

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۴، پاییز ۱۳۹۰

آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب

(مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)

محمدابراهیم سنجقی^۱، برزو فرهی بوزنجانی^۲، مهران شمس احمر^۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۸/۱

تاریخ پذیرش: ۹۰/۸/۱۷

چکیده

تغییر نگاه در نظام مدیریت منابع انسانی از سطوح عملیاتی به سطوح راهبردی، عرصه مطالعاتی نوینی را در این رشته گشوده است. مقاله حاضر از منظر راهبردی اهم آسیب‌پذیری‌های نظام نگهداری منابع انسانی در یک سازمان دفاعی را مورد کنکاش علمی قرار داده است. در این راستا، با تأیید فرضه‌ها، روابط بین متغیرهای رویکرد راهبردی (متغیر مستقل)، تعهد سازمانی (متغیر وابسته)، احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر کارکنان (متغیرهای میانجی) در قالب یک الگو مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند که افزون بر امور سطوح عملیاتی و مادی کارکنان، توجه به لایه‌های عمیق و نگرشی کارکنان یعنی احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر نیز از منظر راهبردی ضروری است. شدت آسیب در عوامل مهم نظام نگهداری بر حسب اولویت عبارتند از: احساس عدالت سازمانی، رویکرد راهبردی، تعهد سازمانی و تأمین نیازهای برتر. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهند که رویکرد راهبردی از طریق میانجیگری متغیرهای احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر، دارای اثر کلی ۰/۲۶۱ بر تعهد سازمانی است.

واژگان کلیدی: نظام نگهداری منابع انسانی، رویکرد راهبردی، تأمین نیازهای برتر، تعهد سازمانی

۱. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر (Sanjaghi@yahoo.com)

۲. دانشیار دانشگاه امام حسین (ع) (DR_Farrahi@yahoo.com)

۳. دکترای مدیریت راهبردی از دانشگاه عالی دفاع ملی (M_Shamsahmar@yahoo.com)

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

هدف از این مقاله، شناخت شکاف‌ها و آسیب‌های نظام نگهداری منابع انسانی یکی از سازمان‌های دفاعی با رویکرد راهبردی است. به نظر نویسندگان مقاله حاضر، غالب مطالعه‌هایی که تاکنون در حوزه نظام نگهداری منابع انسانی انجام شده است، در سطح عملیاتی و با رویکردی استقرایی و جزء‌نگر به مؤلفه‌های مادی و معیشتی جبران خدمات کارکنان معطوف بوده است و به ندرت با رویکرد قیاسی و نگاهی راهبردی به عوامل کلیدی اثرگذار بر نظام نگهداری منابع انسانی، پرداخته شده است.

نظام نگهداری منابع انسانی به بخشی از مدیریت منابع انسانی که شامل مجموعه‌ای از هدف‌ها، سیاست‌ها، راهبردها، خط‌مشی‌های اجرایی و برنامه‌های سطوح ذهنی و همچنین اقدام‌های اجرایی و عملیاتی در سطوح عینی مانند پرداخت حقوق و دستمزد، اعطای انواع پاداش‌ها، انعقاد انواع بیمه‌ها، تأمین انواع تسهیلات پولی و وام‌ها، ارائه خدمات بهداشتی و درمانی، برقراری خدمات رفت و آمد، واگذاری مسکن سازمانی، تأمین کالاهای اساسی، تخصیص یارانه‌های زیارتی و سیاحتی، انجام مشاوره حقوقی و خانوادگی، اعطای راتبه‌های (بورس‌های) تحصیلی و... که در پاسخ به تلاش‌های کارکنان و به‌منظور ارتقای کیفیت زندگی کاری و تعالی، تأمین نیازهای متعارف و ترغیب آنان برای ادامه همکاری صادقانه و مؤثر با سازمان و در نهایت، افزایش پیوندهای بین فرد و سازمان انجام می‌شود، اطلاق می‌گردد. با چنین تبیینی از نظام نگهداری منابع انسانی، تفاوت بین سطح راهبردی و عملیاتی آن آشکار می‌گردد. رویکرد عملیاتی، فعالیت‌های سطوح جاری و عینی را در بر می‌گیرد، در حالی که رویکرد راهبردی، فقط بُعد ذهنی و سطح انتزاعی حاکم بر تمامی فعالیت‌ها و اقدام‌های اجرایی و عملیاتی را پوشش می‌دهد و مقدم بر سطح عملیاتی است. سطح راهبردی ناظر بر لایه‌های فکری و تعاملات عمیق درونی بین مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی نظام

نگهداری منابع انسانی با تمامیت سازمان است. در این مقاله، منظور از آسیب‌شناسی در نظام نگهداری منابع انسانی، تعیین میزان شکاف و فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب در متغیرهای کلیدی رویکرد راهبردی، احساس عدالت سازمانی، تأمین نیازهای برتر و تعهد سازمانی کارکنان است. با این وصف، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از یک نگاه راهبردی در صدد بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی (متغیر مستقل) با توجه به احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر (متغیرهای واسط) بر تعهد سازمانی (متغیر وابسته) است. تأیید الگوی پیشنهادی این پژوهش راه برون‌رفتی از یک نگاه سنتی و ناکارآمد نسبت به اثربخشی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود.

۲-۱. پرسش‌های تحقیق

- (۱) الگوی راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه کدام است؟
- (۲) عوامل راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه کدامند؟
- (۳) اهم آسیب‌های راهبردی نظام نگهداری (و یا بیشترین شکاف‌ها در وضعیت موجود و مطلوب عوامل کلیدی راهبردی) در سازمان مورد مطالعه کدامند؟

۳-۱. فرضیه‌های تحقیق

- (۱) رویکرد راهبردی نظام نگهداری با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارد.
- (۲) رویکرد راهبردی نظام نگهداری با احساس عدالت سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارد.
- (۳) رویکرد راهبردی نظام نگهداری با تأمین نیازهای برتر کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارد.

- (۴) احساس عدالت سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارد.
- (۵) تأمین نیازهای برتر با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارد.
- (۶) احساس عدالت سازمانی با تأمین نیازهای برتر کارکنان در سازمان مورد مطالعه، رابطه مستقیم و معناداری دارند.

۴-۱. هدف‌های تحقیق

- (۱) ارائه الگوی راهبردی برای نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه،
- (۲) شناخت عوامل راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه،
- (۳) تعیین اهم آسیب‌های راهبردی نظام نگهداری مطلوب کارکنان در سازمان مورد مطالعه.

۵-۱. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی است؛ زیرا ضمن توصیف کمی داده‌ها رابطه بین متغیرها نیز با استفاده از محاسبه‌های همبستگی مورد آزمون قرار گرفته است.

