

# تأثیر جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات به مشتریان و تعهد عاطفی کارکنان: نقش میانجی سیاست‌های نظام تشویقی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۶

محسن اکبری<sup>۱</sup>، سید حمید خداداد حسینی<sup>۲</sup>، علیرضا پروانه مقدم<sup>۳</sup>، محمد حاتمی نژاد<sup>۴</sup>

از صفحه ۱ تا ۲۰

## چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان و تعهد عاطفی کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای سیاست‌های نظام تشویقی در شرکت خدمات نمایندگی کشتیرانی هوپاد دریاست. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش علی است. شیوه گردآوری داده، پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه‌ای صورت گرفت که روایی و پایایی آن به تایید رسید. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان شرکت خدمات نمایندگی کشتیرانی هوپاد دریاست. بر این اساس، نمونه‌ای مشتمل بر ۲۸۰ نفر بررسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز آزمون‌های همبستگی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد جو اخلاق کاری بر تعهد عاطفی کارکنان، عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان، سیاست‌های نظام تشویقی رابطه معناداری دارد. از طرف دیگر، سیاست‌های نظام تشویقی بر تعهد عاطفی کارکنان اثرگذار است اما سیاست‌های نظام تشویقی بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان اثرگذار نیست.

## کلمات کلیدی

جو اخلاق کاری، تعهد عاطفی کارکنان، عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان، سیاست‌های نظام تشویقی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان (رایانامه نویسنده مسئول: akbarimohsen@gmail.com)

۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی راهبرد شمال

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان

## مقدمه

رشد و توسعه جوامع به عملکرد کارآمد سازمان‌ها و به تبع آن عملکرد کارآمد افراد شاغل در آن‌ها وابسته است. با ورود به عصر جدید، کارکنان از منابع بسیار مهم سازمان محسوب می‌شوند و سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود آن‌ها را در رأس امور قرار داده‌اند و سعی دارند ارزش‌های اخلاقی و معنوی را به محیط‌های کسب‌وکار ارتباط دهند (زمانی مقدم و دیگران، ۱۳۹۱: ۱). اخلاقیات دربرگیرنده قوانینی است که افراد باید در دستیابی به اهداف خود آن‌ها را مدنظر داشته باشند. درواقع، اخلاقیات تمام نگرش‌ها و رفتارهای افراد در زندگی خصوصی و اجتماعی‌شان را با اصولی پیوند می‌دهد که در راستای قوانین معینی هستند. اخلاقیات بیانگر مرزهای خوب، درست یا غلط است (شیری و نصر الهی وسطی، ۱۳۹۶: ۳۳). سازمان‌های امروزی سعی دارند ارزش‌های اخلاقی و معنوی را به محیط‌های کسب‌وکار ارتباط دهند. ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، درستکاری، وجدان، رادمردی و گذشت، اعتماد، بخشش، مهربانی، احساسات، معناجویی در کار، همبستگی با دیگران، تشویق دیگران، نوع‌دوستی، به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب‌وکار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند (فرون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۴۶). سطوح پایین اخلاق در دوران معاصر یکی از پیامدهای آشکار عصر نوین است. همین امر باعث شده است افراد تأکید بیشتری بر معنویت، اخلاق و خداآوری داشته باشند (بردبار و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۴۳).

از سوی دیگر، امروزه سازمان‌هایی که با تغییرات سریع روندها، ترجیح‌های مشتریان و رقابت شدید مواجه هستند (لانگ و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۷۰۶)، برای حفظ موقعیت رقابتی خود بیش از پیش بر عوامل سازمانی تمرکز می‌کنند (لی و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۷). یکی از این عوامل، جو کاری اخلاقی در سازمان است. امروزه نقش رعایت اخلاق در تمام شئون سازمان و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان، مورد توافق پژوهشگران قرار گرفته است و رفتار اخلاقی تأثیر چشمگیری بر روی فعالیت‌ها و

<sup>۱</sup>. Frone

<sup>۲</sup>. Lang, Armstrong & Brannon

<sup>۳</sup>. Lee, Lee & kang

نتایج سازمان دارد، زیرا بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجه خطرپذیری را کاهش می‌دهد (درویش و عقیقی، ۱۳۹۴: ۸۴). جو اخلاقی، منعکس‌کننده ادراکات مشترک کارکنان در مورد هنجارها، سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های سازمانی است (ندکوسکی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹). جو کاری اخلاقی، بخشی از فرهنگ سازمانی و عاملی کلیدی برای ترویج روابط مناسب میان کارکنان و فرهنگ سازمانی است که به پیش‌بینی اثربخشی کار کمک خواهد کرد (نایانانت و اسمورتانوند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۳۴۵).

به عبارت دیگر، ارزش‌های سازمانی به مسائل اخلاقی سازمان می‌پردازند و آنچه را که در جو اخلاقی سازمان، اخلاقی محسوب می‌شود، تعیین می‌کنند. جو اخلاقی سازمان می‌تواند پیش‌بینی کننده رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان باشد. کارکنانی که احساس می‌کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است، روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این موضوع باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می‌شود (کورکورتو و گریفین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۹). یکی از ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی<sup>۴</sup> است. این بعد از تعهد سازمانی در واقع واکنشی معمول به محیط کاری مثبت است؛ به طوری که اگر ارزش‌های اخلاقی کارکنان با جو اخلاقی سازمان مطابقت داشته باشد، کارکنان به سازمان خود بیشتر متعهد خواهند بود (لائو و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۲۰). کارکنان متعهد، اهداف و ارزش‌های سازمانی را پذیرفته‌اند و امیدوارند که با سازمان بمانند و تمام تلاش خود را برای تعالی آن به کار گیرند (نادی و حاذقی، ۱۳۹۰: ۶۷۱). نقش تعهد عاطفی در شکل‌گیری دیدگاه مثبت در کارکنان نسبت به سازمان بسیار اثرگذار است (کورکورتو و گریفین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۹). از سوی دیگر، پژوهش‌های تجربی از این نظریه حمایت می‌کنند که شرایط کاری مثبت به رفتار سازمانی مثبت منجر می‌شود (لائو و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۲۰). هنگامی که جو اخلاقی برای تنظیم سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های سازمانی وجود داشته باشد، آنگاه کارکنان تمایل بیشتری برای ایفای نقش‌های اضافی در کار از خود بروز خواهند داد و عملکرد کنشگرایانه خدمات<sup>۶</sup> به مشتریان از

