

## تأثیر ادراک از عدالت بر تعهد عاطفی، با لحاظ اثر میان سطحی رهبری ملاحظه‌ای

عباسعلی حاجی کریمی،\* علی رضاییان،\*\* اکبر عالم تبریز،\*\*\*  
مرتضی سلطانی\*\*\*\*

### چکیده

تعهد عاطفی به دلیل پیامدهای رفتاری مهم آن، همواره مورد علاقه پژوهشگران علوم رفتاری بوده است. در این پژوهش با اتخاذ رویکرد چندسطحی، مدلی میان سطحی متشکل از متغیرهای ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای، رهبری ملاحظه‌ای و تعهد عاطفی پیشنهاد و آزمون شده است. نمونه پژوهش شامل ۴۶۱ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ادراک اعضای هیأت علمی از وجود عدالت توزیعی و رویه‌ای در دانشکده بر تعهد عاطفی آنان اثر مثبت دارد. همچنین سبک رهبری ملاحظه‌ای مدیران دانشکده هم دارای تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی و هم دارای تأثیر مثبت تعدیل‌کننده بر رابطه بین ادراک از عدالت توزیعی و تعهد عاطفی آنان است. تأثیر رهبری ملاحظه‌ای مدیران دانشکده بر رابطه بین ادراک از عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی، تأیید نشد.

**کلیدواژه‌ها:** رویکرد چندسطحی؛ مدل میان سطحی؛ ادراک از عدالت توزیعی؛ ادراک از عدالت رویه‌ای؛ رهبری ملاحظه‌ای؛ تعهد عاطفی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۲/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۲/۱۸.

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

E-mail: Morteza.soltanee@gmail.com

\*\*\*\* دانش آموخته دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

آگاهی از نگرش‌های کارکنان درباره سازمان و شغل به دلیل تبدیل آن‌ها به نیات رفتاری و تأثیرگذاری بر رفتار، برای مدیران ضروری است. یکی از نگرش‌های سازمانی که در طول دهه‌های گذشته مورد علاقه پژوهش‌گران علوم رفتاری و مدیریت بوده، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی در مقایسه با دیگر نگرش‌های شغلی و سازمانی مثل رضایت شغلی و وابستگی شغلی، سازه ثابت‌تر و پایدارتری است و پیش‌بینی‌کننده بهتری برای پیامدهای رفتاری چون غیبت، ترک سازمان و تأخیر محسوب می‌شود [۵، ۲۷]. یکی از ابعاد متمایز تعهد سازمانی، تعهد عاطفی است که به دلیل تأثیرگذاری چشمگیر بر نیت ترک سازمان، غیبت و جابه‌جایی، بیش از سایر ابعاد تعهد مورد توجه است [۱۷، ۲۲، ۲۹]. در نظر گرفتن ارزش پیامدهای این بعد از تعهد، اهمیت شناخت چگونگی ارتقای آن در کارکنان را روشن می‌سازد. فهم نحوه ارتقاء تعهد عاطفی و به تبع آن بهره‌مندی از آثار و پیامدهای آن، مستلزم اینست که اولاً عواملی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر تعهد عاطفی تأثیر گذارند، شناسایی شود و ثانیاً الگوی ارتباطی این عوامل با هم و با تعهد عاطفی مشخص شود. مروری بر مطالعه‌ها و پژوهش‌های حوزه تعهد سازمانی از دهه ۱۹۶۰ تاکنون نشان می‌دهد کلیه پژوهش‌ها، بر اساس رویکرد متعارف تک‌سطحی این پدیده را بررسی کرده‌اند. به عبارت دیگر تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، همواره تنها در سطح خرد بررسی شده و به‌عنوان پدیده‌ای چندسطحی - هم در سطح خرد و هم در سطح کلان - مطالعه نشده است. این پژوهش در پی آن است که تأثیر ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای و رهبری ملاحظه‌ای را بر تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها با رویکردی چندسطحی و در قالب مدلی میان‌سطحی بررسی کند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**تعهد عاطفی.** سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر بر می‌گردد. بکر (۱۹۶۰) تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند [۲۳]. در طول این دهه و دهه بعد، تعریف‌های مختلفی از تعهد سازمانی ارائه شد، اما پس از انتشار مقاله پورتر، استیرز، مودی و بولیان در سال ۱۹۷۴ که به ارائه تعریفی جامع از تعهد سازمانی پرداختند و به دنبال آن در سال ۱۹۷۹ که مودی، استیرز و پورتر سنجه‌ای برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی طراحی و معرفی نمودند، توجه به این مفهوم شدت گرفت [۳:۲۰]. در سال ۱۹۹۰ آلن و میسر سه بعد برای تعهد سازمانی تعریف و مدلی سه بعدی ارائه کردند. این دو صاحب‌نظر با ارائه این الگو تلاش کردند که سه دیدگاه نسبت به تعهد سازمانی را تجمیع کنند. آن‌ها معتقدند هر چند مفهوم سازی‌های متعددی از

