



نشریه علمی

پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها

(پاییز ۱۴۰۰، سال ۲، شماره ۳: ۱۶۸ - ۱۴۱)

شاپا چاپی: ۲۸۷۲ - ۲۷۱۷

شاپا الکترونیکی: ۲۸۸۰ - ۲۷۱۷

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان در یک سازمان نظامی و مدل بهبود عملکرد

سعید ضرغامی*، مقصود امیری**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۳۰

چکیده

در سیستم‌های نظامی، ساختار مدیریتی به صورت سلسله‌مراتب فرماندهی بوده و معمولاً سیستم به صورت بسته بوده و ساختار بازخوردی و انتقادی برای زیردستان چندان مورد توجه نبوده است. لذا، برای حفظ انگیزه در یک سیستم دستوری، عدالت در ابعاد مختلف به‌عنوان رکن اصلی مدنظر است. در این مطالعه به تأثیرات بین عدالت سازمانی و تعهد و انگیزه کاری کارکنان در یک سازمان نظامی پرداخته شده است. با استفاده از روش پیمایشی، ۱۸۰ پرسشنامه بین جامعه آماری در کل رده‌های نظامی در سطح کشور توزیع شد. تحلیل نتایج از نوع علی بوده و برای این منظور از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل روابط و مناسب بودن مدل استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل‌های لازم به طور عمیق انجام شد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی روی انگیزه کاری با ضریب β استاندارد ۰/۳۲ اثر مستقیم و با ضریب ۰/۲۷۸ اثر غیرمستقیم و در کل با ضریب ۰/۵۹۸ اثر دارد. همچنین عدالت سازمانی روی تعهد سازمانی تأثیر معنادار داشته و ضریب β استاندارد ۰/۴۱ به دست آمد. اثر تعهد سازمانی در انگیزه کاری کارکنان معنادار بوده و ضریب β استاندارد ۰/۶۸ در خروجی تحلیل حاصل شد. نهایتاً، بر اساس روابط تائید شده، بر اساس مدل منطقی، الگوی بهبود عملکرد در سرمایه انسانی سازمان پیشنهاد شده است.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ معادلات ساختاری؛ تحلیل عاملی تائیدی؛ انگیزه کاری؛ عملکرد.

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره) و پژوهشگر، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
S.zarghami@atu.ac.ir
** استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران
Amiri@atu.ac.ir

مقدمه

عدالت یکی از مهم‌ترین اهداف حکومت اسلامی است، عدالت اجتماعی در سطح جامعه و عدالت سازمانی از مباحث مدیریت اسلامی است. فقه اسلامی قبل از هر چیز، عدل برایش مطرح است (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۱). در قرآن از توحید گرفته تا معاد و از نبوت گرفته تا امامت و زعامت و از آرمان‌های فردی گرفته تا هدف‌های اجتماعی، همه بر محور عدل استوار شده است. عدل قرآن، همدوش توحید، رکن معاد، هدف تشریح نبوت، فلسفه زعامت و امامت، معیار کمال فرد و مقیاس سلامت اجتماع است (مطهری، ۱۳۹۸). هرگاه از عدالت سخن به میان می‌آید پیش از آن نام امام علی (ع) در ذهن گوینده و شنونده آشنا نقش می‌بندد گویی این دو واژه به هم بسته شده‌اند. لذا می‌توان گفت سازمان دادگر، سازمانی که در آن فرهنگ علوی در آن حاکم باشد و رفتار سازمان دادگر، رفتاری شبیه به رفتار علی (ع) است (پورعزت، ۱۳۹۳). قرآن کریم نیز در چندین آیه به موضوع عدالت تصریح داشته و نظام آفرینش را بر مبنای عدل و توازن استوار ساخته است (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۳). حضرت علی (ع) که خود مظهر عدالت است عدالت را در حکمت ۴۳۶ تعریف کرده و تفاوت آن را با جود بیان می‌کند: «عدالت هر چیزی را در جای خود می‌نهد، درحالی که بخشش آن را از جای خود خارج می‌سازد. عدالت تدبیر عمومی مردم است، درحالی که بخشش گروه خاصی را شامل می‌شود پس عدالت شریف‌تر و برتر است.» دین عدالت را برابری کامل نمی‌داند و تفاوت‌های مبتنی بر شایستگی‌ها را می‌پذیرد و تفاوت‌های نابجا و تبعیض را نهدی می‌کند؛ زیرا تبعیض منشأ نارضایتی و کاهش انگیزه افراد در مسئولیت‌های فردی و اجتماعی و سازمان‌ها می‌تواند باشد (نیکخو و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین هرچه موضع عدالت در سطح سازمان پایین بیاید به نظر می‌رسد در تعهد و اعتماد افراد به سازمان مؤثر واقع شده و دل‌بستگی و در خدمت سازمان بودن نیز پایین بیاید. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان عدالت در سازمان را عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای در نظر گرفت (پورعزت، ۱۳۹۳) که در ادامه این دسته‌بندی به صورت مختصر شرح داده می‌شود. عدالت توزیعی آن است که منافع و عواید حاصل از عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اجتماعی، باید به طور عادلانه توزیع گردند. اگر نتایج پاداش‌ها با تلاش‌ها منطبق نباشند افراد با تغییر

در ورودی‌ها یا پیامدها و یا تغییر در مرجع مقایسه سعی می‌کنند به این نوع عدالت دست یابند (آدامز و فریدمن^۱، ۱۹۷۶). منظور از عدالت رویه‌های آن است که این منافع منصفانه و سهم‌های عادلانه، باید به رویه و روشی عادلانه، شفاف و قابل فهم برای همه کارکنان، توزیع شوند تا احساس عدالت افزایش یابد (پورعزت، ۱۳۹۳). مفهوم عدالت مراوده‌ای توسط بیز و ماگک ارائه شد (بیز و ماگک^۲، ۱۹۸۶). در این نوع عدالت باید الگوهای مراوده و ارتباطات بین افراد شکل دهنده جامعه سازمانی عادلانه باشند؛ یعنی علاوه بر تخصیص عادلانه و رویه عادلانه تخصیص، الگوی روابط اجتماعی نیز باید عادلانه باشد. در پژوهشی با رویکرد تطبیقی درباره شاخص‌های عدالت از نظر اسلامی و غربی به طور مفصل در مورد تعریف عدالت و مترادف و متضاد آن به طور مفصل بحث شده است (افجه و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به این که یکی از عوامل اصلی در این تحقیق تعهد سازمانی است، به توصیف و شرح وجوه تعهد سازمانی پرداخته می‌شود. تعهد سازمانی اشاره به نیروهایی دارد که در پس ذهن افراد هستند و منجر به رفتارهایی می‌شود که برای سازمان ارزشمند هستند (آلن و مایر^۳، ۱۹۹۰؛ مایر و همکاران^۴، ۲۰۰۶ و ماودی و همکاران^۵، ۱۹۷۹). طبق اظهارات ماودی و همکاران (۱۹۷۹) تعهد سازمانی شامل سه فاکتور است: ۱) اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان (۲) تمایل به اعمال تلاش‌های قابل توجه بابت سازمان (۳) تمایل قوی برای ماندن در سازمان. تحقیقات زیادی نشان داده است کسانی که به سازمان متعهد هستند احتمال ترک سازمان در آن‌ها پایین است (ماتيو و زاجاک^۶، ۱۹۹۰؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۲؛ تت و مایر^۷، ۱۹۹۳). همچنین اگر بخواهیم در مورد ابعاد تعهد سازمانی بحث کنیم می‌توان تعهد سازمانی را در سه طبقه دسته‌بندی کرد.

در تعهد عاطفی فرد تمایل شدید به عضو بودن در سازمان را دارد و تعهد مستمر که بیشتر به دلیل

1. Adams and Freedman
2. Bies and Moag
3. Allen and Meyer
4. Meyer et al.
5. Mowday et al.
6. Mathieu and Zajac
7. Meyer et al.