<sup>۱</sup>. Nedkovski, Guerci, De Battisti & Siletti

<sup>۲</sup>. Naiyananont & Smuthranond

<sup>۳</sup>. Curcuruto & Griffin

<sup>۴</sup>. Affective commitment

<sup>۵</sup>. Lau, Tong, Lien, Hsu & Chong

<sup>۶</sup>. Proactive customer service performance

سوی کارکنان که با به‌کارگیری ابتکارات و پیش‌بینی مشکلات مشتریان همراه خواهد بود، افزایش می‌یابد (لوریا و یاگیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۷۶). رفتار کنشگرایانه ارائه خدمات به مشتریان، خلاقیت‌های کارمندان برای بهبود فرآیندها، پیش‌بینی مشکلات آتی، راه‌حل‌ها و حفظ استقامت در کار است (لائو و دیگران، ۲۰۱۷: ۲۰). سازمان نیز به کارکنان در ازای زمان و تلاشی که صرف نیل به اهداف سازمانی، ارائه خلاقیت و به‌کارگیری روش‌ها و رویه‌های کاری بهتر و جدیدتر می‌کند، پاداش پرداخت می‌کند (حکمت شعار و عرب زاده، ۱۳۹۰: ۲۸). نظام پاداش مؤثر، باعث جذب و نگهداری منابع انسانی می‌شود، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد، کارکنان را برای استفاده از استعدادها و توانایی‌هایشان ترغیب می‌کند و رفتارهایی را برمی‌انگیزاند که به عملکرد بالا منجر می‌شود (محمدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۴۶).

با توجه به آنچه گفته شد و از آنجا که شرکت خدمات نمایندگی کشتیرانی هوپاد دریا با بهره‌گیری بیش از ۴۰۰ کارشناس و مدیر مجرب در حفاظت از حقوق و منافع مالکان کشتی و تکریم مشتریان و ارباب‌رجوع در منطقه شمال کشور فعال است، بحث تعهد سازمانی کارکنان این شرکت و همین‌طور درگیر شدن آنان در فعالیت‌های کنشگرایانه خدمت‌رسانی و عوامل اثرگذار بر متغیرهای فوق می‌تواند مسئله‌ای جدی برای مدیران شرکت هوپاد دریا باشد؛ بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان و تعهد عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی سیاست‌های نظام تشویقی<sup>۲</sup>، چه تأثیری دارد؟

## پیشینه و مبانی نظری

### تعهد عاطفی

**تعهد عاطفی کارکنان:** تعهد سازمانی به صورت دلبستگی هیجانی، عاطفی نسبت به سازمان تعریف می‌شود که در آن احساس هویت افراد بسیار قوی است، درگیر کار هستند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (اسپانوتو و والد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲۹). حس

<sup>۱</sup>. Luria & Yagil

<sup>۲</sup>. Reward system politics

<sup>۳</sup>. Spanuth & Wald

دلبستگی جوهره تعهد عاطفی سازمانی و افزایش تمایل به حفظ رابطه نزدیک با سازمان محسوب می‌شود (آذرنوش و دیگران، ۱۳۹۱: ۷۴). تعهد عاطفی بیانگر تعلق خاطر و دلبستگی عاطفی کارمند به سازمانی است که با ایجاد پیوند بین هویت فرد و سازمان و تعلق خاطر و دلبستگی روانی فرد به سازمان به خاطر خودش، صرف نظر از ارزش ابزاری آن توصیف می‌شود (صالحی و باقری، ۱۳۹۶: ۱). تعهد عاطفی تا حد زیادی توسط احساسات مثبت درباره‌ی سازمان هدایت می‌شود (انجی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۵۴). تعهد عاطفی به پیوند احساسی کارمند، احساس هویت و مشارکت داشتن در امور سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، تعهد عاطفی یعنی تعلق عاطفی و احساسی فرد به سازمان. کارمندانی که تعهد عاطفی بالاتری دارند، به ارزش‌هایشان بیشتر پایبندند و خود را نسبت به دستیابی به اهداف سازمان متعهد می‌بینند (ناصحی فر و محمدخانی، ۱۳۹۵: ۵۸). تعهد سازمانی عاطفی شدید برای کارفرمایان مهم است، زیرا انگیزه و عملکرد بیشتر و سطوح پایین رفتار کاری ضعیف را پیش‌بینی می‌کند (فرون، ۲۰۱۸: ۲۴۶)؛ به عبارت دیگر، فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف، تلاش بیشتر یا حتی ایثار از خود نشان می‌دهد (یامائو و سکیگوچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۶۸). افرادی که تعهد بالایی دارند، همسویی بیشتری با اهداف و ارزش‌های سازمان دارند (امیدی و دیگران، ۱۳۹۶: ۵۳). نادای و دیگران (۱۳۹۵) نشان دادند که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و تبادل رهبر عضو بر حمایت سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی و تعهد عاطفی تأثیر معنادار دارند. در پژوهشی دیگر ملازهی (۱۳۹۵) نشان داد بین عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی ارتباطی معنادار وجود دارد. همچنین، ابعاد جو سازمانی شامل وضوح و توافق هدف‌ها، رضایت از پاداش و وضوح و توافق نقش با تعهد سازمانی ارتباطی معنادار دارند. مونگا جرمی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) معتقد است که ادراکات مثبت از فضای کاری اخلاقی، سطح فداکاری، وفاداری و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد.

**عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان:** با توجه به تغییر و تحولات گسترده در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، بر نیاز سازمان‌ها به افزایش سطح کیفی محصولات و

<sup>1</sup>. Ng

<sup>2</sup>. Yamao & Sekiguchi

<sup>3</sup> Monga Jeremy

خدماتشان افزوده شده است. در این راستا، سازمان‌ها به توسعه توانایی‌های سازمانی به منظور ارائه محصولات و خدمات با کیفیت نیاز دارند و در این میان، نقش اساسی بر عهده کارکنان است (لائو و دیگران، ۲۰۱۷: ۲۰). کارکنان، مستقیم و غیرمستقیم بر درک ارزش توسط مشتری بسیار تأثیرگذارند. به بیان دیگر، توجه به کارکنان می‌تواند به بهبود تلاش برای خلق ارزش برای مشتری منجر شود (ایمانی و دیگران، ۱۳۹۴: ۳۱۵). اهمیت نیروی انسانی در سازمان تا به اندازه‌ای است که آنان را مشتریان داخلی<sup>۱</sup> می‌نامند و می‌توان گفت تا زمانی که مشتریان از فعالیت خود خشنود نباشند، جلب رضایت مشتریان بیرونی بسیار دشوار و شاید ناممکن باشد (زمانی مقدم و دیگران، ۱۳۹۱: ۱). بهره‌گیری بهینه از توانمندی کارکنان سازمان‌ها از هدف‌های اولیه هر سازمان است که برای رسیدن به آن، ایجاد عدالت، تعهد و رضایت درباره‌ی کارکنان می‌تواند نقشی اساسی داشته باشد (ملازهی، ۱۳۹۵: ۲۰۱). امروز، پژوهشگران معتقدند برای نمایان شدن عملکرد واقعی و راستین باید به رفتارهای فرا شغلی نیز توجه کرد. کارکنان قادر هستند فراتر از وظایف مصوب و مقرر شغلی خود، رفتارهایی را بروز دهند که به نفع دیگران و سازمان باشد (زمانی مقدم و دیگران، ۱۳۹۱: ۱). یکی از این رفتارهای فرا شغلی کارکنان، عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان است. عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان از سوی کارکنان، با به‌کارگیری ابتکارات و پیش‌بینی مشکلات مشتریان همراه خواهد بود. عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان، با استفاده از خلاقیت‌های کارمندان با هدف بهبود فرآیندها، پیش‌بینی مشکلات احتمالی آینده، راهکارها و حفظ ثبات در کار همراه است (ملازهی، ۱۳۹۵: ۲۰۱). حسین عمویی (۱۳۹۶) بیان می‌کند سیاست سازمانی در زمینه رابطه بین جو اخلاقی کار و متغیرهای عملکرد خدمات به مشتریان فعال و تعهد عاطفی نقش میانجی ایفا می‌کند. لائو و دیگران (۲۰۱۷) معتقدند که جو اخلاق کاری می‌تواند عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان را تقویت کند.

**جو اخلاق کاری:** پیچیده شدن روزافزون جهان تجارت، فناوری و فرآیندهای طاقت‌فرسای انجام کارها در محیط‌های کاری سبب شده است قوانین سازمانی و مقررات

<sup>1</sup> Internal Customers

اخلاقی با هدف محافظت از محیط‌های کاری در برابر رخدادهای ناخوشایند به وجود آید. بنابراین، می‌توان انتظار داشت کارمندانی که از معیارهای اخلاقی برخوردارند، محیط کاری کارآمدی به وجود آورند (دهقان مروستی و رسولی، ۱۳۹۳: ۷۶). جو اخلاق سازمانی، جنبه مهمی از مباحث سازمانی است که یک جریان جامع تحقیق را ایجاد کرده است (ندکوسکی و دیگران، ۲۰۱۷: ۱۹) اخلاق<sup>۱</sup>، دربرگیرنده مجموعه‌ای از احکام ارزشی، تکلیف‌ها، رفتار و سلوک و دستورهایی برای اجرای آن‌هاست که وجودش در سازمان‌ها و مراکز عمومی به منظور انجام وظایف در هر شغل، حیاتی و حاکمیتش در هر محیط کاری لازم و ضروری است (درویش و عقیقی، ۱۳۹۴: ۸۴). بروز رفتارهای اخلاقی در یک سازمان در اقدام اول به میزان ارج‌گذاری به ارزش‌های اخلاقی توسط سیاست‌های کلی و اقدامات مدیریت در آن سازمان بستگی دارد. حساسیت اخلاقی مدیریت به ارتقای سازگاری کارکنان با استانداردهای اخلاقی کمک می‌کند (شیرازی و احمدی زهرانی، ۱۳۹۳: ۴۱). یکی از عوامل اصلی شکل‌دهی به روابط درون سازمانی و نظرات کارکنان، جو اخلاقی است. جو اخلاقی شامل الگوهایی است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و خصوصیات اخلاقی هر سازمان را نشان می‌دهد. جو اخلاقی را می‌توان به عنوان ادراک عمومی از عملکردهای سازمانی خاص و رویه‌هایی که محتوای اخلاقی دارند، در نظر گرفت. جو اخلاقی نوعی جو کاری است که منعکس‌کننده خط‌مشی‌ها، روش‌ها و سیاست‌های سازمانی و دارای نتایج اخلاقی است (نادی و حاذقی، ۱۳۹۰: ۶۷۱).

جو اخلاقی، فضایی است که در آن کارکنان، بدون در نظر گرفتن مجموعه‌ای از مقررات، احساس می‌کنند چه چیزی در شرکت درست و چه چیزی نادرست است (نایانان و اسمورتانوند، ۲۰۱۷: ۳۴۵). نصرافهانی و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند جو اخلاقی سازمان در تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی نقش میانجی را ایفا می‌کند. منظور از سایش اجتماعی احساسات و هیجان‌های منفی مانند خشم و بی‌علاقگی نسبت به یک فرد خاص، ارزشیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌های شخص مزبور و سایر رفتارهای عمدی و ارادی، مانند خودداری از ارائه اطلاعات مهم شغلی و سازمانی به فرد که از سوی سرپرست، دیگران و یا سایر افراد

<sup>1</sup> Ethics

انجام می‌شود، به گونه‌ای که توانمندی‌های فرد را برای رسیدن به اهداف مختل می‌کند. اوکاپرا و وین (۲۰۰۸)<sup>۱</sup>، نیز در پژوهشی به ارزیابی تأثیر جو اخلاقی سازمان بر رضایت شغلی و تعهد در نیجریه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بین جو اخلاقی سازمانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. همچنین بین جو اخلاقی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی دیگر مور و مور (۲۰۱۴)<sup>۲</sup>، به ارزیابی تأثیر محیط کاری اخلاقی بر تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد تفاوت قابل‌توجهی در سطح‌های خود پنداره تعهد سازمانی در رابطه با نوع جو کاری اخلاقی ادراک شده وجود دارد.

