

## نقش ادراک از درستکاری سازمان و رفاه عاطفی کارکنان در ایجاد تعهد عاطفی به سازمان (مورد مطالعه: کارکنان شرکت‌های بیمه در کلان‌شهر تهران)

محمد صالح ترکستانی

استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

الهام جمشیدی بروجردی\*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بیمه،

دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

در این مقاله به صورت تجربی و با استفاده از روش آمار استنباطی رابطه میان ادراک کارکنان از درستکاری سازمان و پیش‌بینی رفاه عاطفی و تعهد عاطفی در آنها، در شرکت‌های بیمه موجود در سطح شهر تهران مورد بررسی قرار گرفته است. تعداد نمونه تحقیق با استفاده از روش کوکران ۱۹۶ مورد برآورد شد. برای دسترسی به این حجم از نمونه ۲۰ شرکت بیمه‌ای در تهران با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شده و در هر شرکت تقریباً ۲۰ پرسشنامه توزیع شد. در مجموع ۲۱۲ پرسشنامه ارجاع داده شد و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش مدلسازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از درستکاری سازمان، هم به طور مستقیم و هم با میانجی‌گری نقش رفاه عاطفی، رابطه‌ای مثبت با تعهد عاطفی کارکنان دارد و بیشترین رابطه در مدل نظری این تحقیق میان ادراک کارکنان از درستکاری سازمان و رفاه عاطفی کارکنان و کمترین رابطه میان ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان و تعهد عاطفی کارکنان وجود دارد. در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که توسعه درستکاری در سازمان (به عنوان مثال توسعه احترام متقابل و فضایی که در آن استانداردهای بالای عملکردی با فرهنگ گذشت و یادگیری از اشتباهات ترکیب می‌شود)، رفاه عاطفی کارکنان را بهبود بخشد و منجر به تعهد عاطفی آن‌ها می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** رفاه عاطفی، تعهد عاطفی، درستکاری سازمان، کارکنان.

**The role of perceptions of organizational virtuousness  
and affective well-being on affective commitment to organization  
(Case of: Insurance companies' employees thorough Tehran)**

**Mohammad Saleh Torkestani**

Assistant professor of Allame Tabataba'i  
University

**Elham Jamshidi Borujerdi**

Master of business management,  
management and accounting college,  
Allame Tabataba'i University

**Abstract**

This article looks into the relationship between perceptions of organizational virtuousness (OV), affective well-being (AWB), and affective commitment (AC), in insurance companies operating in Tehran. Using Cochran formula, number of samples required to collect research data was estimated to be 196. To access this amount of sample, 20 insurance companies in Tehran were selected using random cluster sampling method and about 20 questionnaires were distributed to each company. Finally 212 questionnaires were returned and used to test research hypotheses. Findings from Structural Equation Modeling method that was analyzed with the aim of LISREL software imply that perceptions of OV predict AC both directly and through the mediating role of AWB while the most relationship in this research model exists between OV and AC, and the least relationship is between OV and AC. The study suggests that fostering organizational virtuousness (e.g. interpersonal respect, and creating a context in which combining high standards of performance with a culture of forgiveness and learning from mistakes) improves employees' AWB and promotes a more committed workforce.

**Keywords:** Affective well-being, Affective commitment, Organizational virtuousness, Employees.

**مقدمه**

محیط کسب و کار امروز، ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و تحولات تکنولوژیک را داشته که باعث شکل‌گیری مؤلفه‌های جدیدی می‌شود؛ محیطی با درجه بالای عدم اطمینان و آکنده از مکانیزم‌های تأثیرگذار و پیچیده که امکان پیش‌بینی آینده در آن تقریباً ناممکن است. در این میان اگر کارکرد برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای پر از تغییر امروز، به عنوان توانمندسازی مدیران جهت خلق مزیت رقابتی دانسته شود، ضرورت توجه به مباحث سازمانی و نیروی انسانی نیز اجتناب ناپذیر خواهد بود. با توجه فلسفه با ارزش وجودی صنعت بیمه در جامعه و بازارهای مالی، اقتصادی و تولیدی کشور، تعهد عاطفی کارمندان به سازمان و مشتریان در این صنعت برجسته‌تر می‌شود (Bordbar, Mansuri, & Ejmali, 2008).

منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند و موفقیت و بقای سازمان به آن‌ها بستگی دارد. به همین دلیل تعهد عاطفی منابع انسانی نیز یکی از مهم‌ترین عواملی است که امروزه هدف غایی اکثر سازمان‌ها است. تعهد کارکنان به سازمان عبارت است از تمایل آن‌ها برای ماندن در سازمان که شامل سه نوع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر می‌شود. تعهد عاطفی قویترین عامل تعهد کارکنان به سازمان بوده و در صورتی که این نوع از تعهد در کارکنان وجود داشته باشد ارزش‌ها و هنجارهای مورد نظر کارکنان در راستای ارزش‌های سازمان قرار گرفته و ساز و کار خودکنترلی در میان کارکنان تقویت می‌شود و در این صورت هزینه‌های کنترل کارکنان نیز علاوه بر کاهش هزینه‌های جابه‌جایی و ترک سازمان کاهش می‌یابد (Casimir, Keith, Wang, & Ooi, 2014).

بحث تعهد عاطفی، در سازمان‌های بیمه‌ای می‌تواند بیشتر مطرح باشد، زیرا فعالیت در این صنعت از جنس خدمات بوده و این تعهد مستقیماً بر خروجی سازمان‌های بیمه‌ای اثرگذار خواهد بود. پیشینه ادبیات تعهد عاطفی دامنه وسیعی را در بردارد و لی در این مطالعات، از متغیرهایی مانند نشاط سازمانی و درستکاری سازمان به عنوان سوابق ممکن غفلت شده است (Herrbach, 2006).

ادراک کارکنان از درستکاری سازمان منوط به ایجاد جوی سازمانی است که در آن ادراک از عادلانه بودن سازمان و مدیران نسبت به کارکنان، نوع دوستی و کمک به کارکنان در حل مشکلات کاری، نزاکت و احترام به حقوق کارکنان و مشورت با کسانی که تحت تأثیر تصمیمات قرار گیرند، در کنار تعیین استانداردهای بالای عملکردی و یادگیری از مسائل و گذشت رواج دارد که این ادراک از درستکاری سازمان می‌تواند زمینه‌های ایجاد رفتار شهروندی سازمانی را در سازمان به وجود آورده و جوی از وظیفه‌شناسی، جوانمردی و تحمل شرایط نامناسب کاری بدون ابراز شکایت و تعلق سازمانی و عجین بودن کارکنان با سازمان را نیز تقویت کند و در این صورت انسجام و اثربخشی سازمان به گونه‌ای قابل توجه افزایش می‌یابد (Fernando & Almeida, 2012). عنوان درستکاری سازمانی اغلب در ادبیات سازمانی فروگذار مانده و خارج از مرکزیت توجه مدیران قرار گرفته است. به هر حال آشفتگی اخلاقی و مالی در سال‌های اخیر در دنیا و در جوامع کسب و کار و شهرت باعث شده تا فرض شود که ترویج اخلاق هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری افراد، کارایی و عملکرد سازمانی شود (Cameron, 2010).

