

## Relationship work-family conflict with organizational commitment: moderator role of perceived organizational justice

Narges Sadat Mortazavi, Ph.D.  
psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Hamidreza Oreyzi, Ph.D.  
Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

### Abstract

The purpose of this study was to investigate relationship work-family conflict with organizational commitment considering moderator role of perceived organizational justice. The population was 623 employees of an industrial company that the pay for performance plan was implemented, that 138 subjects were selected through random sampling, in order to completing the following three research questionnaires included 5 items Work Family Conflict Scale (Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005), 4items Procedural Justice Scale(Bies,1987) and 15items Organizational Commitment (Mowday, Porter & Steers,1982). Data was analyzed using the hierarchical regression and moderate analysis. The findings indicated employees, who perceive high justice increased their commitment to the organization, when they have a low level of family work conflict.

**Keywords:** work-family conflict, organizational commitment, perceived organizational justice

## رابطه تعارض کار - خانواده با تعهد سازمانی: نقش تعدیلی عدالت سازمانی ادراک شده

نرگس السادات مرتضوی

دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

حمیدرضا عریضی\*

استاد تمام، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی با توجه به نقش تعدیلی عدالت سازمانی ادراک شده انجام شد. طرح پژوهش از نوع رابطه‌ای بود و جامعه آماری شامل ۶۲۳ نفر از کارکنان یک شرکت صنعتی بود که در آن طرح پرداخت بر مبنای عملکرد اجرا شده بود که تعداد ۱۳۸ نفر به صورت تصادفی برای پاسخگویی به سه پرسشنامه پژوهش شامل مقیاس ۵ سؤالی تعارض کار- خانواده (Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005)، مقیاس ۴ سؤالی عدالت رویه‌ای (Bies,1987) و مقیاس ۱۵ سؤالی تعهد سازمانی (Mowday, Porter & Steers,1982) انتخاب شدند. داده‌ها توسط رگرسیون سلسله‌مراتبی و تحلیل تعدیلی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد، افرادی که عدالت بالایی را ادراک کرده‌اند هنگامی که تعارض کار- خانواده آنها پایین باشد، تعهد خود را به سازمان افزایش دادند. **واژه‌های کلیدی:** تعارض کار- خانواده، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده

\*. نویسنده مسئول: dr.hro1394@gmail.com

## مقدمه

تعهد سازمانی، تعهد روان‌شناختی و نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان است که در آن مشغول به کار هستند (Lapointe & Vandenberghe, 2018; Chowwen, 2012). به اعتقاد آلن و می‌یر (Allen & Meyer, 1996)، تعهد سازمانی حالت روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و احترام به منظور ادامه فعالیت در سازمان بوده و شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است. در پژوهش‌های بسیاری نشان داده شده که تعهد سازمانی با بسیاری از متغیرهای سازمانی از جمله عدالت سازمانی ارتباط دارد (Bakri & Ali, 2015; Kim & Kim, 2015; Cheng, 2014). اگرچه مفهوم عدالت سازمانی، مفهوم جدیدی نیست ولی مورد غفلت قرار گرفته است (Buluc & Gunes, 2014). عدالت سازمانی، به شیوه‌های رفتار با کارکنان می‌پردازد، به نحوی که آنها احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است (Unterhitzenberger & Bryde, 2019)؛ یا به عبارت دیگر، تلاش در جهت تشریح و توضیح نقش عدالت در محیط کار به عنوان عدالت سازمانی شناخته می‌شود (Greenberg, 1990). از آنجاکه کارکنان نسبت به مسائلی مانند مقایسه حقوقشان با دیگران، حساس هستند، در نتیجه می‌توان بیان کرد که عدالت رویه‌ای (Procedural Justice) درون سازمان، مهم‌ترین و باارزش‌ترین مفهوم در یک سازمان است (Akbaş, Ariely & Yuksel, 2019; Konovsky, 1994). عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده سیاست‌ها و رویه‌های به کار گرفته شده در جریان اتخاذ تصمیم‌های سازمان اشاره دارد و بر ساختار فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان تمرکز می‌کند (Leventhal, 1980; Day, 2012). پژوهش‌های مختلف نشان داده شده که عدالت رویه‌ای می‌تواند بر متغیرهای مختلف سازمانی و شغلی تأثیرگذار باشد. برای مثال اندروز، کاکمار و کاکمار (Andrews, Kacmar & Kacmar, 2015) نشان دادند که اگر مدیران بتوانند عدالت رویه‌ای را در سازمان پیاده کنند، در نتیجه از تنش شغلی کارکنان خود می‌کاهند. همچنین کازا، مک کارتر و نورث کرفت (Caza, McCarter & Northcraft, 2015) در پژوهش خود، ارتباط مثبت معنی‌دار میان عملکرد شغلی بالا و عدالت رویه‌ای را نشان دادند. محققان در مطالعه‌ای دیگر به ارتباط بین اعتماد و عدالت رویه‌ای پی بردند به این صورت که ادراک عدالت رویه‌ای توسط کارکنان منجر به افزایش اعتماد