تعهد سازمانی ظهور کرده، اما در واقع هر یک از آنها یکی از این سه موضوع را منعکس می‌کند: تعلق عاطفی<sup>۱</sup>، الزام<sup>۲</sup> و هزینه‌های ادراک شده<sup>۳</sup> که به ترتیب با عناوین تعهد عاطفی<sup>۴</sup>، تعهد مستمر<sup>۵</sup> و تعهد هنجاری<sup>۶</sup> از آن یاد کردند [۴]. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند، چون می‌خواهند بمانند؛ کارکنانی که تعهد مستمر قوی دارند، می‌مانند؛ چون نیاز دارند که بمانند و کارکنان دارای تعهد هنجاری قوی، می‌مانند؛ چون احساس می‌کنند که باید بمانند [۴].

اما رایج ترین رویکرد به تعهد سازمانی، این است که تعهد را یک علقه عاطفی به سازمان تلقی می‌کنند؛ به گونه‌ای که فرد متعهد هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت کرده و از عضویت در آن لذت می‌برد. این دیدگاه توسط افرادی چون کانتر (۱۹۶۸) و بوکانان (۱۹۷۴) توسعه یافت، اما بهترین توصیف از این مفهوم تعهد، توسط پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) ارائه شد که تعهد سازمانی را به عنوان میزان هویت گرفتن فرد از سازمان و مشارکت در آن تعریف کردند [۴]. از نظر آنها تعهد سازمانی به لحاظ مفهومی، دارای سه مشخصه است:

۱. پذیرش عمیق اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲. تمایل به تلاش زیاد برای موفقیت سازمان، ۳. تمایل قوی به باقی ماندن به عنوان عضو سازمان [۲۵]. در واقع اگر چه پژوهشگران از طریق ارائه مدل‌های چند بعدی، به دنبال توسعه نگرش تعهد سازمانی بوده‌اند، اما مطالعه‌ها نشان داده است که ابعاد تعهد (و به طور مشخص تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) متمایز بوده، پیشران‌های متفاوتی دارند و هر یک تأثیر خاصی بر نیت ترک سازمان می‌گذارد [۱۸، ۲۲، ۲۹]. همچنین مطالعه‌ها نشان می‌دهد که اهمیت تعهد عاطفی، بیش از سایر ابعاد تعهد سازمانی ارزیابی شده و توجه بسیار بیشتری را به خود جلب کرده است؛ چرا که بیشترین تأثیر را بر نیت ترک سازمان داشته است [۶، ۱۷، ۲۱]. میر و آلن (۱۹۹۷) اعتراف کرده‌اند که تعهد باید به عنوان یک حالت روانشناختی مرتبط با احساس افراد نسبت به مشغولیت‌های سازمانی‌شان مفهوم سازی شود. همچنین بسیاری از محققین نشان داده‌اند که این ویژگی‌های عاطفی است که بیشترین تأثیر را بر متغیرهایی چون غیبت و جابه‌جایی دارد [۱۰، ۲۲، ۲۶، ۲۹]. بنابراین تعهد عاطفی، سودمندترین شکل تعهد به سازمان و سنجه اصلی در مطالعه‌های تعهد است [۱۸، ۲۱].