۲. چارچوب نظری تحقیق

۲-۱. مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از فلسفه مدیریت بر افراد مبتنی بر این اعتقاد که منابع انسانی از اهمیت منحصر به فردی در موفقیت پایدار سازمان برخوردار هستند. مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به عنوان فرایند

ارتباط بین وظایف منابع انسانی با هدف‌های راهبردی سازمان به‌منظور بهبود عملکرد سازمان تعریف شود. یکی از نویسندگان معتقد است: «هدف از مدیریت راهبردی منابع انسانی، حصول اطمینان از آن است که فرهنگ، سبک و ساختار سازمان و کیفیت، تعهد و انگیزه کارکنان آن به‌طور کامل در تحقق هدف‌های سازمان سهیم گردد» (Faruq and others, 2006: 18).

مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مهمی بر اثربخشی سازمانی دارد. به‌گفته‌ی دو نفر از پژوهشگران «مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌دنبال نقش‌های راهبردی منابع انسانی است که موجب اثربخشی سازمانی و شناخت روش‌هایی است که از آن طریق این نقش‌ها تحقق می‌یابند» (Eriksen & Dyer, 2004: 4).

به‌گفته‌ی برخی از پژوهشگران، «بسیاری از نویسندگان، توجه به فرهنگ سازمانی، هماهنگی و همراستایی منابع انسانی با ابعاد داخلی و خارجی را در شمول وظایف راهبردی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌کنند» (Beer et al, 1985; Ulrich 1998; Huselid / Becker, 2004).

به‌گمان برخی از آنان، ما در زیر چتر گسترده‌ی مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های اساسی برنامه‌ریزی منابع، کارمندیابی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، ایمنی و بهداشت، و روابط کارگری را پوشش می‌دهیم. همه‌ی اینها در هسته‌ی سنتی مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرند. ما همچنین مدیریت تغییر فرهنگ، کار و طراحی سازمانی، تنظیم و همراستایی فعالیت‌های منابع انسانی با ابعاد داخلی و خارجی سازمان را تحت پوشش داریم؛ به‌گونه‌ای که این فعالیت‌ها به‌طور طبیعی از موقعیت منابع انسانی به‌عنوان یک شریک راهبردی پیروی می‌کنند» (Schuler et al, 2005: 3).

در واقع مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق هماهنگی با اسناد بالادستی و محیط متحول سازمان، قلمروی فراتر از فعالیت‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد.

۲-۲. رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی

مطالعه نظری در ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان می‌دهد که ابعاد راهبردی در حوزه نظام نگهداری منابع انسانی، هماهنگی راهبردی، هم‌افزایی راهبردی، انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت راهبردی هستند.

۲-۲-۱. هماهنگی راهبردی

مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده‌نظام‌های تابعه آن، نقش پشتیبانی‌کننده هدف‌ها و راهبردهای کل سازمان را ایفا می‌نمایند. یکی از نویسندگان معتقد است که «مفاهیمی مانند یکپارچگی راهبردی، مدیریت فرهنگی، تعهد، کیفیت جامع و سرمایه‌گذاری روی انسان، همراه با تساوی‌خواهی، اجزای اصلی الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و این الگو با شیوه فعالیت سازمان و نحوه مدیریت منابع‌اش در محیطی که در آن قرار دارد، هماهنگی و همخوانی دارد» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۳۹).

به نظر برخی «مهم‌ترین گام در مدیریت راهبردی منابع انسانی، انسجام و یکپارچگی منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان است» (Murphree et al, 2003: 5). منظور غایی از هماهنگی راهبردی خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی، ایجاد یکپارچگی عمودی (یعنی هماهنگی هر خرده‌نظام با اسناد، سیاست‌ها، هدف‌ها و راهبردهای بالادستی سازمان) و افقی (یعنی هماهنگی هر خرده‌نظام با سایر خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی) است. به عبارت دیگر، این هماهنگی بین حوزه نظام نگهداری منابع انسانی و سطوح مختلف سلسله‌مراتبی سازمان و همچنین حوزه‌های عرضی در مدیریت منابع انسانی سازمان (یعنی خرده‌نظام‌های جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، و به‌کارگیری مؤثر) است.

۲-۲-۲. هم‌افزایی راهبردی^۱

هم‌افزایی، حاصل تقویت متقابل اجزای داخلی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود که در سطوح اجرایی و عملیاتی به دلیل جزءنگری نمی‌توان تحقق آن را تضمین نمود. «فرض اساسی آن است که اثربخشی هر اقدام بستگی به سایر اقدام‌ها در آن حوزه دارد. اگر تمام اقدام‌ها در داخل یک نظام موزون و متناسب با یکدیگر باشند، آنگاه اثربخشی و عملکرد آن نظام باید بیش از جمع اثرات فردی هر یک از اقدام‌ها به تنهایی باشد» (Lepak et al, 2006: 218).

به این ترتیب، از طریق وحدت اجزا و تبیین تعامل صحیح بین آنان به کارکردها و قابلیت‌های مازادی دست خواهیم یافت که از جمع جبری هر یک از اجزا بیشتر است. مدیریت بر چنین پدیده‌ای خارج از توانمندی رویکردهای سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی است و باید آن را از زاویه گسترده‌تر و در سطح راهبردی مورد توجه قرار داد.

۲-۲-۳. انعطاف‌پذیری راهبردی^۲

بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت راهبردی به چگونگی شناسایی محیط سازمانی و نحوه تعامل با آن پرداخته است. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده‌نظام‌های تابعه آن نیز بنا به اقتضای تفکر نظام‌مند و راهبردی باید توجه خاصی را نسبت به عوامل محیطی و نحوه تعامل با آن داشته باشند. یکی از نویسندگان می‌گوید: «محیط پیرامون یک فرد و یا سازمان، پایه و اساسی برای ایجاد فرایندهای مرتبط با منابع انسانی است. فعالیت‌های منابع انسانی هر سازمان، پیچیده و متنوع هستند. افراد، تغییر می‌کنند و محرکه‌های تغییر آنها نیز با تغییر در محیط کسب و کار دگرگون می‌شود. این ایجاد تغییر در محرکه‌ها، تمامی مراحل و ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار

1. Strategic Synergy
2. Strategic Flexibility

می‌دهد... سازمان‌هایی که به شکلی نظام‌مند محیط منابع انسانی را تجزیه و تحلیل می‌کنند، از سازمان‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند، بسیار موفق‌تر هستند... هنگامی که سازمان از ایجاد انطباق میان محیط و راهبردهای خود باز می‌ایستد و یا نسبت به نیازهای محیطی با استفاده از ایجاد تغییرات در راهبردهای خود، واکنشی نشان نمی‌دهد، نتیجه این است که میزان دستیابی به هدف‌های سازمان کاهش می‌یابد... همان‌گونه که برنامه‌های راهبردی سازمان نیازمند بررسی محیط می‌باشد، برنامه‌های راهبردی منابع انسانی نیز نیازمند همین امر است. بازار کار، شرایط اقتصادی داخلی و بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل حقوقی، عوامل جمعیت‌شناختی، رقابت صنعتی، گرایش‌های فناورانه، نیازمندی‌های بازار مصرف‌کننده نهایی، بخشی از مسئولیت بررسی محیط منابع انسانی هستند» (آشوک و همکاران، ۱۳۸۴: ۶۴-۶۵).

