بر اساس

با توجه به جدول بالا، اثر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی (۰/۳۸) با آماره  $t = ۳/۵۷$  و اثر مستقیم آوای سازمانی بر تعهد سازمانی (۰/۲۹) با آماره  $t = ۲/۵۴$ ، اثر مستقیم عدالت سازمانی بر آوای سازمانی (۰/۳۷) با آماره  $t = ۳/۱۷$  در سطح معنی‌داری  $p \leq ۰/۰۵$  مثبت و معنادار بود. همچنین اثر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق آوای سازمانی (۰/۱۱) نیز معنی دار است.

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص‌های معرفی شده توسط کلاین (۲۰۱۱) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل  $\chi^2/df$  (که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش است)، شاخص‌های GFI، CFI، NFI، (که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگوی پژوهش است) و شاخص RMSEA (که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی پژوهش است)، می‌باشد که همه شاخص‌های مذکور در حالت مطلوب بوده و بر این اساس، مدل از برازش مناسب و مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای آوای سازمانی در کارکنان اداره ورزش و جوانان استان اردبیل انجام شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. همچنین اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک معنی دار است.

تعهد سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی در سازمان و از جمله عوامل مؤثر انگیزش و بهره‌وری سازمان مطرح می‌باشد، زیرا دستیابی به اهداف و بهره‌وری سازمان‌ها بستگی زیادی به وفاداری و تعهد کارکنان سازمان دارد. در واقع سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، به دنبال

گوش دادن به صدای آن‌ها میزان تعهد سازمانی‌شان را افزایش داد. در واقع فراهم کردن زمینه ابراز نظر و دریافت پیشنهادات و انتقادات کارکنان می‌تواند تمایل کارکنان به ماندن در سازمان را فراهم کرده و تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش دهد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی بر آوای سازمانی نقش مستقیم و معنی‌داری دارد. این پژوهش نیز با نتایج پژوهش دوستار و اسماعیل زاده (۱۳۹۲) و صفری (۱۳۹۵) مبنی بر رابطه مثبت بین عدالت سازمانی و آوای سازمانی همسو می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت، زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌شود و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌شود تخصیص داده می‌شود، آوای سازمانی افزایش می‌یابد. آنها در چنین شرایطی تلاش می‌کنند تا با مشارکت فعال در مورد مشکلات سازمان، راه حل ارائه کرده و با بیان نظرات و ایده‌های خود به سازمان و همچنین همکاران خود نفع رسانی نمایند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان با ادراک عدالت سازمانی در سازمان، تلاش بیشتری در ارائه نظرات خود در حوزه سازمان به خرج می‌دهند.

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که اثر غیرمستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق آوای سازمانی معنی‌دار است. بدین معنی که آوای سازمانی می‌تواند از طریق افزایش عدالت سازمانی کارکنان منجر به افزایش تعهد سازمانی آن‌ها شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی در جهت تسهیل تعهد سازمانی کارکنان، عدالت سازمانی را رعایت نمایند و این امر علاوه بر افزایش تعهد سازمانی می‌تواند به آوای سازمانی کارکنان به طور مثبت منجر شود. همچنین با افزایش عدالت سازمانی در سازمان، کارکنان با روی آوری به اظهارنظرها و نقدهای منصفانه در سازمان موجب رشد و توسعه سازمان و نیز تعهد مستمر کارکنان در حوزه‌های کاری خواهد شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود: مدیریت سازمان و روسای ادارات در جهت تعهد مستمر و مداوم کارکنان نسبت به سازمان، سازوکارهای لازم را جهت ابراز نظر و ایده از طرف کارکنان ایجاد کنند و با فراهم کردن جو عادلانه در سازمان به لحاظ توزیع قدرت و منابع سازمان در بین کارکنان زمینه افزایش تعهد سازمانی آنها را فراهم کنند.

دریافت و ادراکی است که از شیوه توزیع منابع مختلف سازمانی در بین کارکنان نشأت می‌گیرد، لذا عدالت توزیعی بر می‌تواند افزایش تعهد سازمانی کارکنان را به همراه داشته باشد.

از طرف دیگر چنانچه رویه‌های سازمانی از قبیل؛ شیوه پرداخت ها، ارتقاها، تنبیه ها، پاداش ها، برنامه‌های کاری، ارزیابی عملکرد به دور از تعصب و دقیق و قابل اصلاح بوده و همچنین بیانگر نظرات تمام افراد ذی نفع و نیز مبتنی بر استانداردهای اخلاقی و حاکی از احترام به افراد باشند، موجب می‌شود افراد در سازمان بمانند؛ چون احساس می‌کنند که باید بمانند و تنها با ماندن در سازمان می‌توانند دین خود را به سازمانشان ادا نمایند. و نیز آن‌ها تمایل خواهند داشت تا برای سازمان خود فداکاری نموده و در جهت تحقق اهداف آن تلاش نمایند و این تمایل به ماندن در جهت تحقق اهداف در قالب تعهد شغلی آنها نمود پیدا می‌کند و مسئولان سازمان می‌توانند انتظار داشته باشند که کارکنان، سازمان را همانند جزئی از خانواده خود تصور نموده، مشکلات سازمان را مشکلات خود بدانند و تمایل داشته باشند تا عضوی از سازمان باقی بمانند و به سازمان خود افتخار نموده و همواره به سازمان خود وفادار باقی بمانند.