**سیاست‌های نظام تشویقی:** نگهداری و حفظ کارکنان خبره در سازمان‌ها و افزایش عملکرد ایشان، دغدغه همیشگی بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در عرصه رقابت بوده است (شاه‌حسینی و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۷۳). بسیاری بر این باورند که چنین خواسته‌ای هدف اولیه هر برنامه پاداش و جبران خدماتی است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد تعادل جبران خدمات با آموزش، انتخاب، ترتیبات کاری منعطف و فعالیت‌های مرتبط با مشارکت کارکنان، در مقایسه با استفاده صرف از جبران خدمات، اثر مثبت بزرگ‌تری بر عملکرد کارکنان دارد (محمدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۴۶). یکی از انگیزه‌های اصلی کارکنان برای ماندن در سازمان، سیاست‌های نظام پاداش است (حکمت شعار و عرب زاده، ۱۳۹۰: ۲۸). بی‌شک موضوع پرداخت پاداش عادلانه بین کارکنان که زمینه انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند، یکی از موارد حایز اهمیت برای مدیران سازمان است (جزنی و دیگران، ۱۳۹۱: ۲۳). از این روی نظام پاداش در پی جذب، حفظ و برانگیختن نیروی انسانی کارا و استقرار یک ساختار است که از نظر روانی قابل‌برابری و از نظر ظاهری قابل‌رقابت باشد (شاه‌حسینی و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۷۳).

نظام پاداش کارکنان اگر به نحو شایسته بتواند خدمات برجسته را مشخص کند و خدمات ضعیف را برای ایجاد بهبودی معرفی کند؛ نظام پاداش کارکنان در تقویت روحیه، ایجاد انگیزه خدمات و افزایش کارایی کارکنان، بسیار تأثیرگذار است (حکمت

<sup>۱</sup> Okpara & Wynn

<sup>۲</sup> Moore & Moore





شعار و عرب زاده، ۱۳۹۰: ۲۸). از نظر نادى و ديگران (۱۳۹۵) عدالت توزيعى، پاداش‌هاى محتمل و تنبيه غيرمحتمل و رفتار شهروندى بر تبادل رهبر عضو و تبادل رهبر عضو و رفتار شهروندى سازمانى نيز بر عملکرد وظيفه، حمايت سازمانى و تعهد عاطفى تأثير معنا دار دارند. لائو و ديگران (۲۰۱۷)، آثار نقش واسطه‌اى سياست‌هاى نظام تشويق سازمانى را بر روابط بين محيط كار اخلاقى و تعهد عاطفى و عملکرد خدمت‌رسانى كنشگرايانه به مشترى را مورد مطالعه و ارزيايى قرار دادند. در ادامه، خلاصه‌اى از پژوهش‌هاى گذشته در ارتباط با موضوع پژوهش در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول ۱: نتايج پژوهش‌هاى انجام شده در ارتباط با موضوع

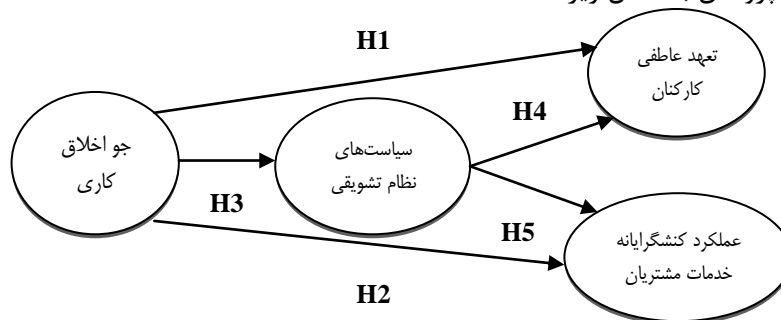
مطالعه	نتايج
شايان چهرمى و ديگران (۱۳۸۹)	نتايج اين پژوهش نشان داد بين بعد صميميت، نشاط، اعتماد، ملاحظه‌گرى از ابعاد جوسازمانى با روحيه و تعهد سازمانى رابطه معنا دار مثبت وجود دارد و بين بعد مانع، تظاهر به كار با روحيه و تعهد سازمانى رابطه معنا دار معكوس وجود دارد. بين جو سازمانى، تعهد سازمانى و روحيه رابطه معنا دار مثبت وجود دارد.
نادى و حاذقى (۱۳۹۰)	نتايج اين پژوهش نشان داد بين جو اخلاقى با رضايت شغلى و تعهد سازمانى، رابطه مثبت و معنى دار و با نيت ترك خدمت، رابطه منفى و معكوس وجود دارد. همچنين بين رضايت شغلى با تعهد سازمانى، رابطه مثبت و با نيت ترك خدمت، رابطه منفى و بين تعهد سازمانى با نيت ترك خدمت، نيز رابطه منفى و معكوس مشاهده شد.
بهزادى و ديگران (۱۳۹۱)	يافته‌هاى پژوهش نشان داد ميزان رضايت از شاخص جو سازمانى «تعامل فرد با ساير كاركنان» از شاخص «تعامل بين كارمند - مدير» بيشتر است. از ديگر يافته‌هاى اين پژوهش اين بود كه بين جو سازمانى و تعهد سازمانى در كتابخانه‌هاى عمومى شهر مشهد ارتباط معنا دارى وجود دارد.
نوع پسند و ديگران (۱۳۹۳)	به بررسى رابطه جو سازمانى و تعهد سازمانى كاركنان با توجه به رضايت شغلى پرداختند. هدف از پژوهش حاضر بررسى رابطه جو سازمانى و تعهد سازمانى كاركنان با توجه به رضايت شغلى در سازمان بنادر و كشتيرانى استان گيلان بود.
نادى و ديگران (۱۳۹۵)	يافته‌ها نشان داد عدالت توزيعى، عدالت رويه‌اى، مشاركت، قدردانى و تبادل رهبر عضو بر حمايت سازمانى ادراك شده، عدالت توزيعى، پاداش‌هاى محتمل و تنبيه غيرمحتمل و رفتار شهروندى بر تبادل رهبر عضو و تبادل رهبر عضو و رفتار شهروندى سازمانى نيز بر عملکرد وظيفه، حمايت سازمانى و تعهد عاطفى تأثير معنا دار دارند.
ملازهمى (۱۳۹۵)	نتايج نشان داد بين عدالت سازمانى و جوسازمانى با تعهد سازمانى رابطه‌اى معنا دار وجود دارد. همچنين، ابعاد جو سازمانى شامل وضوح و توافق هدف‌ها، رضايت از پاداش و وضوح و توافق نقش با تعهد سازمانى رابطه‌اى معنا دار دارند. از بين ابعاد جو سازمانى، مؤلفه‌هاى وضوح و توافق هدف‌ها، وضوح و توافق نقش، رضايت از پاداش و در بين ابعاد عدالت سازمانى عدالت تعاملى، رويه‌اى و توزيعى پيش‌بيني كننده متغير تعهد سازمانى هستند.