- 
1. Affective Attachment
  2. Obligation
  3. Perceived Costs
  4. Affective Commitment
  5. Continuance Commitment
  6. Normative Commitment

**ادراک از عدالت توزیعی.** عدالت توزیعی عبارت است از ادراک فرد از رعایت انصاف در میزان منافع و مزایای دریافتی فرد در مقایسه با کاری که انجام داده است [۳۱]. بنا به تعریفی دیگر عدالت توزیعی عبارت است از ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها [۱:۴۳]. یون و تای (۲۰۰۲) نشان داده‌اند عدالت توزیعی به واسطه ادراک از حمایت مدیریت بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد [۳۱]. آلن و میر (۱۹۹۰) همبستگی معناداری بین انصاف و تعهد عاطفی یافته‌اند [۴]. سورنسن (۱۹۸۵) نیز تأثیر عدالت توزیعی بر تعهد سازمانی را مثبت و معنادار یافته است [۲۸].

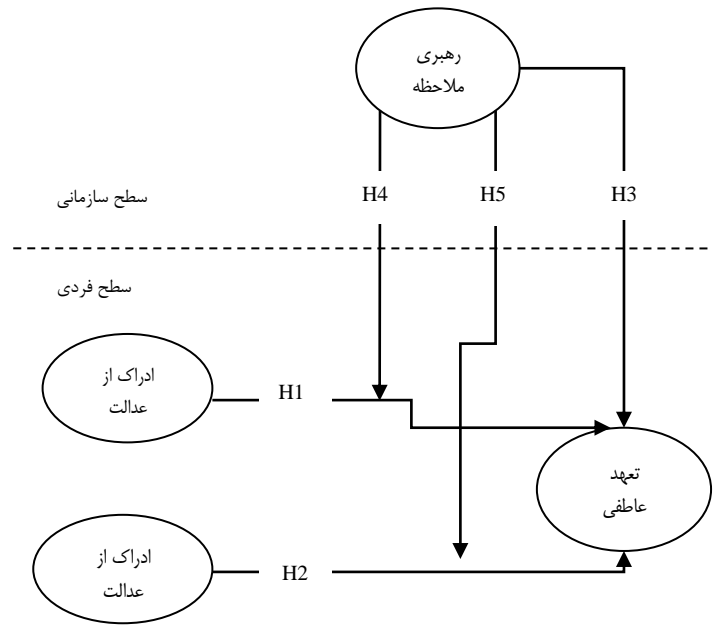
**ادراک از عدالت رویه‌ای.** عدالت رویه‌ای عبارت است از ادراک فرد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمات [۱:۴۹، ۳۱]. بیشتر پژوهش‌هایی که به بررسی رابطه ادراک از عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی پرداخته‌اند، تأثیر عدالت رویه‌ای را بر تعهد عاطفی سنجیده و آن را مثبت و معنادار یافته‌اند. مطالعه‌های متعدد لمبرت نشان داده است که عدالت سازمانی در شکل‌دهی رضایت شغلی و تعهد سازمانی (اغلب عاطفی) مؤثر است [۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶]. یون و تای (۲۰۰۲) نشان داده‌اند عدالت رویه‌ای به واسطه ادراک از حمایت مدیریت، بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد [۳۱]. نتایج پژوهش ابی و همکاران (۱۹۹۹) نشان می‌دهد تعهد عاطفی با رضایت از پرداخت (به‌عنوان متغیر جایگزین عدالت) رابطه دارد [۶]. کاسمار و همکاران (۱۹۹۹) نیز بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت یافته‌اند [۱۱]. میر و اسمیت (۲۰۰۰) نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد، مزایا، آموزش و توسعه مسیر شغلی از طریق متغیرهای عدالت رویه‌ای و حمایت سازمانی، بر تعهد عاطفی تأثیر گذارند. آن‌ها همچنین به شواهدی استناد می‌کنند (مثلاً فولگر و کونوسکی، ۱۹۸۹؛ سوینی و مک فارلین، ۱۹۹۳) که نشان می‌دهد عدالت رویه‌ای پیش‌بینی کننده بهتری برای تعهد عاطفی کارکنان است تا عدالت توزیعی [۲۴].