فقدان اشتغال جایگزین و ناشناخته بودن هزینه‌های خروج از سازمان و تعهد هنجاری که فرد به درست و اخلاقی بودن سازمان اعتقاد دارد (مایر و همکاران، ۲۰۰۲؛ مایر و آلن^۱، ۱۹۹۱). در تعهد مستمر فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد، چه پاداش‌هایی را از دست خواهد داد. در واقع استمرار ماندن افراد در سازمان به دلیل نیاز آن‌ها به سازمان است. در تعهد هنجاری فرد احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (لوتانز^۲، ۲۰۰۸).

انگیزه بُعد دیگری از این تحقیق می‌باشد و طبق نظریه هرزبرگ بین رضایت و انگیزش رابطه عمیقی وجود دارد. در مورد رضایت شغلی و تعهد سازمانی مطالعات زیادی صورت گرفته است (بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶؛ مالیک و همکاران^۳، ۲۰۱۰؛ گونلو و همکاران^۴، ۲۰۱۰). در یک سیستم نظامی با توجه به اینکه افراد از مزایای حقوقی ثابت و تعریف شده‌ای برخوردارند و با توجه به اینکه در قسمت‌های عملیاتی فرد با انگیزه‌های الهی وارد این میدان شده و انتظاری که از مجموعه نظامی انقلابی دارند این است که با انطباق مضامین اسلامی در سازمان که مهم‌ترین نمود آن عدالت می‌تواند باشد، در ارگان خود مشاهده نموده و با افراد به عدالت رفتار شود، نبود و یا درست اجرا نشدن عدالت موجب دلسردی و از بین رفتن انگیزه خواهد شد.

فرزانجو و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود به بررسی عدالت و تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی پرداخته‌اند. نتایج نشان داده است که بین عدالت و تعهد رابطه وجود دارد و همچنین تحلیل همبستگی نشان داده است که بین عدالت و تعهد سازمانی و رضایت شغلی همبستگی مثبت وجود دارد. جزئی و سلطانی (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر عدالت بر تعهد سازمانی با متغیر میانجی اعتماد سازمانی با استفاده از معادلات ساختاری پرداختند و نتایج نشان داد که بین عدالت و تعهد سازمانی تأثیر وجود دارد و با

1. Tett and Meyer
2. Luthans
3. Malik et al
4. Gunlu et al

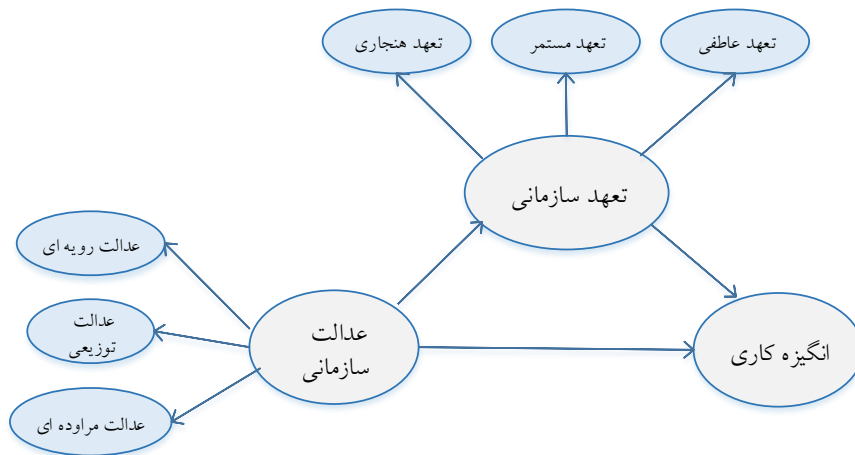
استفاده از نرم‌افزار لیزرل به تحلیل نتایج پرداختند. دهقانیان و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه پرداخته و با فرضیه‌های آماری به تست مدل پرداخته‌اند. تحقیقات زیادی بر روی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در صنایع مختلف صورت گرفته است و نتایج نشان داده که رابطه مثبتی بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین در برخی مطالعات به بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با وجود متغیر میانجی اعتماد سازمانی پرداخته شده است و نتایج نشان داده است که تعهد سازمانی تأثیر مثبتی روی اعتماد سازمانی داشته است (جیانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۵؛ مخرجی و باتاچاریا^۲، ۲۰۱۳؛ یوتامی و همکاران^۳، ۲۰۱۴؛ یلماز^۴ ۲۰۰۸ و کاباکا و تاراگلو^۵، ۲۰۱۰). در حوزه نیروی انتظامی تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر انگیزه خدمت محور کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که بین انگیزه خدمت و عدالت رابطه و تأثیر مثبت وجود دارد و از نظر ابعاد عدالت، عدالت رویه‌ای و تعاملی تأثیر معنادار داشته ولی تأثیر عدالت توزیعی معنادار نمی‌باشد (منتظری، ۱۳۹۸).

بیان مسئله

سازمان‌های نظامی اغلب دارای ساختار مدیریتی دستوری بوده و کارکنان بر اساس قواعد نظامی در تبعیت از فرماندهان سلسله‌مراتب، انجام وظیفه می‌نمایند. با توجه به اینکه یکی از مأموریت‌های اصلی قوای نظامی حفظ امنیت پایدار در هر کشوری است، نارضایتی‌های ناشی از کمبود عدالت نمی‌تواند به طور عام در قالب تجمع و اعتراض بروز و ظهور کند. چون در این صورت خود مأموریت و فلسفه وجودی سازمان مورد سؤال واقع می‌شود. لذا عدالت بایستی به صورت ذاتی در طراحی نظام‌های این سیستم‌ها مد نظر باشد. نیروهای نظامی مانند سایر مشاغل آزادی عمل اجتماعی ندارند که در موقعیت‌های خاص اجتماعی و اقتصادی نسبت به مسائل سازمانی و معیشتی و شرایط کاری واکنش

1. Jiang et al.
2. Mukherjee and Bhattacharya
3. Utami et al.
4. Yilmaz
5. Cubukcu and Tarakcioglu

نشان داده و به صورت عمومی مطالبه‌گری داشته باشند. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران که دفاع از کشور و آرمان‌های انقلاب را بر اساس یک وظیفه دینی و انگیزه الهی انجام می‌دهند، عدالت در ابعاد مختلف در اداره ادارات و نهادهای کشور در راستای تحقق حکومت اسلامی به‌عنوان رکن اصلی مدنظر است. از طرفی تعهد سازمانی می‌تواند حتی در کنار کاستی‌های فراوان و از جمله عدالت در حفظ انگیزه کاری کارکنان مؤثر باشد. حفظ انگیزه کاری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سیستم‌های نظامی است که در حفظ روحیه نیز مؤثر بوده و در آمادگی رزمی اثرگذار است. طبق بررسی صورت گرفته تأثیرات مربوط به عدالت، تعهد و رضایت و انگیزه کار در سازمان و مؤسسات مختلف مطرح شده است ولی در حوزه سازمان‌های نظامی بر اساس دانش نویسندگان مطالعه‌ای در این حوزه مشاهده نشد. در این مطالعه با توجه به دغدغه‌های موجود در سازمان‌های نظامی برای حفظ انگیزه کاری سعی شده است به بررسی رابطه تأثیر عدالت و تعهد سازمانی روی انگیزه کاری در یکی از سازمان‌های نظامی پرداخته شود و در صورت وجود تأثیرات معنادار در این زمینه برای کمک به عملکرد و بهره‌وری سیستم چاره‌اندیشی شود. با توجه به نظر گروه گردآوری داده‌ها و خبرگان پاسخگو به پرسش‌نامه‌ها از ذکر نام مجموعه نظامی خودداری و سایر جزئیات خودداری شده است. الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش

۱. «بین عدالت سازمانی و انگیزه کاری افراد رابطه معنادار وجود دارد.»
۲. «بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.»
۳. «بین عدالت سازمانی و انگیزه کاری افراد با میانجی‌گری تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.»

