

درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهار چوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی

حسین خنیفر*^۱، علی نقی امیری^۲، غلامرضا جندقی^۳، هادی احمدی آزر^۴

و سید مجتبی حسینی فرد^۵

۱. دانشیار دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران

۳. استاد دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران

۴. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، پردیس قم، دانشگاه تهران

۵. دانشجوی کارشناسی ارشد منابع انسانی دانشگاه شاهد

(تاریخ دریافت: ۸۸/۷/۵؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۱۲/۲۰)

چکیده

درگیر شدن در کار مفهومی نوین است که در سالیان اخیر وارد مباحث سازمانی شده و بیش از دو دهه از ظهور آن نمی‌گذرد. کارکنان درگیر در کار کارکنانی شاداب، پر انرژی و بهره‌ورند که تمایل زیادی برای صرف تلاش و کوشش فراوان از خود نشان می‌دهند. نوشته‌ها و پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که درگیر شدن کارکنان در کار تحت تأثیر عوامل مختلف، فردی، شغلی و سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق ۳۹۱ نفر از کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در پالایشگاه کرمانشاه می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق پرسش‌نامه عدالت سازمانی نیهف و مورمن و درگیر شدن در کار یوترش است. نتایج آزمون همبستگی و رگرسیون خطی نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار همبستگی مثبت و معنادار وجود داشته، و عدالت سازمانی توانایی پیش‌بینی درگیر شدن در کار را دارد. نتیجه این پژوهش در فرضیه اول نشان می‌دهد که ادراک کارکنان و عدالت مرادده‌ای بالاترین نسبت را دارد و در فرضیه دوم بین عدالت توزیعی و ادراک کارکنان شاهد کم‌ترین امتیاز هستیم. در فرضیه سوم ادراک کارکنان و عدالت رویه‌ای جایگاه متوسط را در جامعه هدف داشته است.

واژگان کلیدی

عدالت سازمانی، درگیر شدن در کار، نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی.

مقدمه

در دنیای کنونی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رشد و ماندگاری و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. اما چه نیروی انسانی ای؟ نیروی انسانی تحلیل رفته^۱، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی شاداب، پراکنجه و درگیر در کار. سازمان‌های امروزی در جستجوی بهترین‌ها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار نموده و همواره می‌کوشند تا بهترین، مستعدترین و دانش‌گرتترین افراد را جذب خود نموده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره‌جویند. چه بسیارند سازمان‌هایی که هزینه‌های هنگفتی را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند اما با مدیریت ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که تمامی استعداد و انگیزه‌هایشان هرز رفته و نابود می‌گردد. برای اینکه نیروی انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش آفرینی برای سازمان گردد، لازم است شرایطی برای آنان فراهم نمود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح درگیر در کار^۲ گردند. تا دهه ۱۹۸۰ تأکید اغلب سازمان‌ها بر وفاداری کارکنان بود و کارفرمایان از کارکنان انتظار وفاداری^۳ و ماندگاری در سازمان را داشتند. پس از مدتی گرایش‌ها به سوی تعهد^۴ سوق پیدا کرد. امروزه با پیچیده‌تر شدن و افزایش رقابت جهانی نیاز به انعطاف و تغییرپذیری در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان‌تر شده است. سازمان‌ها کوچک‌تر شده‌اند، قراردادهای موقت میان کارفرمایان و کارمندان زیادتر شده و استخدام مادام‌العمر رفته رفته معنای خود را از دست می‌دهد. سازمان‌های امروزی بیش‌تر به دنبال راه‌هایی می‌گردند تا از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیش‌تر وادارند یا به اصطلاح به دنبال درگیر کردن بیش‌تر کارکنانشان در کار می‌باشند (ولبرن^۵، ۲۰۰۷، ص ۴۶).

-
1. Burnouted
 2. work engaged
 3. Loyalty
 4. Commitment
 5. Welbourne

درگیر شدن در کار مفهومی است که اخیراً وارد مباحث سازمانی شده و بیش از دو دهه از ظهور آن نمی‌گذرد. کارکنان درگیر در کار، معمولاً پر انرژی و فعال‌اند؛ به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان بر این است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند (کویانکو، ۲۰۰۶، ص ۳۰۰). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که درگیری کارکنان در کار تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر سود آوری و بهره‌وری سازمان‌ها دارد (هارتر، ۲۰۰۲). هم‌چنین نوشته‌ها و پژوهش‌ها در این زمینه نشانگر این است که درگیر شدن کارکنان در کار تحت تأثیر عوامل مختلف، فردی، شغلی و سازمانی است (ملو، ۲۰۰۸). از جمله مهم‌ترین عوامل سازمانی که ممکن است درگیر شدن در کار را تحت تأثیر قرار دهد میزان ادراک کارکنان از انصاف و عدالت در محیط کاری است. این حالت در بستر نظریه مبادله اجتماعی^۱ رخ می‌دهد، در نظریه مبادله اجتماعی آمده است روابط کارکنان با رهبرانشان در سازمان‌ها همچون یک دادوستد غیر رسمی بر طبق یک قرارداد روانی است. زمانی که سازمان توقعات و انتظارات کارکنان را برآورده سازند، کارکنان نیز انتظارات و توقعات سازمان را برآورده خواهند کرد. از جمله انتظارات مهمی که کارکنان از رهبران سازمان خود دارند، رفتار عادلانه و توأم با انصاف با آنان می‌باشد. کارکنان انتظار دارند که رفتار رهبرانشان توأم با انصاف و بی طرفی باشد، در این صورت است که آنان نیز سعی خواهد نمود در آورده هایشان به سازمان انصاف را رعایت کرده، بیش‌تر خود را در کار درگیر کرده و عملکرد بالاتری از خود به جای بگذارند (ساکس^۲، ۲۰۰۶، ص ۶۰۶).

پیشینه نظری موضوع

عدالت سازمانی^۳ بیانگر ادراکات کارکنان از برخورد و رفتار منصفانه سازمان با آنان است (کمبل^۴ و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۱۷۹). اگرچه بحث و مطالعه پیرامون عدالت در محیط‌های سازمانی قدمت دیرینه‌ای داشته و منشأ آن به نظریه برابری آدامز در دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد. تحقیقات در این زمینه پس از دهه ۱۹۹۰ به طور فزاینده‌ای افزایش یافته به طوری که مهم‌ترین

1. Social Exchange Theory (SET)
2. Saks
3. Organizational Justice
4. Campbell

یافته‌ها در رابطه با عدالت سازمانی در این دوره صورت گرفته است (کاراش و اسپکتر^۱، ۲۰۰۱، ص ۲۷۹).