**رهبری ملاحظه‌ای.** اگر چه رویکردهای متعددی برای توصیف سبک‌های رهبری پیشنهاد شده است، اما سبک‌های پیشنهادی استاگدیل در دانشگاه اوهایو - یعنی ایجاد ساختار و ملاحظه - در مطالعه‌های تعهد سازمانی بیش از همه مورد توجه بوده است. استاگدیل (۱۹۶۳) ملاحظه سرپرست را درجه‌ای که سرپرست جو کاری حمایت، اعتماد متقابل و احترام، کمک و صمیمیت ایجاد می‌کند، تعریف می‌کند [۳]. مطالعه‌های بلا (۱۹۸۵)، همپتون، دونیسکی و اسکینر (۱۹۸۶)، ویلیامز و هزر (۱۹۸۶) نشان داده است که سبک رهبری ملاحظه‌ای ارتباط مثبت بیشتری با تعهد دارد تا سبک ساختارگرا. ملاحظه سرپرست، سازگاری‌ای به محیط کار

می‌بخشد که به کارکنان اجازه می‌دهد احساس کنند بخشی از سازمان هستند. کتر و کان (۱۹۷۸) بیان می‌کنند که رفتارهای سرپرست که به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز روابط او با کارکنان را یکپارچه می‌کند، می‌تواند به تعیین هویت مثبت کارکنان با سازمان و ایجاد درجه‌ای از تعهد شخصی بیانجامد [۳]. ملاحظه سرپرست عموماً میزانی از مشارکت کارکنان را نیز دربردارد که به آن‌ها فرصت بحث و حل تعارضات را می‌دهد. در مجموع ملاحظه باعث کاهش ابهام و تضاد در نقش و نتیجتاً افزایش تعهد عاطفی می‌شود [۳].

مطالعه‌های متعدد دیگری نیز رابطه بین سبک رهبری ملاحظه‌ای و تعهد سازمانی را تأیید کرده است. لاک و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند سبک رهبری ملاحظه‌ای با واسطه متغیر خرده فرهنگ سازمانی، بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد [۱۸]. گلیسون و دوریک (۱۹۸۸) دریافتند ملاحظه رهبر، پیش‌بینی‌کننده‌ای عالی برای تعهد سازمانی است [۳۰]. ماتيو و زاجاک (۱۹۹۰) نیز در فراتحلیل خود، رابطه مثبت بین ملاحظه رهبر و تعهد سازمانی کارکنان را یافتند [۱۹]. لاک و کرافورد (۲۰۰۱) تأیید کردند که سبک رهبری ملاحظه، تأثیر مثبت بر تعهد دارد [۱۷]. هریسون و هابارد (۱۹۹۸) نشان داده‌اند ملاحظه مدیر تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان دارد [۸]. آگاروال و راماسوامی (۱۹۹۳) تأثیر مستقیم ملاحظه سرپرست بر تعهد عاطفی را تأیید می‌کنند [۳].

**مدل مفهومی تحقیق.** باتوجه به شواهد پژوهشی نشان‌دهنده امکان وجود رابطه بین متغیرهای ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای و رهبری ملاحظه‌ای با تعهد عاطفی، تعاریف ارائه شده از این متغیرها و بالاخره تعداد سطوح نظری متغیرهای تحقیق (دو سطح فردی و سازمانی)، مدل مفهومی میان سطحی زیر جهت تبیین ارتباط متغیرهای تحقیق ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

**فرضیه‌های پژوهش.** بر مبنای مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

*فرضیات سطح فرد:*

H1: ادراک از عدالت توزیعی بر تعهد عاطفی اثر مثبت دارد.

H2: ادراک از عدالت رویه‌ای بر تعهد عاطفی اثر مثبت دارد.

*فرضیات میان سطحی:*

H3: رهبری ملاحظه‌ای بر تعهد عاطفی اثر مثبت دارد.

H4: رهبری ملاحظه‌ای بر رابطه بین ادراک از عدالت توزیعی و تعهد عاطفی اثر مثبت دارد.

H5: رهبری ملاحظه‌ای بر رابطه بین ادراک از عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی اثر مثبت دارد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در پی تبیین روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست، بنابراین از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در دسته پژوهش‌های همبستگی مبتنی بر تحلیل رگرسیون قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به اینکه در پژوهش حاضر تأثیر یک متغیر سطح سازمان بر متغیر وابسته سطح فرد و نیز بر رابطه بین متغیرهای مستقل سطح فرد و

متغیر وابسته بررسی می‌شود، رویکرد این پژوهش چند سطحی و مبتنی بر مدل میان سطحی است.