کامرون و همکاران (۲۰۰۴)، بیان می‌دارند که جلوه‌های درستکاری سازمان و نتایج آن هم برای افراد و هم برای سازمان به طور نظری توسعه نیافته است. آنها در پژوهش خود بیان می‌دارند: «...این مایه تأسف

است، زیرا درست بودن به آنچه که مناسب انسانیت است گره خورده و در نتیجه، غفلت از آن در تحقیقات علمی نوعی خلاء را در درک کامل پیامدهای سازمانی به جای می‌گذارد». رگو و همکاران (۲۰۱۱)، تأکید دارند که دیگر محققان باید معیارهای کامرون و همکاران را در فضاهای دیگر و در رابطه با دیگر نتایج (مثل تعهد سازمانی) به کار بندند.

رفاه عاطفی عبارت است از: "تجربه مکرر وقایع مثبت و غیر مکرر عواطف منفی" و رفاه عاطفی یکی از مهمترین اجزای رفاه روانی یا نشاط است (Rego, Neuza, Miguel & Jorge, 2011). انجام پژوهش در مورد نشاط در سازمان به چند دلیل ارزشمند است: ۱- نشاط با ارزش است. ۲- نشاط وابسته به عملکرد بالا و کارکرد بهتر سازمان است. ۳- نشاط جزء اساسی «زندگی خوب و جامعه خوب» بوده و و تحقیق و مطالعه پیرامون تعهد عاطفی به دلیل تمایل افراد کارآمد و متعهد برای انجام بهتر و کارآمدتر شغلشان با اهمیت است (Rego et al., 2011).

با توجه به شکافی که در انجام تحقیقات رفتار سازمانی مربوط به درستکاری سازمانی و رفاه روانی یا نشاط وجود دارد و اهمیت فزاینده این متغیرهای سازمانی در تعیین گرایش رفتار و نگرشی کارکنان وجود دارد و نیز اهمیت بالای تعهد عاطفی کارکنان به سازمان به عنوان یکی از مهمترین عوامل گرایش رفتار و نگرشی کارکنان و همچنین نقش تعیین کننده‌ای که ادراک از درستکاری سازمان و رفاه عاطفی کارکنان می‌تواند در ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان داشته باشد، هدف این تحقیق، بررسی نحوه ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان و پیش‌بینی تعهد عاطفی هم بصورت مستقیم و هم از طریق وساطت متغیر رفاه عاطفی می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### پیشینه پژوهش

در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر تعهد عاطفی کارکنان تحقیقات بسیار زیادی صورت گرفته به عنوان نمونه مائو، سانگ و هام (۲۰۱۳) در تحقیق خود رابطه میان ادراک کارکنان از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نتایج آن بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از بررسی ۳۷۰ کامند چینی در صنایع تولیدی حاکی از آن بود که ادراک کارکنان از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا باعث افزایش رضایت شغلی و تعهد عاطفی در کارکنان شده و دو عامل رفتارهای نمایشی و خودمختاری این رابطه را تعدیل می‌کند.

کاسیمیر و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود این موضوع را ارزیابی کردند که آیا مبادله رهبر- پیرو و ادراک از حمایت سازمانی رابطه‌ای تعاملی با تعهد عاطفی دارند یا خیر. نتایج حاصل از ارزیابی ۴۲۸

کارمند تمام وقت چینی در صنایع مختلف نشان‌دهنده آن بود که مبادله رهبر- پیرو و ادراک از حمایت سازمانی تأثیری هم‌افزا بر تعهد عاطفی کارکنان دارد. و نیز رابطه میان مبادله رهبر- پیرو و عملکرد و ادراک از حمایت سازمانی را وساطت می‌کند.

سایمون، چان و ماک (۲۰۱۴) در پژوهش خود، رابطه میان رهبری تحول آفرین، مباحث پیرو بودن و تعهد هنجاری و عاطفی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از ارزیابی نظرات ۱. مطالعه اول: ۱۴۵ دانشجوی رشته ام‌بی‌ای اجرایی در دانشگاهی واقع در چین و ۲. مطالعه دوم: ۲۱۰ کارمند در صنایع خدماتی در بخش خصوصی، حاکی از آن بود که در هر دو نمونه مورد نظر رهبری تحول آفرین باعث افزایش مباحث پیرو بودن در کارکنان و و نیز افزایش تعهد هنجاری و عاطفی می‌شود.

لیوس و لام (۲۰۱۴) رابطه میان هویت سازمانی و تعهد عاطفی و نیز تأثیر این دو متغیر بر رفتار و نگرش کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از بررسی نظرات ۱۵۸ کارمند بنگاه معاملاتی اتومبیل در چین نشان دهنده آن بود که هویت سازمانی تأثیری مثبت بر تعهد عاطفی داشته و تعهد عاطفی رابطه‌ای منفی با ترک خدمت و جابه جایی و رابطه‌ای مثبت با عملکرد شغلی دارد و تعهد عاطفی در رابطه میان هویت سازمانی و ترک خدمت و جابه جایی نقش میانجی دارد ولی رابطه میان هویت سازمانی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری نمی‌کند.

#### تعهد عاطفی

تعهد سازمانی دارای ابعاد مختلفی است و در یک تعریف بسیار کلی، پیوند میان فرد با سازمان محل کارش می‌باشد. انواع تعهد سازمانی عبارتند از: ۱. تعهد عاطفی، که به تعلق احساسی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد. معمولاً کارکنانی که از تعهد عاطفی برخوردارند، تمایل دارند تا در سازمان بمانند و این یکی از آرزوهایشان است. ۲. تعهد مستمر، که در ارتباط با مزایا و هزینه‌هایی است که مربوط به ماندن در سازمان یا ترک کردن آن است. در واقع این تعهد بیان‌کننده یک محاسبه است که از آن به عنوان تعهد عقلانی نیز یاد می‌کنند. معمولاً کارکنانی که دارای تعهد مستمر هستند، تا زمانی در درون سازمان باقی می‌مانند که ترک سازمان هزینه‌گزافی برای آنها داشته باشد. ۳. تعهد هنجاری، که به الزام یا وظیفه کارکنان به ماندن در سازمان اشاره دارد، یعنی کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان کار درست و مناسبی باشد.