مطالعات اولیه تأکیدشان بر روی عدالت توزیعی^۲؛ به احساس رعایت انصاف از آنچه بین افراد توزیع می‌گردد، بوده است. در زمینه سازمانی تحقیقات عدالت توزیعی بیش‌تر مبتنی بر نظریه برابری آدامز بود. این مطالعات بر این نکته تأکید داشتند که افراد خواستار رعایت عدالت در توزیع پیامدهای سازمان همچون پرداختی‌ها، چالش‌های شغلی، امنیت شغلی، فضای کاری و حتی پیامدهای منفی چون اخراج و تنبیهات می‌باشند (امبروز^۳، ۲۰۰۲، ص ۸۰۸). بر طبق مدل قضاوت عادلانه لونتال (۱۹۷۶) مبنای ارزیابی میزان عادلانه بودن پیامدهای دریافتی سه اصل: نیازها^۴، مساوات^۵ و تناسب^۶ می‌باشد. اصل نیازها برای این نکته اشاره دارد که پیامدهای دریافتی تا چه حد با نیازهای افراد دارای همخوانی می‌باشد. اصل مساوات بر عدم تبعیض مبتنی بر عواملی همچون جنسیت، نژاد و پست و طبقه اشاره داشته و اصل تناسب بر توزیع پیامدها بر مبنای شایستگی و عواملی همچون تخصص، تحصیلات، تلاش و به عبارت بهتر، توزیع متناسب با آورده‌های افراد به سازمان دارد (زبیلوت^۷، ۲۰۰۲، صص ۴ و ۹).

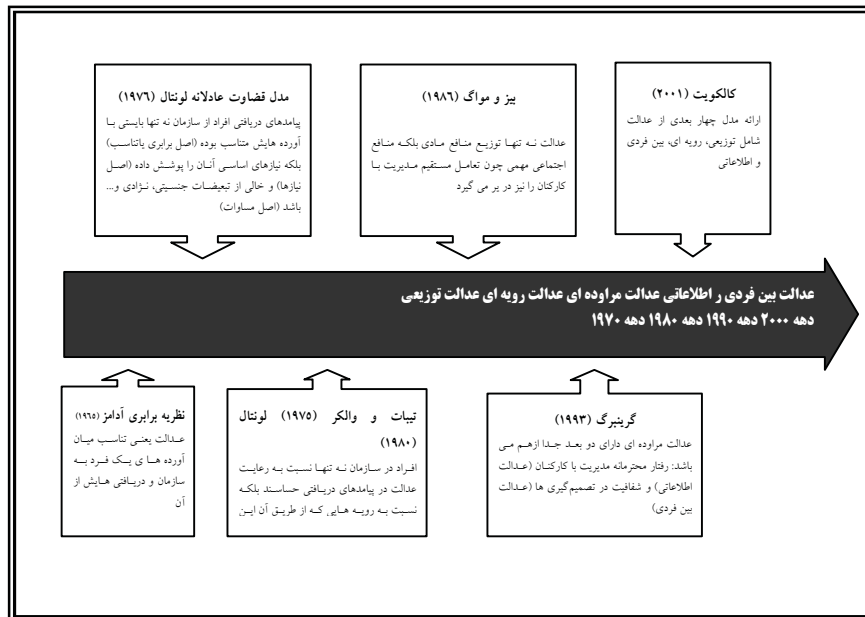
در دهه ۱۹۸۰ توجه تحقیقات در زمینه عدالت بر روی رویه‌هایی که از طریق آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند جلب شد. تیبات و والکر (۱۹۷۵) و لونتال (۱۹۸۰) از جمله مهم‌ترین محققان در حوزه عدالت رویه‌ای^۸ بودند. آن‌ها نشان دادند که در بسیاری از مواقع رویه‌هایی که از طریق آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند اهمیتی به مراتب فراتر از خود پیامدها داشته به طوری که با وجود این که افراد ممکن است که پیامدهای مطلوبی در یافت نمایند، اما چون معتقدند رویه‌هایی که از طریق آن‌ها این پیامدها تخصیص می‌یابند، منطبق بر عدل و انصاف بوده و بر اصول درست و مورد قبولی استوار است؛ از پیامدهای دریافتی احساس رضایت می‌کنند (امبروز، ۲۰۰۲، ص ۸۰۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رویه‌های استخدام، گزینش، پاداش دهی،

1. Charash and Spector
2. Distributive Justice
3. Ambrose
4. Needs
5. Equity
6. Equality
7. Zbylut
8. Procedural Justice

ارزیابی عملکرد و حل و فصل تعارضات سازمانی از جمله مهم‌ترین خاستگاه‌های عدالت رویه‌ای در سازمان می‌باشند (کروپانزائو، بون، کیلیلند، ۲۰۰۷، ص ۴۱). به نظر لونتال یک رویه برای عادلانه بودن. بایستی دارای ویژگی‌های شش‌گانه: ثبات و پایداری (برای تمام افراد و در تمام شرایط به طور یکسان و مشابه اعمال گردد)، دوری از تعصب و پیشداوری (هیچ استثنایی برای برخی افراد یا گروه‌های خاص قایل نباشد)، درستی و صحت (رویه‌ها بر پایه اطلاعات درست و معتبر شکل گرفته باشد)، قابلیت اصلاح (در صورت اشتباه بودن قابلیت تصحیح و تجدید نظر را داشته باشد)، معرف همه نظرات (تمام نظرات افراد ذی‌نفع را لحاظ نماید) و متکی بر موازین اخلاقی باشد (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱، ص ۲۸۰). در دهه ۹۰ مطالعات بر جنبه اجتماعی عدالت سوق پیدا کرد. بییز و مواگ (۱۹۸۶) عدالت مروده‌ای^۱ را که بیانگر کیفیت تعاملات بین فردی تصمیم‌گیرندگان سازمانی با کارکنان در هنگام اجرای رویه‌های سازمانی می‌باشد را مطرح کردند. همچون عدالت توزیعی و رویه‌ای مدارک قابل توجهی درباره تأثیر عدالت مروده‌ای بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان موجود می‌باشد. مباحث بسیاری پیرامون عدالت مروده‌ای وجود دارد. برخی آن را جزئی از عدالت رویه‌ای می‌دانند و برخی دیگر آن را عامل مستقلی از عدالت رویه‌ای ذکر می‌کنند (امبروز، ۲۰۰۲، ص ۸۰۴). گرینبرگ (۱۹۹۳) عدالت مروده‌ای را به دو عامل مجزای بین فردی^۲ و اطلاعاتی^۳ تقسیم‌بندی می‌کند. بر این اساس کالکویت (۲۰۰۱) یک مدل چهار بعدی از عدالت شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی ارائه می‌دهد (راک و شانوک، ۲۰۰۶، ص ۳۰۴). عدالت بین فردی رفتار توأم با احترام، مهربانی و بدور از سیاسی‌کاری صاحبان قدرت در سازمان است؛ در حالی که عدالت اطلاعاتی به اتخاذ تصمیمات روشن و ارائه توضیحات و دلایل کافی درباره آنها اشاره دارد. محققان معتقدند که توضیحات روشن درباره رویه‌هایی که از طریق آنها پیامدها تخصیص می‌یابند، باعث ارتقای ادراک عدالت در افراد می‌شود. توضیحات باید دارای اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی جنبه ساختاری فرایندهای تصمیم‌گیری و چگونگی اتخاذ آنها باشد. این توضیحات باید صادقانه و بدون هیچ قصد و انگیزه دیگری، بر مبنای دلایل و اطلاعات مرتبط و

1. Interactional Justice
2. Interpersonal Justice
3. Informational Justice

منطقی بوده و از مشروعیت کافی برخوردار باشد. تا باعث تقویت ادراک عدالت در افراد گردد (نجاتچی، ۲۰۰۷، ص ۱۵۱).