امروزه بیشتر از هر زمان دیگری، رابطه بین خانواده و کار احساس شده و مورد توجه روان‌شناسان صنعتی و سازمانی قرار گرفته است (Barnett, 2002)، به گونه‌ای که بحث پیرامون این موضوع در سطح جهانی، توجه بسیار زیادی را به خود جلب کرده است (Crompton & Lyonette, 2006). کار و خانواده، به عنوان ابعاد اصلی زندگی هر فرد در نظر گرفته می‌شود (Eby, Casper, Lockwood, 2005). تعارض کار- خانواده (Work-Family Conflict)، نوعی تعارض نقش است که در آن فشارهای ناشی از محیط کار و خانواده از برخی جهات متقابل و ناسازگار است (Smith, Hughes, 1985; DeJoy & Dyal, 2018). به گونه‌ای که تقاضاها، مسائل و مشکلات شغلی منجر به بروز مشکل در خانواده می‌گردد (Aycan, 2005). تحقیقات نشان داده که تعارض کار- خانواده با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای مدنی سازمانی و عملکرد شغلی رابطه منفی داشته و رابطه آن با استرس شغلی، افسردگی، اعتیاد، تمایل به ترک شغل، مثبت است (Rogelberg, 2007; Cloninger, Selvarajan, Singh & Huang, 2015; Lambert., Hogan, Kelley, Kim & Garland, 2014; Lee, Wu, Chen, Kao & Feng, 2014; Wayne, Casper, Matthews & Allen, 2013; Benligiray & Sönmez, 2012). مالیک، آوان و آین (Malik, Awan & Ain, 2015) در پژوهش خود نشان دادند که تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی ارتباط منفی دارد و در حقیقت یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های تعهد سازمانی، تعارض کار- خانواده است؛ زیرا تعارض کار- خانواده به عدم تعادل بین کار و زندگی منجر می‌شود و می‌تواند تأثیرات منفی بر نتایج سازمانی داشته باشد و در نتیجه تعهد افراد نسبت به سازمان کاهش می‌یابد (Malik, Awan & Ain, 2015). آنها به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنند که برای ارتقا تعهد سازمانی کارکنان خود باید توجه بسیار زیادی به متغیر تعارض کار- خانواده کنند و تا حد امکان آن را تعدیل نمایند؛ زیرا یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین متغیرهای سازمانی که توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است، تعهد سازمانی (Organizational Commitment) است (Allen, 2007).

آنها بین کار و خانواده دشواری‌هایی دارند، با این حال ادراک عدالت رویه‌ای در آنها پایین است که خود سبب تعهد کمتر آنها می‌شود. با توجه به اینکه تعارض کار- خانواده در سطح بالایی است، کاهش عواملی که این تأثیرات منفی، آن را ایجاد می‌کند مفید است. تا به حال توجه عمده پژوهشگران معطوف به برنامه‌های خاصی بوده است که این تعارض را کاهش می‌دهد از قبیل اینکه برنامه‌های کاری منعطف شوند. گاهی این برنامه‌ها را، برنامه‌های بر مبنای محتوا می‌خوانند زیرا در این برنامه‌ها سازمان به کارکنان خود کمک می‌کند که بر تعارض کار- خانواده غلبه کنند. با این حال تمرکز بر این نوع مداخله‌های سازمانی گاهی ممکن است تأثیر مورد انتظار را نداشته باشد، نخست به دلیل آنکه نتایج آن تا حدی مبهم و دوپهلوی بوده است. در حالی که برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این برنامه‌ها بهره‌وری را افزایش داده (Konrad & Mangel, 2000)، رفتار مدنی سازمانی را افزایش داده (Lambert, 2000) و توجه و تمرکز بر کار را بهبود بخشیده (Grover & Crooker, 1995)، پژوهش‌های دیگری گاه نشان داده‌اند که با این برنامه تعارض کار- خانواده را افزایش داده (Dunham, Pierce & Castenada, 1987) یا حداقل هیچ تأثیری در کاهش تعارض کار خانواده نداشته است (Dalton & Mesch, 1990; Goff, Mount & Jamison, 1990; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). مشکل دوم این نوع مداخله‌ها آن است که برای سازمان هزینه‌بر بوده و در صورتی که تأثیری نداشته باشد، هیچ توجیهی ندارد؛ بنابراین مطالعه روی اثر تعدیلی اهمیت بسیار زیادی از این نظر دارد که از طریق آن می‌توان عواملی را شناسایی کرد که بر تعارض کار- خانواده به صورت منفی تأثیرگذار بوده و آن را کاهش می‌دهد. باید توجه داشت که تعیین‌کننده‌های واکنش کارکنان به تعارض کار- خانواده می‌تواند در طراحی مداخله‌هایی برای کاهش آن تأثیرگذار باشد. به این دلیل که رفتارها و نگرش‌های کاری افراد نه فقط بستگی به رویدادهایی دارد که اتفاق می‌افتند (مطلوبیت برون‌دادها)، بلکه به چگونگی این رخدادها نیز مربوط می‌شوند (مثلاً عدالت رویه‌ای)؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر معطوف به این بخش دوم است که در ادبیات سازمانی گاهی بیش از مورد اول با متغیر روان‌شناسی ارتباط دارد. بخش اول را متغیرهای آفاقی یا عینی می‌نامند در حالی که بخش دوم