(Khanifa, Moghimi, Jandaghi, & Zarvandi, 2009)

از لحاظ نظری، تعهد عاطفی شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان هاست که حداقل دارای سه جزء است: ۱) باور و پذیرش نیرومند اهداف و ارزش‌های سازمان محل کار، ۲) تمایل به صرف تلاش قابل

توجه برای سازمان محل کار و ۳) تمایل زیاد به ماندن در سازمان. این نوع از تعهد، نسبت به دیگر متغیرهای نگرشی نظیر رضایت و درگیری شغلی، دارای روابط نیرومندتری با نتایج حاصل از کار، که در قالب اثربخشی و عملکرد از آنها یاد می‌شود، دارد. (Golparvar & Nadi, 2011)

پیش‌شرط‌های تعهد عاطفی را می‌توان شامل چالش شغل، وضوح نقش، وضوح اهداف، مشکل بودن هدف، پذیرش دیدگاه‌های کارکنان از جانب مدیریت، انسجام همکاران، عدالت، بازخور و مشارکت در نظر گرفت (Rahmanseresht & Saghravani, 2013). تعهد عاطفی کاهش قصد ترک سازمان، (Vandenbergne & Trembiay, 2008)؛ جابجایی کمتر (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007)؛ کاهش غیبت (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999)؛ رفتارهای مشتری مدارانه بیشتر (Chang & Lin, 2008) و ارتقا عملکرد در نقش و فراتر از نقش (Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005) را موجب می‌شود.

#### رفاه عاطفی، جزئی از نشاط یا رفاه روانی

مفاهیم مختلفی در رابطه با رفاه در ادبیات وجود دارد. لذت، رضایت، رفاه اجتماعی، رفاه روانی و کیفیت زندگی از جمله این مفاهیم هستند. رفاه روانی عبارت است از یک حالت روانشناختی هدفمند و عاطفی که افراد به هنگام کار تجربه می‌کنند. رفاه روانی شامل دو جزء اساسی است: جزء اول شامل لذت و خوشی که در رابطه با احساسات خوشایند بوده و جزء دوم در رابطه با اهداف و غایاتی است که افراد در رابطه با کارشان تصور می‌کنند. نشاط یک تجربه روانی است. محققان تمایل دارند تا «نشاط» را به عنوان رفاه روانی و یک ساختار چند بعدی حاوی اجزای مختلفی، شامل رفاه عاطفی (یعنی تجربه مکرر عواطف مثبت و تجربه غیرمکرر عواطف منفی)، رقابت، آرزو، تسلط، کارکرد یکپارچه و رضایت در نظر گیرند. به عنوان مثال می‌توان از جمله عواطف مثبت را "احساس با ارزش بودن" در نظر گرفت که عبارت است از احساسی که به فرد روحیه‌ای قوی و مثبت ارزانی می‌دارد و او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد؛ "استرس شغلی" نیز که عبارت است از نیرو، فشار یا تنش وارده بر شخص که در برابر این فشارها به منظور حفظ و حمایت از حالت واقعی‌اش مقاومت می‌کند، می‌تواند در زمره عواطف منفی قرار گیرد (Mehdizade, Ahmadi, & Ramazanian, 2013).

رفاه عاطفی را می‌توان جدای از عوامل نگرشی رفاه روانی، که شامل عوامل شناختی و عاطفی مانند رضایت شغلی است، دانست. ایده رفاه عاطفی در کار، اولین بار در سال ۱۹۸۷، توسط وار مطرح شده و به ویژه به معنای حالتی روانشناختی و عاطفی می‌باشد که بیانگر آن است که آیا افراد احساس خوبی در کار دارند یا خیر؟ (Reogo et al., 2011).

در هنگام اندازه‌گیری رفاه روانی، مسائل و مشکلاتی می‌تواند رخ دهد. مثلاً ممکن است برخی از معیارهای اندازه‌گیری رفاه روانی، رفاه را با فرایندهای شناختی‌ای که رفاه را به وجود می‌آورند، داخل کند. همچنین ممکن است رفاه روانی مرتبط با شغل، تنها با رضایت شغلی محدود شود. به منظور جلوگیری از بروز این مشکلات در تهیه شاخص رفاه روانی، یکی از مهمترین اجزای رفاه روانی، یعنی رفاه عاطفی می‌بایست اندازه‌گیری شود. وار در سال ۱۹۹۴، مدلی دو بعدی را بر مبنای حالات عاطفی در کار توسعه داده است. او معتقد است رفاه عاطفی در محیط کار، شامل ۵ بخش دو قطبی: اضطراب-آسودگی، افسردگی- لذت، ملامت- اشتیاق، خستگی- توان و عصبانیت- متانت می‌باشد. شواهد تجربی نیز، تأیید کننده این مدل پنج عاملی بوده و در تحقیقات دیگری نیز از این معیار برای سنجش رفاه عاطفی استفاده شده است. (Reago et al., 2011)

#### رفاه عاطفی، پیش‌بینی کننده تعهد عاطفی

با در نظر گرفتن این امر که تعهد عاطفی باعث تحریک مثبت و اشتیاق کارکنان در سازمان می‌شود، رفاه عاطفی در کار می‌تواند به خوبی منجر به وقوع تعهد عاطفی شود (Weiss & Cropazano, 1996)، و این بدین معناست که تجربه رفاه عاطفی افراد در کار منجر به توسعه تعهد عاطفی در آنان نسبت به کار می‌شود. شواهد تجربی نیز این رابطه را حمایت می‌کند (Mignonac & Herrbach, 2004). به عنوان مثال لیلیوس و همکاران در سال ۲۰۰۸ فرض می‌دارند که تجربه مکرر عواطف مثبت در کار می‌تواند منجر به وابستگی‌های عاطفی خوشایند به محیط کار شده و در طول زمان برای تقویت تعهد عاطفی سازمان انباشته شود.

محققان دیگری نیز در تحقیقاتشان نشان داده‌اند که رفاه عاطفی در کار می‌تواند منجر به تجربه کار پر معنا شده و در نتیجه کار به عنوان یک مأموریت فرض شود تا یک شغل و این امر منجر به اثربخشی کارکنان در سازمان و تعهد بیشتر آنان در بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. عواطف مثبت در کار نیز می‌تواند کار را فی نفسه ارزشمند ساخته و در نتیجه ارتقای تعهد عاطفی را منجر شود (Reago et al., 2011).

#### ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان

درستکاری اشاره به بالاترین معیارهای اخلاقی در حالات انسانی دارد (Reago et al., 2011). درستکاری سازمان نشانگر فضایی از سازمان است که در آن عادت‌های خوب و خواسته‌های خوب (مانند انسانیت، کمال، گذشت و صداقت) هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی صورت گرفته، پشتیبانی و تقویت شده و اشاعه داده می‌شوند (Cameron, Bright, & Caza, 2004). ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان را می‌توان شامل عدالت سازمانی (درک افراد یا گروه‌ها از انصاف در طرز برخورد با

آن‌ها و واکنش‌های رفتاری آنان به این ادراکات) نیز در نظر گرفت که تأثیرگذاری زیادی را بر شاخص‌های رفتاری موجب می‌گردد و به دلیل ارتباطش با فرایندهای حیاتی سازمانی از قبیل تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اهمیت زیادی یافته است (Doaei, Pour, Rad, & Kharidar, 2014).

کامرون و همکاران (۲۰۰۴)، با توسعه و عملیاتی کردن مفهوم درستکاری سازمان، یافته‌های مفیدی را درباره رابطه مثبت بین درستکاری سازمان و عملکرد سازمانی نشان داده و یک مدل ۵ عاملی را که نشان‌دهنده درستکاری سازمان است، ارائه می‌دهند: ۱- خوش‌بینی سازمانی: به این معنا که حسی عمیق از هدف، اقدامات را هدایت کرده و اعضای سازمان انتظار کسب موفقیت را با انجام خوب کارهای خوب، حتی در زمان رویارویی با چالش‌های عمده دارند. ۲- گذشت سازمانی: به این معنا که اشتباهات غیرعمد با شفقت و در نظر گرفتن فرصتی برای یادگیری در فضایی با استانداردهای بالای عملکردی همراه باشد. ۳- اعتماد سازمانی: به این معنا که تواضع، ملاحظه و احترام، حاکم بر سازمان و افرادی (شامل مدیر) است که به دیگران اعتماد دارند. ۴- دلسوزی سازمانی: به این معنا که افراد مراقب یکدیگر بوده و همدلی و نگرانی یکدیگر بودن، امری رایج در سازمان است. ۵- کمال سازمانی: یعنی درستکاری، قابلیت اعتماد و احترام در سازمان رایج است (Cameron et al., 2004).

#### ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، پیش‌بینی کننده تعهد عاطفی

کارکنان تمایل دارند تا با مشاهده رفتار سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، نگرش خود را نسبت به آن سازمان شکل دهند. ادراک مثبت نیروی کار از درستکاری سازمان می‌تواند منجر به احساس قدردانی بیشتر در کارکنان برای فعالیت در چنین سازمانی، دریافت حمایت سازمانی و توسعه قراردادهای روانی با سازمان و در نتیجه متناوباً منجر به تعهد عاطفی بالاتر شود. همچنین ممکن است کارکنان احساس کنند که کاری پر معنا انجام می‌دهند، و در نتیجه تمام وجودشان (روانی، ذهنی، عاطفی و معنوی) در سازمان باشد و سپس کار را به عنوان یک مأموریت در نظر بگیرند تا یک شغل و در نتیجه منجر به اثربخشی بیشتر آنها برای سازمان شود. (Reogo et al., 2011)

#### ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، پیش‌بینی کننده رفاه عاطفی

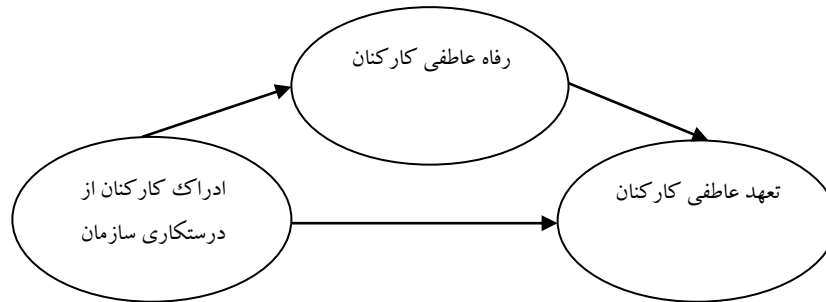
محققان مختلفی «مانند کامرون و همکاران (۲۰۰۴)» فرض می‌دارند که رویارویی با درستکاری، عواطف مثبتی مانند عشق، یکدلی و اشتیاق را تولید می‌کند. روابط با کیفیت بالا در فضایی درستکارانه نیز می‌تواند ادراک نیروی کار از کار معنادار را پرورش داده و در نتیجه عواطف مثبت را پرورش دهد. همچنین با مشاهده درستکاری سازمان، کارکنان می‌توانند احساس کنند به عنوان موجودیت‌های عقلانی و عاطفی و با ارزش شناخته می‌شوند «نه فقط منابع انسانی». احساس این شناخت می‌تواند منجر به احساس



قدرشناسی بیشتر نسبت به سازمان و اعضای آن شده و در نتیجه رفاه عاطفی کارکنان افزایش یابد. (Reogo et al., 2011)

### فرضیات و مدل پژوهش

در پژوهش حاضر، پس از مطالعه تحقیقات صورت گرفته در مورد تعهد عاطفی کارکنان، به دلیل اینکه به دنبال بررسی نقش رفاه عاطفی و ادراک کارکنان از درستکاری سازمان در تعهد عاطفی آنان به سازمان بودیم، مدل پژوهشی زیر را جهت ارزیابی در نظر گرفتیم:



شکل ۱: مدل نظری پژوهش

در این پژوهش، ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، متغیر مستقل، رفاه عاطفی، متغیر میانجی و تعهد عاطفی، متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و فرض می شود که ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان باعث افزایش رفاه عاطفی کارکنان و تعهد عاطفی کارکنان می شود و رفاه عاطفی کارکنان نیز باعث افزایش تعهد عاطفی در کارکنان می شود.