ادامه جدول ۱: نتایج پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع

مطالعه	نتایج
حسین عمویی (۱۳۹۶)	به بررسی تأثیر جو اخلاقی کاری بر عملکرد خدمات به مشتریان فعال و تعهد عاطفی با در نظر گرفتن نقش میانجی سیاست‌های نظام پاداش در وزارت کار و رفاه اجتماعی پرداخت. با توجه به بررسی فرضیات پژوهش، نتایج تحقیق حاکی از آن است که سیاست سازمانی در زمینه رابطه بین جو اخلاقی کاری و متغیرهای عملکرد خدمات به مشتریان فعال و تعهد عاطفی نقش میانجی ایفا می‌کند.
نصراصفهانی و دیگران (۱۳۹۶)	نتایج پژوهش نشان داد جو اخلاقی سازمان در تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با ضریب مسیر نقش میانجی را ایفا می‌کند.
اوکاپرا و وین (۲۰۰۸)	یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین جو اخلاقی سازمانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. همچنین مشخص شد که جو اخلاقی ۵۸ درصد از تغییرات در رضایت شغلی را تبیین می‌کند. همچنین بین جو اخلاقی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
پرمارویان و دیگران (۲۰۱۳)	به ارزیابی تأثیر جو سازمانی بر اشتیاق کارکنان و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق آشکار کرد که جو سازمانی مناسب بر اشتیاق کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها اثر مثبت می‌گذارد.
مور و مور (۲۰۱۴)	به ارزیابی تأثیر محیط کاری اخلاقی بر تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که تفاوت قابل توجهی در سطوح خود پنداره تعهد سازمانی در رابطه با نوع جو کاری اخلاقی ادراک شده وجود دارد.
لائو و دیگران (۲۰۱۷)	نتایج نشان داد که جو کاری اخلاقی تأثیر مستقیمی بر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد کنشگرایانه ارائه خدمات به مشتریان دارد. علاوه بر این، سیاست‌های سازمانی ادراک شده به طور جزئی بین جو اخلاقی کاری و تعهد عاطفی نقش میانجی را ایفا می‌کند، اما بین محیط کاری اخلاقی و رفتار کنشگرایانه ارائه خدمات به مشتریان چنین نقشی را ایفا نمی‌کند.
نایانانت و اسمورتانوند (۲۰۱۷)	نتایج یافته‌ها نشان داد که جو اخلاقی و رهبری اخلاق مدار با رضایت شغلی رابطه مثبت داشتند. روش تحلیل رگرسیون چندگانه نیز تأیید کرد که جو اخلاقی، رفتار سیاسی و رهبری اخلاق‌گرا به شکل قابل ملاحظه‌ای پیش‌بینی کننده رضایت شغلی هستند.
مونگا جرمی (۲۰۱۸)	یافته‌ها نشان داد که جو اخلاقی حاکم بر سازمان، ۷۲ درصد واریانس‌ها در رضایت شغلی و ۷۳ درصد واریانس‌ها در تعهد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. ادراکات مثبت از فضای کاری اخلاقی، سطح فداکاری، وفاداری و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد.



در این پژوهش با عنایت به مرور منابع و مآخذ و پژوهش‌های انجام شده الگوی مفهومی پژوهش به شکل زیر است:



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری مطرح شده، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند؛  
 فرضیه اول: جو اخلاق کاری بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر دارد.  
 فرضیه دوم: جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان تأثیر دارد.  
 فرضیه سوم: جو اخلاق کاری بر سیاست‌های نظام تشویقی تأثیر دارد.  
 فرضیه چهارم: سیاست‌های نظام تشویقی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر دارد.  
 فرضیه پنجم: سیاست‌های نظام تشویقی بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری‌های پژوهش کاربردی، از لحاظ هدف پژوهش توصیفی با تأکید بر روش علی، از لحاظ راهبردهای پژوهش پیمایشی، از لحاظ ماهیت علی و از لحاظ شیوه‌های گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۰۰ نفر کارکنان شرکت خدمات نمایندگی کشتیرانی هوپاد دریاست<sup>۱</sup> و داده‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری بر اساس فرمول کوکران محاسبه شده است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۸۰ پرسشنامه صحیح و کامل جمع‌آوری شد. در این

<sup>۱</sup> به نقل از بانک اطلاعات شرکت‌های کشتیرانی کشور

پرسشنامه از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) استفاده شده است. از طریق نظرخواهی از خبرگان، متخصصان و استادان دانشگاه تأمین و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد و مورد تأیید قرار گرفت. حدود ۶۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد، ۳۸ درصد لیسانس و ۳۶ درصد ۳۶ تا ۴۵ سال هستند. در ادامه و در بخش‌های بعدی به اجرای مدل معادله ساختاری پژوهش پرداخته شده است.