توضیح آن که نظریه‌های متعارف سازمان چه در سطح نظری و چه در سطح کاربردی، پدیده را یا در سطح خرد و یا در سطح کلان بررسی می‌کنند. این نظریه‌ها قادر نیستند سازمان را به‌عنوان یک پدیده چندسطحی هم در سطح خرد و هم در سطح کلان مطالعه کنند. رویکرد چندسطحی در واکنش به این ناتوانی، در پی آن است که شکاف میان سطح خرد و سطح کلان را در پژوهش‌ها کم یا حذف کند [۲]. رویکرد چندسطحی چارچوب روش شناختی مفیدی برای فرموله کردن روابط خرد - کلان موجود بین افراد و بافت‌های آن‌هاست. ایده اصلی این رویکرد آن است که افراد با بافتی که به آن تعلق دارند، تعامل دارند؛ به این صورت که افراد تحت تأثیر بافت قرار می‌گیرند و در مقابل ویژگی‌های بافت نیز توسط افرادی که آن را شکل می‌دهند، تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۹:۱، ۳۲]. در رویکرد چند سطحی، مدل‌های مختلفی قابل طراحی است که یکی از آن‌ها، مدل‌های میان سطحی است. مدل‌های میان سطحی مدلی هستند که روابط میان متغیرهای وابسته و مستقل را در دو سطح مختلف تبیین می‌کنند. در مدل‌های میان سطحی، مجموعه‌ای سلسله مراتبی از داده‌ها وجود دارد؛ با یک متغیر وابسته در سطح پایین و متغیرهای مستقل در هر دو سطح موجود [۹:۱۰].

بررسی فرضیه‌های چند سطحی مستلزم برقرار بودن سه شرط اساسی است. در صورت برقرار بودن این شرایط، فرضیات چندسطحی قابل آزمون خواهند بود:

*الف. همبستگی درون طبقه‌ای<sup>۱</sup>: همبستگی درون طبقه‌ای عبارت است از نسبت واریانس بین گروهی به کل واریانس (جمع واریانس بین گروهی و درون گروهی) متغیر وابسته سطح فرد. به عبارت دیگر همبستگی درون طبقه‌ای نشان می‌دهد که چه میزان از واریانس متغیر وابسته سطح فرد توسط عضویت در گروه بیان و به عبارت دیگر از تفاوت بین گروه‌ها ناشی می‌شود. در صورتی که ضریب همبستگی درون طبقه‌ای<sup>۲</sup> از ۰/۰۵ کمتر باشد، امکان انجام تجزیه و تحلیل‌های چندسطحی وجود ندارد [۱۲:۴۸۰].*

*ب. تفاوت میانگین متغیرهای سطح واحد (سطح بالاتر از فرد): در بررسی‌های چند سطحی می‌بایست احتمال تفاوت میانگین متغیرهای سطح واحد (در این تحقیق متغیر رهبری ملاحظه‌ای) در بین واحدها بررسی شود؛ چرا که در صورت عدم وجود تفاوت، نمی‌توان پدیده‌ای را توسط آن‌ها بررسی نمود. لذا هر متغیر سطح واحدی که میانگین آن تفاوت معناداری در واحدها نداشته باشد، نمی‌تواند در بررسی چند سطحی وارد شده و در نتیجه*

---

1. Intraclass Correlation  
2. Intraclass Correlation Coefficient

فرضیه‌های حاوی آن غیرقابل آزمون خواهند بود. بررسی معناداری تفاوت میانگین متغیرها در گروه‌های مختلف توسط آزمون تحلیل واریانس قابل انجام است.

ج. *توافق درون گروهی*<sup>۱</sup>. پیش از پرداختن به تحلیل‌های چندسطحی، می‌بایست درخصوص برآورد متغیرهای سطح واحد تأمل نمود. در صورتی که متغیرهای سطح واحد از جنس متغیرهای با ویژگی مشترک باشد، سطح منشأ آن‌ها سطح فرد است. به عبارت دیگر داده‌ها باید از سطح فرد جمع‌آوری و آنگاه به سطح واحد تجمیع شوند؛ اما این تجمیع به شرطی منطقی است که افراد در ارزیابی آن متغیر، توافق داشته باشند و در این زمینه واریانس بالایی نداشته باشند. به بیان دیگر در متغیرهای سطح واحد، توافق درون گروهی بالا (واریانس درون گروهی پایین) باشد. رایج‌ترین شاخص ارزیابی توافق درون گروهی برای مقیاس‌های لیکرتی  $r_{wg}$  است [۱۲:۳۵].