از این‌رو، مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می‌نماید که خرده‌نظام نگهداری منابع انسانی از انعطاف‌پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. توجه به انعطاف‌پذیری یکی از چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی است. فقدان درک تحولات محیطی و عدم انعطاف لازم مانع از سیر تکاملی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد شد. تحقق این مهم در شمول وظایفی فراتر از مسئولیت‌های سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی قرار می‌گیرد؛ زیرا شناسایی عوامل مرتبط محیطی و تبیین روابط مؤثر با آنان و همچنین درک الزام‌های آینده و چگونگی انطباق تدریجی با آنان مستلزم برخورداری از بینشی راهبردی است.

۴-۲-۲. مزیت راهبردی^۱

در عصر جدید، منابع انسانی دانش‌محور به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان‌ها نیز

بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری همه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های امروزی به شدت نیازمند کارکنان شایسته و متعهد به‌عنوان یک مزیت رقابتی هستند. منابع جدید رقابتی پایدار و در دسترس سازمان‌ها، نیروی انسانی است که شامل مهارت‌ها، خلاقیت‌ها، ابهام‌ها، امیدها، رؤیاهای و هیجان‌های آنهاست. در شرایط بسیار متحول محیط سازمان‌ها، منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی نیازمند توجهی خاص و مدیریتی راهبردی می‌باشند. یکی از نویسندگان می‌گوید: «کارکنان، پایه موفقیت سازمان در کسب مزیت راهبردی و خلق ارزش افزوده هستند و باید با آنها مانند یک منبع راهبردی بسیار مهم برخورد کرد» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۸). کارکنان متخصص، ماهر، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با ایجاد روش‌ها و شیوه‌هایی نوین، گوی سبقت را از سایر رقبا برآید. کارکنان ماهر و متعهد می‌توانند منشأ مزیت رقابتی گردند. «هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول مزیت رقابتی پایدار برخوردار است» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۶۳).

سازمان‌های بهره‌مند از کارکنانی که به سرعت توان فراگیری از تجربه خود و دیگران را دارند و آن را اجرایی می‌نمایند و همچنین از سیاست‌ها و راهبردهایی در حوزه منابع انسانی برخوردارند که از چنین کارکنانی حمایت می‌کنند، این سازمان‌ها منشأ تفکرات، اندیشه‌ها، روش‌ها و شیوه‌های نوینی خواهند بود که شایستگی پیشتازی در عرصه رقابت را به خود اختصاص خواهند داد.

۲-۳. احساس عدالت سازمانی

یکی از دشواری‌های بحث عدالت، ابهام در تعاریف و معانی آن است. زبان عربی برای برخی واژه‌ها بیش از ده مترادف دارد و واژه عدالت نیز واجد چنین مترادف‌هایی

است. بنابراین «برای هر جنبه‌ای از عدالت معانی متعددی وجود دارد که شاید مهم‌ترین آنها قسط، قصد، استقامت، وسط، نصیب، حصه، میزان، انصاف و غیره باشد. کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی justice و در لاتین justitia است» (اخوان‌کاظمی، ۱۳۸۲: ۲۷).

۱-۳-۲. عدالت در اسلام

حضرت علی (ع) در مورد مفهوم کلی عدالت فرموده‌اند، عدل یعنی اینکه «هر چیز در سر جای خود قرار گیرد». مفهوم فقهی عدالت ارتباط مستقیم با احکام و دستورات الهی یعنی انجام واجبات و ترک محرمات دارد. به عبارت دیگر، انجام واجبات و ترک محرمات، عدالت و غفلت از این تکالیف، ظلم است.

جامعه اسلامی، «جامعه قائم بالقسط» است و به عبارت دیگر، جامعه‌ای تهی از فقر می‌باشد. جامعه‌ای که اسلام خواستار ساختن آن است، جامعه‌ای است که عدالت بر همه نواحی و جوانب آن فرمانروا باشد. پس فقر در آن به هیچ روی پذیرفته نیست. در آیه ۹۰ سوره نحل قرآن کریم آمده است؛ «خداوند اجرای عدالت و نشر احسان را میان مردم واجب کرده است».

در این فراز از قرآن مجید، بین اجرای عدالت و نشر احسان، هم‌نشینی برقرار گردیده است. به عبارتی نیکی و احسان به‌مثابه اجرای عدالت تلقی می‌گردد. از سوی دیگر، اجرای عدالت هم‌سطح نیکی و احسان معرفی می‌گردد.

در آیه ۵۸ سوره نساء نیز آمده است: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آنها باز گردانید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید با عدل و داد داوری کنید، خدا به کارهای بسیار خوب، شما را اندرز می‌دهد و خدا شنوا و بیناست». این آیه شریف، ناظر بر این معناست که قضاوت به عدل در بین مردم در واقع عین امانتداری است و حقوق دیگران، امانتی در دست انسان است که برگرداندن این امانت‌ها مانند اجرای عدالت محسوب می‌شود.

همچنین ابومالک نقل می‌کند که «به امام علی بن الحسین عرض کردم: از همه قوانین دین مرا آگاه سازید. فرمودند: حق گفتن، به عدل داوری کردن و وفای به عهد داشتن» (شیخ صدوق، ۱۳۷۵: ۱۱۳). در کلام امام سجاد (ع) بین حق، عدل و وفای به عهد رابطه‌ای برقرار می‌گردد. از این بُعد، تعاملی بین اجرای عدالت و تعهدات طرفینی مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، سستی در انجام تعهدات و یا نقض تعهدات از مصادیق بی‌عدالتی و ظلم ارزیابی می‌گردد.

امام علی (ع) می‌فرمایند: «آن کس که دادگر باشد، حکومتش نافذ خواهد بود». (آمدی، ۱۳۸۷: ۲۶۷). منظور از نافذ بودن حکومت، اقتدار حاکم در سطح جامعه و یا مدیر در سطح سازمان است. در اینجا بین عدل و اقتدار، هم‌نشینی حاصل گردیده است. در فراز دیگری مولا علی (ع) می‌فرمایند: «دوام دولت‌ها در گرو اجرای آیین عدالت است» (آمدی، ۱۳۸۷: ۱۶۲). در اینجا نیز کلام معصوم بر رابطه متقابل بین اجرای عدالت در بین مردم و پایداری حکومت دلالت دارد.