نمودار ۱: سیر تکامل مفهوم عدالت سازمانی (محقق - با مروری بر ادبیات عدالت سازمانی)

با وجود عدم توافق بر مفهوم، ساختار و چگونگی تفکیک ابعاد عدالت؛ پژوهشگران بر روی اهمیت رعایت عدالت و تأثیر آن بر رفتارها و نگرش‌های افراد اتفاق نظر دارند. وقتی افراد در سازمان احساس می‌کنند به طور غیر منصفانه با آنان رفتار شده است، هم به طور نگرشی (تعهد کم‌تر) و هم به طور رفتاری (افزایش ترک خدمت، دزدی و سرقت و کاهش رفتارهای تبعی و کمک کننده به سازمان همچون رفتار شهروندی) به این رفتار سازمان به آنان پاسخ می‌دهند (امبروز، ۲۰۰۲، ص ۸۰۸).

تحقیقات نشان می‌دهد، عدالت سازمانی با عوامل مهم سازمانی همچون، رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مک فارلین و سویینی، ۱۹۹۲)، رفتار شهروندی سازمانی (مورمن، ۱۹۹۱، ص)، اعتماد سازمانی (ساندرز، تورن هیل، ۲۰۰۴، ص؛ هوی و تارتر، ۲۰۰۴، ص)، غیبت، ترک

شغل و جابه جایی (پارکر و کولمایر، ۲۰۰۵، ص ۱)، استرس و سلامتی کارکنان (تیپر، ۲۰۰۱، ص ۱؛ جودی و کالکوئیت، ۲۰۰۴، ص ۱) و رفتارهای چرخشگرانه^۱ (جوهر، ۲۰۰۰، ص ۱) رابطه دارد. گفته می شود افراد بنابه سه دلیل اصلی نسبت به رعایت عدالت در سازمان حساسند. که هر یک؛ از سطوح نیازهای آنان نشأت می گیرد. دلیل اول کسب منافع مادی است به طوری که وجود عدالت به افراد قدرت پیش بینی می دهد. زمانی که افراد این درک را داشته باشند که با آنها منصفانه رفتار خواهد شد می توانند دریافتی های خود را پیش بینی نموده و هم چنین برای دریافت آنچه از سازمان می خواهند برنامه ریزی کنند. دلیل دوم از نیاز سطح بالاتر، یعنی نیاز اجتماعی و تعلق داشتن به گروه نشأت می گیرد. زمانی که با فرد عادلانه رفتار می شود (همانند دیگران) در او حسی از ارزشمندی و تعلق داشتن به گروه تقویت می شود. و دلیل سوم. به اهمیتی است که فرد برای عدالت به عنوان یک ارزش والای انسانی و اخلاقی قایل است بر می گردد (امبروز، ۲۰۰۲، ص ۸۰۲)

درگیر شدن در کار

واژه درگیر شدن^۲ در فرهنگ لغت به معانی مختلفی همچون، نامزد شدن، تعهد، التزام، اشتغال، استخدام و درگیری ترجمه شده است. در ادبیات علوم اجتماعی ریشه این مفهوم به تئوری نقش و به طور خاص کارهای اروین گافمن (۱۹۶۰) در این زمینه باز می گردد. گافمن معتقد است که افراد در جامعه نقش های مختلفی را می پذیرند که درگیر شدن در یک نقش را "دلبستگی خود انگیزه^۳ به نقش و صرف توجه و تلاش فراوان برای اجرای آن" تعریف می کند (میلو، ۲۰۰۸، ص ۲۱۰).

از جمله نقش هایی که افراد در جامعه ایفاگر آن می باشند، نقش هایی است که در سازمان و محیط کاری می پذیرند. کان^۴ (۱۹۹۰) اولین کسی بود که این مفهوم را وارد محیط های کاری کرد. به نظر کان کارکنان سازمان نیز در یک نقش کاری ممکن است، درگیر بوده یا درگیر نباشند. وی درگیر شدن در کار را "وضعیتی روانشناختی که در آن فرد خود را مطیع و تحت

-
1. Aggression
 2. Engagement
 3. Spontaneous
 4. Kahn

امر نقش کاری اش در سازمان در می‌آورد^۱ تعریف می‌کند (کان، ۱۹۹۰، ص ۶۹۴). در درگیری فرد خود را به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی به استخدام نقش کاریش در سازمان درآورده و خود را در راستای عملکرد نقش خود بیان می‌کند. به نظر کان فرد و نقش دارای تعاملات متقابل هستند به طوری که اولاً فرد انرژی خود را برای رفتارهای در نقش صرف کرده (استخدام شخصی^۱)، ثانیاً خود را درون نقش بیان می‌کند (بیان شخصی^۲) (کان، ۱۹۹۰، ص ۷۰۰). آنقدر که درگیری باعث می‌گردد که کارکنان دارای روحیه و جسارت در کار باشند، عدم درگیری باعث می‌گردد که کارکنان از نقش خود جدا افتاده و رفتارهای کناره جویانه از خود نشان داده و در برابر نقش کاریشان موضعی دفاعی به خود بگیرند (مای، ۲۰۰۴، ص ۱۲). کارکنان غیردرگیر خود را از انجام نقش کاریشان کنار کشیده، به طور عاطفی و شناختی عقب می‌نشینند. آنها وظایف کاری خود را به طور ناقص انجام می‌دهند، رفتار آنها فاقد تلاش و کوشش لازم بوده و تبدیل به آدم‌واره‌های بی روح با حرکتی ساعت وار و غیرارادی می‌گردند (لوتانس و پیترسون، ۲۰۰۲، ص ۲۷۸).

مسلش و لیتز (۱۹۹۷) از مفهوم تحلیل رفتگی^۳ برای توصیف و سنجش درگیر شدن در کار استفاده می‌کنند. تحلیل رفتگی استعاره‌ای است که به طور رایج در توصیف حالت درماندگی روحی یا فرسودگی شدید به کار می‌رود. مسلش تحلیل رفتگی را دارای سه بعد فرسودگی^۴، بی‌تفاوتی^۵ (یا بی‌شخصیتی) و احساس عدم کارایی^۶ می‌داند. فرسودگی، احساس خستگی و درماندگی شدید در اثر کار زیاد می‌باشد، بی‌تفاوتی نگرش سرد و منفعلانه به کار است، به طوری که فرد علاقه خود را نسبت به کار از دست داده و روز به روز کار برای او بی‌معنا می‌گردد. در عدم کارایی فرد احساس می‌کند که شایستگی لازم برای انجام کارهایش را نداشته و نمی‌تواند کارهای خود را در سازمان به درستی به اتمام برساند. به نظر مسلش و لیتز تحلیل رفتگی در اصل کاهش درگیری در کار است و این دو، دو سر یک پیوستار می‌باشند. بر

-
1. Self - Employment
 2. Self - Expression
 3. Burnout
 4. Exhaustion
 5. Cynicism
 6. Inefficacy

این اساس درگیری دارای سه بعد انرژی^۱، پیوستگی^۲ و کارایی^۳ است که هرکدام به ترتیب وجه مخالف سه بعد تحلیل رفتگی، یعنی فرسودگی، بی تفاوتی و عدم کارایی می‌باشند (اسچوفل و باکر، ۲۰۰۴، ص ۲۹۸).