### یافته‌ها

در قسمت تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 برای بررسی الگو مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده و توزیع داده‌ها غیر نرمال است. ضمن آنکه برای سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) روشی بسیار مناسب است. برای این منظور، مدل پژوهش حاضر در دو سطح؛ مدل اندازه‌گیری (پایایی، بار عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا) و مدل ساختاری (ضریب تعیین، ضریب قدرت پیش‌بینی، آماره  $t$ ) مورد برازش قرار می‌گیرند و سپس فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند.

**ارزیابی مدل اندازه‌گیری:** به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا معیار از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است که با توجه به نتایج جدول (۲) مشخص می‌شود که همه این معیارها در سطح مطلوبی قرار دارند.

جدول ۲: روایی پرسشنامه

متغیر پنهان سطح اول	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
عملکرد کنشگرایانه ارائه خدمات	۰/۷۱	۰/۹۰	۰/۷۰
جو اخلاق کاری	۰/۸۶	۰/۷۸	۰/۵۰
سیاست‌های نظام تشویقی	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۸۶
تعهد عاطفی کارکنان	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۷۲



بارهای عاملی سنجه‌های متغیرهای مختلف نیز بالاتر از ۰/۴ است که بیانگر این است که همه سنجه‌ها دارای بار عاملی مناسبی هستند. برای بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است که نتایج نشان داد همه معیارها از سطح مطلوبی برخوردار هستند.

**ارزیابی مدل ساختاری و کل.** نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در رابطه با معیار  $R^2$  برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد که؛ این معیار در رابطه با متغیر «سیاست‌های نظام تشویقی» مقدار ۰/۵۰ برای متغیر «تعهد عاطفی» مقدار ۰/۲۵ و برای متغیر «عملکرد کنشگرایانه ارائه خدمات» مقدار ۰/۲۴ است. نتایج این معیار نشان می‌دهد که ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زای مدل از برآزش خوبی برخوردارند. همچنین به منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری تحت عنوان  $Q^2$  تحلیل شده است. با ملاحظه نتایج این معیار در رابطه با متغیرهای درون‌زای «سیاست‌های نظام تشویقی، تعهد عاطفی و عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی» که به ترتیب اندازه‌های ۰/۲۱، ۰/۲۷ و ۰/۲۰ را دارند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی بالایی برخوردار است. پس از برآزش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش حاضر، به منظور واپایش برآزش کلی مدل، از معیاری با عنوان **GoF** استفاده شد. با توجه به مقدار ۰/۴۶ محاسبه شده برای این معیار و مطابق پژوهش‌های انجام شده، برآزش کلی مدل در حد «قوی» مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ادامه به منظور بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۳: آزمون فرضیه‌های اصلی به همراه حضور متغیر میانجی

فرضیه	متغیر مستقل	اثر	متغیر وابسته	تخمین	آماره t	نتیجه
H1	جو اخلاق کاری	←	تعهد عاطفی کارکنان	۰/۲۸	۲/۴۴	تأیید
H2	جو اخلاق کاری	←	عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان	۰/۴۷	۳/۴۱	تأیید
H3	جو اخلاق کاری	←	سیاست‌های نظام تشویقی	۰/۷۰	۱۱/۲۵	تأیید
H4	سیاست‌های نظام تشویقی	←	تعهد عاطفی کارکنان	۰/۲۶	۲/۱۴	تأیید
H5	سیاست‌های نظام تشویقی	←	عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان	۰/۰۱	۰/۱۳	رد

نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول (۲) نشان می‌دهد که تمام فرضیه‌ها به جز فرضیه پنجم مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ادامه به تحلیل مسیرهای غیرمستقیم نیز پرداخته خواهد شد. چنانچه حاصل ضرب مسیر متغیر مستقل به میانجی در حاصل ضرب مسیر متغیر میانجی به وابسته بیشتر از ضریب مسیر متغیر مستقل در وابسته باشد، می‌توان گفت متغیر میانجی می‌تواند نقش متغیر واسطه را ایفاء و اثرگذاری متغیر مستقل بر وابسته را تقویت می‌کند. نتایج مزبور در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل مسیرهای غیرمستقیم.

روابط	متغیر واسطه	ضرایب غیرمستقیم	ضرایب مستقیم	نتیجه
جو اخلاق کاری و تعهد عاطفی کارکنان	سیاست‌های نظام تشویقی	$0.26 \times 0.70 = 0.18$	۰/۲۸	رد
جو اخلاق کاری و عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان	سیاست‌های نظام تشویقی	$0.01 \times 0.70 = 0.007$	۰/۴۷	رد

### بحث و نتیجه‌گیری

از مطالعه روند تاریخی دانش مدیریت می‌توان به این نتیجه رسید که ارزش هر یک از عوامل تولید (در سازمان‌های تولیدی) و اثربخشی (در سازمان‌های خدماتی) در زمان‌های مختلف متفاوت بوده است. به نحوی که در هر دوره‌ای یکی از این عوامل (منابع مالی، تجهیزات و منابع انسانی) نقش مهم‌تری در رسیدن به اهداف توسط سازمان‌ها ایفا کرده است؛ به‌گونه‌ای که در ابتدا سرمایه مالی و تجهیزات نقش مهم‌تری نسبت به منابع انسانی ایفا می‌کردند، اما به مرور زمان این نقش به منابع انسانی محول شد و با توجه به این ادعای که قدرت تأثیرگذار در آینده را قدرت دانش و اطلاعات می‌دانند و نیز از آنجا که این قدرت از آن انسان است می‌توان به این نتیجه رسید که منابع انسانی و عوامل مرتبط با آن مانند تعهد عاطفی، جو اخلاق کاری و سیاست‌های نظام تشویقی و رفتار مهم‌ترین نقش را در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. از این رو، در این پژوهش به بررسی تأثیر جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان و

تعهد عاطفی کارکنان آن‌ها و نقش میانجی سیاست‌های نظام تشویقی در شرکت خدمات نمایندگی کشتیرانی هوپاد دریا پرداخته شد. در این پژوهش، همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، به بررسی پنج فرضیه پرداختیم که نتایج حاصل از فرضیه‌ها در ادامه تشریح می‌شود؛ فرضیه اول پژوهش عبارت بود از: "جو اخلاق کاری بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیرگذار است". نتایج به دست آمده رابطه‌ای مستقیم را بین جو اخلاق کاری و تعهد عاطفی کارکنان آشکار می‌کند.