در یک جامعه اسلامی ابعاد محوری عدالت از قرآن، کلام معصومان، روایات، و سخن علمای بزرگ اسلام استخراج می‌شوند. اگرچه در علوم اسلامی تأکید برای کمی‌سازی مفاهیم و اندازه‌گیری‌های عملیاتی وجود ندارد، ولی بررسی فلسفی و ابعاد مفهومی یک پدیده یا مؤلفه به‌خوبی پرداخت می‌گردد و همین ویژگی نیز می‌تواند نتایج پژوهش‌های نظری معاصر را به واقعیات نزدیک‌تر سازد. مطالعات اولیه تجربی و تحقیقات کمی در مفهوم عدالت سازمانی به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. با وجود این، اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود.

آدامز^۱ می‌گوید: «اگر افراد در سازمان نابرابری و اجحافی را احساس نمایند، با اقدام‌هایی که در جهت خلاف منافع سازمان می‌نمایند، درصدد اصلاح نابرابری‌ها برخواهند آمد» (رابینز، ۱۳۷۷: ۳۵۰).

درک کارکنان از فلسفه عدالت در سازمان و چگونگی پیاده‌سازی آن به‌عنوان یک مؤلفه تعیین‌کننده در قضاوت‌های عمومی آنان نسبت به رخدادهای سازمانی، مؤثر و تعیین‌کننده است. در عین حال، کارکنان در برابر بی‌عدالتی‌های مشهود سازمانی متناسب با ظرفیت‌های ادراکی خود، واکنش‌های متنوع و معناداری را بروز می‌دهند. فیشر می‌گوید: «ادبیات موجود پیشنهاد می‌کند که ادراکات از عدالت برای تفسیر رویدادهای سازمانی حیاتی است» (Fischer, 2004: 496).

دو نفر از نویسندگان می‌گویند: «اگر افراد تصمیمی را در سازمان به‌عنوان یک اقدام عادلانه درک کنند، به احتمال زیاد با تعهد بالاتر، رضایت شغلی بیشتر و درگیر شدن در رفتار فرانقشی برای سازمان جبران خواهند کرد» (Colquitt et al, 2001: 425).

چنین کارکردی از سوی احساس عدالت سازمانی به معنای برخورداری از قانونی برای تولید ارزش افزوده است. به عبارت دیگر، به احتمال زیاد با افزایش جلوه‌های عدالت سازمانی می‌توان شاهد دستاوردهای مطلوبی مانند افزایش تعهد، رضایت شغلی، اقدام‌های فرانقشی داوطلبانه و عملکرد شغلی بالاتر کارکنان بود.

۲-۳-۲. ابعاد عدالت سازمانی

طبق تحقیقات در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی هستند.

۲-۳-۲-۱. عدالت توزیعی

عدالت توزیعی، ملموس‌ترین وجه عدالت محسوب می‌گردد. «جی استیسی آدامز» در نظریه برابری خود نشان داد که افراد مایل هستند، در قبال انجام کار خود، پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند» (Greenberg, 2004: 322-365).

در محیط سازمان اولین ادراک از مفهوم عدالت معطوف به بُعد توزیعی آن است. «به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است» (Robbins, 2001: 170). این نوع عدالت، کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند. دو نفر از نویسندگان معتقدند که «به دلیل تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت اغلب مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد. بنابراین، زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی باید احساسات شخص (مانند عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (برای مثال شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و در نهایت رفتارش (مانند عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد» (Spector & Charash, 2001: 278).

عدالت توزیعی نوعی از قضاوت‌های ادراکی است که سازوکارهای آن با مشاهده نتایج، خروجی‌ها و پاداش‌های تخصیص یافته آغاز به کار می‌کند. تحلیل عاملی فقدان این نوع از عدالت، ظهور و تجلی پدیده‌هایی مانند کاهش رضایت از کار، تحریف رویدادها، کاهش عملکرد و ترک خدمت را نشان می‌دهد. از این رو، امکان اندازه‌گیری کمی آن فراهم می‌گردد.

۲-۳-۲. عدالت رویه‌ای

افزون بر جنبه غایت‌گرایانه، بُعد فرایندی عدالت نیز به تدریج مورد توجه قرار گرفت. «با توجه به تغییر تحقیق‌ها در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (یا عدالت توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه‌ای)، تغییر کرد» (Spector & Charash, 2001: 278). عدالت رویه‌ای با رویکردی فرایندگرا پیش از وقوع نتایج و تخصیص پاداش‌ها کار خود را در مرحله ارزیابی ترتیب و توالی اقدام‌های منجر به تخصیص پاداش توسط

مسئولان سازمان آغاز می‌کند. به گمان یکی از نویسندگان «عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود» (Robbins, 2001: 170) عدالت رویه‌ای، قضاوتی پیش‌بینی‌کننده است و فرد از طریق تجزیه و تحلیل ذهنی مقدمه‌ها، امکان وقوع بی‌عدالتی را در آینده برآورد می‌کند. تحقق ملزومات عدالت رویه‌ای در سازمان امکان طراحی و پیاده‌سازی مؤثر پرداخت‌های منعطف و یا چندنظامی را فراهم می‌سازد. مطالعه‌ها نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری کارکنان نسبت به سازمان (مانند تعهد سازمانی) مرتبط است.

۳-۲-۲. عدالت تعاملی

نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. «عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود» (Scandura, 1999: 25-40).

«این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به دلیل اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر، سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند به جای سازمان، واکنش منفی را به سرپرستش نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند، تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی اغلب نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد» (Spector & Charash, 2001: 278).

به نظر مورمن^۱ «عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته هستند و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود» (Scandura, 1999: 25-40).

۴-۲. تعهد سازمانی

یکی از پژوهشگران در تعریف تعهد سازمانی به نقل از سایر نویسندگان می‌گوید: پورتر و همکاران^۲ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. چاتمن و اوریلی^۳ (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با هدف‌ها و ارزش‌های یک سازمان، به دلیل خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن وسیله‌ای برای دستیابی به هدف‌های دیگر تعریف می‌کنند» (رنجیریان، ۱۳۷۵: ۵۷-۴۱).

یکی از نویسندگان می‌گوید: «تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (به‌جز شغلی که در آن مشغول به‌کارند). در تعهد سازمانی، شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن، سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد» (استرون، ۱۳۷۷: ۷۴-۷۳).

بررسی‌ها نشان داده است که «تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر^۴، ۱۹۸۹)، حضور (ماتیو و زاجیک^۵، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرااجتماعی (اریلی و چتمن^۶، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت^۷، ۱۹۹۳)

1. Morman
2. Porter et al
3. Chatman & Orly
4. Batman & Struser
5. Mathive & Zajac
6. Oreilly & Chatman
7. Meyer, Allen & Smit

رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز^۱، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد» (Shiuan, 2003: 313).