نظریه وقایع عاطفی<sup>۱</sup> (Weiss & Cropazano, 1996)، چارچوبی مفید در انسجام بخشی به روابط سه متغیر مورد بررسی در این تحقیق (Wegge, van Dick, Fisher, West, & Dawson, 2006)، و نیز رابطه واسطه ای رفاه عاطفی در مدل این تحقیق به حساب می آید. این نظریه فرض می دارد که محیط کار باعث وقوع وقایع عاطفی مثبت و منفی می شود. تجربه این وقایع که می تواند تجربه فاکتورهای متغیر درستکاری سازمان مانند گذشت از اشتباهات غیر عمدی و تواضع و دلسوزی و ملاحظه و احترام را در بر داشته باشد باعث می شود تا کارمندان حالات عاطفی مثبت و در نتیجه رفاه عاطفی را تجربه کنند. شغلی شود. در ارتباط با این نظریه، کار کردن در فضای سازمانی درستکار، یک واقعه عاطفی مهم است و

<sup>۱</sup> Affective Events Theory

منجر به ایجاد رفاه عاطفی بیشتر و نیز هدایت افراد به سمت تجربه بیشتر تعهد عاطفی می‌شود. (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton, & Frost, 2008)

#### فرضیات تحقیق:

۱. ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
۲. ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر رفاه عاطفی دارد.
۳. رفاه عاطفی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.

#### جامعه آماری و روش تحقیق

در این تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی به منظور گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز استفاده به عمل آمده است. در بخش مطالعات میدانی، جهت دستیابی به داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده به عمل آمده است. روا بودن پرسشنامه تعیین می‌کند که آیا پرسشنامه می‌تواند ویژگی و خصیصه‌ای که برای اندازه‌گیری آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ روایی پرسشنامه مذکور با تأیید ۱۰ تن از اساتید دانشگاهی به دست آمده است. پایا بودن پرسشنامه با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. یکی از شیوه‌های تعیین پایایی پرسشنامه آزمون آلفای کرونباخ می‌باشد که در این تحقیق از این آزمون و به وسیله نرم‌افزار اسپاس برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده به عمل آمده است. در روش آلفای کرونباخ، هرچقدر که مقدار آلفا به ۱۰۰٪ نزدیک‌تر باشد، قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر بوده و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰٫۶، بیانگر پایایی قابل قبول است. ضرائب آلفای کرونباخ حاصل از آزمون پایایی ۳۰ پرسشنامه توزیع شده (قبل از توزیع نهایی) عبارت بود از: ۰٫۷۶۵: ادراک کارکنان از درستکاری سازمان، ۰٫۷۹۲: رفاه عاطفی، ۰٫۸۲۳: تعهد عاطفی و ۰٫۹۱۱: کل پرسشنامه. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان شاغل در شعب و نمایندگی‌های شرکت‌های بیمه‌ای در کلان‌شهر تهران است. با استفاده از روش تعیین حجم نمونه کوکران، تعداد نمونه مورد نظر برای انجام این پژوهش با خطای ۰٫۰۷، ۱۹۶۰ مورد برآورد شده‌است. برای دستیابی به هدف این پیمایش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی، برای انتخاب شعب و نمایندگی‌های مورد پیمایش استفاده شده است و از درون هر خوشه نمونه‌گیری قضاوتی صورت گرفته است (برای اینکه بتوان نتایج حاصل از این نمونه‌گیری قضاوتی را به جامعه آماری نسبت داد آزمون ارزیابی تصادفی بودن داده‌های آماری برای هر یک از متغیرهای تحقیق صورت گرفت و نتایج حاصل بیانگر تصادفی بودن داده-

ها بود). تعداد ۴۰۰ پرسشنامه در ۲۰ شرکت بیمه‌ای تهران میان کارکنان توزیع شده و در مجموع ۲۱۲ پرسشنامه ارجاع داده شده است.

برای بررسی رفاه عاطفی کارکنان ۵ سؤال از آنها در پرسشنامه پرسیده شد. به این صورت که از آنها خواسته شد در طی ۳۰ روز گذشته احساسات خود را در قالب ۵ طیف که عبارت بودند از: (اضطراب - آسودگی: ۱. مضطرب، ۲. کم و بیش مضطرب، ۳. بی تفاوت، ۴. کم و بیش آسوده، ۵. آسوده)، (افسردگی - لذت: ۱. افسرده، ۲. کم و بیش افسرده، ۳. بی تفاوت، ۴. کم و بیش شاد، ۵. شاد)، (ملالت - اشتیاق: ۱. با ملالت، ۲. با ملالت کم و بیش، ۳. بی تفاوت، ۴. با اشتیاق کم و بیش، ۵. با شور و اشتیاق)، (خستگی - توان: ۱. کسل، ۲. کم و بیش کسل، ۳. بی تفاوت، ۴. کم و بیش پر توان، ۵. پر توان)، (عصبانیت - متانت: ۱. عصبانی، ۲. کم و بیش با عصبانیت، ۳. بی تفاوت، ۴. کم و بیش صبور، ۵. صبور)، گزارش دهند. تعهد عاطفی با سه پرسش ۵ گزینه‌ای مطابق طیف لیکرت و ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان نیز با ۵ پرسش پنج گزینه‌ای طیف لیکرت، مطابق ساختار مدل پنج عاملی کامرون و همکاران در سال ۲۰۰۴ که در بخش مبانی نظری پژوهش به آن اشاره شد، سنجیده شده است.

تنها افرادی که ۶ ماه یا بیشتر متصدی شغل سازمان خود بوده‌اند، در تحقیق شرکت داشته‌اند؛ چون به ظاهر این حداقل زمان مورد نیاز برای دریافت یک برداشت قابل اتکا از سازمان است. کارکنان سن، جنسیت، مدت زمان تصدی شغل سازمانی و سوابق تحصیلی خود را گزارش داده‌اند. پاسخنامه‌ها به صورت بی‌نام جمع‌آوری شده و به محقق تحویل داده شده‌اند. شغل پاسخ دهندگان خواسته نشده، زیرا پرسش اطلاعات شخصی زیاد ممکن است منجر به ایجاد تعداد زیادی عدم پاسخ‌دهی ناشی از ترس شناسایی شدن شود. نتایج حاصل از ارزیابی پرسشنامه‌ها حاکی از آن است که ۴۵٫۷٪ شرکت کنندگان مؤنث بوده و میانگین سنی شرکت کنندگان ۳۲ سال است (با انحراف معیار ۷٫۵). میانگین سابقه سازمانی شان ۸٫۰۱ سال است (با انحراف معیار ۶٫۱). ۲۵٫۳٪ فوق دیپلم، ۳۷٫۷٪ لیسانس، ۲۰٫۲٪ دارای تحصیلات فوق لیسانس، ۴٫۳٪ دکتری و مابقی دیپلم و زیر دیپلم‌اند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در تحقیق حاضر پس از جمع‌آوری داده‌های لازم به وسیله پرسشنامه، به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده و فرضیه‌های این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

اگر بنا باشد که محقق بتواند از یک نمونه، به نتایجی درباره جامعه برسد، باید نمونه او کاملاً تصادفی باشد. به دلیل قضاوتی بودن انتخاب اعضای نمونه در هریک از شعب و نمایندگی‌ها، پس از جمع‌آوری داده‌ها آزمون تصادفی بودن داده‌ها در مورد هریک از شاخص‌های پرسشنامه به کار گرفته شد. نتایج این آزمون طبق خروجی نرم‌افزار اسپاس‌اس، نشان دهنده سطح معنی‌داری بالاتر از ۰,۰۵ در مورد هریک از شاخص‌های ارزیابی شده و در نتیجه پذیرش فرض صفر، یعنی تصادفی بودن داده‌ها است.

