

تعیین تاثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی

علی شائمی* - علی صفری** - سمانه سلیمیان***

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۱۶)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده صورت پذیرفته است. جامعه آماری ۸۶۲ نفر از کارکنان شهرداری اصفهان بود که ۳۱۴ نفر، به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. روش گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده است؛ در این راستا برای سنجش عدالت سازمانی و درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان، از پرسشنامه استاندارد و به منظور اندازه گیری رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. توصیف داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS و برای آزمون مدل معادلات ساختاری از نرم افزار PLS استفاده شد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی، بر عدالت سازمانی تأثیر دارد. رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی تأثیر دارد. تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و عدالت سازمانی بر درگیری عاطفی- ذهنی معنادار نبود. همچنین، نقش میانجی عدالت سازمانی، در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی تأیید شد.

واژگان کلیدی: رضایت از نظام جبران خدمات، جبران خدمات مالی، جبران خدمات غیر مالی، عدالت سازمانی، درگیری عاطفی- ذهنی.

* استادیار دانشگاه اصفهان

** استادیار دانشگاه اصفهان

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تحول، دانشگاه اصفهان. (نویسنده مسئول)

مقدمه

در عصر جدید سازمانها دریافته‌اند که منابع انسانی، مهمترین دارایی و سرمایه به شمار می‌رود؛ چراکه بدون حضور و ایفای نقش مؤثر منابع انسانی، بیشترین دارایی‌های مالی و پیشرفته‌ترین تکنولوژی، به تنهایی برای سازمان مزیت رقابتی نمی‌آفریند و توان پیشبرد سازمان به سوی چشم انداز مطلوب را نخواهد داشت. به این منظور سازمانها برای جذب، حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآمد، به طراحی سیستم جبران خدمات یا پاداش می‌پردازند. سیاست‌های سازمان در طراحی نظام جبران خدمات، نقش بسزایی بر نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان و مدیران آن دارد. به علاوه نگرش و دیدگاه کارکنان نسبت به عدالت در سازمان، میزان سرمایه‌گذاری جسمی و روانی آنها را، در راستای تحقق اهداف سازمان، تحت تأثیر قرار می‌دهد. به بیان دیگر، کارکنان راضی با شور و اشتیاق، نهایت توان و انرژی فکری و جسمی خود را در جهت انجام با کیفیت وظایف محوله و فراتراز آن متمرکز می‌کنند و بازدهی و عملکرد سازمان را به میزان قابل توجهی ارتقا می‌دهند.

امروزه پول و پاداش‌های مالی، همچنان به عنوان روش بنیادی که سازمانها به کارکنان پاداش می‌دهند کاربرد دارند (سیواراژا و همکاران^۱، ۲۰۱۴). پول، محرک یا مشوق بسیار پیچیده‌ای است که علاوه بر نیازهای فیزیولوژیک با انواع نیازها درگیر است و اهمیت آن را به‌سختی می‌توان تعیین کرد (هرسی و بلانچارد^۲، ۱۹۸۸: ۴۷). بنابراین عنصر اساسی در ساختارهای پاداش، پاداش نقدی است؛ بدین معنی که نیازهای امنیتی و کارکردی را تأمین می‌نماید. نیازهای میانی و رده بالاتر مانند نیازهای اجتماعی و عزت نفس، از طریق پول سیراب می‌شوند. اما باید توجه داشت که پاداش نقدی نباید کمتر از ۵۰ درصد و بیشتر از ۶۰ درصد مبلغ کل پاداش باشد (کاندولا^۳، ۲۰۰۷).

ویژگی اساسی نظام جبران خدمات که آن را بر سیستم حقوق دستمزد برتری می‌بخشد، توجه به جبران غیرمالی تلاشهای کارکنان در کنار توجه به نیازهای مالی آنها می‌باشد؛ امروزه این نظریه در روانشناسی مطرح است که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، تنها معدودی را می‌توان به طور مستقیم، با پول ارضاکرد و انگیزه‌های غیرمادی بسیاری مانند میل به کسب موفقیت، قدرت، میل به کمال و خودیابی در اعمال و رفتار انسان تأثیر می‌گذارد (عباس‌پور، ۲۳۹: ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار را برای آنها ارائه دهد و راه موفقیت را بشناساند. بهترین افراد