به گفته یک نویسنده «تعهد سازمانی، کلید حفظ و نگهداری منابع انسانی تلقی می‌شود» (Hugo, 2003: 39).

از این منظر، تعهد سازمانی، واکنشی از سوی کارکنان در برابر کنش‌های نظام نگهداشت مدیریت منابع انسانی است. می‌یر و آلن، بین سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، تمایز قائل می‌شوند. «تعهد عاطفی، اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد هنجاری، احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود» (Mowday, Porter & Steers, 1982: 390).

(۱) **تعهد عاطفی:** «این بُعد از تعهد سازمانی، به نوعی علاقه و وابستگی فرد به سازمان و پذیرش هدف‌ها و ارزش‌های سازمان است» (Greenberg & Baron, 2000: 152).

(۲) **تعهد هنجاری:** «این بُعد از تعهد سازمانی، الزام اخلاقی و فداکاری برای سازمان و عدم انتقاد از سازمان را اندازه می‌گیرد» (Allen & Meyer, 1990: 18).

(۳) **تعهد مستمر:** «این بُعد ناشی از درک هزینه و زیان ناشی از ترک سازمان است. هرچه افراد مدت زمان بیشتری در یک سازمان کار کنند، احساس می‌کنند که سرمایه‌گذاری آنها در سازمان افزایش یافته و در صورت ترک سازمان این سرمایه‌گذاری و مزایای جانبی ناشی از کار در سازمان از بین خواهد رفت» (Greenberg & Baron, 2000: 176).

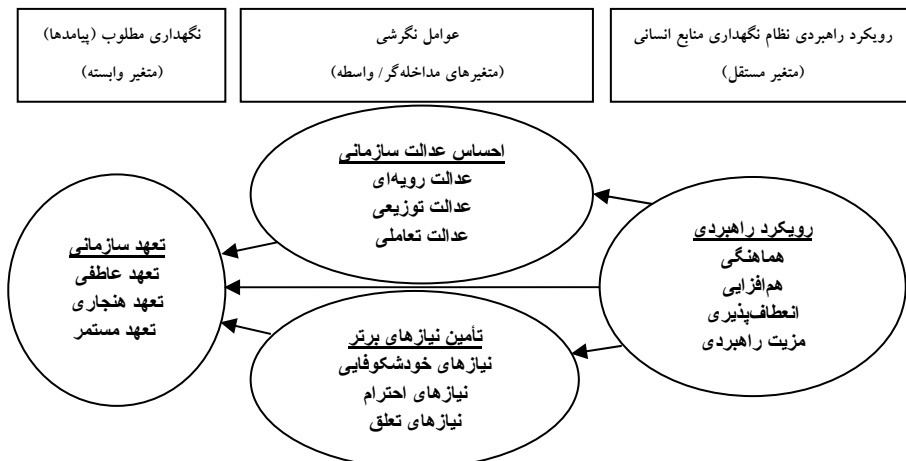
با نگرش به عوامل و ابعاد مهم یاد شده فوق، در مجموع به نظر می‌رسد که بین ابعاد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی (یعنی میزان هماهنگی، هم‌افزایی، انعطاف‌پذیری و مزیت راهبردی این نظام)؛ احساس عدالت سازمانی (یعنی عدالت

رویه‌ای، توزیعی و تعاملی)؛ و تأمین نیازهای برتر (یعنی خودشکوفایی، احترام و تعلق) با تعهد سازمانی (یعنی تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) رابطه معناداری وجود دارد.

۳. معرفی الگوی مفهومی پژوهش

ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تعهد سازمانی عامل مهمی در تعیین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان است. متغیر تعهد سازمانی طرف مقابل تلاش‌های نظام نگهداری منابع انسانی را نمایان می‌سازد. به عبارت دیگر، اثربخشی اقدام‌های نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی را می‌توان از طریق افزایش و یا کاهش تعهد سازمانی کارکنان اندازه‌گیری کرد. هدف غایی و مشترک دو مفهوم نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در پیوند متقابل بین فرد و سازمان نهفته است. از سوی دیگر، برخورداری از رویکردی راهبردی در نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی، نگاه جدیدی است که سطح تحلیل عملیاتی متعارف را به سطح تحلیل راهبردی ارتقا می‌بخشد.

شکل شماره ۱. الگوی مفهومی پژوهش



بر اساس این الگوی مفهومی، در سطح تحلیل راهبردی، ارتقای شاخص‌ها در ابعاد هماهنگی، هم‌افزایی، انعطاف‌پذیری و مزیت راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی با تأثیر بر احساس عدالت سازمانی کارکنان و تأمین نیازهای برتر آنان موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد. مهم‌ترین دستاورد این الگو، امکان پیش‌بینی عملکرد کارکنان خواهد بود. از آنجا که کلید اثربخشی نظام نگهداری منابع انسانی به‌خصوص در یک سازمان دفاعی در تعهد سازمانی کارکنان نهفته است، بنابراین اگر سازمان بتواند با سیاست‌ها، راهبردها و اقدام‌های خود در حوزه نگهداری منابع انسانی ضمن تأمین نیازها و خواسته‌های متعارف کارکنان با اثرگذاری بر نگرش‌های محوری آنان یعنی احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر، میزان تعهد و پیوندهای بین فرد و سازمان را افزایش دهد، آنگاه می‌توان گفت که سیاست‌ها و اقدام‌های انجام شده در این حوزه، اثربخش بوده‌اند.

۳-۱. جامعه آماری و حداقل حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کارکنان پایور شاغل در ستادهای سازمان دولتی مورد مطالعه که برابر فرمول کوکران در جامعه آماری محدود و شناخته‌شده حداقل حجم نمونه قابل قبول ۱۸۹ نفر برآورد گردید، اما برای ۳۰۰ نفر پرسشنامه ارسال شد و ۲۰۱ پرسشنامه دریافتی مبنای محاسبه‌ها قرار گرفتند. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای ۴۸ سؤال با استنباط از پرسشنامه‌های استاندارد مرتبط با متغیرهای پژوهش و پس از بومی‌سازی، در نهایت با احراز روایی و اعتبار بالا، مبنای مطالعه میدانی قرار گرفت. میزان متوسط روایی محتوایی پرسش‌های این پرسشنامه پس از کسب نظرات ۱۱ نفر از خبرگان دانش مدیریت منابع انسانی، بالای ۸۸٪ به‌دست آمد. میزان اعتبار یا پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲۹۲ محاسبه گردید.