روش تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر همبستگی با استفاده از «مدل‌یابی علی» و نوع ابزار به صورت پیمایشی بوده و تحلیل‌ها در نرم‌افزار Amos 24 صورت گرفته است. در این تحقیق ابتدا بر اساس پرسشنامه عدالت سازمانی نیهف و مورمن^۱ (۱۹۹۳) و پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن^۲ (۱۹۹۰) که این پرسش‌نامه‌ها در مقاله نقی‌زاده و شکری (۱۳۹۳) ترجمه و استفاده شده است و با تغییر جزئی، مورد بهره‌برداری قرار گرفت. پرسشنامه انگیزه کاری که توسط محقق به صورت ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت کاملاً مخالف، مخالف، بی تفاوت، موافق و کاملاً موافق تهیه شده است، در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

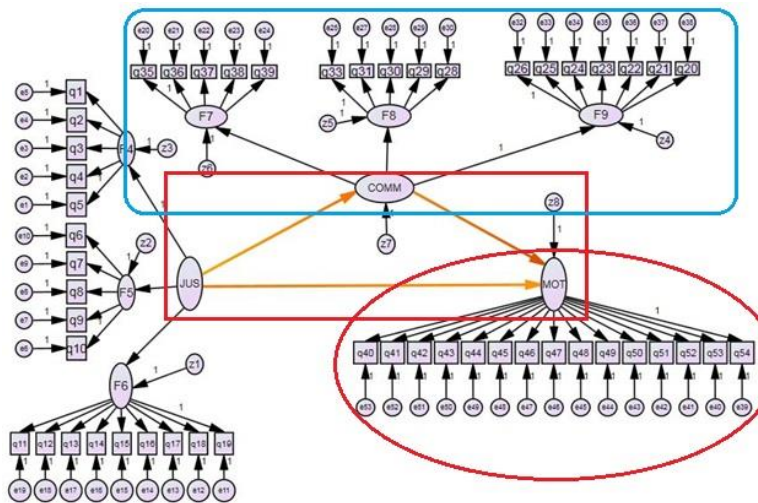
پرسش‌نامه طراحی شده در کل گستره جغرافیایی نیروهای نظامی در سطح کشور از طریق سامانه مکاتبات اداری ارسال شد و از کارکنان شاغل نظامی در اقصی نقاط کشور از ۱۸۰ پرسش‌نامه ارسالی، ۱۳۵ پاسخ دریافت گردید. با توجه به اینکه بین مدل‌های عامل تائیدی و آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه هماهنگی کامل وجود دارد و با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری دارای مدل اندازه‌گیری تائیدی بوده است، لذا نیازی به محاسبه آلفای کرونباخ نیست (قاسمی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین در ادامه به تجزیه و تحلیل مدل پرداخته می‌شود.

1. Niehoff and Moorman

2 Meyer and Allen

تجزیه و تحلیل

به منظور بررسی روابط بین عامل‌ها و تأثیر آن‌ها روی هم از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و زمانی که در سیستم اندازه‌گیری متغیرهایی وجود دارد که به صورت آشکار نمی‌توان اندازه گرفت، این متغیرها متغیر مکنون یا پنهان گفته می‌شود مانند تعهد، رضایت، روحیه، وفاداری، برون‌گرایی، درون‌گرایی و... در رابطه با این متغیرها با چند معرف به صورت پرسش‌نامه و بر اساس طیف لیکرت یا سایر مقیاس‌ها، به اندازه‌گیری آن عامل پرداخته می‌شود. در حقیقت این متغیر پنهان است که در پاسخ فرد مصاحبه‌شونده به آن معرف تأثیرگذار است و بر اساس معرف‌ها پذیرفته‌ایم که مدل قابل تقلیل به عامل‌هاست و تحلیل عاملی تأییدی نظریه محور است یعنی قبل از جمع‌آوری داده‌ها تعداد معرف‌ها مشخص شده و تعداد عامل‌ها مشخص و اسم عامل‌ها نیز مشخص است ولی در تحلیل عاملی اکتشافی شرایط متفاوت است برای مطالعه بیشتر به مراجع (قاسمی، ۱۳۹۲ و بولن، ۱۹۸۹) مراجعه کنید. مدل کلی طراحی شده در نرم‌افزار در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. طراحی مدل پژوهش در نرم‌افزار AMOS

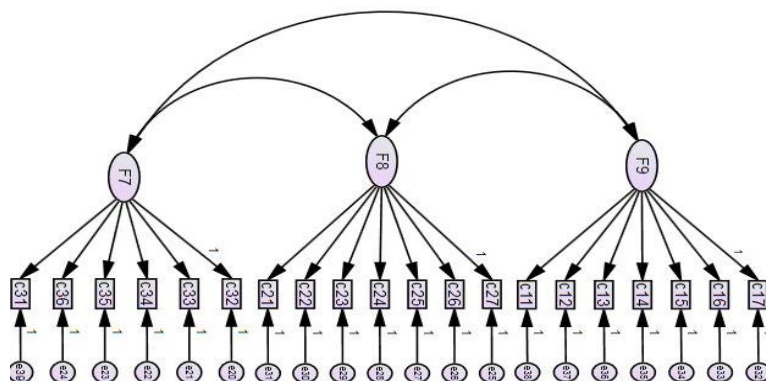
اگر به شکل فوق توجه کنید ناحیه مستطیل قرمز رنگ مربوط به مدل ساختاری است. ناحیه محصور به بیضی با حاشیه قرمز یک مدل اندازه گیری را نشان می دهد که یک مدل عاملی مرتبه اول است. ناحیه مربوط به کادر مستطیل با حاشیه آبی رنگ مربوط به یک مدل عاملی مرتبه دوم است. زمانی که ما یک متغیر پنهان را که سطح انتزاع بالاتری داشته باشد، با چند زیر متغیر پنهان با سطح انتزاع و گستردگی کمتر اندازه بگیریم، در این حالت با یک مدل عاملی مرتبه دوم روبرو هستیم مانند تعهد سازمانی که با سه زیر متغیر پنهان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری اندازه گرفته می شود. در رابطه با مدل ارائه شده پارامترها در جدول ۱ معرفی شده است.

جدول ۱. پارامترهای مدل پژوهش

نام	شرح
(JUS) F1	معرف متغیر پنهان عدالت سازمانی است
(MOT) F2	معرف متغیر پنهان انگیزه کاری افراد است
(COMM) F3	معرف متغیر پنهان تعهد سازمانی است
F4	معرف زیر متغیر پنهان عدالت توزیعی است
F5	معرف زیر متغیر پنهان عدالت رویه‌ای است
F6	معرف زیر متغیر پنهان عدالت مراوده‌ای است
F7	معرف زیر متغیر پنهان تعهد عاطفی است
F8	معرف زیر متغیر پنهان تعهد مستمر است
F9	معرف زیر متغیر پنهان تعهد هنجاری است
Zi	معرف خطاهای اندازه گیری مدل ساختاری (در مدل عاملی مرتبه دوم معادل خطای مدل اندازه گیری) است
ej	معرف خطاهای اندازه گیری مدل اندازه گیری است
qj	معرف گویه‌های مطرح در پرسشنامه یا همان متغیرهای آشکار است.

به منظور حل مدل ساختاری ابتدا مدل‌های اندازه گیری یعنی مدل‌های عاملی، در فرایند بررسی و تأیید قرار گرفته است و سپس تحلیل مدل ساختاری صورت گرفته است. در مدل مطرح شده با توجه

به اینکه مدل‌های اندازه‌گیری از نوع تحلیل عاملی مرتبه دوم است، این قسمت از مدل اندازه‌گیری به صورت مجزا در نظر گرفته شده و عوامل پنهان را به هم همبسته کرده و خطای اندازه‌گیری را نادیده گرفته شده است که این مدل اندازه‌گیری برای تعهد سازمانی مانند شکل ۳ خواهد بود.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری تعهد سازمانی

حال این مدل اندازه‌گیری را حل کرده و بارهای عاملی را به دست می‌آوریم و بارهای عاملی به صورت جدول ۲ توسط نرم‌افزار Amos گزارش شده است:

جدول ۲. بارهای عاملی تعهد سازمانی

عامل‌ها	تخمین استاندارد
C32 <--- F7	۰/۷۳۵
C33 <--- F7	۰/۵۱۹
C34 <--- F7	۰/۸۲۰
C35 <--- F7	۰/۶۶۴
C36 <--- F7	۰/۶۱۲
C27 <--- F8	۰/۵۰۷
C26 <--- F8	۰/۱۸۷

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان در یک سازمان نظامی و مدل بهبود عملکرد