در این میان شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) با مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که درگیری و تحلیل رفتگی اگرچه دارای ارتباط نزدیکی با یکدیگر بوده، اما دو مفهوم متمایز از هم می‌باشند. به نظر آنان این دو مفهوم وجه مخالف یک پیوستار نبوده، بلکه مفاهیم مستقلی هستند که باید با ابزارهای متفاوتی اندازه‌گیری شوند. بر این اساس فردی که تحلیل رفته نیست، الزاما نمی‌توان گفت که دارای سطح بالایی از درگیری در کار می‌باشد. آنها درگیر شدن در کار را "حالت مثبت ذهنی برای بر آوردن و اتمام کار" تعریف نموده و آن را دارای سه بعد می‌دانند.

شور و حرارت در کار؛^۴

وقف شدن در کار؛^۵

غرق شدن در کار.^۶

شور و حرارت: سطح بالایی از انرژی و تحمل روانی فرد در هنگام کار و تمایل به صرف تلاش در آن کار با وجود سختی آن است.

وقف شدن: اشاره به دلبستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار می‌باشد.

غرق شدن: عبارتند از تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار است به طوری که گذشت زمان برای فرد سریع بوده و جدا شدن او از کار به سختی صورت می‌گیرد (اسچوفل و باکر، ۲۰۰۲، ص ۷۴).

پژوهش‌ها و نوشته‌ها در این زمینه نشان دهنده این است که درگیر شدن کارکنان در کار تأثیر قابل توجهی بر سودآوری، بهره‌وری (هارتر، ۲۰۰۲، ص)، و رضایت و وفاداری مشتریان

1. Energy
2. Involvement
3. Efficacy
4. Vigor
5. Dedication
6. Absorption

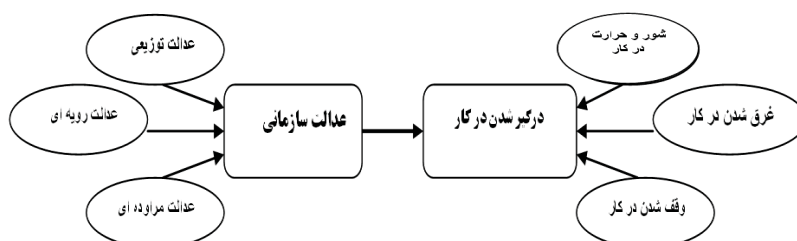
(سالانوا) سازمان‌ها داشته و تحت تأثیر عوامل مختلف فردی، شغلی و سازمانی است (میلو، ۲۰۰۸، ص ۱).

یکی از عوامل مهم سازمانی که می‌تواند درگیر شدن در کار را تحت تأثیر قرار دهد، رعایت عدالت و انصاف در محیط کاری است. پشتوانه این ادعا نظریه مبادله اجتماعی و حمایت سازمانی درک شده است. نظریه مبادله اجتماعی در سال ۱۹۶۴ توسط بلاو مطرح گردید. برطبق نظریه بلاو سازمان عرصه مبادلات اجتماعی دوطرفه میان افراد است. گفته می‌شود که این مبادلات در دو سطح صورت می‌گیرد، سطح عام که رابطه مبادله‌ای میان کارکنان و سازمان می‌باشد و در سطح پایین‌تر مبادله‌ای است که میان آنان و سرپرستان مستقیم صورت می‌گیرد (راچ و شانوک، ۲۰۰۶، ص ۳۰۱). هرچه این مبادلات با کیفیت بالاتری صورت گیرد افراد احساس می‌کنند که مورد حمایت سازمان قرار گرفته‌اند. بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده^۱ به عنوان کیفیت روابط میان کارمند و سازمان تعریف گردیده و به طور خاص افراد با سطح بالایی از حمایت سازمانی ادراک شده بر این باورند که سازمان برای مشارکتشان ارزش قایل بوده و نگران و دلواپس آنان می‌باشد (راچ و شانوک، ۲۰۰۶، ص ۳۰۱). متکی بر این احساس، افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی خواهند کرد. برخی دیگر به دنبال این احساس می‌کوشند در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا باکسب آموزش‌های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که می‌باید با توجه به رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوعشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران نمایند (زکی، ۱۳۸۵، ص ۳). بر طبق نظریه مبادله اجتماعی یکی از انتظاراتی که کارکنان از سازمان و مدیرانشان دارند رفتار عادلانه با آنان می‌باشد. بنابراین زمانی که با کارکنان عادلانه و اخلاقی رفتار می‌شود آنان نیز به نحوی در صدد جبران بر می‌آیند که این می‌تواند از طریق درگیری بیش‌تر آنان در کار و صرف تلاش و کوشش بیش‌تر برای انجام کار صورت گیرد (ساکس، ۲۰۰۶، ص ۶۰۶).

1. Perceived Organizational Support (POS)

مدل مفهومی تحقیق

متغیر مستقل در این تحقیق عدالت سازمانی است که براساس مدل نیهف و مورمن (۱۹۹۳) دارای سه بعد توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای است. متغیر وابسته در این تحقیق مفهوم درگیر شدن در کار بر اساس مدل شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) می‌باشد. در این مدل درگیر شدن در کار دارای سه بعد شور و حرارت در کار، وقف شدن در کار و غرق شدن در کار می‌باشد.



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق بر اساس نیهف و مورمن (۱۹۹۳) از عدالت سازمانی و شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) از درگیر شدن در کار

دلیل انتخاب این مدل از بین مدل‌های موجود مقوله قرابت مؤلفه‌های آن با شرایط بومی و هم‌چنین نظام ارزشی حاکم بر جامعه ما و سازمان‌های آن می‌باشد، هم‌چنین در خبره سنجی اولیه از صاحب‌نظران و در فرایند انجام پژوهش این مسأله مورد تایید خبرگان قرار گرفت.

فرضیه‌های تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار می‌پردازد، با توجه به مطالعات پیشین و تعاریف متغیرهای مورد نظر، به نظر می‌رسد که بین عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار رابطه مثبت و یک طرفه وجود داشته باشد. بنابراین فرضیات ما به صورت زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه اصلی: بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و درگیر شدن آنان در کار رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- بین ادراک کارکنان از عدالت توزیعی در سازمان و درگیر شدن آنان در کار رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

- بین ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای در سازمان و درگیر شدن آنان در کار رابطه مثبت و

معنادار وجود دارد.