جدول (۱): آزمون تصادفی بودن داده‌ها

تعهد عاطفی	رفاه عاطفی	ادراک کارکنان از درستکاری سازمان	Z
۰,۶۹۷	۰,۵۵۲	-۱,۲۰۸	
۰,۴۸۶	۰,۶۰۱	۰,۲۲۶	سطح معناداری

در وهله بعد، قبل از انجام معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل ابتدا باید نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از روش کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شود، نتایج در جدول شماره ۲، ارائه شده است.

جدول (۲): آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها

تعهد عاطفی	رفاه عاطفی	ادراک کارکنان از درستکاری سازمان	Z
۰,۸۴۵	۰,۹۷۶	۱,۰۵۰	
۰,۴۷۳	۰,۲۹۷	۰,۲۲۰	سطح معناداری

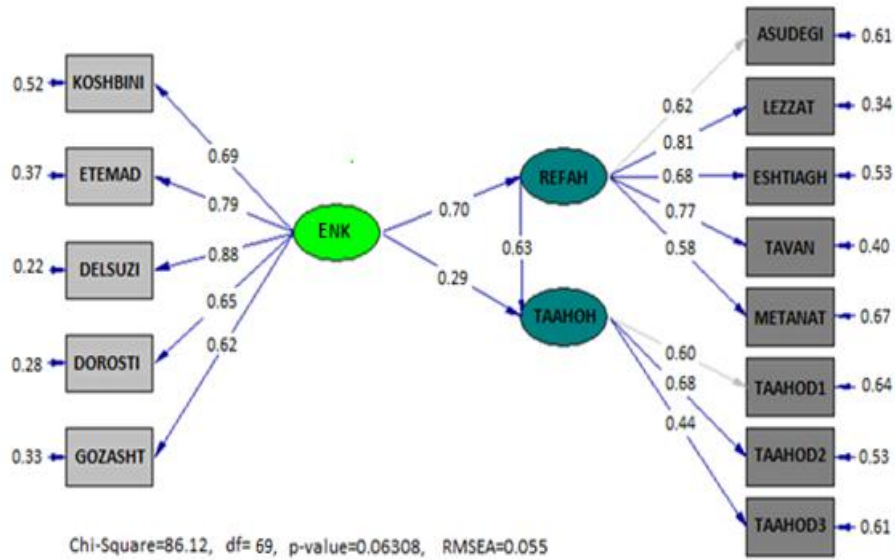
سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف اسمیرنوف بر اساس جدول شماره ۳، بیشتر از ۰,۰۵ بوده و این به معنای توزیع نرمال متغیرها با اطمینان ۹۵٪ است.

#### نمودار ضرایب مسیر

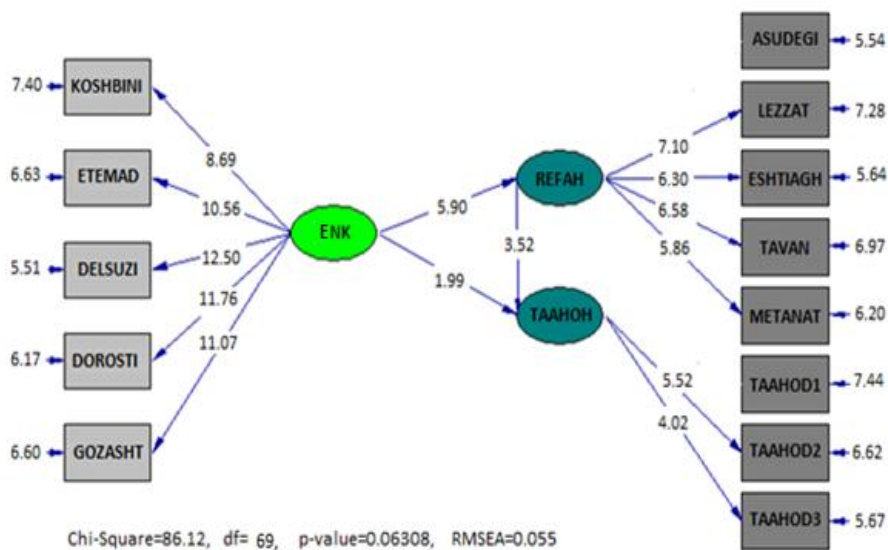
این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می‌دهد، در نمودار شماره ۲، ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده است. دایره‌ها، نشانگر متغیرها و مربع‌ها نشان‌دهنده سوالات مربوط به این متغیرها می‌باشند. با توجه به مدل، مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، رفاه ۰,۷۰ واحد افزایش می‌یابد و همچنین به ازای یک واحد افزایش در ادراک نیر کار از درستکاری سازمان، تعهد عاطفی ۰,۲۹ واحد افزایش می‌یابد و همچنین مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش رفاه عاطفی، تعهد عاطفی ۰,۶۳ واحد افزایش می‌یابد.

## نمودار مقادیر آماره تی

نمودار زیر مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می‌دهد. در این جا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار تی مشاهده شده، به دست می‌آید و می‌توان این گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و تی مشاهده شده بیشتر ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه به دست آمده معنی‌دار است.