جدول شماره ۱. توسعه مفهومی متغیرها

متغیر	ابعاد	شاخص‌ها / پرسش‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی	هماهنگی راهبردی	جهت‌گیری نظام نگهداری منابع انسانی در این سازمان در راستای عالی‌ترین تدابیر ابلاغی است.					
		جهت‌گیری نظام نگهداری منابع انسانی در این سازمان همسو با راهبردهای کلان سازمان است.					
	هم‌قوایی راهبردی	بین سیاست‌ها و راهبردهای نظام نگهداری منابع انسانی سازمان هماهنگی وجود دارد.					
		هدف‌های راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی در کل سازمان مکمل یکدیگر هستند.					
	انطباق‌پذیری راهبردی	در این سازمان راهبردها و سیاست‌های نظام نگهداری منابع انسانی یکدیگر را تقویت می‌کنند.					
		در این سازمان اقدام‌های راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی همدیگر را پوشش می‌دهند.					
	مزیت راهبردی	در این سازمان روند تغییر و تحول نظام نگهداری منابع انسانی سایر سازمان‌ها رصد می‌شود.					
		در این سازمان تجربیات و آموزه‌های نظام نگهداری منابع انسانی سایر سازمان‌ها مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.					
	تعهد عاطفی	دستاوردهای ارزشمند نظام نگهداری منابع انسانی سایر سازمان‌ها در غنی‌سازی نظام نگهداری منابع انسانی کل سازمان به‌کار گرفته می‌شود.					
		نظام نگهداری منابع انسانی این سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها از نظر جبران خدمات دارای جاذبه‌های منحصر به فردی است.					
تعهد هیجانی	نظام نگهداری منابع انسانی این سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها از نظر بستر سازی برای تعالی و تأمین پاداش‌های معنوی کارکنان جذابیت بیشتری دارد.						
	نظام نگهداری منابع انسانی این سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها وجهه اجتماعی بالاتری را برای کارکنان فراهم ساخته است.						
تعهد مستمر	از نظر عاطفی و روانی وابستگی زیادی به سازمان خود دارم						
	از نظر شخصی، موفقیت این سازمان برایم خیلی مهم است						
تعهد هیجانی	واقعاً مسائل و مشکلات این سازمان را مسائل و مشکلات خود می‌دانم						
	هنگام صحبت کردن با دوستان و آشنایان در مورد این سازمان، به آن افتخار می‌کنم						
تعهد مستمر	رفتن از این سازمان به سازمان دیگر را کار درستی نمی‌دانم						
	یکی از دلایل من برای ماندن در این سازمان این است که معتقدم وفاداری به من خیلی مهم است. لذا احساس تکلیف اخلاقی می‌کنم که در این سازمان بمانم						
تعهد مستمر	کارکنان باید همیشه به این سازمان وفادار بمانند						
	پسندیده است که کارکنان تا زمان بازنشستگی در همین سازمان بمانند						
تعهد مستمر	این سازمان را ترک نمی‌کنم چون شغل مناسب‌تری پیدا نمی‌کنم						
	در حال حاضر ترک این سازمان و استخدام در سازمان دیگر برای من ممکن نمی‌باشد						
تعهد مستمر	اگر این سازمان را ترک کنم حتی اگر شغلی هم پیدا نکنم نگران نخواهم شد						
	در حال حاضر ترک این سازمان مشکلات زیادی در زندگی من ایجاد می‌کند						

عدالت سازمانی	عدالت روبه ای	رویه‌های جبران خدمات این سازمان به طور یکسان برای تمام کارکنان تدوین شده است								
		رویه‌های جبران خدمات این سازمان به طور یکسان برای تمام کارکنان اعمال می‌شود								
		برای ارزیابی عملکرد کارکنان در این سازمان از رویه‌های منصفانه‌ای استفاده می‌شود								
	عدالت توزیمی	در ارزیابی عملکرد کارکنان در این سازمان فقط میزان عملکرد آنان مورد توجه قرار می‌گیرد								
		خدمات رفاهی و تسهیلاتی این سازمان به طور متناسب بین کارکنان تقسیم می‌گردد								
		حقوق و مزایای کارکنان در این سازمان متناسب با عملکرد آنان است								
	عدالت تعاملی	توزیع امتیازها بین کارکنان این سازمان عادلانه است								
		میزان جبران خدمات کارکنان در این سازمان متناسب با مسئولیت‌پذیری آنان است								
		رفتار مسئولان و زیردستان در این سازمان در چارچوب احترام متقابل است								
	احساس تعلق بین‌رشته‌ای برتر	خودمکوثری	در این سازمان روابط مقام‌های مسئول با زیردستان صمیمانه است							
			مسئولان این سازمان با کارکنان تابعه برخورد صادقانه‌ای دارند							
			مقام‌های مسئول در این سازمان با کارکنان خود رفتار مؤدبانه‌ای دارند							
احترام		در انجام وظایف شغلی‌ام دارای آزادی عمل لازم هستم								
		بستر بروز استعدادهایم در این سازمان فراهم است.								
		از خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایم در این سازمان استقبال می‌شود								
اجتماعی		فرصت بروز توانمندی‌هایم در این سازمان وجود دارد								
		در این سازمان با من متناسب با شایستگی‌هایم رفتار می‌شود								
		نظرات مشورتی من برای مسئولان سازمان مهم است								
اجتماعی		همکارانم با من برخورد محترمانه‌ای دارند								
		شئونات شخصی من در این سازمان رعایت می‌شود								
		از اینکه در این سازمان خدمت می‌کنم، افتخار می‌کنم								
اجتماعی	پذیرفته شدن از سوی همکاران برایم مهم است									
	تعامل با همکاران برایم دلگرم‌کننده است									
	مشارکت در فعالیت‌های گروهی این سازمان برایم مهم است									

۲-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با استفاد از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی تمامی شاخص‌های آماری میانگین، واریانس، انحراف معیار، انحراف استاندارد، چارک اول و سوم و همچنین همبستگی بین متغیرها محاسبه و در قالب جدول‌ها و نمودارهای مختلف تنظیم و پس از تجزیه و تحلیل، پارامترهای آنان برحسب لزوم برآورد گردیدند. در ادامه، مطالعه‌ها و بررسی‌های

آماري، آزمون تي، آزمون ضريب كندال، آزمون فريدمن، آزمون كراسكال- واليس، و محاسبات تحليل مسير براي دستيابي به الگوي نظري انجام گرفتند.