1. Sivarajah et al.
2. Hersey & Blanchard
3. Kandula

تمایل دارند که برای سازمان‌های موفق کار کنند. فرصت‌های رشد فردی به این دلیل دارای اهمیت هستند که افراد دوست دارند در راستای کسب مهارت‌های ارزشمند رشد کنند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد دوست دارند که در کنار همکاران و سرپرستانی که به آنها احترام می‌گذارند کار کنند و از کار کردن با آنها لذت ببرند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰). برخی معتقدند پنج حوزه وجود دارد که در آنها توجه به نیازهای کارکنان ممکن است پاداش‌های غیر مالی محسوب شود: موفقیت، کسب احترام، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی. هر کسی دوست دارد تا احساس کند تا در کار خود به هدفی دست یافته است و از موفقیت خود دچار غرور و احساس افتخار شود (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۰). به اعتقاد یانگ^۲ (۲۰۰۸) پاداش‌های غیر مالی عبارتند از: ارتقاء و مقام، اختیار و مسئولیت، آموزش، قدردانی و ستایش، گواهینامه‌ها، مشارکت و تصمیم‌گیری، زمان فراغت، راحتی مکان کار، فعالیت‌های اجتماعی، بازخورد، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، طراحی شغل، شناخت و حقوق اجتماعی (نقل از گانگور^۳، ۲۰۱۱). دسی و رایان (۱۹۸۵) در نظریه خود تعیین‌کنندگی^۴ اذعان دارند که رضایت افراد از انگیزش درونی حاصل می‌شود و انگیزش درونی ارتباطی با پاداش‌های خارجی ندارد و حتی رابطه منفی با آن دارد (نقل از هافمنز و همکاران^۵، ۲۰۱۳). رضایت از پاداش‌های غیر مالی و روانشناختی، نقش اساسی در رضایت افراد دارد و حتی گاهی اوقات نقش مهمتری نسبت به پاداش مالی دارد (دگیتر و همکاران^۶، ۲۰۱۰).

پژوهش‌ها بر روی عدالت سازمانی به طور کلی بر روی این موضوع متمرکز شده‌اند که چرا و چگونه مدیران و سازمانها توسط کارکنان، با عنوان منصف یا غیر منصف قضاوت می‌شوند (کراوشا و همکاران^۷، ۲۰۱۴: ۸۸۶). در واقع، عدالت سازمانی میزان درک کارکنان از انصاف در رویدادهای سازمانی می‌باشد (گرینبرگ^۸، ۱۹۸۷). کارکنانی که تجربه دریافت قدردانی منصفانه از تلاش‌هایشان را دارند، ممکن است ادراک بهتری از کار، محل کار و افرادی که برای آنها کار می‌کنند داشته باشند (آگوا^۹، ۲۰۱۳). در واقع افراد وقتی سیستم را عادلانه نمی‌بینند به کاهش انرژی و وقت‌گذرانی روی می‌آورند تا احساس عدالت به آنها دست دهد (طبری و سیفی، ۱۳۹۱).

1. Armstrong
2. Yung
3. Gungor
4. self- determination theory
5. Hofmans et al.
6. De Gieter et al.
7. Crawshaw et al.
8. Greenberg
9. Agwa

درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان موضوعی است که در سالهای اخیر در ادبیات سازمانی و توسعه منابع انسانی^۱ به شدت مورد استقبال قرار گرفته است (رانا و همکاران^۲، ۲۰۱۴: ۲۵۰). سازمانها می توانند از طریق درگیری عاطفی- ذهنی مزیت رقابتی کسب کنند (گرامان^۳ و ساکز، ۲۰۱۱: ۱۲۵)؛ افزون بر این، محیط کاری بسیار عالی همواره بر اساس سطوح درگیری عاطفی- ذهنی توصیف می شود (هارتر و همکاران^۴، ۲۰۰۲). درگیری کارکنان اغلب به عنوان پیش‌بینی کننده برون داد کارکنان و موفقیت و عملکرد مالی سازمانها شناخته شده است (ساکز، ۲۰۰۶). در حین درگیری عاطفی- ذهنی، کارکنان فقط از لحاظ جسمی نسبت به کار درگیر نمی شوند، بلکه فکر و روح کارکنان نیز به طور کامل درگیر کار می شود؛ علاوه بر این درگیری عاطفی- ذهنی تنها یک پدیده فردی محسوب نمی شود و در گروهها نیز روی می دهد. ظاهراً کارکنان در برخی گروهها یا قسمت‌های سازمان در مقایسه با دیگر گروهها و قسمت‌های سازمان، بیشتر درگیر هستند (سالانوا و همکاران^۵، ۲۰۰۵). در عین حال پژوهش‌ها نشان دهنده‌ی سطح پایین درگیری عاطفی- ذهنی در بسیاری از کشورهاست (گالاپ^۶، ۲۰۱۳؛ رابرتسون و کوپر^۷، ۲۰۱۰). برای مثال تا پایان سال ۲۰۱۲ تنها ۳۰ درصد کارکنان آمریکایی در در شغل خود درگیر شده‌اند (کوردبچه^۸، ۲۰۱۴).

پیشینه تحقیق

استورم و همکاران^۹ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی درگیری کاری: نقش عدالت سازمانی و سبک رهبری در پیش‌بینی درگیری عاطفی- ذهنی میان کارکنان پرداختند. در این پژوهش سبک‌های رهبری تبادلی و تحول آفرین به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه میان عدالت سازمانی و درگیری شغلی بودند. در این پژوهش ۳۴۸ نفر شرکت داشتند، نتایج نشان داد که بین هر دو بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای و درگیری شغلی رابطه مثبتی وجود دارد؛ به خصوص این ارتباط برای کارکنانی که سطوح پایینی از رهبری تبادلی را تجربه می کنند بیشتر است. در پژوهشی دیگر، بانها و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۴) تأثیر استراتژی های درگیری عاطفی و ذهنی بر

1. Human Resource Development(HRD)
2. Rana et al.
3. Gruman
4. Harter et al
5. Salanova et al.
6. Gallup
7. Robertson & Cooper
8. Kordbacheh et al.
9. Storm et al.
10. Banhwa et al.