شکل ۲. نمودار ضرایب مسیر (خروجی نرم‌افزار لیزرل)



شکل ۳. نمودار مقادیر آماره تی ( خروجی نرفزار لیزرل)

## نتایج مدل ساختاری

## آزمون‌های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی بر خوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می‌رسد که تناسب این مدل با داده‌هایی که محقق جمع آوری کرده، بررسی گردد. از این رو، برخی از آزمون‌های نیکویی برازش برای داده‌های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام گرفته تا این تناسب بررسی گردد. به منظور، مشخص نمودن برآورد شاخص‌های نیکویی برازش عوامل مختلفی وجود دارد که هر یک از آن‌ها در قالب جدول شماره ۳ ارائه خواهند شد:

جدول (۳): مقدار شاخص‌های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	$\chi^2/df$	کم‌تر از ۲ عالی کم‌تر از ۳ مناسب	۱,۳۹	عالی
۲	RMSEA	کم‌تر از ۰/۰۶ عالی کم‌تر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۵۵	عالی
۳	NNFI	بیش‌تر از ۰/۹	۰,۹۷	مناسب
۴	AGFI	بیش‌تر از ۰/۹	۰,۹۳	مناسب
۵	GFI	بیش‌تر از ۰/۹	۰,۹۶	مناسب

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره ۲، می توان گفت الگوی تحقیق برآزش خوبی از داده های دنیای واقعی داشته است. در ادامه میزان اثرگذاری مستقیم هریک از متغیرهای تحقیق بر اساس خروجی نرم افزار ارائه خواهد شد.

چنان که خروجی معادلات ساختاری و آزمون تی نشان می دهند از میان مسیرهایی که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، همه مسیرها معنی دار هستند. جدول شماره ۴ نتایج آزمون فرضیه ها را نشان می دهد.

جدول (۴): نتایج آزمون فرضیه ها

نتیجه آزمون	معنی داری	ضریب استاندارد	فرضیه ها
تأیید	۱,۹۹	۰,۲۹	ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
تأیید	۵,۹۰	۰,۷۰	ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر رفاه عاطفی دارد.
تأیید	۳,۵۲	۰,۶۳	رفاه عاطفی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.

**جمع بندی تحقیق**

یکی از عوامل مهم و تعیین کننده در گرایش رفتار و نگرشی کارکنان در سازمانها ادراک کارکنان از درستکاری سازمان یا جو سازمانی مثبت بوده که با در نظر گرفتن نظریه وقایع عاطفی ویس و کروپازانو (۱۹۹۶) می توان وجود این عامل را در سازمان پیش بینی کننده رفاه عاطفی کارکنان و در نتیجه تعهد عاطفی کارکنان فرض کرد. در این پژوهش، ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، متغیر مستقل، رفاه عاطفی، متغیر میانجی و تعهد عاطفی، متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد که با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین این دو متغیر می توان گفت ضریب مسیر برابر است با ۰,۲۹ و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب ۱,۹۹ می باشد که این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ بوده و در نتیجه در سطح ۰,۰۵ معنادار می باشد. در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت ادراک از درستکاری سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.

در فرضیه دوم پژوهش ادعا شد ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تاثیر مثبت و معناداری بر رفاه عاطفی دارد که با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین این دو متغیر می توان گفت ضریب مسیر برابر است با ۰,۷۰ و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب ۵,۹۰ می باشد که این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ بوده و در نتیجه در سطح ۰,۰۵ معنادار می باشد. در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر رفاه عاطفی دارد.

در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود رفاه عاطفی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد که با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین این دو متغیر می توان گفت ضریب مسیر برابر است با ۰,۶۳ و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب ۳,۵۲ می باشد که این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ بوده و در نتیجه در سطح ۰,۰۵ معنادار می باشد. در نتیجه ادعای محقق مورد تأیید واقع بوده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رفاه عاطفی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.

**بحث و نتیجه گیری**

هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش رفاه عاطفی و نیز ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان در تعهد عاطفی می باشد. نتایج حاصله نشان دهنده آن است که ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان هم



بر رفاه عاطفی و هم بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیری مثبت دارد؛ این امر حاکی از آن است که در صورتی که جو سازمانی به گونه‌ای باشد که از اخلاق سازمانی و درستکاری سازمان حمایت کند می‌توان هم زمان هم رفاه عاطفی کارکنان و هم علاقه و تعهد عاطفی آنان به سازمان را به وجود آورد. همچنین رفاه عاطفی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت دارد. یعنی کارکنانی که از لحاظ روانی در سازمان احساس خوشبختی و نشاط و رفاه دارند می‌توانند بدون نیاز به کنترل بیرونی، خود به بایدها و نبایدهای سازمان پایبند بوده و نسبت به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند.

البته برای ایجاد یک دانش قوی‌تر سازمانی، باید تلاش‌های نظری و تجربی بیشتری به منظور شناسایی منابع پربراری که سلامت سازمانی و سلامت فکری وابسته به آن‌ها است، صورت گیرد. با توجه به اینکه سلامت سازمان به نیروی کار متعهد وابسته است و رفاه عاطفی به سلامت و رفاه روانی کارکنان اهدا شده (یا بازتابنده است) این تحقیق به دنبال تبدیل این چالش‌ها به فرصت است. همان طور که بیان شد، طبق نتایج، ادراک نیروی کار از درستکاری سازمان، تعهد عاطفی را هم مستقیماً و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش واسطه‌ای رفاه عاطفی پیش‌بینی می‌کند. بدین ترتیب برخی مفروضات اصلی چارچوب کاری نظریه وقایع عاطفی ویس و کروپازانو (۱۹۹۶)، در این تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرند. به این صورت که نیروی کار ادراک خود را از درستکاری سازمان به عنوان وقایع عاطفی برجسته (یا به عنوان عوامل سازمانی که منجر به وقایع عاطفی می‌شود) شکل داده و سپس احساس مثبت در مورد سازمان را ارتقا داده و نگرش‌های مثبت سازمانی را در خود پرورش می‌دهد و تعهد عاطفی به سازمان در او تقویت می‌شود (Weiss & Cropazano, 1996 ; Lilius et al., 2008).

هرباک نیز طی پژوهش خود در سال ۲۰۰۶ خود اشاره می‌دارد که: «ویژگی‌های مثبت اخلاقی محیط کار منجر به عواطف مثبت از طریق فعال‌سازی سازگار سیستم اشتیاق آور فرد می‌شود. ولی همچنین به موازات آن تعهد عاطفی نیز ایجاد می‌شود چون این ویژگی‌های مثبت اخلاقی به طرز فکر در مورد خواسته‌هایی که این شکل از تعهد را مشخص می‌کند، اهدا می‌شود». در نتیجه یافته‌های این تحقیق یافته‌های تحقیق هرباک (۲۰۰۶) را نیز تقویت می‌کند.

یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق باسینسکا، ویکایک و دادرمان (۲۰۱۴) نیز که بیان می‌دارند تجربه احساسات مثبت و منفی در محیط کار به گونه‌ای که نسبتاً شدید باشند، رابطه میان فرسودگی شغلی و ترک خدمت و کناره‌گیری افسران پلیس را تحت تأثیر قرار می‌دهد، همخوانی دارد.