تحلیل مدل‌های میان سطحی با استفاده از روش مدل‌سازی خطی سلسله مراتبی<sup>۲</sup> انجام می‌شود که شامل دو مرحله است؛ مدل اعداد ثابت به‌عنوان پیامد<sup>۳</sup> و مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد<sup>۴</sup> [۱۲:۴۸۵].

۱. **مدل اعداد ثابت به‌عنوان پیامد**. در این مرحله تأثیر مستقیم متغیرهای سطح واحد بر متغیر وابسته سطح فرد بررسی می‌شود. این تأثیر از طریق رگرسیون کردن عدد ثابت معادله رگرسیون سطح فرد به متغیرهای سطح واحد بررسی می‌شود. در واقع در این الگو عدد ثابت معادله، رگرسیون متغیرهای سطح فرد به‌عنوان متغیر وابسته (پیامد) و متغیرهای سطح واحد به‌عنوان متغیرهای مستقل تلقی می‌شوند [۱۲:۴۸۵].

۲. **مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد**. تأثیر تعدیل‌کنندگی متغیرهای سطح واحد بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته سطح فرد، از طریق رگرسیون کردن شیب معادله رگرسیون سطح فرد به متغیرهای سطح واحد بررسی می‌شود. در واقع در این الگو که به‌مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد معروف است، شیب یا ضریب رگرسیون متغیرهای سطح فرد به‌عنوان متغیر وابسته (پیامد) و متغیرهای سطح واحد به‌عنوان متغیرهای مستقل برای آن ضریب تلقی می‌شوند [۱۲:۴۸۷].

ابزار اندازه‌گیری متغیرها در این تحقیق، پرسشنامه است. برای اندازه‌گیری ادراک از عدالت توزیعی از پرسشنامه یون و تای، ادراک از عدالت رویه‌ای از پرسشنامه محقق ساخته، رهبری

---

1. Within-Group Agreement  
 2. Hierarchical Linear Modeling  
 3. Intercepts-as-Outcomes model  
 4. Slopes-as-Outcomes model



ملاحظه‌ای از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر استاگدیل و تعهد عاطفی از پرسشنامه آلن و میر استفاده شد. جدول زیر متغیرها و شاخص‌هایی را که برای سنجش آن‌ها استفاده شده است، نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای تحقیق و شاخص‌های اندازه‌گیری آن‌ها

منبع	شاخص‌ها	متغیر
لاک و کرافورد، ۲۰۰۱	مدیران دانشکده، صمیمی، دلسوز و در دسترس هستند	رهبری
	مدیران دانشکده کمک می‌کنند که کارم رضایت‌بخش‌تر باشد	ملاحظه‌ای
	مدیران دانشکده سعی می‌کنند اعضای هیأت علمی از عضویت در این دانشکده احساس خوبی داشته باشند	
	مدیران دانشکده با تمام اعضای هیأت علمی به عدالت و مساوات رفتار می‌کنند	
	مدیران دانشکده خیرخواه اعضای هیأت علمی هستند	
یون و تای، ۲۰۰۲	مدیران دانشکده درباره تغییرات پیش‌رو، به‌موقع اطلاع رسانی می‌کنند	ادراک از
	باتوجه به میزان تحصیلات و دانشی که دارم، در مقایسه با سایر همکاران، فرصت‌های مناسبی از دانشکده دریافت می‌کنم	عدالت
	باتوجه به تلاشی که می‌کنم، در مقایسه با سایر همکاران، فرصت‌های مناسبی از دانشکده دریافت می‌کنم	توزیعی
	باتوجه به تجربه کاری که دارم، در مقایسه با سایر همکاران، فرصت‌های مناسبی از دانشکده دریافت می‌کنم	
	باتوجه به مسئولیت‌های کاری که دارم، در مقایسه با سایر همکاران، فرصت‌های مناسبی از دانشکده دریافت می‌کنم	
محقق	رویه‌های تصمیم‌گیری برای اعطای فرصت‌ها به اعضای هیأت علمی دانشکده منصفانه است	ادراک از عدالت
	رویه‌های تصمیم‌گیری برای اعطای فرصت‌ها به اعضای هیأت علمی دانشکده دقیق است	رویه‌ای
	رویه‌های تصمیم‌گیری برای اعطای فرصت‌ها به اعضای هیأت علمی دانشکده شفاف و روشن است	
	رویه‌های تصمیم‌گیری برای اعطای فرصت‌ها به اعضای هیأت علمی دانشکده مورد قبول اعضا است	
آلن و میر، ۱۹۹۰	دوست دارم بقیه دوران شغلی‌ام را در همین دانشکده سپری کنم	تعهد
	لذت می‌برم با دیگران درباره دانشکده‌ام صحبت کنم	عاطفی
	مشکلات دانشکده را مشکلات خودم می‌دانم	
	احساس می‌کنم "عضوی از خانواده دانشکده" هستم	
	احساس دلبستگی عاطفی به دانشکده دارم	
	دانشکده اهمیت زیادی برای من دارد	
	احساس تعلق قوی به دانشکده دارم	