عاملها	تخمین استاندارد
C25 <--- F8	۰/۷۳۲
C24 <--- F8	۰/۴۷۵
C23 <--- F8	۰/۵۱۳
C22 <--- F8	۰/۷۳۷
C21 <--- F8	۰/۰۴۸
C17 <--- F9	۰/۷۹۸
C16 <--- F9	۰/۷۶۶
C15 <--- F9	۰/۸۵۰
C14 <--- F9	۰/۸۱۹
C13 <--- F9	۰/۷۴۰
C12 <--- F9	۰/۶۸۵
C11 <--- F9	۰/۶۳۶
C31 <--- F7	۰/۱۱۴

به طور عام می توان گفت در صورتی که بارهای عاملی استاندارد از ۰/۳ کمتر باشد می توان گفت که این عامل مؤثر نیست؛ اما از لحاظ آماری بار عاملی مؤثر نیست که معنادار نباشد؛ لذا طبق جدول ۳ مقادیر معناداری p_value را ملاک قرار داده شده است:

جدول ۳. مقادیر P-Value برای بارهای عاملی تعهد سازمانی

عاملها	تخمین غیر استاندارد	S.E.	C.R.	P	Label
C32 <--- F7	۱/۰۰۰				
C33 <--- F7	۰/۸۲۴	۰/۱۵۱	۵/۴۵۵	***	Par_1
C34 <--- F7	۱/۲۳۳	۰/۱۴۴	۸/۵۶۶	***	Par_2
C35 <--- F7	۱/۱۷۰	۰/۱۶۸	۶/۹۷۲	***	Par_3
C36 <--- F7	۰/۷۰۲	۰/۱۰۵	۶/۷۰۲	***	Par_4
C27 <--- F8	۱/۰۰۰				
C26 <--- F8	۰/۳۶۲	۰/۱۹۴	۱/۸۶۹	.062	Par_5

عامل‌ها	تخمین غیراستاندارد	S.E.	C.R.	P	Label
C25 <--- F8	۱/۲۶۸	۰/۲۴۱	۵/۲۵۴	***	Par_6
C24 <--- F8	۰/۸۹۹	۰/۲۲۶	۳/۹۷۹	***	Par_7
C23 <--- F8	۰/۹۵۵	۰/۲۲۹	۴/۱۷۲	***	Par_8
C22 <--- F8	۱/۶۵۶	۰/۳۲۱	۵/۱۵۹	***	Par_9
C21 <--- F8	۰/۰۹۸	۰/۱۹۵	۰/۵۰۰	۰/۶۱۷	Par_10
C17 <--- F9	۱/۰۰۰				
C16 <--- F9	۰/۸۷۹	۰/۰۹۰	۹/۷۶۹	***	Par_11
C15 <--- F9	۱/۰۶۵	۰/۰۹۶	۱۱/۰۸	***	Par_12
C14 <--- F9	۰/۹۶۸	۰/۰۹۲	۱۰/۴۸۴	***	Par_13
C13 <--- F9	۱/۰۱۸	۰/۱۰۹	۹/۳۰۵	***	Par_14
C12 <--- F9	۱/۱۴۲	۰/۱۳۷	۸/۳۵	***	Par_15
C11 <--- F9	۱/۰۷۶	۰/۱۴۱	۷/۶۱۳	***	Par_16
C31 <--- F7	۰/۱۵۹	۰/۱۳۱	۱/۲۱۸	۰/۲۳۳	Par_17

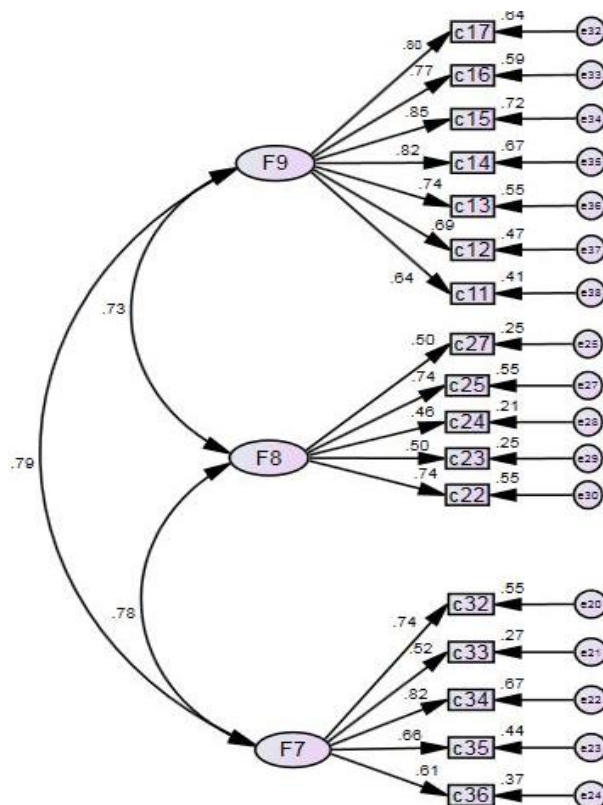
جدول فوق مربوط به مقادیر غیراستاندارد بارهای عاملی است که ستون p مقادیر P_value را گزارش کرده است. مقادیر با کادر تیره‌رنگ نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن خطای ۵ درصد، تفاوت معنادار با صفر ندارند. این گویه‌ها مورد بررسی قرار داده شده است و گویه‌های با عدم تفاوت معناداری با صفر در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. گویه‌های با عدم تفاوت معنادار با صفر در مدل عاملی تأییدی در تعهد سازمانی

عبارت گویه	نام گویه	برچسب گویه
عدم دسترسی به فرصت‌های شغلی دیگر	C26	q32
عدم ترس و نگرانی از عواقب ترک سازمان	C21	q27
تغییر بیش از حد سازمان یا محل کار توسط افراد	C31	q34

به نظر می‌رسد به دلیل سلسله‌مراتب دستوری و استخدام رسمی قطعی بودن افراد در سازمان پاسخ‌دهندگان دیدگاه‌ها و برداشت‌های مختلفی داشته که ممکن است عوامل پنهان دیگری در ذهن

پاسخ دهندگان برای این گویه‌ها تأثیر داشته و تعهد سازمانی افراد به خوبی نتوانسته است آن را تبیین کند؛ لذا این سه گویه را از تحلیل‌ها کنار گذاشته شده است و دوباره تحلیل انجام شده است. مدل عاملی تأیید تعهد سازمانی پس از حذف عوامل بدون تفاوت معنادار با صفر به صورت شکل ۴ خواهد بود.



شکل ۴. مدل عاملی تأیید تعهد سازمانی پس از حذف عوامل بدون تفاوت معنادار با صفر

به صورت ظاهری در صورتی که که بارهای عاملی بزرگ‌تر از $0/3$ باشد قابل قبول تلقی می‌شود که در حالت اصلاح شده فوق همین شرایط برقرار است. همچنین متوسط واریانس تبیین شده برای

تائید مدل بایستی بزرگ‌تر از ۵۰ درصد باشد؛ یعنی اینکه عامل‌ها (متغیرهای پنهان) باید حداقل توانایی تبیین حداقل ۵۰ درصد واریانس آیت‌ها را داشته باشند که این شرایط نیز برای حالت فوق برقرار است. معناداری بارهای عاملی نیز بر اساس مقادیر p_value قابل اثبات است. این نتایج در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵. مقادیر P-Value مدل عاملی تائیدی تعهد سازمانی پس از اصلاح

عامل‌ها	تخمین	S.E.	C.R.	P	Label
C32 <--- F7	۱/۰۰۰				
C33 <--- F7	۰/۸۱۶	۰/۱۵۰	۵/۴۴۶	***	Par_1
C34 <--- F7	۱/۲۲۱	۰/۱۴۴	۸/۵۶۶	***	Par_2
C35 <--- F7	۱/۱۶۰	۰/۱۶۸	۶/۹۷۲	***	Par_3
C36 <--- F7	۰/۶۹۴	۰/۱۰۵	۶/۷۰۲	***	Par_4
C27 <--- F8	۱/۰۰۰				
C25 <--- F8	۱/۲۹۵	۰/۲۴۱	۵/۲۵۴	***	Par_5
C24 <--- F8	۰/۸۶۹	۰/۲۲۶	۳/۹۷۹	***	Par_6
C23 <--- F8	۰/۹۳۲	۰/۲۲۹	۴/۱۷۲	***	Par_7
C22 <--- F8	۱/۶۷۱	۰/۳۲۱	۵/۱۵۹	***	Par_8
C17 <--- F9	۱/۰۰۰				
C16 <--- F9	۰/۸۷۹	۰/۰۹۰	۹/۷۶۹	***	Par_9
C15 <--- F9	۱/۰۶۷	۰/۰۹۶	۱۱/۰۸	***	Par_10
C14 <--- F9	۰/۹۶۹	۰/۰۹۲	۱۰/۴۸۴	***	Par_11
C13 <--- F9	۱/۰۱۷	۰/۱۰۹	۹/۳۰۵	***	Par_12
C12 <--- F9	۱/۱۴۳	۰/۱۳۷	۸/۳۵	***	Par_13
C11 <--- F9	۱/۰۷۸	۰/۱۴۱	۷/۶۱۳	***	Par_14