کارکنان نسبت به آن سازمان می‌شد (Nix, Wolfe, Rojek & Kaminski, 2015; Nadi, Moshfeghi & Siadat, 2012; Piriaei, Arshadi & Neysi, 20012).

اثر تعدیلی عدالت رویه‌ای در رابطه بین تعارض کار خانواده با رفتارهای مدنی سازمانی توسط عریضی و ذاکرفرد (Oreyzi & Zakerfard, 2010) بررسی و نشان داده شد که افرادی که تعارض کار خانواده کمتری را تجربه می‌کنند، هرگاه عدالت رویه‌ای بالاتری را احساس کنند در سازمان، رفتار مدنی سازمانی بیشتری خواهند داشت. آیا می‌توان این رابطه را برای تعهد سازمانی نیز در نظر گرفت؟ می‌توان بررسی نقش تعدیلی عدالت را با توجه به نقش اعتماد مورد بررسی قرار داد. پژوهشگران نشان داده‌اند که افراد هنگامی که می‌خواهند در رابطه با دیگری استنباطی انجام دهند، ادراک عدالت نقش اساسی دارد (Lind & Tyler, 1988). اینکه تا چه اندازه می‌توان به دیگری اعتماد کرد، یکی از این استنباط‌هاست. هرچقدر ادراک عدالت بیشتر باشد، احتمال اعتماد به مرجع آن عدالت بیشتر خواهد بود (Konovsky & Pugh, 1994). اعتماد به دیگری همچنین با برون‌دادهای مطلوب تعامل دارد به گونه‌ای که سطح بالای اعتماد، تأثیر مطلوبیت برون‌داد بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری از قبیل تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد (Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997). سیگل، پست، بروکنر، فیشرمن و گاردن (Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005) نشان دادند که عدالت رویه‌ای را می‌توان به عنوان علامتی به کارکنان تلقی کرد که کارفرمایان آنها قابل اعتماد هستند و بنابراین عدالت رویه‌ای سطح بالا، واکنش منفی به برون‌دادهای منفی را کاهش می‌دهد؛ اما چگونه می‌توان نقش اعتماد را در زمینه تعارض کار خانواده بررسی کرد؟ هنگامی که کارکنان، رویه‌های درون سازمانی را عادلانه تلقی می‌کنند، آنها ممکن است این استنباط را بیابند که می‌توان به مراجع سازمانی مرتبط اعتماد پیدا کرد مثلاً اگر تعارض کار- خانواده در آنها سبب دشواری‌هایی در محیط کار شود، اعتماد داشته باشند که برای آن تنبیه سختی نخواهند شد و بنابراین هرگاه این استنباط‌هایی که از اعتماد ناشی می‌شود در کارکنان وجود داشته باشد، در آن صورت با وجود تعارض کار- خانواده، تعهد سازمانی در سطح بالایی نسبت به دیگرانی بالاتر خواهد بود که هرچند در برقراری تعادل مانند

بود. در بین اعضای نمونه که به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند؛ ۸۹ درصد مرد، ۸۷ درصد متأهل و ۶۷ درصد دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بودند. میانگین سنوات استخدام ۱۵/۴۲ و میانگین سنی ۳۷/۳۶ و با انحراف معیار ۶/۱۹ و ۴/۰۸ برای سنوات استخدام و سن بود.