رفتار شهروندی سازمانی را در میان ۱۸۰ نفر از کارکنان یکی از شهرداری‌های آفریقای جنوبی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که درگیری عاطفی و ذهنی کارکنان منجر به بروز بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان شده است. علاوه بر این، درگیری عاطفی و ذهنی به خودی خود به عنوان شکلی از تحول رفتاری مشاهده شد که منجر به وابستگی شغلی در کارکنان می‌شود.

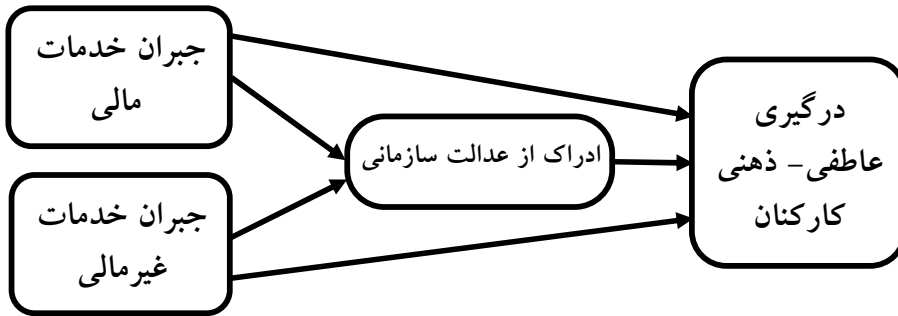
در پژوهش کردبچه و همکاران (۲۰۱۴) ارتباط میان سن و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان و انگیزش درونی و کار معنادار را در میان ۲۵۲ نفر از کارکنان تازه وارد و میانی در مسیر شغلی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که کار معنادار به عنوان پیش‌بینی‌کننده انگیزش درونی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان می‌باشد. اما میان درگیری عاطفی-ذهنی و انگیزش درونی رابطه‌ای مشاهده نشد. در این پژوهش نقش میانجی سن، در ارتباط میان انگیزش درونی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان تأیید شد؛ در کارکنان جوان در مقایسه با کارکنان میانسال، انگیزش درونی پایین، منجر به درگیری عاطفی-ذهنی پایین‌تر شده است. هافمنز و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان تفاوت‌های فردی در ارتباط بین رضایت از پاداش شغلی و رضایت شغلی انجام دادند. این پژوهش طی سه مطالعه مجزا بر روی افراد مختلف انجام گرفت. مطالعه اول بر روی ۳۶۵ نفر از کارکنان مشغول به کار در بخش‌ها و نواحی مختلف، مطالعه دوم بر روی ۲۳۱ نفر از کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف صنعتی و مطالعه سوم بر روی ۸۶۰ نفر از کارکنان مشغول به کار در سازمان‌های غیرانتفاعی صورت گرفت. در همه مطالعات مشاهده شد که رضایت از هر دو پاداش مالی و روانشناختی (غیرمالی) دارای رابطه مثبت با رضایت شغلی بوده‌اند. علاوه بر این پاداش‌های روانشناختی نسبت به پاداش‌های مالی، به عنوان پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رضایت شغلی شناخته شده‌اند.

در مطالعه‌ای دیگر، کمالیان و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه عدالت سازمانی و نگرش کارکنان به عدالت در نظام جبران خدمات در شرکت جاویدان انرژی کیش پرداختند. در این پژوهش از ۲۴ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری سرشماری نظرسنجی شد. یافته‌ها گویای وجود رابطه معنادار میان عدالت توزیعی و نگرش کارکنان به عدالت در نظام جبران خدمات بود و نیز میان عدالت سازمانی به عنوان فرضیه اصلی و نگرش کارکنان به عدالت در نظام جبران خدمات نیز رابطه معناداری وجود دارد. قادری و همکاران (۱۳۹۱) مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی-ذهنی در میان دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان انجام دادند. در این پژوهش ۳۵۵ نفر از دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان انتخاب شدند. نتایج حاکی از آن بود که عدالت رویه‌ای و توزیعی با درگیری عاطفی-ذهنی

رابطه دارد؛ عدالت رویه‌ای نیز با درگیری عاطفی-ذهنی در کار و مولفه‌های آن بجز "وقف شدن در کار" رابطه دارد. نتایج همچنین تفاوت معناداری را بین میانگین نظرهای پاسخگویان بر اساس میزان تحصیلات و سابقه خدمت در خصوص هر دو متغیر عدالت سازمانی و درگیری عاطفی-ذهنی در کار نشان نمی‌دهد.