- بین ادراک کارکنان از عدالت مراوده‌ای در سازمان و درگیر شدن در کار رابطه مثبت و

معنادار وجود دارد

روش تحقیق

روش تحقیق بر اساس هدف، از نوع کاربردی و بر اساس نحوه جمع آوری داده‌ها توصیفی

- همبستگی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق ۳۹۱ نفر از کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی

ایران شاغل در پالایشگاه کرمانشاه می‌باشد که از این تعداد با استفاده از فرمول نمونه گیری در

تحقیقات همبستگی در میان یک گروه آزمودنی تعداد نمونه مورد نظر ۸۷ نفر به دست آمد.

$$n: \text{حجم نمونه} = \frac{4c}{[\ln(\frac{1+r}{1-r} \times \frac{1-r_0}{1+r_0})]^2} \quad \rightarrow \leftarrow n = 3+$$

C: عدد ثابت که برای $\alpha = 0.05$ و $\beta = 0.1$ برابر با 10.5 می‌باشد.

f: کم‌ترین ضریب همبستگی بدست آمده از پرسش‌نامه مقدماتی، که در این تحقیق ۰.۳ است

$$r^0 = 0$$

احتمال آن می‌رفت که ریزش و عدم عودت پرسش‌نامه‌ها در جامعه مورد نظر بالا باشد

چراکه اکثر کارکنان دارای وظایف سنگین و عملیاتی بوده و وقت کمی برای تکمیل پرسش‌نامه

داشتند. بنابراین تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه در میان کارکنان توزیع گردید. که از این تعداد، ۱۱۴

پرسش‌نامه به طور کامل عودت گردید که برای افزایش تعمیم پذیری تمامی آنها وارد تحلیل

شدند.

ابزارهای سنجش متغیرهای تحقیق

ابزار سنجش مورد استفاده در این تحقیق «پرسش‌نامه» می‌باشد. که دارای دو بخش سؤالات

عمومی و سؤالات اختصاصی است.

روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

درباره روایی پرسش‌های مربوط به عدالت سازمانی باید گفت که این پرسش‌نامه که ساخته نیهف و مورمن^۱ (۱۹۹۳) می‌باشد، در تحقیقات چند داخلی مورد استفاده قرار گرفته و روایی محتوای سؤالات توسط کارشناسان متخصصان این حوزه مورد تایید قرار گرفته است. با این وجود، محقق سؤالات مورد نظر را در اختیار کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه قرار دارد که روایی آن مورد تایید قرار گرفت. درباره پرسش‌های مربوط به درگیر شدن در کار نیز باید گفت که، اگرچه این پرسش‌نامه در ایران تا به حال مورد استفاده قرار نگرفته، اما در تحقیقات مختلف خارجی روایی آن به اثبات رسیده است.

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS15 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. فرمول محاسبه آلفای کرونباخ به شرح زیر است:

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum sj^2}{s^2}\right)$$

j : تعداد زیر مجموعه سؤالی پرسش‌نامه

$\sum sj^2$: واریانس نمرات هر زیرمجموعه

s^2 : واریانس کل

معمولاً آلفای کم‌تر از ۰/۶ پایایی ضعیف، ۰/۶ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی بالا می‌باشد. لذا هر چه این عدد به یک نزدیکتر باشد، بهتر است.

روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، آزمون همبستگی اسپیرمن برای بررسی رابطه متغیرها، آزمون مقایسه میانگین یک جامعه برای بررسی مطلوب بودن متغیرها در جامعه مورد نظر، آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای رتبه‌بندی امتیاز هریک از ابعاد عدالت سازمانی در جامعه مورد نظر، و آزمون رگرسیون خطی برای تعیین میزان تبیین متغیر درگیر شدن در کار توسط عدالت سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.

تحلیل توصیفی داده‌ها

نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های جمعیت شناختی نشان می‌دهد که از ۱۱۴ نفر نمونه مورد مطالعه ۹۹ نفر آنان مرد و ۱۵ نفر آنان زن می‌باشد که نسبت فراوانی نسبی مردان به زنان ۸۶/۸٪ به ۱۳/۲٪ می‌باشد که نشان‌دهنده نسبت بسیار بالای مردان به زنان در سازمان مورد نظر است. شاید این به خاطر نوع کار و درجه سختی و مخاطرات آن است که درصد بالای شغل‌های پالایشگاه را مردان اشغال کرده‌اند. هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهند که سطح تحصیلات ۵۲ نفر از ۱۱۴ نفر دیپلم و پایین‌تر (۴۵/۶٪)؛ ۲۰ نفر دیپلم (۱۷/۵٪)؛ ۳۳ نفر لیسانس (۲۸/۹٪) و ۹ نفر فوق لیسانس و بالاتر (۷/۹٪) می‌باشد. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که حدود نیمی از کارکنان پالایشگاه دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر بوده و فاقد تحصیلات آکادمیک می‌باشند. که این تعجب بر انگیز نیست. چراکه اکثر وظایف سازمان عملیاتی بوده، هم‌چنین قدمت بالای سازمان مورد نظر و سابقه بالای کارکنان آن این امر را طبیعی نشان می‌دهد. هم‌چنین توزیع فراوانی در نمونه مورد مطالعه نشان دهنده این است که ۳۰ نفر از ۱۱۴ نفر سابقه کم‌تر از ۵ سال (۲۶/۳٪)؛ ۱۷ نفر ۵ تا ۱۰ سال (۱۴/۹٪)؛ ۱۷ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال (۱۴/۹٪) و ۵۰ نفر بالای ۱۵ سال (۴۳/۹٪) دارند. هم‌چنین ۹۳ نفر (۸۶/۶٪) از این تعداد متأهل و تنها ۲۱ نفر (۱۸/۴٪) مجرد می‌باشند. از نظر نوع استخدام ۹۷ نفر به صورت رسمی و ۱۷ نفر به صورت غیر رسمی به استخدام سازمان درآمده‌اند. البته پرسنل غیر رسمی سازمان به دو شکل قراردادی و پیمانی می‌باشند.

آزمون همبستگی بین متغیرها

برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. از آنجا که فرضیات به صورت یک جهت مطرح شده است، بنابراین آزمون همبستگی را به صورت یک دامنه انجام گرفت. نتایج حاکی از تایید تمامی فرضیات تحقیق است. بنابراین می‌توان گفت که بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و هم‌چنین هر سه نوع توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای با همبستگی ذکر شده در جدول (۱) و سطح درگیری آنان در کار رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علت استفاده از این روش نیز به خاطر بررسی تناظر متغیرهای دو طرف بوده است.

عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای	درگیری شدن در کار
** /۵۵۲	** /۴۸۰	** /۴۶۶	** /۶۰۷	

** همبستگی معنادار در سطح خطای ۰/۰۱. (یک دامنه)

جدول ۱: میزان همبستگی میان متغیرهای تحقیق

آزمون مقایسه میانگین

برای تعیین اینکه آیا میزان ادراک کارکنان از رعایت عدالت در سازمان در سطح مطلوبی قرار دارد یا خیر؟ از آزمون t یا مقایسه میانگین در یک گروه آزمودنی استفاده گردید. از آنجا که مقدار sig عدالت سازمانی ۳۴٪ بوده و کوچکتر از ۵٪ می باشد، فرضیه ما مبنی بر نامطلوب بودن سطح امتیاز عدالت سازمانی رد گردیده و نتیجه می گیریم که ادراک کارکنان از عدالت در سازمان در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارد. درباره ابعاد عدالت سازمانی و سطح مطلوبیت هر یک نشان دهنده این است که تنها عدالت مراوده ای به خاطر اینکه دارای sig کوچکتر از ۵٪ (یعنی ۰۰۰٪) و هردو حد بالا و پایین مثبت می باشند؛ فرضیه صفر آن مبنی بر نامطلوب بودن ادراک عدالت مراوده ای در سازمان رد می شود و می توان نتیجه گرفت که عدالت مراوده ای در سطح قابل قبولی قرار دارد. اما دو بعد دیگر، یعنی عدالت توزیعی و رویه ای به دلیل اینکه sig عدالت توزیعی برابر با ۵۶۸٪ بوده و همچنین sig عدالت رویه ای برابر ۲۸۴٪ و هردو بزرگتر از ۵٪ می باشند، باید گفت که فرضیه صفر آنها مبنی بر "نامطلوب بودن سطح ادراک عدالت توزیعی و رویه ای در سازمان" رد نمی گردد. بنابراین می توان گفت که ادراک عدالت توزیعی و رویه ای در سازمان در سطح نامطلوبی قرار دارد. اگرچه حد بالا و پایین ایندو یکی مثبت و دیگری منفی است، می توان گفت که این دو متغیر در سطح متوسط می باشند. همچنین متغیر درگیر شدن در کار نیز به دلیل اینکه sig کوچکتر از ۰۵٪ دارد در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارد.

سطح خطای ۹۵٪	انحراف از میانگین	Sig (P_value)	درجه آزادی	T	
					عدالت سازمانی
۰۳۰۰۶	۰۱۲۳	۰۱۵۶۴	۰۳۴	۱۱۳	۲/۱۵۰
۰۱۱۶۴	- ۰۲۱۱۱	- ۰۴۷۴	۰۵۶۸	۱۱۳	- ۰/۵۵۳
۰۲۵۹۲	- ۰۰۷۶۷	۰۹۱۲	۰۲۸۴	۱۱۳	۱/۰۷۶
۰۵۸۳۰	۰۲۶۷۹	۰۴۲۵۴	۰۰۰	۱۱۳	۵/۳۵۰
۰۷۱۹۴	۰۴۸۴۷	۰۶۰۲۰	۰۰۰	۱۱۳	۱۰/۱۵۶
					درگیر شدن در کار

جدول ۲: نتایج آزمون t برای عدالت سازمانی و ابعاد آن

آزمون رتبه‌بندی فریدمن

با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن به رتبه‌بندی ابعاد عدالت سازمانی از لحاظ امتیاز مکتسبه در سازمان پرداخته شده است.

این آزمون با توجه به سطوح مورد مطالعه و مؤلفه‌های موجود که ابعاد آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد، انتخاب شده است. نتایج نشان می‌دهد که بعد عدالت مروده‌ای در بهترین حالت و بعد عدالت توزیعی در بدترین حالت قرار دارد.

رتبه	میانگین رتبه	میانگین امتیاز	عدالت توزیعی
۳	۱/۷۸	۲/۹۵	عدالت توزیعی
۲	۱/۷۹	۳/۰۹	عدالت رویه ای
۱	۲/۴۳	۳/۴۲	عدالت مروده ای

جدول ۳: آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای شاخص‌های عدالت سازمانی

آزمون فریدمن را برای رتبه‌بندی شاخص‌های عدالت نیز انجام می‌دهیم، به همین ترتیب، در سطح اطمینان ۹۵٪ P-Value برابر با ۰/۰۰۰ می‌گردد که کم‌تر از ۵٪ می‌باشد. بنابراین رتبه‌بندی‌ها قابل قبول می‌باشند. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، شاخص "رعایت ادب و احترام از سوی مدیران در برخورد با کارکنان" اولین رتبه را از نظر امتیاز مکتسبه به خود اختصاص داده است، (یعنی دارای بیش‌ترین امتیاز در بین شاخص‌های دیگر می‌باشد). در حالی که شاخص "منصفانه بودن پاداش‌های دریافتی" آخرین رتبه را از لحاظ امتیاز مکتسبه کسب کرده است. (یعنی دارای کم‌ترین امتیاز است). (جدول ۴)

رتبه	میانگین رتبه	مربوط به بعد	شماره گویه	شاخص
اول	۱۴/۱۷	رویه ای	۱۱	رعایت احترام و اکرام در مرادات از سوی مدیران
دوم	۱۲/۴۷	رویه ای	۱۲	رعایت محبت و مهربانی در مرادات از سوی مدیران
سوم	۱۱/۰۳	رویه ای	۱۳	صداقت در گفتار و رفتار مدیران
چهارم	۱۰/۴۷	مروده ای	۱۶	آگاه کردن کارکنان از نتایج تصمیم
پنجم	۹/۸۹	مروده ای	۱۷	توضیح و بیان جزئیات تصمیم اتخاذ شده
ششم	۹/۸۶	توزیعی	۱	منصفانه بودن برنامه زمانبندی شده برای کار
هفتم	۹/۷۲	رویه ای	۶	تصمیمات بدور از تعصب و سلیقه‌ای مدیر
هشتم	۹/۴۵	مروده ای	۱۵	لحاظ کردن حقوق کارکنان در هنگام تصمیمات
نهم	۹/۳۶	توزیعی	۳	منصفانه بودن میزان کار خواسته شده از افراد.
دهم	۹/۲۵	رویه ای	۸	جمع آوری اطلاعات صحیح و کامل در هنگام تصمیمات توسط مدیر
یازدهم	۹/۱۶	مروده ای	۱۸	داشتن دلایل محکم و قابل قبول برای تصمیمات
دوازدهم	۹/۱۱	توزیعی	۵	منصفانه بودن مسؤولیت‌های شغلی

بیان روشن و شفاف تصمیمات اتخاذ شده از جانب مدیر و دادن توضیحات	q9	رویه ای	۹/۰۶	سیزدهم
حق مخالفت و اعتراض در برابر تصمیمات مدیریت	q10	رویه ای	۸/۹۵	چهاردهم
لحاظ نیازهای کارکنان در تصمیمات	q14	مراوده ای	۸/۷۰	پانزدهم
منصفانه بودن سطح حقوق و دستمزد	q2	توزیعی	۷/۳۲	شانزدهم
تصمیم‌گیری مدیر با در نظر گرفتن منافع تمام گروه‌های ذینفع تصمیم	q7	رویه ای	۷/۲۳	هفدهم
منصفانه بودن پاداش‌های دریافتی	q4	توزیعی	۵/۹۰	هجدهم

جدول ۴: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای شاخص‌های عدالت سازمانی

آزمون رگرسیون خطی

با استفاده از آزمون رگرسیون خطی به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا بین متغیر عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار رابطه خطی وجود دارد و تا چه حد تغییرات درگیری کارکنان در کار توسط متغیر مستقل عدالت سازمانی تبیین می‌گردد؟

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	.Sig
رگرسیون	۱۳.۸۰۰	۱	۱۳.۸۰۰	۴۹.۲۳۸	۰.۰۰
خطا	۳۱.۳۹۱	۱۱۲	۰.۲۸۰		
کل	۴۵.۱۹۲	۱۱۳			