### ابزار سنجش

**مقیاس تعارض کار- خانواده ( Work-Family Conflict Scale):** مقیاس ۵ سؤالی تعارض کار- خانواده ( Siegel, 2005) که در طیف لیکرتی ۱۱ درجه‌ای است. ضریب پایایی بازآزمایی این مقیاس با دو بار اجرا در فاصله یک هفته ۰/۸۲ به دست آمد. به منظور بررسی ضریب روایی آن، رابطه مقیاس با یک سؤال که روح کلی مقیاس در آن مندرج بود، مورد بررسی قرار گرفت و مقدار ۰/۵۷ به دست آمد که مطلوب بود. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس نیز مطلوب و برابر با ۰/۸۳ بود. یکی از سؤالات این پرسشنامه عبارت است از "تا چه اندازه برنامه کاری فعلی شما انعطاف‌پذیری کافی برای برآوردن نیازهای شخصی شما را فراهم می‌کند؟".

### مقیاس عدالت رویه‌ای (Procedural Justice Scale):

مقیاس ۴ سؤالی عدالت رویه‌ای بیز (Bies, 1987) که در طیف لیکرتی ۱۱ درجه‌ای بود. با دو بار اجرا در فاصله یک هفته ضریب پایایی بازآزمایی مقیاس ۰/۷۸ و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۱ بود. برای ضریب روایی آن رابطه مقیاس با یک سؤال که روح کلی مقیاس در آن مندرج بود بررسی شده و ضریب روایی ۰/۵۳ به دست آمد که مطلوب بود. یکی از سؤالات این مقیاس عبارت است از: "تا چه میزان مدیران با کارکنان با احترام و عزت رفتار می‌کند؟".

### مقیاس تعهد سازمانی ( Organizational Commitment Scale):

مقیاس ۱۵ سؤالی تعهد سازمانی مؤدی، پورتر و استیرز (Mowday, Porter & Steers, 1982) نیز در طیف لیکرتی ۱۱ درجه‌ای بود. با توجه به دو بار اجرا در فاصله یک هفته ضریب پایایی بازآزمایی آن ۰/۸۹ و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۴ بود. به منظور بررسی ضریب روایی آن رابطه مقیاس با یک سؤال که روح کلی مقیاس در آن مندرج بود بررسی شده و ضریب روایی ۰/۵۹ به دست آمد که مطلوب بود. بنا به توصیه ادواردز (Edwards, 1994) تمامی سؤالات ۱۵ گانه تعهد سازمانی با افزودن "قبل از اعمال پرداخت بر مبنای عملکرد" به عنوان یک متغیر جداگانه و کنترل تعهد سازمانی قبل از اعمال پرداخت بر

معطوف به سوژه یا ادراک افراد از چگونگی رویدادهاست. کارکنان معمولاً هنگامی که درک کنند رویدادی مطلوب است، نسبت به آن واکنش مثبت نشان می‌دهند و این درک شاید از اینکه آیا واقعاً آن رویداد مثبت است یا خیر، مهم‌تر است. ممکن است ما بروندادی که واقعاً مثبت نیست (مثلاً عدالت در واقع اعمال نشده) مثبت تلقی کنیم. این تلقی ما در شکل‌گیری نگرش‌هایی از قبیل تعهد سازمانی و خشنودی شغلی و رفتارهایی از قبیل رفتار مدنی سازمانی تأثیرگذار است. متأسفانه، مطالعات گذشته در مورد رابطه بین تعارض کار- خانواده و تعهد به خوبی نتوانستند رابطه بین این دو متغیر را مشخص کنند (Good, Sisler & Gentry, 1988). اگرچه بررسی‌های انجام گرفته در ارتباط با تعهد عاطفی است، بحثی در مورد اینکه چگونه انواع مختلف تعهد ممکن است به طور متفاوتی مربوط به تعارض‌های کار- خانواده باشد، ارائه نشده است. کاسپر، مارتین، بوفاردی و اردوینز (Casper, Martin, Buffardi, & Erdwins, 2002) معتقدند که بین تعارض کار- خانواده و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. در پژوهشی دیگر نشان داده شد که تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی مستمر ارتباط بیشتری نسبت به انواع دیگر تعهد سازمانی دارد (Wayne, Harris, 2011). در پژوهش عریضی و ذاکر فرد به تأثیر نقش تعدیلی عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر تعارض کار- خانواده با رفتار کارکنان پرداخته شد، در پژوهش حاضر همین نقش تعدیلی در رابطه با نگرش سازمانی یعنی تعهد سازمانی مطرح می‌شود. علاوه بر این، پژوهش کمی تحقیق می‌کند که چگونه تعهد تعهدی سازمانی مربوط به ابعاد درگیری‌های خانوادگی و خانوادگی است؛ بنابراین فرضیه پژوهش عبارت است از:

عدالت سازمانی ادراک‌شده نقش تعدیلی کننده در رابطه بین تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی دارد.

### روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: طرح پژوهش رابطه‌ای بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۲۳ نفر از کارکنان یک شرکت صنعتی بود که در آن طرح پرداخت بر مبنای عملکرد اجرا شده بود که از بین آنها، ۱۳۸ نفر به صورت تصادفی و بر مبنای حجم محاسبه شده در فرمول کوکران انتخاب شد که در آن  $t=1/96$  و  $N=623$  و  $d=0/05$  و  $Z_{\alpha}=0/84$  برای ضریب توان آماری ۰/۸ در نظر گرفته شده

استفاده از نرم‌افزار SPSS<sub>13</sub> تحلیل شدند. در این پژوهش عدالت سازمانی ادراک‌شده، متغیر تعدیل‌کننده، تعارض کار-خانواده متغیر پیش‌بین و تعهد سازمانی، متغیر ملاک است.

مبنای عملکرد به کار رفت. از جمله سؤالات این مقیاس "تا چه میزان کارکنان، دیگران را برای کار در این سازمان، تشویق می‌کنند" است.

### روش اجرا و تحلیل داده‌ها

پرسشنامه‌های پژوهش از طریق خودگزارشی پاسخ داده شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی با

### یافته‌ها

در جدول ۱، همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۱. ضرایب همبستگی درونی متغیرها

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	تعارض کار- خانواده	۰/۸۳	-	-	-
۲	عدالت	-۰/۳۹**	۰/۸۱	-	-
۳	تعهد سازمانی	-۰/۴۱**	۰/۵۹**	۰/۸۴	-
۴	تعهد قبل از پرداخت بر مبنای عملکرد	-۰/۱۴	۰/۱۳**	۰/۴۸**	۰/۸۵

\*\*= $P < 0.01$

می‌اندیشند. با این حال بین تعهد قبل و بعد از مداخله، رابطه بسیار قوی برقرار است، به نحوی که تقریباً ۰/۲۵ واریانس تبیین شده تعهد سازمانی بعد از مداخله، بر مبنای تعهد قبل از مداخله تبیین می‌شود. در جدول ۲، نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی آورده شده است.

همان‌طور که دیده می‌شود تعارض کار- خانواده با هر ۳ متغیر عدالت، تعهد سازمانی قبل و بعد از پرداخت بر مبنای عملکرد رابطه منفی دارد. از طرف دیگر رابطه عدالت با تعهد سازمانی بعد از اعمال پرداخت بر مبنای عملکرد، بسیار بیشتر از تعهد قبل از پرداخت بر مبنای عملکرد است. احتمالاً به این دلیل که پس از اجرای سیاست نظام پرداخت بر مبنای عملکرد، افراد بیشتر در مورد این خط‌مشی انجام‌شده

جدول ۲. نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی برای پیش‌بینی تعهد سازمانی

متغیر	مرحله	B	t	R <sup>2</sup>	درجه آزادی	درجه آزادی	Fc	سطح معناداری
					صورت	مخرج		
کنترل	اول	۰/۵۸	۶/۴۲				-	۰/۰۱
اثر اصلی	دوم	تعارض کار- خانواده	۲/۹۱	۰/۵۷	۴	۱۳۳	۵۰/۵۳	۰/۰۱
		عدالت	۷/۲۴					۰/۰۱
اثر تعاملی	سوم	-۰/۱۷	-۳/۰۹	۰/۶۳	۵	۱۳۲	۶/۲۸	۰/۰۱

حدی که در ازای هر واحد افزایش سطح تعهد، ۰/۵۸ به تعهد سازمانی افزوده می‌گردد. در مورد تعارض کار- خانواده

همان‌طور که دیده می‌شود سطح اولیه تعهد در پیش‌بینی تعهد سازمانی بعد از اعمال مداخله، نقش بالایی داشته به