نیاز به درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان در سازمان‌های خدماتی بیشتر احساس می‌شود؛ زیرا در سازمان‌های خدماتی، ماهیت اکثر فعالیت‌ها در تعامل مستقیم با مردم و ارائه خدمات به آنهاست و دلگرم بودن و درگیری کارکنان سازمان در انجام وظایف، بر رضایتمندی ارباب رجوع نسبت به خدمات دریافتی و در مجموع نسبت به کلیت سازمان به شدت تأثیرگذار خواهد بود. بنابراین پژوهش حاضر می‌کوشد تا میزان رضایت کارکنان از پاداش‌های مالی و غیرمالی را به عنوان عوامل تأثیرگذار در ارتباط با میزان درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان در سازمان و با میانجی‌گری عدالت سازمانی ادراک شده، مورد بحث قرار دهد، تا در صورت اثبات آن، مدیران سازمان بتوانند از طریق توجه عادلانه‌تر در توزیع پاداش‌های مالی و غیرمالی در سازمان، زمینه را برای حضور فعال‌تر و درگیری عاطفی-ذهنی بیشتر کارکنان در مشاغل فراهم آورند و در نهایت، کل سازمان از پیامدهای مثبت آن منتفع گردد.

با توجه به توضیحات فوق مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) طراحی گردید که در آن رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی به عنوان متغیرهای مستقل، ادراک از عدالت سازمانی به عنوان متغیر میانجی و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان به عنوان متغیر وابسته پژوهش در نظر گرفته شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های پژوهش شکل گرفت:

- ۱- رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی-ذهنی تأثیر دارد.
- ۲- رضایت از جبران خدمات غیرمالی بر درگیری عاطفی-ذهنی تأثیر دارد.

- ۳- رضایت از جبران خدمات مالی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
- ۴- رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
- ۵- ادراک از عدالت سازمانی بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.
- ۶- ادراک از عدالت سازمانی، در تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی، نقش میانجی دارد.
- ۷- ادراک از عدالت سازمانی، در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی، نقش میانجی دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان شهرداری مرکزی، معاونت‌ها و سه منطقه از مناطق پانزده‌گانه شهرداری اصفهان در سال ۱۳۹۳ است که تعداد آنها ۸۶۲ نفر می‌باشد. انتخاب مناطق سه‌گانه بر اساس مناطق برخوردار، نیمه‌برخوردار و غیربرخوردار صورت گرفته است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای استفاده شده است. در ابتدا با استفاده از روش خوشه‌ای، جامعه منتخب پژوهش انتخاب شده است و در مرحله دوم، از جامعه منتخب به صورت تصادفی نمونه‌گیری شده است. به عبارتی شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای است. حجم نمونه در معادلات ساختاری بر اساس ۵ تا ۱۵ برابر سوالات پرسشنامه می‌باشد که با توجه به تعداد گویه‌های این پژوهش که ۶۱ عدد می‌باشد، ۳۰۵ تا ۳۹۰ عدد برآورد شد و ۳۱۴ نفر به عنوان نمونه از هفت معاونت و سه منطقه از مناطق برخوردار، نیمه‌برخوردار و غیربرخوردار شهرداری اصفهان انتخاب شدند. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش سوالات عمومی و تخصصی بوده که شعبه محل خدمت، جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات، سمت سازمانی، سابقه خدمت و سابقه خدمت در شغل فعلی پرسش‌های عمومی آن را تشکیل می‌دهند. در بخش سوالات تخصصی، برای سنجش رضایت از جبران خدمات مالی از پرسشنامه ۱۹ سؤالی و برای اندازه‌گیری رضایت از جبران خدمات غیرمالی از پرسشنامه محقق ساخته ۱۲ سؤالی و برای ارزیابی درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان از پرسشنامه ۱۴ سؤالی تدوین شده توسط کاپولا (۲۰۰۸) استفاده شده است. به منظور اندازه‌گیری عدالت سازمانی نیز از پرسشنامه‌های پریس و مولر (۱۹۸۶)، نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و راپ و کروپانانو (۲۰۰۲) و برای پاسخ‌دهی به سوالات نیز طیف پنج‌گانه لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. اعتبار محتوایی پرسشنامه، توسط دو نفر از اعضای هیئت علمی گروه مدیریت

دانشگاه اصفهان و اعتبار صوری آن، توسط پنج تن از کارشناسان منابع انسانی شهرداری اصفهان تأیید شده و از اعتبار لازم برخوردار است. علاوه بر این، از تحلیل عملی تأییدی نیز برای بررسی روایی پرسشنامه استفاده گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محاسبه شد که مقدار آن برای رضایت از جبران خدمات مالی و غیرمالی به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۷ و برای عدالت سازمانی ادراک شده و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان نیز ۰/۹۴ و ۰/۹۳ بدست آمده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. روش‌های آماری مورد استفاده شامل روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، درصدها) و آمار استنباطی شامل مدل سازی معادلات ساختاری و رگرسیون بوده است.

یافته‌های پژوهش

الف. یافته‌های توصیفی: در این مطالعه ۷۱/۳ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۸/۷ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. افراد متأهل ۸۶/۳ از حجم نمونه را به خود تخصیص داده‌اند. بر اساس سمت سازمانی ۶۲/۱ درصد مربوط به کارشناسان بوده است. اکثریت پاسخ‌دهندگان (۴۰/۱ درصد) در رده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال و از لحاظ سطح تحصیلات نیز بیشتر کارکنان (۴۹/۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند.