بعد سوم عدالت سازمانی با عنوان عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز دارد. این مفهوم از گزارش‌های کارکنان درباره برخورد‌های غیرمنصفانه مشتق شده است و شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع از عدالت به جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده اشاره دارد که می‌تواند میزان تمایل کارکنان به ماندن در سازمان و تلاش برای تحقق اهداف آن را به همراه داشته باشد. لذا می‌توان گفت که عدالت سازمانی و ادراک آن از طرف کارکنان می‌تواند بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبتی داشته باشد.

همچنین نتایج نشان داد که تاثیر آوای سازمانی بر تعهد سازمانی معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج تحقیق فراندلی و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر رابطه مثبت بین آوای سازمانی و تعهد سازمانی همسو و با پژوهش‌های تان (۲۰۱۴) و دیز و همکاران (۲۰۱۳) مبنی بر رابطه منفی بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی ناهمسو می‌باشد. بر اساس نتایج این پژوهش، آوای سازمانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مستقیم دارد. بنابراین می‌توان با فراهم کردن زمینه ابراز نظر کارکنان و

## REFERENCES

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- AMIRKAFI, M., & HASHEMINASAB, F. (2013). The effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on organizational commitment. *Journal of social issues of iran*. 1(4). 33-62
- Bahrami, M. A., Aghaei, A., Barati, O., & Tafti, A. D., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Job Motivating Potential Score and Its Relationship with Employees' Organizational Commitment among Health Professionals.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Dabbagh P. esfahani AN. shidk A. (2012). Studing relationship beetwin perceived organization justice and organization silence. Case study: (khorshid hospital personals). *Institute of interdisciplinary bus. Res.* 3(10), 468-478
- DeConinck, J. B. (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.
- Dehghanian H, Saboor E., & Hojati A. (2013). Investigating the Relationship between Components of Organizational Justice and Organizational Commitment in an Insurance Company. *Insurance research*. 28(2). 153-180.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management journal*, 50(4), 869-884.
- Dostar M., & Esmaeilzade M. (2013). Organizational justice and its impact on Voice and employee performance. *Journal of Management Studies Improvement and Development*. 23(72). 143-163.
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (1993). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: St. Martin's Press.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Freund, A., & Abraham, C. (2004). The relationship between work commitment and organizational citizenship behavior among lawyers in the private sector. *The Journal of Behavioral and applied management*, 5(2), 93-113.
- Ghalavangi H, Alizade S., & Alizade M. (2015). The Relationship of Perceived Justice with Organizational Commitment of Nahdeh Secretaries. *Journal of School Psychology*. 4(4). 111-124.
- Ghasemi, P., Zomorodi, A., & Akbari Nasab, J. (2016). Studying the role of organizational justice, commitment and Ethical climate in organizational silence. *International Academic Journal of Business Management*. 2(1). 17-25
- Ghsmiany, SH., Poorreza, A., Forotan, S. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment among Hospital Staff. *Hospital journal*. 13(3). 51-58.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hames, K. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: links with important work-related outcomes* (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Handlon, R. L. (2009). *The departure of the insurance agent: The impact organizational commitment, organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Kamaluddin, M., Syaifuddin, D. T., & Mahrani, S. W. (2015). Leader Member Exchange (LMX) as Relationship Mediation between Organizational Justice Towards Work Motivation and Organizational Commitment.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.



- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104-111.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Ibrahim, Z., & Mansor, A. N. (2015). Malaysian computer professional: assessment of emotional intelligence and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 238-245.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Otarkhni, A. (2009). Justice and fairness in trust-based collaboration. *Management perspective*. 33(1). 29-47.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.
- Rezaeian, A. (2014). Expecting Justice and Justice in the Organization (Advanced Organizational Behavior Management). tehran, samt publication.
- Safary, M.(2016).The Effect of Organizational Justice on Organizational Voice and Organizational Performance. Third International Management Symposium Focusing on Sustainable Development.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
- Seid javadin, S., Tarahi, M., & Tahery gh. (2008). Understanding the Effect of Organizational Justice Dimensions on Various Aspects of Job Satisfaction and Organizational. *Commercial Management Journal*. 1(1). 55-70
- Shiuan, C. B., Yn, I. D., & Relley, J. H. (2003). Organizational Commitment: the Chinese Super Visionary Commitment and Employee Outcomes in Context Proximal Hypothesis or Global Hypothesis. *Journal of Organizational Behaviors*, 24(3), 14-45.
- Sultan hosseine, M., Kaderyan jahromi, M., & Sabery, A. (2013). Estimation of Relative Share of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Justice in Elite Men's Athletes. *Sports Management Journal*. 19(5). 145-160
- Tan. Catin.(2014). Organization justics as a predictor of organizational silence. *Educational Reasearch and reviews*. Vol 9. 1190-1220.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89-102.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266.
- Yarmohamadian, M., Shafiepoor, F., & Foladvand, M. (2012). The Relationship

- between Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Trust and Organizational Commitment with Self Assessment of Organizational Excellence in order to provide a predictive model. *New Approach Quarterly in Educational Management*. 1(4). 1-18
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
  - Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.