نتایج این پژوهش با دستاوردهای پژوهش‌های ملازهی (۱۳۹۵)، نوع پسند و دیگران (۱۳۹۳)؛ بهزادی و دیگران (۱۳۹۱)؛ نادى و حاذقی (۱۳۹۰) و شایان جهرمی و دیگران (۱۳۸۹) و نیز پژوهش‌های خارجی همانند تحقیق مونگا جرمی (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> و مور و مور (۲۰۱۴)<sup>۲</sup> سازگار است. در فرضیه دوم به بررسی تأثیر جو اخلاق کاری بر عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان پرداخته شد. نتایج به دست آمده رابطه‌ای مثبت را بین جو اخلاق کاری و عملکرد کنشگرایانه خدمات مشتریان آشکار می‌کند. نتایج این پژوهش با دستاوردهای معدود پژوهش‌های انجام گرفته سازگار است. برای مثال، لائو و دیگران (۲۰۱۷)، آثار نقش واسطه‌ای سیاست‌های نظام تشویق سازمانی را بر روابط بین محیط کار اخلاقی و تعهد عاطفی و عملکرد خدمت‌رسانی کنشگرایانه به مشتری را مورد مطالعه و ارزیابی قرار دادند. نتیجه پژوهش آنان آشکار کرد که جو اخلاق کاری می‌تواند عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان را تقویت کند. در فرضیه سوم به بررسی تأثیر جو اخلاق کاری بر سیاست‌های نظام تشویقی پرداخته شد. نتایج به دست آمده رابطه‌ای مثبت را بین جو اخلاق کاری و سیاست‌های نظام تشویقی آشکار می‌کند. نتایج این فرضیه با پژوهش حسین عمویی (۱۳۹۶) سازگار است. در فرضیه چهارم به بررسی تأثیر سیاست‌های نظام تشویقی بر تعهد عاطفی کارکنان پرداخته شد. نتایج به دست آمده رابطه‌ای مثبت را بین سیاست‌های نظام تشویقی و تعهد عاطفی کارکنان آشکار می‌کند. نتایج این فرضیه با دستاوردهای معدود پژوهش‌های انجام گرفته از جمله لائو و دیگران (۲۰۱۷) و همین‌طور حسین عمویی (۱۳۹۶) سازگار است و در نهایت در فرضیه پنجم به بررسی تأثیر سیاست‌های نظام تشویقی بر عملکرد کنشگرایانه خدمات

<sup>۱</sup>. Monga Jeremy

<sup>۲</sup>. Moore & Moore

مشتریان پرداخته شد که نتایج به دست آمده رابطه‌ای مثبت را بین سیاست‌های نظام تشویقی و عملکرد کنشگرایانه خدمت‌رسانی به مشتریان مورد تأیید قرار نمی‌دهد. نتایج این فرضیه با دستاوردهای پژوهش لائو و دیگران (۲۰۱۷) سازگار است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر را می‌توان مطرح کرد:

- پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های ارتباطات بین فردی برای آشنایی با رفتارهای اخلاقی و ارتباطات مناسب انسانی به ایجاد جو اخلاقی در سازمان بکوشند.
- به منظور بهبود سیاست‌های نظام تشویقی، شرکت‌ها می‌توانند از جو اخلاقی کاری استفاده کنند. برای مثال، می‌توانند هر ماه از میان کارکنان خود یک نفر را به عنوان کارمند اخلاق انتخاب و از طریق پرداخت‌های مادی و یا معنوی جو اخلاقی کاری را در سازمان تقویت کنند.
- به مدیران شرکت توصیه می‌شود از طریق بیانیه مأموریت سازمان، ایجاد منشور اخلاقی و ایجاد سازوکارهای تشویقی و تنبیهی، بر شکل‌گیری فضای اخلاقی مثبت در سازمان تأکید ورزند. ایجاد این جو اخلاقی و انسانی در سازمان می‌تواند دلبستگی کارکنان را به سازمان ارتقا بخشد.
- پیشنهاد می‌شود مصداق‌های کلی و جزئی غیراخلاقی، مکتوب در محیط سازمان برای پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی و کمک به پرورش جو اخلاقی در نظر گرفته شود.
- باید کارکنان شرکت را نسبت به مسائل اخلاقی در حوزه کار حساس و مسئولیت‌پذیر نگه‌داشت؛ از این رو به شرکت توصیه می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آموزشی این مهم را محقق کنند و کارکنان را به تلاش بیشتر و ارائه راه‌حل‌های بدیع برای حل مسائل مشتریان ترغیب کنند.





- سیاست‌های تشویقی مبتنی بر تقدیر در حضور دیگران برای فعالیت داوطلبانه و تشویق در حضور خانواده هم باعث افزایش روحیه کارکنان شایسته می‌شود و هم دیگر کارکنان را به انجام فعالیت‌های داوطلبانه و فرا نقشی تشویق می‌کند.