همچنین میانگین و انحراف متغیرهای پژوهش در جدول ۱ قابل ملاحظه است.

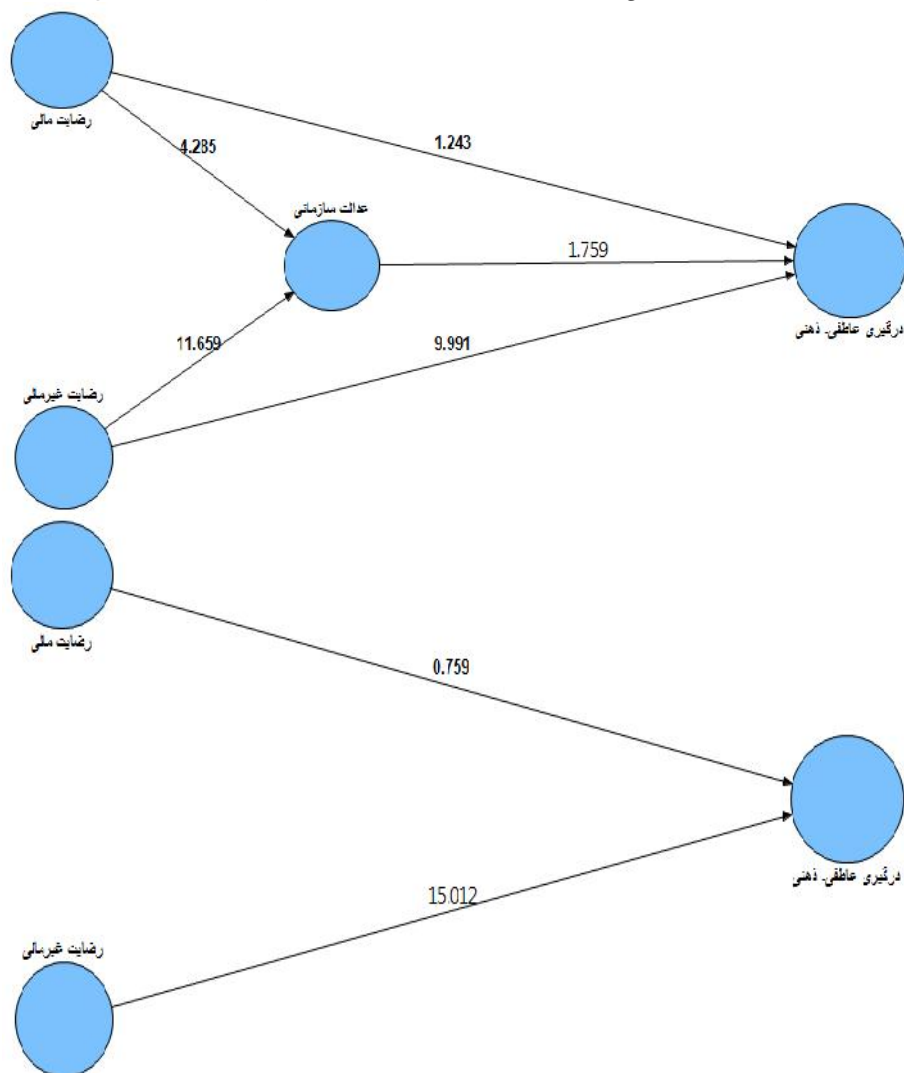
جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رضایت از جبران خدمات مالی	۲/۴۵۱	۰/۶۱۰
رضایت از جبران خدمات غیر مالی	۲/۹۴۵	۰/۶۶۷
ادراک از عدالت سازمانی	۲/۶۹۳	۰/۷۷۴
درگیری عاطفی-ذهنی	۳/۴۵۹	۰/۷۶۴

بر اساس جدول فوق، رضایت از جبران خدمات مالی کمترین میانگین (۲/۴۵۱) و درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان، بیشترین میانگین (۳/۴۵۹) را دارد. علاوه بر این عامل ادراک از عدالت بیشترین انحراف معیار (۰/۷۷۴) را داراست.

ب. تحلیل استنباطی. فرضیه‌های پژوهش حاضر، در قالب مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند و مسیر مدل ساختاری ارزیابی شد. هر مسیر متناظر با یکی از فرضیات مدل است، که اعداد روی پیکان‌ها ضریب مسیر می‌باشند. آزمون هر فرضیه از طریق بررسی علامت، اندازه، و معناداری آماری ضریب مسیر (بتا) بین هر متغیر مکنون با متغیر وابسته است. ضریب

مسیر نشان دهنده اثر مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است. هر اندازه این ضریب مسیر بالاتر باشد تاثیر پیش بینی کننده متغیر مکنون نسبت به متغیر وابسته بیشتر خواهد بود. با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوط می‌توان به بررسی معنی داری اثرات بین سازه‌های پژوهش پرداخت. به منظور بررسی معناداری ضریب مسیر یا همان بتا باید معناداری مقدار t-value برای هر ضریب مسیر مورد توجه قرار گیرد (تقوی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). شکل ۲ مقادیر t-value را برای فرضیه‌های پژوهش نمایش می‌دهد.