۴. بحث و بررسی و تحلیل آماری

نتایج محاسبات ضریب همبستگی پیرسون در قالب ۶ فرضیه نشان داد که تمامی فرضیه‌ها تأیید گردیدند. در این میان فرضیه دو با بیشترین همبستگی و ضریب پیش‌بین و فرضیه یک با کمترین ضریب همبستگی و ضریب پیش‌بین مورد تأیید قرار گرفتند. جدول شماره یک نتایج آزمون همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. نتایج ضرایب همبستگی

اولویت‌ها	ضریب تعیین r^2	ضریب همبستگی r	رابطه همبستگی بین متغیرها	فرضیه‌ها
اولویت اول	٪۴۵/۶۷	۰/۶۷۵۸	بین رویکرد راهبردی و احساس عدالت	فرضیه ۲
اولویت دوم	٪۳۶/۹۴	۰/۶۰۷۸	بین احساس عدالت و تأمین نیازهای برتر	فرضیه ۶
اولویت سوم	٪۲۶/۹۸	۰/۵۱۹۵	بین رویکرد راهبردی و تأمین نیازهای برتر	فرضیه ۳
اولویت چهارم	٪۱۲/۵۶	۰/۳۵۴۴	بین احساس عدالت و تعهد سازمانی	فرضیه ۴
اولویت پنجم	٪۱۱/۰۸	۰/۳۳۲۹	بین نیازهای برتر و تعهد سازمانی	فرضیه ۵
اولویت ششم	٪۷/۸	۰/۲۷۹۴	بین رویکرد راهبردی و تعهد سازمانی	فرضیه ۱

همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، بیشترین ضریب تعیین بین دو متغیر رویکرد راهبردی و احساس عدالت سازمانی دیده می‌شود. به عبارت دیگر، با تقویت رویکرد راهبردی باید شاهد ارتقای احساس عدالت سازمانی در کارکنان بود.

۴-۱. تحلیل شکاف‌ها / آسیب‌ها (فاصله بین وضع موجود و مطلوب)

از آنجا که شماره‌گذاری گزینه‌های مقابل هر متغیر از خیلی مخالفم (وضعیت نامطلوب) تا خیلی موافقم (وضعیت مطلوب) به ترتیب از صفر تا ۴ بوده است، بنابراین عدد ۲ نقش میانگین استاندارد را خواهد داشت و عدد ۴ در حکم وضعیت مطلوب هر متغیر خواهد بود. به این ترتیب با تفاضل مقدار میانگین (وضعیت موجود) هر متغیر از عدد ۴ فاصله یا شکاف (آسیب) مورد نظر شناسایی خواهد شد و به دنبال آن، با تقسیم آن بر ۴ و ضرب در ۱۰۰، میزان درصد شکاف به دست می‌آید. به این ترتیب بالاترین شکاف نیز به معنای شدیدترین شکاف و یا مهم‌ترین آسیب تفسیر می‌گردد. نتایج نشان می‌دهند که در میان مؤلفه‌ها، عدالت توزیعی و رویه‌ای از بیشترین آسیب برخوردارند. از سوی دیگر تعهد عاطفی و احساس تعلق کارکنان به سازمان بسیار بالاست، به عبارت دیگر از کمترین آسیب برخوردارند.

جدول شماره ۳. شکاف‌ها / آسیب‌ها برحسب اولویت

اولویت‌های آسیب	درصد شکاف	متغیرها
اولویت اول	۵۴/۳۵٪	احساس عدالت سازمانی
اولویت دوم	۵۰/۷۴٪	رویکرد راهبردی
اولویت سوم	۳۲/۵۱٪	تعهد سازمانی
اولویت چهارم	۳۰/۹۳٪	احساس تأمین نیازهای برتر

همان‌گونه که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، بیشترین شکاف و یا آسیب در احساس عدالت سازمانی کارکنان مشاهده می‌گردد. صرف‌نظر از درستی یا نادرستی این احساس در کارکنان، باید تشدید و یا آثار تبعی آن بر عملکرد کارکنان را مهار نمود.

جدول شماره ۴. مقایسه شکافها در بین متغیرها و ابعاد

اولویت شکافها	شکاف به درصد	مؤلفه‌های هر بُعد
اولویت اول	٪۶۳/۸۲	عدالت توزیعی
اولویت دوم	٪۶۲/۴۷	عدالت رویه‌ای
اولویت سوم	٪۶۰/۴۹	تعهد مستمر
اولویت چهارم	٪۵۷	مزیت
اولویت پنجم	٪۵۳/۹۶	انعطاف‌پذیری
اولویت ششم	٪۴۷/۴۰	هم‌افزایی
اولویت هفتم	٪۴۴/۶۳	هماهنگی
اولویت هشتم	٪۴۰/۱۰	خودشکوفایی
اولویت نهم	٪۳۶/۷۵	عدالت تعاملی
اولویت دهم	٪۳۳/۹۴	احترام
اولویت یازدهم	٪۲۱/۶۶	تعهد هنجاری
اولویت دوازدهم	٪۱۸/۷۵	تعلق
اولویت سیزدهم	٪۱۵/۴۵	تعهد عاطفی

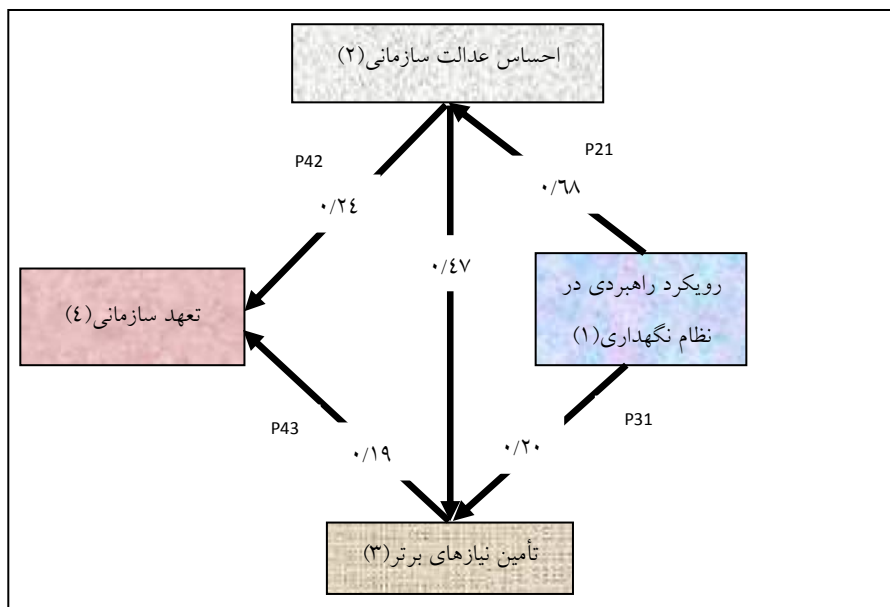
برابر جدول شماره ۴، مقایسه شکافها در ابعاد مختلف هر متغیر نشان می‌دهد که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای از بالاترین شکاف برخوردارند. با نگرش به الگوی این پژوهش و نتایج همبستگی، ارتقای رویکرد راهبردی در نظام نگهداری می‌تواند، بخش قابل توجهی از این دو شکاف را ترمیم نماید.