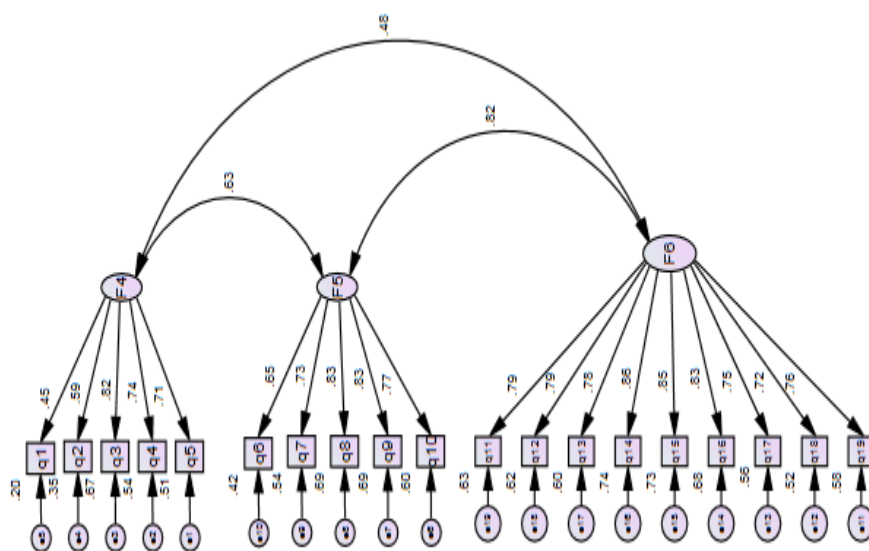
در ستون P، همه مقادیر خیلی کوچک بوده و با ستاره نشان داده است و مبین این است که بارهای عاملی معنادار می‌باشند.

بر اساس شاخص‌های کلی برازش نتایج تحلیل عاملی برای تعهد سازمانی در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. شاخص‌های کلی برازش مدل عاملی تأییدی تعهد سازمانی

ردیف	شاخص	مقدار قبول شاخص	برای مدل اندازه‌گیری تعهد سازمانی
۱	CMIN/DF	از ۵ کمتر باشد	۲/۲۱۸
۲	CFI	انتظار این است از ۰/۹ بیشتر باشد	۰/۸۲۳
۳	PCFI	انتظار این است از ۰/۵ بیشتر باشد	۰/۷۰۲
۴	RMSEA	انتظار این است از که از ۰/۰۸ کمتر باشد	۰/۱۱۶

دو مورد از شاخص‌ها در محدوده قابل و دو مورد از شاخص در محدوده نیست، بنابراین مدل به صورت نسبی مورد تأیید است. مراحل فوق جهت تأیید مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی طراحی شده مانند شکل ۵ و مدل اندازه‌گیری انگیزه کاری در شکل ۶ نیز انجام شده است:



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی

مدل اندازه‌گیری عدالت نیز از مدل عاملی مرتبه دوم بوده و از سه خرده‌مقیاس پنهان عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای تشکیل شده است. همان‌طور که از ضرایب استاندارد بارهای عاملی مشخص است، همه بارهای عاملی دارای مقدار بالای ۰/۴ بوده و متوسط واریانس تبیین شده نیز بالای ۰/۵ است. به‌طور کلی می‌توان گفت این مدل مورد تأیید است. برای اطمینان از این موضوع به مقدار p_value در جدول ۷ نیز توجه می‌شود تا از نظر آماری نیز از این مسئله اطمینان حاصل شود.

جدول ۷. مقادیر P-Value برای مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی

عامل‌ها	تخمین غیراستاندارد	S.E.	C.R.	P	Label
j15 <--- F4	۱/۰۰۰				
j14 <--- F4	۱/۰۱۲	۰/۱۶	۶/۳۱۰	***	Par_1
j13 <--- F4	۱/۳۱۹	۰/۱۵۲	۸/۷۰۵	***	Par_2
j12 <--- F4	۰/۸۴۹	۰/۱۶۲	۵/۲۴۷	***	Par_3
j11 <--- F4	۰/۵۷۵	۰/۱۲۶	۴/۵۷۷	***	Par_4
j25 <--- F5	۱/۰۰۰				
j24 <--- F5	۱/۰۹۴	۰/۱۰۶	۱۰/۳۳۲	***	Par_5
j23 <--- F5	۱/۱۵۱	۰/۱۱۶	۹/۹۳۱	***	Par_6
j22 <--- F5	۰/۸۹۷	۰/۱۰۳	۸/۶۶۹	***	Par_7
j21 <--- F5	۰/۷۷۷	۰/۱۰۴	۷/۴۶۳	***	Par_8
j37 <--- F6	۰/۹۱۴	۰/۱۰۰	۹/۱۶۲	***	Par_9
j36 <--- F6	۱/۱۵۱	۰/۱۱۱	۱۰/۳۸۶	***	Par_10
j35 <--- F6	۱/۱۲۰	۰/۱۰۶	۱۰/۶۰۲	***	Par_11
j34 <--- F6	۱/۱۴۰	۰/۱۰۷	۱۰/۶۶۵	***	Par_12
j33 <--- F6	۱/۰۹۸	۰/۱۱۶	۹/۴۴۹	***	Par_13
j32 <--- F6	۰/۹۸۴	۰/۱۰۲	۹/۶۰۹	***	Par_14
j31 <--- F6	۱/۰۸۴	۰/۱۱۲	۹/۶۸۵	***	Par_18
j39 <--- F6	۱/۰۰۰				

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان در یک سازمان نظامی و مدل بهبود عملکرد

عامل‌ها	تخمین غیراستاندارد	S.E.	C.R.	P	Label
j38 <--- F6	۰/۷۸۹	۰/۰۹۰	۸/۸۱۷	***	Par_19

جدول فوق مربوط به برآوردهای غیراستاندارد است که همه مقادیر p_value بسیار کوچک بوده و می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری مورد تأیید است. ضرایب استاندارد بارهای عاملی برای عدالت سازمانی به شرح جدول ۸ است:

جدول ۸. مقادیر استاندارد بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی

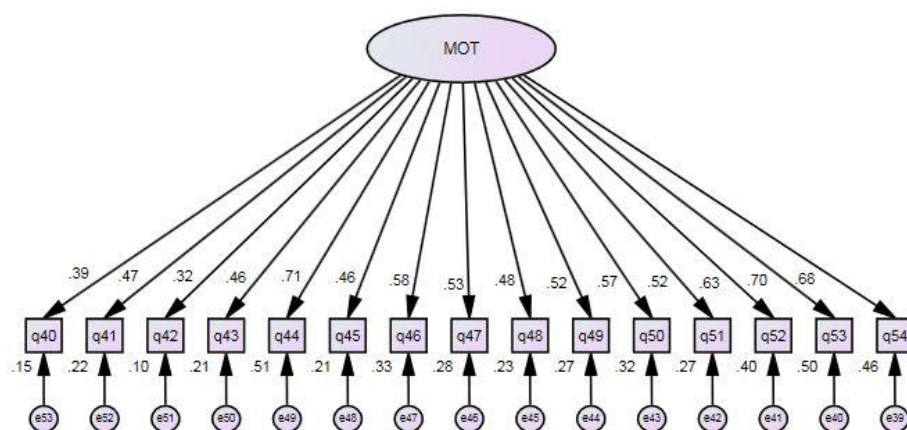
عامل‌ها	تخمین استاندارد
j15 <--- F4	۰/۷۱۲
j14 <--- F4	۰/۷۳۷
j13 <--- F4	۰/۸۱۷
j12 <--- F4	۰/۵۹۴
j11 <--- F4	۰/۴۴۷
j25 <--- F5	۰/۷۷۵
j24 <--- F5	۰/۸۳۱
j23 <--- F5	۰/۸۳۱
j22 <--- F5	۰/۷۳۳
j21 <--- F5	۰/۶۵۲
j37 <--- F6	۰/۷۴۹
j36 <--- F6	۰/۸۲۷
j35 <--- F6	۰/۸۵۳
j34 <--- F6	۰/۸۶۲
j33 <--- F6	۰/۷۷۵
j32 <--- F6	۰/۷۸۹
j31 <--- F6	۰/۷۹۲
j39 <--- F6	۰/۷۶۲
j38 <--- F6	۰/۷۱۹

شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی در جدول ۹ گزارش شده است:

جدول ۹. شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی

ردیف	شاخص	مقدار قبول شاخص	برای مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی
۱	CMIN/DF	از ۵ کمتر باشد	۲/۴۸۳
۲	CFI	انتظار این است از ۰/۹ بیشتر باشد	۰/۸۷۱
۳	PCFI	انتظار این است از ۰/۵ بیشتر باشد	۰/۷۵۹
۴	RMSEA	انتظار این است از که از ۰/۰۸ کمتر باشد	۰/۱۰۵

بر اساس شاخص‌های کلی برازش نیز مدل به طور نسبی مورد تأیید است. نهایتاً به تحلیل عاملی تأییدی انگیزی کاری کارکنان پرداخته شده است.



شکل ۶. مدل اندازه‌گیری انگیزه کاری

ضرایب بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۳ بوده و از لحاظ آماری نیز ضرایب معنادار می‌باشند. نتایج در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰. مقادیر تخمین استاندارد و مقادیر P-Value و مقادیر غیراستاندارد مدل اندازه‌گیری انگیزه کاری

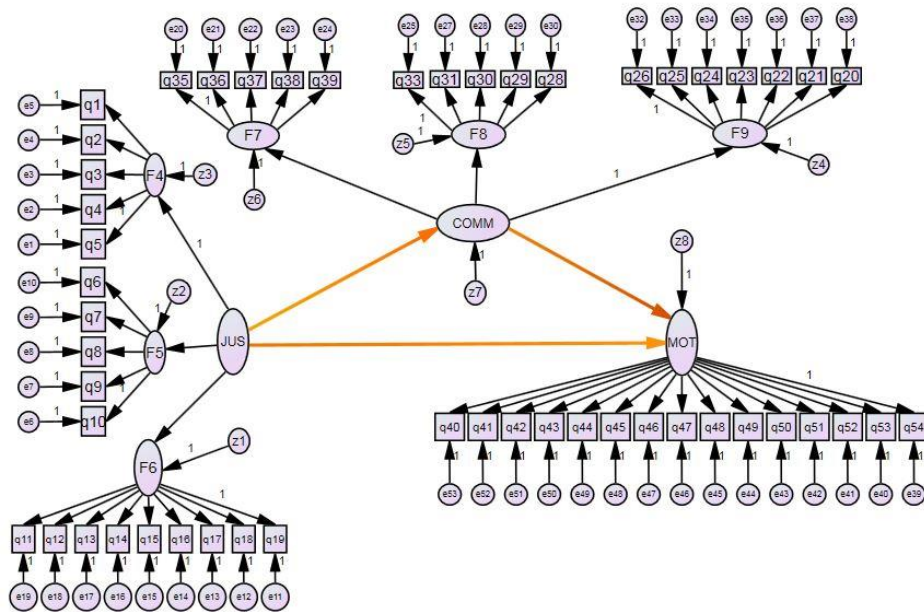
عامل‌ها	تخمین غیراستاندارد	S.E.	C.R.	P	Label	تخمین استاندارد
m15 <--- F2	۱/۰۰۰					۰/۶۷۸
m14 <--- F2	۰/۹۳۳	۰/۱۳۱	۷/۱۳۴	***	Par_1	۰/۷۰۵
m12 <--- F2	۰/۸۳۶	۰/۱۵۲	۵/۵۰۷	***	Par_2	۰/۵۱۹
m11 <--- F2	۰/۷۹۹	۰/۱۳۵	۵/۹۲۳	***	Par_3	۰/۵۶۵
m10 <--- F2	۰/۷۵۱	۰/۱۴۰	۵/۳۷۹	***	Par_4	۰/۵۱۷
m19 <--- F2	۰/۶۵۸	۰/۱۳۳	۴/۹۳۲	***	Par_5	۰/۴۷۹
m8 <--- F2	۰/۷۱۳	۰/۱۳۲	۵/۳۹۱	***	Par_6	۰/۵۳۰
m7 <--- F2	۰/۸۴۴	۰/۱۵۰	۵/۶۳۵	***	Par_7	۰/۵۷۸
m6 <--- F2	۰/۶۵۵	۰/۱۳۹	۴/۷۳۲	***	Par_8	۰/۴۶۱
m5 <--- F2	۰/۸۵۲	۰/۱۲۷	۶/۷۳۲	***	Par_9	۰/۷۱۴
m4 <--- F2	۰/۴۲۹	۰/۰۹۴	۴/۵۸۹	***	Par_10	۰/۴۵۸
m2 <--- F2	۰/۴۴۹	۰/۰۹۷	۴/۶۲۷	***	Par_11	۰/۴۶۷
m1 <--- F2	۰/۲۹۵	۰/۰۷۵	۳/۹۳۳	***	Par_12	۰/۳۹۲
m3 <--- F2	۰/۲۸۹	۰/۰۹۰	۳/۲۱۳	۰/۰۰۱	Par_13	۰/۳۲۳
m13 <--- F2	۰/۸۷۶	۰/۱۲۹	۶/۸۰۲	***	Par_14	۰/۶۳۴

مقادیر شاخص‌های کلی برازش نیز به شرح جدول ۱۱ است:

جدول ۱۱. مقادیر شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری انگیزه کاری

ردیف	شاخص	مقدار قبول شاخص	برای مدل اندازه‌گیری انگیزه کاری
۱	CMIN/DF	از ۵ کمتر باشد	۳/۸۷۵
۲	CFI	انتظار این است از ۰/۹ بیشتر باشد	۰/۶۳۳
۳	PCFI	انتظار این است از ۰/۵ بیشتر باشد	۰/۵۴۳
۴	RMSEA	انتظار این است از که از ۰/۰۸ کمتر باشد	۰/۱۴۶

بر اساس شاخص‌های کلی برآزش نیز مدل به صورت نسبی مورد تأیید است. به منظور تحلیل مدل ساختاری ابتدا اصلاح‌های لازم مطرح شده در تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری صورت می‌گیرد و مدل کلی پژوهش پس از اصلاح به صورت شکل ۷ خواهد بود:



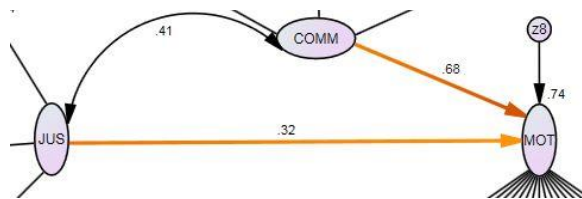
شکل ۷. مدل پژوهش پس از اصلاح

تحلیل‌های لازم بر روی مدل کلی به صورت زیر انجام می‌شود: در این مرحله قبل از انجام تحلیل کلی روی مدل، بدون در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهد سازمانی مدل را مورد ارزیابی قرار داده می‌شود تا اثر کل عدالت سازمانی روی انگیزه کاری مشخص شود. به منظور سهولت در نمایش در شکل ۸، قسمت مربوط به مدل ساختاری تأثیر عدالت سازمانی روی انگیزه نمایش داده شده است و از نمایش مدل‌های اندازه‌گیری خودداری شده است:



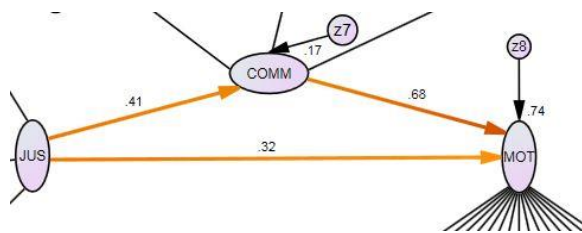
شکل ۸. مدل ساختاری تأثیر عدالت سازمانی روی انگیزه کاری

اثر کل عدالت سازمانی روی انگیزه کاری ۰/۶۲ بوده و با توجه به اینکه p_value بسیار کوچک می‌باشد، لذا این اثر معنادار است. در ادامه اثر متغیر میانجی تعهد سازمانی را در حضور متغیر مستقل عدالت سازمانی بررسی شده است. شکل (۹) به این منظور متغیر مستقل و میانجی را همبسته کرده و خطای ساختاری مربوط به آن را حذف کرده و معناداری اثر متغیر میانجی در حضور متغیر مستقل تحلیل شده است.