شکل ۲: مدل آزمون شده پژوهش با حضور و بدون حضور میانجی (مقادیر T)

همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می شود، مدل ساختاری پژوهش با حضور و بدون حضور متغیر میانجی عدالت سازمانی ادراک شده به تصویر کشیده شده است. به عبارت دیگر، تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیرمالی به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش، بر متغیر وابسته درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان، در حضور و عدم حضور متغیر میانجی عدالت سازمانی با نمایش مقادیر t-value قابل ملاحظه است. در ادامه، جدول ۲ ضرایب رگرسیونی و آماره t و تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و تأثیر کل، برای فرضیه‌های پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۲: یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

تأثیر مستقیم (ضریب B)	فرضیه		تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	آماره T	نتیجه فرضیه
	متغیر وابسته	متغیر مستقل				
۰/۰۴	رضایت از جبران خدمات مالی	درگیری عاطفی-ذهنی	۰/۰۰	۰/۰۴	۰/۷۵	رد
۰/۶۷	رضایت از جبران خدمات غیرمالی	درگیری عاطفی-ذهنی	۰/۰۰	۰/۶۷	۱۵/۰۱	تأیید
۰/۲۲	رضایت از جبران خدمات مالی	ادراک از عدالت	۰/۰۰	۰/۲۲	۴/۲۸	تأیید
۰/۵۸	رضایت از جبران خدمات غیرمالی	ادراک از عدالت	۰/۰۰	۰/۵۸	۱۱/۶۵	تأیید
۰/۱۱	ادراک از عدالت	درگیری عاطفی-ذهنی	۰/۰۰	۰/۱۱	۱/۷۵	رد
۰/۰۷	رضایت از جبران خدمات مالی	درگیری عاطفی-ذهنی	۰/۰۲۵	۰/۰۴۴	۱/۲۴	رد
۰/۶۰	رضایت از جبران خدمات غیرمالی	درگیری عاطفی-ذهنی	۰/۰۹	۰/۶۹	۹/۹۹	تأیید

*** معناداری در سطح ۰/۰۰۱

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می شود، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که: فرضیه اول: رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی-ذهنی تأثیر دارد. ضریب تأثیر کل برای فرضیه اول ۰/۰۴- است و از آنجایی که مقدار محاسبه شده این

فرضیه ۰/۷۵ از ۱/۹۶ کمتر است؛ می توان گفت رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر ندارد.

فرضیه دوم: رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد. در فرضیه دوم ضریب تأثیر کل ۰/۶۷ است که این مقدار نشان می دهد که میزان تأثیر گذاری رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی ۶۷ درصد است که این بدین معنی می باشد که ۶۷ درصد از تغییرات درگیری عاطفی - ذهنی، مربوط به رضایت از جبران خدمات غیر مالی می باشد؛ از آنجایی که مقدار محاسبه شده این فرضیه ۱۵/۰۱ از ۳/۳۲ بزرگتر است، می توان گفت رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر دارد.

فرضیه سوم: رضایت از جبران خدمات مالی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد. در مورد فرضیه سوم، ضریب تأثیر کل ۰/۲۲ است که این مقدار نشان می دهد که میزان تأثیر گذاری رضایت از جبران خدمات مالی بر ادراک کارکنان از عدالت ۲۲ درصد است که این بدین معنی می باشد که ۲۲ درصد از تغییرات عدالت سازمانی ادراک شده مربوط به رضایت از جبران خدمات مالی می باشد؛ و از آنجایی که مقدار محاسبه شده این فرضیه ۴/۲۸ از ۳/۳۲ بزرگتر است؛ می توان گفت رضایت از جبران خدمات مالی بر ادراک کارکنان از عدالت در سطح اطمینان ۹۹ درصد اثر گذار است.

فرضیه چهارم: رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد. ضریب تأثیر کل برای فرضیه چهارم ۰/۵۸ است که این مقدار نشان می دهد که میزان تأثیر گذاری رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر ادراک کارکنان از عدالت ۵۸ درصد است که این بدین معنی می باشد که ۵۸ درصد از تغییرات عدالت سازمانی مربوط به رضایت از جبران خدمات غیر مالی می باشد؛ و از آنجایی که مقدار محاسبه شده این فرضیه ۱۱/۶۵ از ۳/۳۲ بزرگتر است؛ می توان گفت رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر ادراک کارکنان از عدالت در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: ادراک از عدالت سازمانی بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان تأثیر دارد. ضریب تأثیر کل، برای فرضیه پنجم ۰/۱۱ است و از آنجایی که مقدار محاسبه شده این فرضیه ۱/۷۵ از ۱/۹۶ کمتر است؛ می توان گفت ادراک از عدالت بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر ندارد.

فرضیه ششم: ادراک از عدالت سازمانی در تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان نقش میانجی دارد.