تحقیقات پیشین (مانند پژوهش رگو و همکاران در سال ۲۰۱۱) در زمینه مدیریت، حاکی از آنند که توجه به تعهد عاطفی کارکنان، برای ارتقای عملکرد سازمانی اجباری بوده و سازمان‌ها و مدیران می‌توانند تعهد عاطفی را در صورت سرمایه‌گذاری روی نشاط کارکنان در کار ارتقاء دهند.

پیشنهاد عملی و مهم این تحقیق برای مدیران و سازمان‌ها عبارت است از اینکه سازمان‌ها و رهبران در صورتی که (با یک روش واقعی و قابل حفظ) ادراکات مثبت کارکنان را پیرامون درستکاری سازمان تقویت کنند، می‌توانند موجب ارتقای شادی و تعهد عاطفی نیروی کار شوند. با در نظر گرفتن آثار مثبت و بالقوه نشاط کارکنان در کار و تعهد عاطفی در مورد عملکرد، این تحقیق همچنین دال بر آن است که ارتقای یک جو مثبت و با اخلاق در سازمان می‌تواند به طور مثبت بر بهره‌وری نیز اثرگذار باشد. همانطور که ویس و کروپازانو در سال ۱۹۹۶ اشاره می‌دارند که: «فهم اینکه نشاط ابزاری با ارزش برای حداکثرسازی بهبود فردی و عملکرد شغلی کارمندان است، هم برای مدیران اجرایی کسب و کار و هم برای محققان مدیریت، عاقلانه و بسیار عملی است».

با در نظر گرفتن اینکه احساسات مثبت و رفاه روانی عملکرد را پرورش می‌دهند، چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است نه تنها موجب تعهد بیشتر نیروی کار شود بلکه موجب بهره‌وری آنها نیز شود. یکی از نتایج ضمنی این تحقیق، همانطور که می‌گوناک و هریاک نیز در سال (۲۰۰۴) اشاره می‌دارند، این است که سازمان‌ها باید بطور مشخص به دنبال نتایج مثبت و عاطفی راستی و درستکاری در میان نیروی کار و ارتقاء نشاط و تعهد نیروی کار و حفظ سلامت سازمانی باشند.

برای ایجاد ادراکات مثبت از درستکاری سازمان، مدیران می‌بایست مراقب ادراک نیروی کار از سازمان، افراد و سرپرستان، با در نظر گرفتن تعدادی از جوانب باشند:

- وجود ادراکات درستکارانه از هدف، در میان منابع انسانی سازمان، نسبت به اقدامات و سیاست‌های سازمانی؛

- دیدگاهی مثبت نسبت به چالش‌ها، سختی‌ها و فرصت‌ها؛
- رفتار متواضع و صادقانه؛
- وجود سطح بالایی از درستکاری و کمال در تمام سطوح سازمانی؛
- وجود روابط میان فردی دوستانه با مراقبت و دلسوزی و
- ترکیب استانداردهای بالای عملکرد با فرهنگ گذشت و یادگیری از اشتباهات.

## References

- Bordbar, G.; Mansuri, H., & Ejmali, R. (2008). Investigation the relationship between culture and human resources productivity in insurance industry, *Journal of Insurance Industry*, 88(4), 179-207. (in persian)
- Basinska, B. A.; Wiciak, A., & Daderman, A. M. (2014). Fatigue and burnout in police officers: the mediating role of emotions. *International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 67-85.
- Cameron, K.(2010). Five keys to flourishing in trying times. *Lead Lead*, 55, 45-51.
- Cameron, K. S.; Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *Am Behav Sci*, 47(6), 1-24.
- Casimir, G.; Keith, Ng. W.; Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: *A social-exchange perspective*, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 327-341.
- Chang, T., & Lin, H. (2008). A study on service employees' customer-oriented behaviors. *J Am Acad Bus Cambridge*, 13(1), 92-97.
- Doaei, H., Pour, S., Rad, M. R., Kharidar, F. (2014). Influence perceptions of organizational development and justice from the perspective of behavioral indicators. *Transformation Management Journal*, 5(10), 145-168. (in persian)
- Eby, L. T.; Freeman, D. M.; Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *J Occup Organ Psychol*, 72, 463-483.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: a case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings, *European Management Journal*, 30( 6), ۳۰-۱۳.
- Golparvar, M., & Nadi, M. A. (2011). Creating a model to investigate the relationship between work satisfaction, affective commitment, bias and desertion in teachers, *Journal of Leading and Training Management (Islamic Azad University, Garmsar Unit)*, 3, 121-135. (in persian)
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? the affective tone of organizational commitment and identification», *J Organ Behav*, 27(5), 629-643.
- Jaramillo F., Mulki J. P, & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *J Bus Res*, 58,705-714.
- Khanifar, H.; Moghimi, S. M.; Jandaghi, G. R., & Zarvandi, N. (2009). Evaluating the relationship among trust factors and workforce organizational commitment (in Jahade Keshvarzi and Education organizations of Ghom province), *Journal of State Management*, 1(2), 3-18. (in persian)

- Liu, Y., & Lam, L. W. (2014). The identity-based explanation of affective commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 197-211.
- Lilius, J. M.; Worline, M. C.; Maitlis, S.; Kanov, J.; Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work, *J Organ Behav*, 29, 193-218.
- Mao, N.; Song, H., & Ham, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: perspectives from China, *International Journal of Manpower*, 34(7), 54-76.
- Mehdzade, M., Ahmadi, N. D., & Ramazanian, M. R. (2013). Designing conceptual model of participative decision-making as a strategy for improvement of employee's attitude, emotions, and job performance in work-life (case of: Rasht branches of Maskan Bank), *Transformation Management Journal*, 5(9), 104-133. (in persian)
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: an empirical study of managers' emotions, *J Bus Psychol*, 19(2), 221-240.
- Rahmanseresht, H., & Saghravani, S. (2013). Influence of organizational identity and calling orientation on employee's affective commitment *Transformation Management Journal*, 5(9), 52-67. (in persian)
- Rego, A., Neuza, R., Miguel, P. C., & Jorge, C. J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship, *Journal of Business Research*, 64, 524-532.
- Simon, C. H.; Chan., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 145-160
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: a two-sample study. *J Bus Psychol*, 22(3), 275-286.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wegge, J.; Van Dick, R.; Fisher, G. K.; West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *Br J Manage*; 17, 237-254.