شکل ۹. تأثیر متغیر میانجی تعهد سازمانی در مدل ساختاری

تحلیل فوق نشان می‌دهد که اثر متغیر میانجی با مقدار اثر ۰/۶۸ و p_value بسیار کوچک معنادار می‌باشد. لذا با اطمینان می‌توان گفت اثر میانجی وجود دارد و در ادامه تحلیل کلی مدل ساختاری را که در شکل ۱۰ آمده است را خواهیم داشت:



شکل ۱۰. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب استاندارد

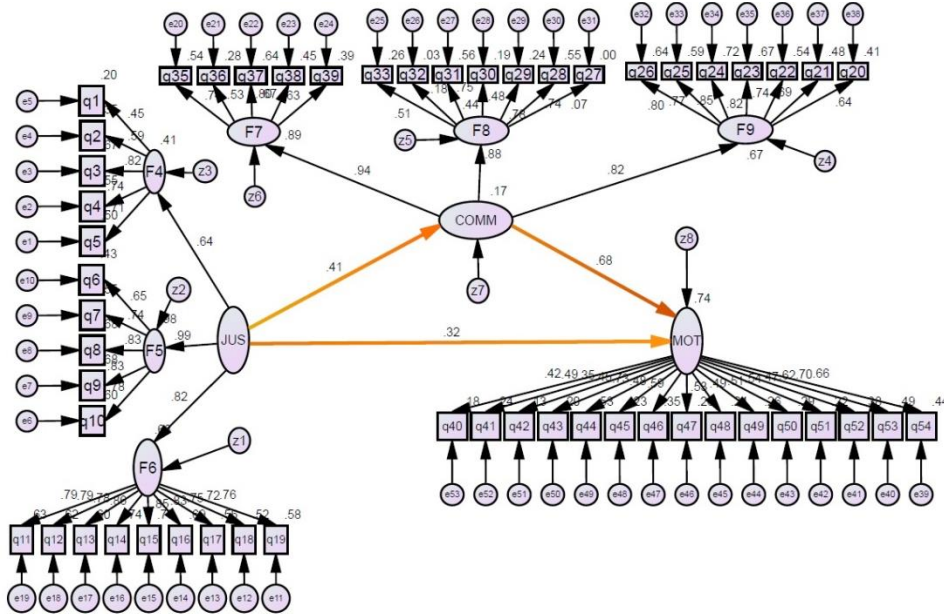
نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی تأثیر مستقیم معنادار روی انگیزه کاری دارد. اثر متغیر میانجی تعهد سازمانی روی انگیزه کاری معنادار است. با توجه به اینکه اثر متغیر مستقل عدالت سازمانی روی انگیزه کاری و تعهد سازمانی مقادیر متفاوتی دارد ولی با آزمون برابری اثر متغیر مستقل عدالت سازمانی روی انگیزه کاری و تعهد سازمانی که با تکنیک ثابت کردن این دو اثر به مقدار ثابت مثلاً s در نرم‌افزار Amos نتایج نشان داد که این تفاوت در اثر در سطح جامعه معنادار نیست. همچنین با توجه به اینکه اثر مستقیم عدالت سازمانی روی انگیزه کاری معنادار است می‌توان گفت مدل از نوع میانجی جزئی است.

شاخص‌های برازش کلی مدل ساختاری به شرح جدول ۱۲ است.

جدول ۱۲. شاخص برازش کلی مدل ساختاری

ردیف	شاخص	مقدار قبول شاخص	برای مدل ساختاری کل
۱	CMIN/DF	از ۵ کمتر باشد	۲/۰۳۲
۲	CFI	انتظار این است از ۰/۹ بیشتر باشد	۰/۷۰۸
۳	PCFI	انتظار این است از ۰/۵ بیشتر باشد	۰/۶۷۵
۴	RMSEA	انتظار این است از که از ۰/۰۸ کمتر باشد	۰/۰۸۸

بر اساس شاخص‌های کل به دست آمده می‌توان گفت می‌توان مدل ساختاری را پذیرفت. در یک نگاه کل بارهای عاملی استاندارد و واریانس خطاها در شکل ۱۱ آمده است.



شکل ۱۱. کل مدل با بارهای عاملی استاندارد و واریانس خطاها

بر اساس خروجی نرم‌افزار اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر کل استاندارد عامل‌ها در مدل ساختاری پژوهش به شرح جدول ۱۳ است:

جدول ۱۳. اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر کل استاندارد عامل‌ها در مدل ساختاری پژوهش

F1 معرف عدالت سازمانی، F2 معرف انگیزه کاری و F3 معرف تعهد سازمانی								
اثرات کل استاندارد			اثرات غیرمستقیم استاندارد			اثرات مستقیم استاندارد		
	F1	F3		F1	F3		F1	F3
F3	۰/۴۱۱	۰/۰۰۰	F3	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	F3	۰/۴۱۱	۰/۰۰۰
F2	۰/۵۹۷	۰/۶۷۶	F2	۰/۲۷۸	۰/۰۰۰	F2	۰/۳۲۰	۰/۶۷۶

نتیجه‌گیری

در مطالعه بررسی روابط و اثرات معمولاً از مدل‌های رگرسیونی و تحلیل همبستگی استفاده می‌شود. گاهی به اشتباه نیز در مورد متغیرهای پنهان نیز این کار صورت می‌گیرد؛ یعنی امتیاز گویه‌ها با هم تجمیع شده و به‌عنوان مقدار متغیر پنهان تلقی شده و مانند متغیرهای آشکار برخورد می‌شود. در این مطالعه در یکی از زیرمجموعه‌های نظامی برحسب شرایط خاص فرماندهی و سلسله‌مراتب به بررسی تأثیر عدالت سازمانی روی تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان پرداخته شد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر معنادار روی تعهد سازمانی و انگیزه کاری کارکنان داشته و همچنین عدالت سازمانی با میانجی‌گری تعهد سازمانی تأثیر معنادار روی انگیزه کاری کارکنان دارد.

با توجه به تأکید مقام معظم رهبری به برقراری عدالت در جامعه اسلامی و نام‌گذاری دهه‌ای به نام دهه پیشرفت و عدالت و تحت فرماندهی معظم له بودن ستاد کل نیروهای مسلح وجود عدالت سازمانی معنادار نبوده و در مقابل وجود تعهد سازمانی معنادار است و پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه عدالت از آرمان‌های نظام است، در تحقق آن اهتمام جدی صورت گرفته و همچنین با وجود عدالت می‌توان انگیزه و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان افزایش داد. از طرفی وجود تعهد سازمانی معنادار است و این می‌تواند ناشی از سایر عوامل مانند معنویت فردی و... باشد که می‌توان این عوامل را در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار داد. همچنین تأثیر انگیزه کاری در ارتقای آمادگی‌های رزمی سازمان‌های نظامی می‌تواند نقش مؤثر و تعیین‌کننده داشته باشد که می‌توان این موضوع را مورد بررسی قرار داد. برای بهبود وضعیت سازمان بر اساس مدل تأیید شده می‌توان از مدل منطق^۱ استفاده کرد. مدل منطق، یکی از الگوهای رایج برای ارزیابی برنامه‌ها است. این الگو که به‌عنوان مدلی برای نوشتن داستان موفقیت نیز در سازمان‌ها کاربرد دارد (مکلاغلین و جردن^۲، ۱۹۹۹). این مدل برای تدوین دارای گام‌های زیر است (وُلی و همکاران^۳، ۲۰۱۰):