کرده بودند، تعارضات کار- خانواده خود را به سازمان نسبت نداده و بنابراین تعهد خود را کاهش ندادند. این یافته همسو با نتایج پژوهش نیکس و همکاران (Nix et al., 2015) است. اثر تعاملی در اینجا بر پایه این است که سازمان به افراد، عدالت داده و افراد نیز در مقابل به سازمان تعهد دارند. برعکس در افراد با عدالت ادراک شده پایین، آنها احساس می کنند که پیمان روان شناختی بین آنها و سازمان نقض شده است؛ زیرا آنها تصور نمی کردند که سازمان در خط مشی پرداخت خود تغییر ایجاد کرده و مثلاً پول کمی به آنها پرداخت نموده و بنابراین آنها تعارض کار خانواده را به سازمان نسبت دادند. یک مثال می تواند روشنگر آن باشد: هنگامی که زنی به همسر خود می گوید که نمی تواند مانند گذشته تقاضاهای اقتصادی خانواده را برآورده سازد و هرچند این مشکلات شاید مربوط به مسائلی مانند تورم باشد و به اقتصاد کلان ربط داده شود اما در این حالت، مرد آن را به محیط کاری و سازمانی خود نسبت داده و تعارض بین آنها به صورت ماریپیچی با فقدان عدالت ادراک شده تقویت می گردد. برعکس همسری که با همان مشکلات اقتصادی و با همان ویژگی (مثلاً کاهش همان میزان پرداخت بر مبنای عملکرد) مدارا کرده و تعارض در محیط خانواده ایجاد نمی کند سبب می شود که تعهد فرد کاهش نیافته و شاید حتی اندکی بهبود یابد. این بهبود اندک که در گروه عدالت ادراک شده پایین مشاهده می شود به صورت نسبی در مقایسه با افراد با تعارض بالا است و امری بین آزمودنی است. در پژوهش حاضر مقایسه های درون آزمودنی بین عدالت قبل از پرداخت بر مبنای عملکرد و بعد از پرداخت بر مبنای عملکرد کاهش یافته و این کاهش معنی دار است ( $F=6/42$ ,  $P<0/05$ ).

این پژوهش را می توان بر مبنای اعتماد نیز تفسیر کرد. چه چیزی باعث می شود که عدالت ادراک شده پایین یا بالا باشد؟ به نظر می رسد که اعتماد، امری اساسی است. همان طور که در پیشینه دیده شد (Siegel et al., 2005) افرادی که اعتماد بالایی دارند بر مبنای آن تفسیر قابل قبول تری از عدالت ادراک شده انجام می دهند. ممکن است این اعتماد ناشی از اعتماد به سرپرست باشد که در عدالت نسبت به سازمان تجلی یافته است. عریضی، براتی و صادقیان (Oreyzi, Barati & Sadeghian, 2011) نشان دادند

و عدالت که در مرحله دوم وارد رگرسیون سلسله مراتبی شده است نیز هر دو معنی دار می باشند و نشان می دهد که هر دو در معادله رگرسیون نهایی نقش ایفا می کنند. افزودن عدالت به تعارض کار- خانواده، توان پیش بینی را آن گونه که در  $F_c$  دیده می شود، افزایش می دهد. در مرحله آخر اثر تعاملی معنی دار است. به این معنا که افرادی که عدالت بالایی را ادراک کرده اند هنگامی که تعارض کار- خانواده آنها پایین باشد، سریعاً تعهد خود را به سازمان افزایش دادند. در صورتی که در ادراک عدالت پایین با وجود آنکه تعارض پایین سبب تعهد سازمانی بیشتری می شود، اما این تفاوت نسبت به افراد با تعارض بالا، چشمگیر نیست؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می شود.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش، بررسی نقش تعدیلی عدالت سازمانی ادراک شده در رابطه بین تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی بود. پژوهش حاضر نشان داد که پرداخت بر مبنای عملکرد می تواند تعهد قبلی کارکنان را تحت الشعاع قرار دهد و حتی پس از ورود آن در مرحله اول به عنوان متغیر کنترل در رگرسیون سلسله مراتبی، متغیرهای عدالت سازمانی و تعارض کار- خانواده همچنان توانستند پیش بینی تعهد سازمانی را انجام دهند. در مطالعه عریضی و مرتضوی (Oreyzi & Mortazavi, 2014a,b) که در مورد پرداخت بر مبنای عملکرد انجام شد، نیز نتایج نشان داد که پرداخت بر مبنای عملکرد امری دشوار است که ممکن است سبب شود افرادی که پرداخت آنها کاهش یافته، آن را به نبودن عدالت در سازمان نسبت دهند که خود به خود سبب کاهش تعهد سازمانی در سازمان می شود. با وجود آنکه در رگرسیون تعدیلی دو الگوی اصلی برای تحلیل تعاملی موجود است در این پژوهش اثر تعاملی در مرحله آخر وارد پژوهش گردیده است. عریضی و فراهانی (Oreyzi & Farahani, 2008) این دو رویکرد را در تحلیل تعدیلی مقایسه کرده و نشان داده که مرجح است اثر تعاملی پس از ورود اثرات اصلی در معادله وارد شوند؛ بنابراین اثرات اصلی هر دو معنی دار بودند و اثر تعاملی ارتباط آنها را بیشتر نشان داد به این معنی که عدالت ادراک شده، نقش تعدیل کننده قوی دارد. افرادی که عدالت بالایی را در خط مشی پرداخت بر مبنای عملکرد مشاهده