جدول (۵): نتایج جدول ANOVA برای بررسی رابطه خطی میان دو متغیر عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار

بنابر نتایج جدول ANOVA آزمون رگرسیون خطی میان دو متغیر؛ sig یا P-Value کم‌تر از ۰.۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه خطی بین دو متغیر رد شده و می‌توان گفت که بین دو متغیر عدالت سازمانی (به عنوان متغیر مستقل) و درگیر شدن در کار (به عنوان متغیر وابسته) رابطه خطی وجود دارد. حال باید دید مقدار اولیه و ضریب عدالت سازمانی برای پیش‌بینی میزان درگیر شدن در کار چه می‌باشد؟ جدول ۵ این مقادیر را نشان می‌دهد:

مدل	ضرایب استاندارد نشده			t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۲.۱۸۲	۰.۲۰۸	۵۵۳	۱۰.۴۷۷	۰.۰۰۰
عدالت سازمانی	۰.۴۵۰	۰.۰۶۴	۰.۵۵۳	۷.۰۱۷	۰.۰۰۰

جدول ۶: نتایج آزمون رگرسیون خطی برای تعیین میزان ضرایب مدل بین عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار

همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار ثابت در مدل ۲/۱۸۷ و میزان ضریب عدالت ۰/۴۵۰.

می باشد. از آنجا که sig هر دو ضریب کم تر از ۰/۵ می باشد، فرض مساوی بودن ضرایب با صفر رد شده و هر دو ضریب در مدل باقی می ماند. بنابراین فرمول مدل خطی میان دو متغیر به صورت زیر می باشد:

$$(Work Engagement) WE = 2/187 + .450 OJ (Organizational justice)$$

نتایج نشان می دهد که $R = .553$ و $R \text{ square} = .305$ بنابراین می توان گفت که تقریباً ۳۰٪ متغیر مستقل درگیر شدن در کار توسط عدالت سازمانی تبیین می گردد. از آنجا که عدالت دارای سه بعد، توزیعی، مراوده ای و رویه ای است، در اینجا می خواهیم ببینیم که هر کدام از ابعاد عدالت تا چه حد توانایی پیش بینی و تبیین درگیر شدن در کار را دارند؟ بنابراین آزمون رگرسیون را برای ابعاد عدالت سازمانی و درگیر شدن در کار انجام می دهیم. ولی این بار از روش گام به گام^۱ استفاده می کنیم. نتایج خروجی SPSS در این روش نشان می دهد که تنها عدالت مراوده ای توانایی ماندن در مدل را دارد چراکه sig دو بعد دیگر، یعنی عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بیش تر از ۰/۵ می باشد و تنها sig عدالت مراوده ای کوچک تر از ۰/۵ می باشد. که نتایج جدول ضرایب رگرسیون عدالت مراوده ای به عنوان متغیر مستقل و درگیر شدن در کار به عنوان متغیر وابسته در جدول ۷ آمده است.

Sig	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std. Error	
۰.۰۰۰	۱۰.۵۶۰	۰.۵۶۱	۰.۲۶۰	مقدار ثابت
۰.۰۰۰	۷.۱۷۱		۰.۰۵۸	عدالت مراوده ای

جدول ۷: نتایج آزمون رگرسیون برای تعیین میزان ضرایب مدل بین عدالت مراوده ای و درگیر شدن در کار

هم چنین میزان R-Square برای این رابطه ۰/۳۱۵. به دست آمد. بنابراین می توان گفت که تقریباً ۳۱٪ از تغییرات متغیر وابسته درگیر شدن در کار توسط بُعد عدالت مراوده ای تبیین می گردد.

1. Stepwise

تحلیل و ارزیابی نتایج

از آنجا که نتایج تحقیق نشانگر این است که درگیر شدن در کار به طور قابل توجهی تحت تأثیر ابعاد عدالت سازمانی است، می‌توان ادعا نمود که با ارتقای سطح عدالت در سازمان، درگیری کارکنان در کار افزایش یابد.

در این سازمان بر طبق نتایج حاصل شده از تحقیق، عدالت توزیعی دارای کم‌ترین امتیاز می‌باشد. لزوم توجه بیش‌تر به توزیع‌ها در سازمان احساس می‌گردد. در این بعد دو شاخص منصفانه بودن پاداش و منصفانه بودن پاداش‌های در یافتی کم‌ترین امتیاز را دارند. لذا به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد تا درباره سطح حقوق و دستمزد کارکنان خود و هم‌چنین میزان پاداش‌ها و مبنای تعلق آن تجدید نظری اساسی نمایند. بر طبق مدل قضاوت عادلانه لوندال افراد در هنگام دریافت پیامدها از سازمان، میزان عادلانه بودن آن را بر مبنای سه معیار می‌سنجند: اصل نیازها، اصل مساوات و اصل انصاف. بر مبنای اصل توزیعی نیازها، دریافتی‌ها بایستی جواب‌گوی نیاز افراد باشد. اصل مساوات معتقد است در توزیع برخی پیامدها بایستی به جایگاه، مرتبه و یا جنسیت و نژاد افراد توجه نمود و اصل انصاف بیانگر این مطلب است که توزیع باید به نسبت شایستگی و میزان تلاش و کوشش افراد صورت گیرد (زیبلوت، ۲۰۰۲، صص ۴ و ۹). در عمل افراد به یکی از این سه اصل اولویت داده و دو اصل دیگر را در اولویت بعدی قرار می‌دهند، این وابسته به فرهنگ و آنچه که توزیع شده دارد. مردم در فرهنگ‌های شرقی، (همچون ایران) بیش‌تر تمایل دارند که توزیع‌ها بر مبنای اصل مساوات باشد. در حالی که در فرهنگ‌های غربی اولویت بیش‌تر را به اصل انصاف می‌دهند (مهداد، ۱۳۸۵، ص ۳۲۵). آنچه بین افراد توزیع می‌گردد نیز دارای اهمیت می‌باشد. به طوری که اگر آنچه افراد دریافت می‌کنند، ارزش نمادین و اجتماعی داشته باشد آنها اصل مساوات را ترجیح می‌دهند در حالی که اگر ارزش مادی و پولی داشته باشد ترجیح می‌دهند تا دریافت‌ها بر اساس میزان تلاش و کوششان صورت گیرد. استراژی مدیران سازمان نیز در این امر موثر است. زمانی که مدیران به دنبال افزایش عملکرد سازمان می‌باشند، توزیع‌ها بیش‌تر بایستی بر مبنای اصل انصاف صورت گیرد در حالی که اگر مدیران به دنبال تقویت انسجام گروهی تعهد بالای کارکنان به سازمان می‌باشند بایستی توزیع را بر اساس اصل نیازها و مساوات صورت گیرد (کروپانزانو، ۲۰۰۷، صص ۳۷ و ۳۸). مدیران بایستی توجه داشته باشند که حقوق و مزایای پرداختی بایستی حداقل نیازهای اساسی افراد را تأمین نماید. سپس فراتر از آن پرداخت‌ها را بر مبنای شایستگی و میزان

تلاش و کوشش افراد صورت دهند. در اختصاص پیامدهایی همچون فرصت‌های رشد و پیشرفت و ارتقا به ضوابط به جای روابط تأکید نمایند.