ضریب تأثیر کل برای فرضیه ششم ۰/۰۴۴- است و از آنجایی که مقدار t محاسبه شده این فرضیه ۱/۲۴ از ۱/۹۶ کمتر است؛ می‌توان گفت ادراک از عدالت در تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان، نقش میانجی ندارد.

فرضیه هفتم: ادراک از عدالت سازمانی در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان نقش میانجی دارد.

ضریب تأثیر کل برای فرضیه هفتم ۰/۶۹ است و مقدار t محاسبه شده این فرضیه ۹/۹۹ از ۳/۳۲ بزرگتر است. بنابراین ادراک از عدالت در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان نقش میانجی دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی انجام گرفت. بر اساس یافته های حاصل از پژوهش حاضر، معنادار بودن مسیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان با ضریب رگرسیونی بالا (۰/۶۷) مورد تأیید قرار گرفت. این بدان معناست که پاداش های غیر مالی، اهمیت بالایی در ایجاد انگیزش در کارکنان دارد که این نتیجه با نظریه انگیزشی- بهداشتی هرزبرگ که از عناصر جبران خدمات غیر مالی به عنوان عوامل انگیزشی یاد می‌کند، همسو است. علاوه بر این، با مطالعه کردبچه (۲۰۱۴) که تأثیر کار معنادار را به عنوان یکی از مؤلفه های جبران خدمات غیر مالی، بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان مورد مطالعه قرار داده است، همخوانی دارد. از سوی دیگر تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان، معنادار نبود که این نتیجه نیز، با نظریه انگیزشی- بهداشتی هرزبرگ که حقوق کارکنان را به عنوان عاملی بهداشتی یاد می‌کند، همسو می‌باشد. همسان با یافته های پژوهش های کمالیان و همکاران (۱۳۹۲)، نتایج بررسی پژوهش حاضر نشان داد که رضایت از جبران خدمات مالی بر ادراک از عدالت سازمانی اثر گذار می‌باشد. همچنین رضایت از جبران خدمات غیر مالی نیز، بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر گذار است. از طرف دیگر تأثیر ادراک از عدالت بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان معنادار نبود که این نتیجه با یافته های استورم و همکاران (۲۰۱۴) و قادری و همکاران (۱۳۹۱) همسویی ندارد. نقش میانجی عدالت سازمانی نیز، در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان معنادار نبود. از سوی دیگر، نقش میانجی عدالت سازمانی در تأثیر رضایت از جبران خدمات غیر مالی بر درگیری عاطفی- ذهنی کارکنان پذیرفته شد.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر، مدیران و سرپرستان می‌بایست انواع مختلف جبران خدمات مالی و بخصوص غیر مالی و پیامدهای آن را در سازمان بشناسند تا با بهره‌گیری از سبب جبران خدمات مالی و غیر مالی منعطف و مدون، زمینه ساز ارتقای ادراک عدالت در سازمان و افزایش میزان تمرکز و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان باشند. در این راستا پیشنهاد می‌شود:

۱- آیین‌نامه جامع تشویق و تقدیر کارکنان تدوین شود و برای تشویق کارکنان سعی و خلاق، برنامه‌ریزی مدون به عمل آید؛ زیرا بیشترین نارضایتی کارکنان در پاداش‌های غیر مالی از قدردانی در شغل بوده است. قدردانی از کارکنان، بیانگر احترام سازمان برای آنهاست و آنها را به ادامه تلاش خود، دلگرم می‌کند. این تقدیر برای تیم‌ها و یا واحدهای نمونه نیز اثربخش‌تر و به تقویت روحیه جمعی و تیمی افراد کمک می‌کند.

۲- بهتر است مدیران به فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل توجه بیشتری مبذول نمایند؛ در این راستا برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و متناوب، با هدف افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های زندگی می‌تواند مفید باشد. البته نیازسنجی مؤثر در راستای نیازهای آموزشی از سرپرستان و بخصوص کارکنان، به اثربخشی بیشتر این آموزش کمک می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود کارکنانی که به نحو مطلوبی آموخته‌های خود را در حرفه خود بکار می‌بندند، به صورت مالی مورد تشویق قرار گیرند که این امر، رضایت از جبران خدمات مالی را نیز ارتقا می‌دهد.

۳- تا حد امکان وظایفی به افراد واگذار شود که در حیطه علائق آنها باشد. یا در صورت عدم امکان، تنوع در وظایف کاری افراد افزایش داده شود؛ در این راستا، مدیران می‌توانند از تکنیک‌هایی مانند توسعه شغلی، ارتقای شغلی و گردش مشاغل برای فعالسازی بیشتر کارکنان استفاده نمایند.

۴- مدیران تا حد امکان، تفویض اختیار و استقلال و حق تصمیم‌گیری افراد در شغل را افزایش دهند؛ بخصوص برای کارکنانی که از تجربه کافی برخوردارند، ولی به دلایلی زمینه ارتقای آنها در سازمان امکان پذیر نیست. این امر برای کارکنان جوان توانمند که دارای تخصص مرتبط می‌باشند نیز ضرورت دارد.