(مسیر عملکرد به نتیجه) قرار دارد (Vroom, 1964). زایل می‌شود. بهترین راه‌حل در اینجا آن است که سازمان در جهت انجام مدیریت‌های خانواده درست برآید و سعی کند تعارض کار خانواده بین کارکنان را کاهش دهد. مثلاً ساعت‌های منعطف‌تری برای آنها فراهم کرده و یا مشاوره‌هایی برای کاهش تعارض کار- خانواده ایجاد کند. در پژوهش حاضر دیده شد که با بهبود محیط خانواده حتی اگر عدالت ادراک‌شده از نظام پرداخت بر مبنای عملکرد پایین باشد، تعهد کارکنان کاهش نیافته و بنابراین در سازمان باقی می‌مانند در آن صورت مدیران می‌توانند از این فرصت برای مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان استفاده کنند.

#### منابع

- Akbaş, M., Ariely, D., & Yuksel, S. (2019). When is inequality fair? An experiment on the effect of procedural justice and agency. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 161, 114-127.
- Allen, NJ. (2007). Organizational commitment. *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, 2: 548-551.
- Allen, JN & Meyer, JP. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2015). The Interactive Effects of Behavioral Integrity and Procedural Justice on Employee Job Tension. *Journal of Business Ethics*, 126: 371-379.
- Aycan, Z. (2005). Relative contribution of childcare, spousal and organizational support in reducing work-family conflict for men & women: The case of Turkey sterols. *Journal of Sex Role*, 53: 453-472.
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11: 143-156.
- Barnett, R. (2002). *Role stress/strain and work-family, a Sloan work and family encyclopedia entry*. Sloan Work and Family Research Network [On-line].
- Benligiray, S., & Sönmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and work-family conflict in view of doctors and nurses. *The International Journal of Human Resource Management*, 23: 3890-3905.
- Bies, R. J. (1987). *The predicament of injustice: The management of moral outrage*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J., Tyler, T. R., & Martin, C. (1997). When trust matters: The

که حمایت سرپرست می‌تواند ایجادکننده حمایت سازمانی باشد. آن پژوهش در پرتو این نظریه اعتماد، قابل توجیه است. با این حال در پژوهش حاضر امکان جمع‌آوری داده‌ها برای اعتماد ایجاد نشد زیرا واحد R & D سازمان تصور می‌کرد که پاسخ دادن به پرسشنامه اعتماد می‌تواند بر مداخله پرداخت بر مبنای عملکرد تأثیر بگذارد. به این معنی که افراد آن را نسبت به پرداخت بر مبنای عملکرد تفسیر کنند و مثلاً در درون خود این شبهه را بیابند که سازمان در واقع اعتماد آنها به نظام پرداخت بر مبنای عملکرد را می‌سنجد. پژوهشگران می‌توانند این موضوع را در ادامه این پژوهش و برای گسترش متغیرهای پژوهش ادامه دهند. اینکه آیا اعتماد در این فرایند نقش میانجی یا تعدیلی یا ترکیبی از هر دو را ایفا می‌کند؟ پژوهش حاضر یک پژوهش میدانی است و نباید پرداخت بر مبنای عملکرد را آزمایش طبیعی در نظر گرفت زیرا اجرا ربطی به اراده پژوهشگر نداشته و فقط همزمان با اجرای آن، سنجش‌هایی انجام گرفته است. همچنین در پژوهش حاضر به دلیل استفاده از پرسشنامه‌های خود گزارشی ممکن است واریانس روش ایجاد شده باشد و پژوهشگران بعدی می‌توانند با سنجش تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با ابزارهای دیگر و نیز استفاده از ابزارهایی که به سبک پاسخ‌دهی آزمودنی‌ها مربوط است از قبیل مطلوبیت اجتماعی، سنجش‌های دقیق‌تری را انجام دهند. در پژوهش حاضر فقط یک مقیاس برای عدالت رویه‌ای و یک سنجش کلی از تعهد سازمانی انجام شده بود. برای اینکه پژوهش به اصطلاح دانه‌ریز انجام گیرد و ظرایف بین متغیرها بیشتر مشخص شود، می‌توان از سنجش‌های چندبعدی تعهد سازمانی و عدالت سازمانی ادراک‌شده استفاده کرد.