## منابع

- امید، محمدرضا؛ امیدی، نبی؛ عسگری، حشمت‌الله و جعفری اسکندری، میثم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: نیروی انتظامی شهرستان ایلام). فصلنامه علمی ترویجی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱(۴۳)، ۵۳-۶۶.
- ایمانی، صاحب؛ گسگری، ریحانه و قیتانی، البرز. (۱۳۹۴). اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره‌های تابع شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۷(۲)، ۳۱۵-۳۳۸.
- آذرنوش، فاطمه؛ نیسی، عبدالکازم؛ مرادی کوچی، سمیرا و دریکوند، طیبه. (۱۳۹۱). رابطه مالکیت روا نشناختی با تعهد عاطفی و میل ماندن در شغل در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - اهواز، فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۳(۱)، ۷۴-۸۲.
- بردبار، حامد؛ خنیفر، حسین و جندق، غلامرضا. (۱۳۹۰). ایجاد جو کاری اخلاقی در به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان‌ها. فصلنامه پژوهشنامه اخلاق، ۴(۱۳)، ۱۴۳-۱۶۴.
- بهزادی، حسن؛ موسوی، مریم و سنجی، مجیده. (۱۳۹۱). بررسی رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کتابداران کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد از دیدگاه کتابداران. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۳)، ۴۰۳-۴۲۶.
- جزنی، نسرین؛ محمدی، محمدعلی و طیبی رهنی، علی. (۱۳۹۱). ارائه روش تأمین بودجه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان برای پاداش بهره‌وری برای رسیدن به بهبود عملکرد، مورد مطالعه: کارکنان شرکت نیرومحرکه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۳)، ۲۳-۴۲.
- حسین عمویی، آدینه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر جو اخلاقی کار بر عملکرد خدمات به مشتریان فعال و تعهد عاطفی با در نظر گرفتن نقش میانجی سیاست‌های نظام پاداش (مطالعه موردی: وزارت کار و رفاه اجتماعی). تهران: هفتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین.
- حکمت شعار، حسن و عرب زاده، قاسم. (۱۳۹۰). طراحی و تدوین سیستم پاداش و مکانیزه کردن آن در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره). فصلنامه دیدگاه، شماره زمستان، ۲۸-۴۲.
- درویش، حسن و عقیقی، علیرضا. (۱۳۹۴). واکاوی پیش‌آیندهای مرتبط با جو کاری اخلاقی با رویکرد تکلیف‌مداری. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۲)، ۸۴-۹۸.

- دهقان مروستی، ساناز و رسولی، رویا. (۱۳۹۳). نقش جو اخلاقی محیط کار بر کیفیت زندگی کاری معلمان مدارس. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۶(۱۸)، ۷۶-۹۹.
- زمانی مقدم، افسانه؛ پارسا ضیابری، لیلا و فتاحی زاده، سجاد. (۱۳۹۱). بررسی تعیین نقش تعدیل کننده عوامل درون سازمانی بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲۳، ویژه‌نامه شماره ۹۶، ۱-۱۲.
- شاه‌حسینی، محمدعلی؛ استیری، مهرداد و السادات کشفی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان. مدیریت بازرگانی، ۸(۲)، ۳۷۳-۳۹۱.
- شایان جهرمی، شاپورامین؛ احمدی، عبداللہ و درویش پور فراغه، سکینه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره راهنمایی مدارس دخترانه شهر مرودشت در سال تحصیلی ۸۸-۸۷. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
- شیرزی، اردشیر و نصرالهی وسطی، سیمین. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تعالی‌بخش بر پاسخگویی اخلاقی: تبیین نقش معنویت در محیط کار. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۳۳-۵۱.
- شیرازی، علی و احمدی زهرانی، مریم. (۱۳۹۳). رابطه جو اخلاقی سازمان با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵(۴)، ۴۱-۶۳.
- صالحی، محمد و باقری، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲(۴۶)، ۱-۱۹.
- محمدی، افسانه؛ ونکی، زهره و معاریان، ربابه. (۱۳۹۲). بررسی علل عدم اثربخشی پاداش‌ها در پرسنل پرستاری. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲(۱)، ۴۶-۵۴.
- ملازهی، امین. (۱۳۹۵). رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۲)، ۲۰۱-۲۱۳.
- نادى، محمدعلی و حاذقی، فاطمه. (۱۳۹۰). الگو یابی معادله ساختاری روابط بین جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی شهر شیراز. فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، ۸(۲۱)، ۶۷۱-۶۹۹.
- نادى، محمدعلی؛ مشفقى، نزهت الزمان و اکبری کوشکچه، فاطمه. (۱۳۹۵). تأثیر پاداش و رفتار ارادی بر حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی،

تعهد عاطفی و عملکرد وظیفه کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان. فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۷(۶۵)، ۹۰-۱۰۱.

- ناصحی فر، وحید و محمدخانی، الهه. (۱۳۹۵). رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول‌آفرین با تعهد عاطفی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۱)، ۵۸-۸۰.

- نصرافهانی، علی؛ امیری، زینب؛ فرخی، مجتبی و سیفی، محسن. (۱۳۹۶). تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش میانجی: جو اخلاقی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان). فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۲)، ۱۷-۳۴.

- نوع پسند، سید محمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل و کاوه مقدم، شهرزاد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان با توجه به رضایت شغلی، تهران: همایش بین‌المللی مدیریت.

- Curcuruto, M., & Griffin, M. A. (2018). Prosocial and proactive "safety citizenship behaviour" (SCB): The mediating role of affective commitment and psychological ownership. *Safety science, 104*, 29-38.
- Frone, M. R. (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A US population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 246-260.
- Lang, C., Armstrong, C. M., & Brannon, L. A. (2013). Drivers of clothing disposal in the US: An exploration of the role of personal attributes and behaviours in frequent disposal. *International Journal of Consumer Studies, 37*(6), 706-714.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. T., Lien, B. Y. H., Hsu, Y. C., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services, 35*, 20-26.
- Lee, S. M., Lee, D., & Kang, C. Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal, 32*(1), 17-36.
- Luo, N., Guo, X., Lu, B., & Chen, G. (2018). Can non-work-related social media use benefit the company? A study on corporate blogging and affective organizational commitment. *Computers in Human Behavior, 81*, 84-92.
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management, 27*(2), 276-283.

- Monga Jeremy, Mitonga. (2018). Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry. *Journal of Psychology in Africa*, 28 (1), 15-20.
- Moore, H. L., & Moore, T. W. (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9(12), 1-15.
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria: Implications for management development. *Journal of Management Development*, 27(9), 935-950.
- Permarupan, P. Yukthamarani, Ahmad Sauf, Roselina, Raja Kasim, Raja Suzana., Balakrishnan, Bamini KPD. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 107, 88 – 95.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129-138.
- Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2015). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of World Business*, 50(1), 168-179.