عدالت رویه‌ای دومین جایگاه را هم از لحاظ امتیاز مکتسبه و هم از لحاظ میزان همبستگی با متغیر درگیر شدن در کار به خود اختصاص داده است. رویه‌هایی همچون ارزیابی عملکرد، رویه‌های استخدام، رویه‌های ارتقا و پاداش‌دهی، رویه‌های رسیدگی به شکایات و تعارضات سازمانی از جمله مهم‌ترین خاستگاه‌های عدالت رویه‌ای در سازمان می‌باشند. لونتال (۱۹۷۶) شش اصل مرتبط با عدالت رویه‌ای را بیان کرده است. اصول پیشنهاد شده وی نشان می‌دهد فرایندهایی که این اصول را رعایت کنند، به عنوان فرایندها منصفانه تلقی می‌شوند. به بیان دیگر برای اینکه رویه‌ای منصفانه باشد باید شش شرط ثبات و پایداری (رویه‌ها برای تمام افراد و در تمام شرایط به طور یکسان و مشابه اعمال گردد)؛ دوری از تعصب (هیچ استثنایی برای برخی افراد یا گروه‌های خاص قایل نباشد)؛ درستی و صحت (رویه‌ها بر پایه اطلاعات درست و معتبر شکل گرفته باشد)؛ قابلیت اصلاح (در صورت اشتباه بودن قابلیت تصحیح و تجدید نظر را داشته باشد)؛ معرف همه توجهات (تمام نظرات افراد ذینفع را بیان کند) و اخلاقی بودن (متکی بر اصول و موازین اخلاقی شکل گرفته باشد) را داشته باشد (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱، ص ۲۸۰) بنابراین مدیران سازمان بایستی توجه داشته باشند که هر یک از رویه‌های جاری در سازمان تاچه حد شروط فوق را دارا می‌باشند. با لحاظ آنها در راستای ارتقای ادراک عدالت رویه‌ای و در نهایت درگیری بیش‌تر کارکنان در کار گام بردارند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عدالت مراوده‌ای بهترین موقعیت را هم از لحاظ امتیاز مکتسبه و هم از لحاظ همبستگی‌اش با درگیر شدن در کار دارد. هم‌چنین نتایج آزمون رگرسیون خطی نشان می‌دهد که عدالت مراوده‌ای تنها بعدی است که می‌تواند درگیر شدن در کار را پیش‌بینی نماید. یافته‌های تحقیق ما با یافته‌های تحقیق ساکز (۲۰۰۶) همخوانی ندارد. چرا که در مدل وی تنها عدالت رویه‌ای توانایی پیش‌بینی درگیر شدن در کار را داشت. اگرچه در مدل وی تنها دو نوع عدالت توزیعی و رویه‌ای وجود داشتند با این وجود می‌توان گفت که تفاوت در پیش‌بینی‌کننده‌های دو تحقیق ممکن، به خاطر تفاوت فرهنگی میان دو جامعه باشد. تحقیق ساکز (۲۰۰۶) در یک جامعه‌ای با فرهنگ غربی (کانادا) انجام گرفته است که علت اهمیت رویه‌ها برای آنان ممکن است، به خاطر تأکید بیش‌تر جوامع غربی بر اجرای قوانین، ضوابط و مقررات باشد که در بطن رویه‌ها گنجانده می‌شود. این تحقیق نشان می‌دهد که رعایت عدالت

مراوده‌ای اهمیت بیش‌تری برای کارکنان این سازمان دارد. این شاید به این دلیل باشد که افراد در فرهنگ‌های شرقی (همچون ایران) اهمیتی که برای رفتار و تعاملاتشان با یکدیگر قایلند به مراتب بیش‌تر از دیگر جنبه‌های مادی و قانونی است. اما نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مولینیر و همکاران (۲۰۰۸) که در اسپانیا انجام شده همخوانی دارد، به طوری که در مدل ارایه شده آنان نیز عدالت مراوده‌ای بیش‌ترین میزان همبستگی (۰.۳۸) با درگیر شدن در کار را داشت. بنابراین توجه به عدالت مراوده‌ای در این سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار و مراودات رهبران سازمان با کارکنان اشاره دارد. که خود دارای دو بخش می‌باشد. بخش اول که به آن عدالت بین فردی گفته می‌شود رفتار دوستانه، مؤدبانه، محترمانه و بدور از سیاسی‌کاری مدیران در هنگام مواجهه با کارکنان بوده و بخش دوم که عدالت اطلاعاتی، ارایه توضیحات و دلایل مستدل، شفاف و قابل قبول برای تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیران می‌باشد (ناباتچی، بینگام و گاد، ۲۰۰۷، ص ۱۵۱). به عبارت دیگر، عدالت اطلاعاتی شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها است. محققان معتقدند که توضیحات روشن درباره رویه‌هایی که از طریق آنها پیامدها تخصیص می‌یابند، باعث ارتقای ادراک عدالت در افراد می‌شود. توضیحات باید دارای اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی جنبه ساختاری فرایندهای تصمیم‌گیری و چگونگی اتخاذ آنها باشد. این توضیحات باید صادقانه و بدون هیچ قصد و انگیزه دیگری، بر مبنای دلایل و اطلاعات مرتبط و منطقی بوده و از مشروعیت کافی برخوردار باشد. تا باعث تقویت ادراک عدالت مراوده‌ای در افراد گردد.

منابع و مأخذ

۱. زکی، محمد علی (۱۳۸۵)، "بررسی نقش نظریه مبادله اجتماعی در سازمان‌ها"، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۲. مهداد، علی (۱۳۸۵)، "روانشناسی صنعتی و سازمانی"، چاپ پنجم، اصفهان، انتشارات جنگل.
3. Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803–812.
4. Campbell, L., Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organizational justice. *Facilities*, 22 (7/8) , 178-189.
5. Charash, V. C., Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations. a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 278.
6. Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4) , 34-48.
7. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) , 268–279
8. Hoy Wayne, K., Tarter, C. J. (2004). *Organizational justice in school: No justice without trust. International Journal Of Educational Management*, 18 (4) , 250-259.
9. Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28 (6) , 811–834.
10. Judge, T. A., Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404
11. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4) , 692–724.
12. Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310
13. Luthans, F., Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21, 376-387.
14. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological

- conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
15. McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
 16. Mello, C., Wildermuth, S., Paukena, P. D. (2008a). Perfect match: Decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40 (4), 206-210.
 17. Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), 327-348.
 18. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
 19. Nabatchi, T., Bingham, L. B., Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.
 20. Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-256.
 21. Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32 (2), 299-322.
 22. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
 23. Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-27.
 24. Saunders, M., Thornhill, A. (2004). *Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
 25. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-16.
 26. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
 27. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
 28. Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human*

-
- Decision Processes*, 86, 197-215.
29. Welbourne, T. (2007). Engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 44, 45-51.
30. Zbylut, M. (2002). *When equity, equality, and need conflict: allocator and recipient differences in assessments of distributive justice*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy of faculty of the Department of Psychology. University of Houston