با این حال مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، جلب توجه مدیران به این نکته است که برای موفقیت یک برنامه از قبل، پرداخت بر مبنای عملکرد یک شاخص مهم تعهد سازمانی است؛ به عبارت دیگر افراد حتی با وجود پرداخت کمتر در سازمان مانده و آن را ترک نمی‌کنند. واضح است که سازمان نمی‌تواند پرداخت بر مبنای عملکرد را برای همه افراد افزایش دهد و ناگزیر است به همان میزان پرداختی که برای افراد افزایش می‌یابد برای دیگران کاهش یابد و حتی اگر چنین توانایی هم داشته باشد، فلسفه تعریف پرداخت بر مبنای عملکرد که در نظریه‌های انگیزش مبتنی بر مسیر شغلی

- moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.
- Buluc, B., & Gunes, A. M. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *Anthropologist*, 18: 145-152.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of occupational health psychology*, 7(2), 99
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652
- Caza, A., McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2015). Performance benefits of reward choice: a procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25: 184-199.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25: 1131-1148.
- Chowwen C 2012. Predictors of organizational commitment of factory employees. *Ife Psychologia*, 20: 184-191.
- Cloninger, P. A., Selvarajan, T. T., Singh, B., & Huang, S. (2015). The mediating influence of work-family conflict and the moderating influence of gender on employee outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print): 1-19.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life balance in Europe. *Acta Sociologica*, 49: 379-93.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35: 370-387.
- Day, E., N. (2012). Pay Equity as a Mediator of the Relationships among Attitudes and Communication About Pay Level Determination and Pay Secrecy, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19: 462-476.
- Dunham, R. B., Pierce, J. L., & Castenada, M. B. (1987). Alternative work schedules: Two field quasi-experiments. *Personnel Psychology*, 40: 215-242.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/BO content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 124-197.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work-family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43: 793-809.
- Good, L. K., Sisler, G. F., & Gentry, J. W. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing*, 64, 295-314.
- Greenberg, S. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of friendly-family policies on the organizational attachment of parents and nonparents. *Personnel Psychology*, 48: 271-288.
- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11: 158-185.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21: 1225-1237.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43: 801-815.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kelley, T. M., Kim, B., & Garland, B. (2014). When Domains Spill Over The Relationships of Affective and Continuance Commitment With Work-Family Conflict Among Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*, 25: 476-502.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Lee, C. C., Wu, Y. Y., Chen, Y. L., Kao, P. F., & Feng, W. K. (2014). The Impact of Work-Family Conflicts, Coworker Relationships and Salary Levels on Turnover Intention: Using Real Estate Brokers as Examples. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 35: 143-166.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York, Plenum Press, 27-55.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Malik, S., Awan, A. G., & Ain, Q. U. (2015). Role of Work Family Conflict on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7: 222-229.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Nadi, M., Moshfeghi, N., & Siadat, S. A. (2012). Structural Equation Modeling Relationship between the Dimensions of Organizational Justice,



- Trust, Continuous and Emotional Commitment with Teachers' Perception of Self-Efficacy The Role of Isfahan Educational Managers, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 16: 19-44 [Persian].
- Nix, J., Wolfe, S. E., Rojek, J., & Kaminski, R. J. (2015). Trust in the Police The Influence of Procedural Justice and Perceived Collective Efficacy. *Crime & Delinquency*, 61: 610-640.
- Oreyzi, H. R. & Mortazavi, N. S. (2014a). The power of supervisors after defeated pay for performance plan in one industrial factory in Isfahan. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 8: 37-50 [Persian].
- Oreyzi, H. R. & Mortazavi, N. S. (2014b). Investigation of interaction role of equity- equality and change in control by pay on intrinsic motivation (in pay for performance system) in one industrial company in Isfahan city. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 8: 51-60 [Persian].
- Oreyzi, H. R. & Zakerfard, M. A.. (2010). The Relationship between Family Work Conflict and Organizational Civic Behavior with respect to the Role of Adjustment in Procedural Justice, *Journal of Family Research*, 21: 33-41 [Persian].
- Oreyzi, H. R. & Farahani, H. A. (2008). *Applied research methods in clinical psychology and counseling*. Tehran: Danjeh [Persian].
- Oreyzi, H. R. Barati, H., & Sadeghian, A. (2011). The relationship between perceived organizational support and perceived supervisory support among employees of Iran Refining and Distribution Company. *Journal of Occupational and Organizational Counseling*, 6: 25-41 [Persian].
- Piriaei, S. Arshadi, N., & Neysi, A. A. (20012). The Effect of Organizational Justice on Job Performance, Organizational Commitment and Intention to Leave Jobs: The Intermediate Role of Trust in the Organization System and Interpersonal Trust. *Journal of Cognitive Achievement. Journal of Psychological Achievements*. 2: 69-92 [Persian].
- Rogelberg, G. S. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (1sted.), Londen: New Delhi.
- Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90: 13-24.
- Smith, T. D., Hughes, K., DeJoy, D. M., & Dyal, M. A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety science*, 103, 287-292.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work– family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392–415.
- Unterhitzengerger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98: 606-612.