۵- در طراحی و واگذاری پست‌ها در هر سطح سازمان، به چالشی بودن آنها متناسب با توانایی‌های فرد در آن سطح، توجه شود. زیرا مشاغل چالشی، نیاز به تلاش و تکاپو و تمرکز را در افراد افزایش می‌دهد و علاوه بر شکوفایی استعدادهای بالقوه آنها، احساس درجا زدن و نارضایتی فرد را کاهش می‌دهند.

۶- در برخورد با کارکنان به گونه‌ای با آنها رفتار شود که احساس کنند شغل آنها در

سازمان و در نیل به اهداف سازمان دارای اهمیت است؛ تا احساس هویت و مهم بودن ناشی از شغل را در افراد تقویت نمایند. زیرا وقتی افراد درک کنند که مدیران برای جایگاه آنها در سازمان ارزش قائلند، و تلاش جزئی آنها را، در راستای نیل به اهداف سازمان مهم جلوه می‌دهند، انگیزه کاری آنها افزایش می‌یابد.

۷- از لحاظ محیط فیزیکی، تهویه مناسب و کیفیت تجهیزات و اندازه فضای کاری نیز حائز اهمیت است. مانند چیدمان مناسب تجهیزات مورد نیاز، استفاده از رنگ‌های مناسب.

۸- مزایا به طور مستمر، سیستمی و حضوری ارزیابی شود و یا با قرار دادن آدرسی با عنوان «صندوق پیشنهادات اداره رفاه» در سایت سازمان، کارکنان به صورت کیفی و مشروح، به اطلاع مسئولین ذیربط رسانده شود و پیشنهادات کاربردی مورد تشویق قرار گیرد. همچنین استفاده از سبد مزایای انعطاف پذیر برای کارکنان، راهکار خوبی برای افزایش رضایت آنها از جبران خدمات مالی است؛ زیرا هر فرد با رعایت سقف مشخص و با در نظر گرفتن نیاز و سلیقه همسر و فرزندان خود، مزایای مورد نظر را دریافت می‌نماید.

۹- نحوه توزیع و محاسبه پاداش شش ماهه، شفاف سازی شود؛ در مورد نحوه محاسبه پارامترهای حقوق نیز به کارکنان اطلاع رسانی شود.

منابع

- الوانی، مهدی؛ غریبی، حمیده؛ نیک مرام، سحر؛ احمدی، مریم (۱۳۹۰). تبیین الگوی اثربخش کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۴، ۱-۱۷.
- طبری، مجتبی؛ سیفی دیوکلایی، معصومه (۱۳۹۱). کاوشی تحلیلی در نظام پرداخت کارکنان در بیمارستان بوعلی ساری با رویکرد انگیزش کارکنان. همایش ملی رفتار سازمانی در پرستاری.
- عباس پور، عباس (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: سمت.
- قادری، سیما؛ سیادت، سیدعلی و شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۹۱). رابطه ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی - ذهنی در بین دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان. رویکردهای نوین آموزشی. سال هفتم، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۵. ص ۷۲-۴۹.
- کمالیان، امین رضا؛ دهقانی، مسعود؛ امیدوار، زهرا؛ امیدوار، ملیحه (۱۳۹۲). بررسی رابطه عدالت سازمانی و نگرش کارکنان به عدالت در نظام جبران خدمات. مطالعه موردی: شرکت جاویدان انرژی کیش. کنفرانس بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها.

Agwu, M. O. (2013). Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3(1), 47-64.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.

Banhwa, P. F., Chipunza, C. & Chamisa, S. F. (2014). The Influence of Organisational Employee Engagement Strategies on Organisational Citizenship Behaviour within Retail Banking. A Case of Amatole District Municipality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 53-62.

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. & Nadisic, T. (2014). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice theory. *Academy of management Review*, 12(1), 9-22.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2008). Manage through rewards, not only through pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). In M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten, & R. Lucas (Eds.), *Reward management: Facts and trends in Europe*. Lengerich, Germany: Pabst Science Publishers.

Gallup (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement*

Insights for Business Leaders Worldwide, Gallup, Washington, DC.

Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.

Gungor, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 1-9.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior: Utilizing Human Resource. (5 th ed), Prentice Hall Inc., Englewood cliffs, New Jersey.

Kordbacheh, N., Shultz, K. S. & Olson, D. A. (2014). Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship Between Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship Between Motivation, and Meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11-25.

Kandula, S. R. (2007). Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers, New Delhi, Prentice- Hall of India.

Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being, *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), 324-336.

Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249-266.

Storm, D. (2010). Workplace Engagement : The Role of Transformational Leadership and Interactional Justice Producing Engaged Employees. A Thesis Presented to the Faculty of the Department of Psychology Western Illinois University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science.

Saks, A. M.(2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Management Psychology*, 21(2), 600-619.

Sivarajah, K., Achchuthan, S., & Umanakenan, R. (2014). Pay satisfaction and Financial Stress: A study of the school Teachers in the Northern Province, Sri Lanka. *Journal of Education and Practice*, 5(7), 16-23.

Salanova, M., Agut, S., & Perio, J. M. (2005). Linking organizational resource and work engagement to employee performance and customer loyalty: The Mediation of Service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.