۱. جمع‌آوری اطلاعات مربوط با طرح یا برنامه عملکرد؛

1. Logic model
2. McLaughlin & Jordan
3. Wholey et al.

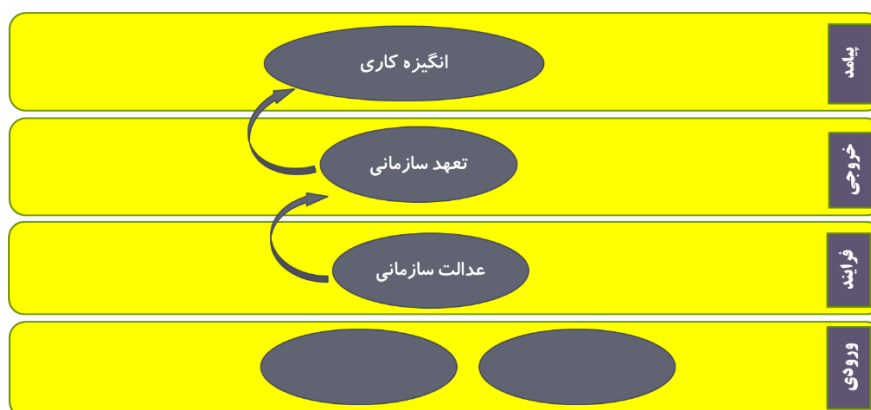
۲. تعریف شفاف موضوعات که در برنامه حل شوند؛

۳. تعریف عناصر مدل به صورت جدولی؛

۴. رسم مدل؛

۵. تأیید مدل توسط ذی‌نفعان.

الگوی مدل منطق شامل چهار وجه ورودی‌ها، فرایندها، خروجی و پیامدها است (فرچلینگ، ۲۰۰۷). در رسم مدل منطق رابطه علت و معلول بین موضوعات و اهداف مد نظر در هر وجه وجود دارد. در پژوهش حاضر یک مدل علی با استفاده از نظر خبرگان و ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گرفت و تأثیر این عوامل مورد تأیید قرار گرفت؛ بنابراین عوامل و موضوعات مورد تأیید در گام ۵ مدل منطق به دست آمده است. لذا بر اساس روابط علی و معلولی می‌توان برای موفقیت سازمان و به منظور بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان، انگیزه کاری را به‌عنوان پیامد در نظر گرفت و تعهد سازمانی را به‌عنوان خروجی و جاری‌سازی عدالت سازمانی را در تمام وجوه یعنی در رویه، توزیع، مراوده به‌عنوان فعالیت اصلی و نیاز در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های راهبردی نیروی انسانی سازمان در نظر گرفت که به صورت شماتیک به صورت شکل ۱۲ پیشنهاد شده است.



شکل ۱۲. الگوی موفقیت در عملکرد نیروی انسانی سازمان

منابع

- افجه، سید علی اکبر؛ نقی پورفر، ولی‌الله و جعفر پور، محمود (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی شاخص‌های عدالت توزیعی و رویه‌ای در سازمان از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت غربی. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*. سال ۲۲، بهار و تابستان، ۷۵-۱۰۶.
- بیدختی، علی اکبر و صالح پور، معصومه (۱۳۸۶). رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. *دوماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد*. سال چهاردهم، شماره ۲۶، ۳۸-۳۱.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳). *مدیریت ما*. تهران: بنیاد نهج‌البلاغه.
- جزنی، نسرین و سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*. ۲۵: ۳۶-۲۷.
- دهقانیان، حامد؛ صبور، الهام و حجتی، علی رضا (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه. *پژوهشنامه بیمه*. سال ۲۸، شماره ۲، تابستان، شماره مسلسل ۱۱۰، ۱۸۰-۱۵۳.
- فرزانجو، محمد؛ یولدوشف؛ پرداختچی، محمدحسن و فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۳). بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و آزاد سیستان و بلوچستان. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*. دوره ۹، شماره ۱۷، پاییز و زمستان. ۶۸-۴۱.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله و جوکار، علی اکبر (۱۳۹۱). *مدیریت اسلامی و الگوهای آن*. تهران: دانشگاه پیام نور.
- قاسمی، وحید (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphic*. تهران: جامعه شناسان.
- مطهری، مرتضی (۱۳۹۸). عدل الهی. انتشارات صدرا، چاپ پنجاه و دوم، ۳۲۰ ص
- منتظری، محمد (۱۳۹۸). تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر انگیزه خدمت محور در کارکنان نیروی انتظامی. توسعه سازمانی پلیس. دوره ۱۶، شماره ۶۹، ۹۱-۱۱۳.
- نقی زاده، هوشنگ و شکری، عبدالحسین (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ششم، شماره ۱۹، ۲۵۵-۲۳۷.
- نیکخو، علی؛ نوروزی فرانی، محمدتقی و درودی، مجتبی (۱۳۹۶). تبیین نظری تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی از نگاه نهج‌البلاغه، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. دوره ۱۵، شماره ۱، ۲۱-۳۷.
- Adams, J.S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds), *Advances in experimental social psychology*. Vol 9. 43-90.

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement of antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds), *Research on negotiation in organizations*. Vol. 1. 43-55.
- Bollen, Kenneth. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley-Interscience.
- Cubukcu, K., Tarakcioglu, S. (2010). The relation between organizational trust and organizational commitment: A study on teachers of hotel management and tourism vocational high schools. *Isletme Aras, tirmalari Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Frechtling, joy A. (2007). *Logic Modeling Methods in Program Evaluation*, John Wiley and Sons.
- Gunlu, Ebru., Aksarayli, Mehmet., Sahin Percin, Nilufer. (2010). Job satisfaction organizational commitment of hotel manager in turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol.22, issue 5, 693-717
- Jiang, Z., Gollan, J., Brooks, G. (2015). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: across-cultural study of China, South Korea and Australia, *The International Journal of Human Resource Management*,
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Malik, Muhammad Ehsan., Nawab, Samina., Naeem, Basharat., Danish, Rizwan Qaiser. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6, 17-26
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McLaughlin, john A & Jordan, Gretchen B. (1999). Logic models a tool for telling your program's performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22, 65-72
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Becker, T., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247.
- Mukherjee, K., Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Management and Labour Studies*, 38(1 & 2), 63-79.
- 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*, Vol. 36. 527-556.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Utami, A., Bangun, Y., Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 115, 378 – 386.
- Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P., Newcomer, Kathryn E. (2010). *Hand book of practical program evaluation*, third edition, John Wiley and Sons.
- Yilmaz, K.. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8, 2293–2299.

Investigating Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment and Work Motivation in a Military Organization and Performance Improvement Model

Saeed Zarghami * Maghsoud Amiri **

Abstract

Management structure in military systems, featuring the form of a command hierarchy, is typically a closed system in which providing the subordinates with a structure for giving feedbacks and declaring their criticisms has not been much taken into consideration. The present study is aimed to investigate the effects of organizational justice on commitment and work motivation of the personnel in a military organization. Using the survey method, 180 questionnaires were distributed among the statistical population in all provinces across the country. The analysis of the results is causal and for this purpose the structural equation modeling (SEM) method was performed in order to analyze the relationships and assess model fit that analysis was executed using AMOS software. The results showed that organizational justice has a direct effect on work motivation with a standard β coefficient of 0.32 and an indirect effect with a coefficient of 0.278 and a total effect of 0.598. Also, organizational justice had a significant effect on organizational commitment and the standard β coefficient of 0.41 was obtained. The effect of organizational commitment on work motivation was significant and a standard β coefficient of 0.68 was obtained in the output of the analysis. Finally, based on the approved relationships, based on the logic model, the model of performance improvement in the human capital of the organization is proposed.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Structural Equation, Confirmatory Factor Analysis, Work Motivation, Performance

* Corresponding author: PH.D Candidate, Department of Industrial Management, College of Management and Accountancy, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran

S.zarghami@atu.ac.ir

** Full Professor, Department of Industrial Management, College of Management and Accountancy, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran

Amiri@atu.ac.ir