۲-۴. تحلیل مسیر

یکی از مزایای عمده روش آماری، «تحلیل مسیر» آن است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اثرات مستقیم و غیرمستقیم یک متغیر را بر متغیر دیگر اندازه گرفته و مقدار آنها را (که در حقیقت مشخص‌کننده سازوکارهای عملی علی است) با هم مقایسه کند. در این

تحقیق، الگوی نهایی نشان می‌دهد که رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی از طریق متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و نیازهای برتر بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. از مهم‌ترین قابلیت‌ها و کارکردهای این الگو آن است که یک زیربنای ساختاری در روابط بین متغیرهای پژوهش ایجاد نموده است. بنابراین، با نگرش به اهمیت متغیر تعهد سازمانی در مطالعه‌های رضایت شغلی و عملکرد سازمانی، پس از این هرگونه مطالعه‌ای پیرامون بررسی تأثیر رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی بر رضایت شغلی یا عملکرد سازمانی باید با توجه به نقش متغیرهای میانجی عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر انجام گیرد. مقدار ضریب اثر کلی رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی بر تعهد سازمانی یعنی $0/261$ ، ضمن تأیید رابطه و تأثیر قابل توجه رویکرد راهبردی بر تعهد سازمانی، مؤید تأثیر سایر عواملی است که ممکن است به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین متغیرهای مستقل (رویکرد راهبردی نظام نگهداری منابع انسانی) و متغیر مستقل (تعهد سازمانی) سهم قابل توجهی را در ادامه توسعه مفهومی این الگو به خود اختصاص دهند.

شکل شماره ۲. الگوی نهایی تحلیل مسیر



نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاکی از آن است که تعهد سازمانی روی دیگر نظام نگهداری منابع انسانی است؛ زیرا نظام نگهداری از منظر سازمانی در صدد ایجاد پیوند بین فرد و سازمان است و تعهد سازمانی از منظر فردی چنین پیوندی را ایجاد می‌کند. نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکردهای مشابهی داشته و هر دو مفهوم ناظر بر ایجاد، حفظ و تقویت یک پیوند بین فرد و سازمان در عالم واقع هستند. در نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی، رسیدگی به امور مادی و معیشتی و همچنین توجه به سطوح عملیاتی کارکنان شرط لازم است، اما شرط کافی نیست و به تنهایی نمی‌تواند میزان اثربخشی نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی و به طور خاص تعهد سازمانی کارکنان و به تبع رضایت شغلی و عملکرد آنان را ارتقا دهد، بلکه عوامل نگرشی سطح راهبردی یعنی احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر را نیز باید مورد توجه ویژه قرار داد. به عبارت دیگر، براساس یافته‌های پژوهش رویکرد راهبردی (هماهنگی، هم‌افزایی، انعطاف‌پذیری و مزیت راهبردی) در نظام نگهداری منابع انسانی از طریق متغیرهای نگرشی احساس عدالت سازمانی و نیازهای برتر بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. نتایج همچنان نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های این پژوهش تأیید گردیدند. بالاترین همبستگی با ۹۵ درصد اطمینان بین رویکرد راهبردی و احساس عدالت سازمانی (۰/۶۷۵۸) و بین احساس عدالت سازمانی با تأمین نیازهای برتر (۰/۶۰۷۸) احراز گردید. آسیب‌های نظام نگهداری و یا اندازه شکاف‌ها نسبت به وضع مطلوب بر حسب اولویت عبارتند از: احساس عدالت سازمانی (۰/۵۴/۳۵)، رویکرد راهبردی (۰/۵۰/۷۴)، تعهد سازمانی (۰/۳۲/۵۱) و تأمین نیازهای برتر (۰/۳۰/۹۳). براساس تحلیل مسیر پیوستگی متغیرهای الگوی در سطح تحلیل راهبردی نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی و جهت تأثیر آنها به عنوان یک دستاورد مهم پژوهشی می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های بعدی قرار گیرد.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آشوک، چاندا و شیلیا، کبرا (۱۳۸۴)، *راهبرد منابع انسانی: معماری تغییرات*، ترجمه حسن رنگریزی و عباسعلی حاجی کریمی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۳. آمدی، عبدالواحد (۱۳۸۷)، *غرورالحکم*، ترجمه محمدعلی انصاری قمی، تهران، انتشارات امام عصر(عج).
۴. اخوان‌کازمی، بهرام (۱۳۸۲)، *عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام*، قم، انتشارات مؤسسه بوستان کتاب.
۵. شیخ صدوق، محمدبن علی بن بابویه (۱۳۷۵)، *خصال*، ترجمه صادق حسن‌زاده، تهران، انتشارات ارمغان.
۶. رایبیز، استیفن (۱۳۷۷)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵)، *تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، سال دهم، شماره ۲ او.
۸. *نهج البلاغه* (۱۳۷۱)، تألیف سید رضی، به قلم فیض‌الاسلام.

۲. منابع انگلیسی

1. Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*.
2. Charash, V. C. & Spector, P. E (2001), The Role of Justice in Organizations, A Meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80.
3. Colquitt, J. A., Conlon, D. E.; Wesson, M. J, Porter, Colh. & Ng, K.Y (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86.
4. Eriksen, Jeff. & Dyer, Lee (2004), *Toward a SHRM Model of High Reliability Organization Performance*, Center for Advanced HR Studies (CAHRS), Cornell University.
5. Faruq, Ahmed, Shariat, Ullah. Muhammad, & Kamal, Uddin. Muhammad (2006), Strategic Human Resource Management: Linking HR Practices with the Business Strategy, *The cost and Management*, Vol.34, No 3.
6. Fischer, Ronald (2004), Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach, *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 8, No 3.

7. Greenberg, J (2004), Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Work Place Stress by Promoting Organizational Justice, *Organizational Dynamics*, Vol. 33.
8. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000), *Behaviore in Organization*, Prentice Hall Inc.,- 7th edition.
9. Hugo, B (2003), *Attracting the Best & Keeping Them Loyal*, Annual conference of H. R. M, 35th, venis.
10. Lepak, P. David (2006), A Conccetual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 25.
11. Mowday, R. T.; Porter, L. W. & Steers, R. M (1982), *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, San Diego, Academic Press.
12. Murphree, Christina (2003), *Strategic Human Resource Management: What it is and How it Affects the Organization*, New York, Troy State Universtiy.
13. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, New Dehli, Prentice Hall, Inc
14. Scandura, T. A. (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, Vol 10.
15. Schuler, S. Randall. & Jackson, E. Susan (2005), A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, *Management Review*, Vol. 16, Issue 1.
16. Shiuan, C. B. (2003), Organizational Commitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in the Chinese Context, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3.