به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۵۰ پرسشنامه توزیع و بر اساس داده‌های به‌دست آمده، پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. در نمونه نهایی ضریب

آلفا به ترتیب برای ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای، رهبری ملاحظه‌ای و تعهد عاطفی،  $0/882$ ،  $0/857$ ،  $0/880$  و  $0/885$  به دست آمد. این مقادیر نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه می‌باشد. برای بررسی روایی، ابزار اندازه‌گیری از دو روش روایی محتوا و روایی عاملی استفاده شد. روایی محتوا با رجوع و نظرخواهی از ۱۰ نفر از خبرگان و روایی عاملی از طریق تحلیل عاملی بررسی گردید.

برای انجام تحلیل عاملی از نرم‌افزار LISREL 8.50، برای آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲ از نرم‌افزار SPSS 16.0 و فرضیه‌های ۳، ۴ و ۵ از نرم‌افزار HLM 6.08 استفاده شده است.

**جامعه و نمونه آماری تحقیق.** جامعه آماری این تحقیق، اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های عمده دولتی منتخب شهر تهران (شامل دانشگاه تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، علامه طباطبائی، شریف، امیرکبیر، علم و صنعت، خواجه نصیر، الزهرا(س)) است که تعداد کل آن‌ها ۴۷۰۳ نفر می‌باشد.

همان‌گونه که بیان شد، در تحقیقات میان سطحی، دو سطح تحلیل مطرح است. در این تحقیق، سطح فرد، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و سطح سازمان با توجه به پیش شرط‌های تحلیل مدل‌های میان سطحی و نوع متغیر سطح سازمان، دانشکده‌ها هستند. این انتخاب با دیدگاه ایزینگا و همکاران (۲۰۱۰) که تعهد به دانشکده را معرف تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی می‌داند [۷]، منطبق است.

تعداد نمونه به روش فرمول کوکران، عدد ۱۷۱ به دست آمد؛ اما از آنجا که در تحقیقات میان سطحی حجم نمونه نسبتاً بزرگی از افراد مورد نیاز است، بیشترین تعداد نمونه پیشنهادی جدول کرجسی و مورگان در سطح خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪، یعنی ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. پس از بازگشت پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۴۶۱ پرسشنامه تکمیل شده از ۲۷ دانشکده در دانشگاه‌های منتخب به دست آمد.

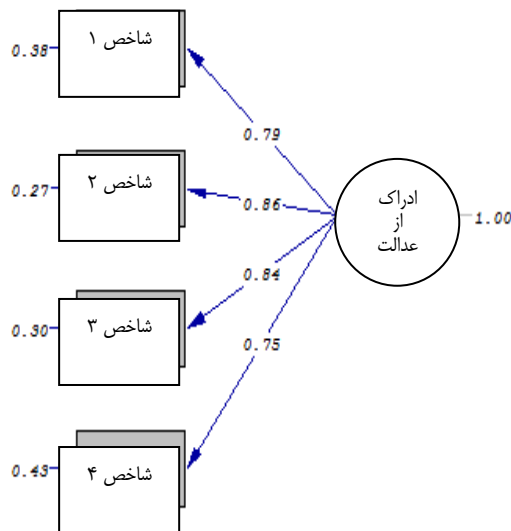
روش نمونه‌گیری در این تحقیق ترکیبی از روش خوشه‌ای و روش گروهی بوده است. چون در این تحقیق دانشکده به عنوان یک سطح تحلیل مطرح است که باید از آن نمونه‌گیری شود و سپس در هر دانشکده افرادی به عنوان نمونه انتخاب گردند روش خوشه‌ای و به منظور بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و افزایش دقت نمونه‌برداری روش گروهی استفاده شده است. بنابراین، در تحقیق حاضر ابتدا در هر دانشگاه دانشکده‌هایی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای افزایش شباهت نمونه با جامعه، انتخاب دانشکده‌ها به صورت نمونه‌گیری گروهی صورت پذیرفت؛ بدین ترتیب که دانشکده‌ها به سه دسته دانشکده‌های مهندسی، علوم پایه و علوم انسانی تقسیم، نسبت نمونه در هر دسته مشخص و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری

تصادفی، تعداد تقریباً متناسب دانشکده‌ها از هر دسته انتخاب گردیدند. در مرحله بعد از هر یک از دانشکده‌های انتخاب شده، بصورت تصادفی تعدادی عضو هیأت علمی انتخاب شدند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش.

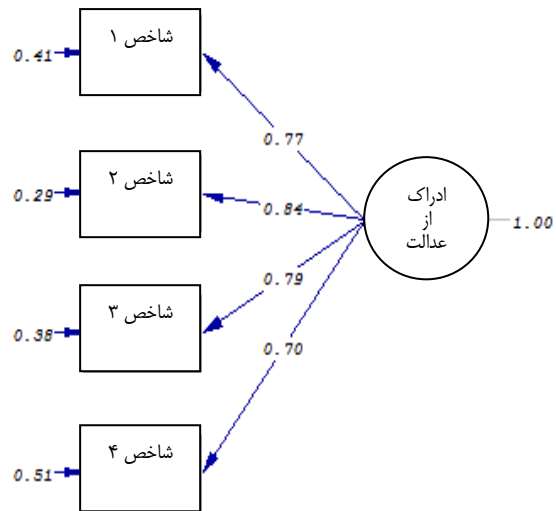
**مشخصات جمعیت شناختی نمونه.** در این تحقیق ویژگی‌های جمعیت شناختی جنسیت، سن و مرتبه علمی افراد مورد سؤال قرار گرفت. در نمونه مورد بررسی ۸۱/۸ درصد افراد مرد و ۱۸/۲ درصد زن بودند. ۰/۹ درصد افراد نمونه کمتر از ۳۰ سال، ۴۳/۲ درصد بین ۳۰ تا ۴۵ سال، ۴۸/۹ درصد بین ۴۵ تا ۶۰ سال و ۷ درصد بالاتر از ۶۰ سال سن داشتند. ۲/۵ درصد افراد نمونه دارای مرتبه علمی مربی، ۵۸/۱ درصد استادیار، ۲۵/۸ درصد دانشیار و ۱۳/۶ درصد استاد بودند.

**بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق.** به منظور بررسی روایی عاملی ابزار اندازه‌گیری ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای، رهبری ملاحظه‌ای و تعهد عاطفی، در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در نمودارهای ۲ تا ۵ مشاهده می‌شود. مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر یک از شاخص‌ها را در تبیین واریانس متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



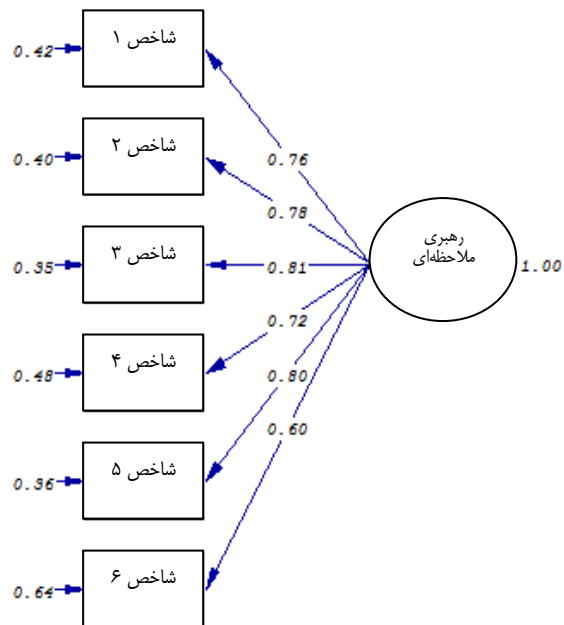
$Chi-Square=202.12, df=92, P-value=0.00000, RMSEA=0.058$

نمودار ۱. مدل اندازه‌گیری ادراک از عدالت توزیعی در حالت تخمین استاندارد



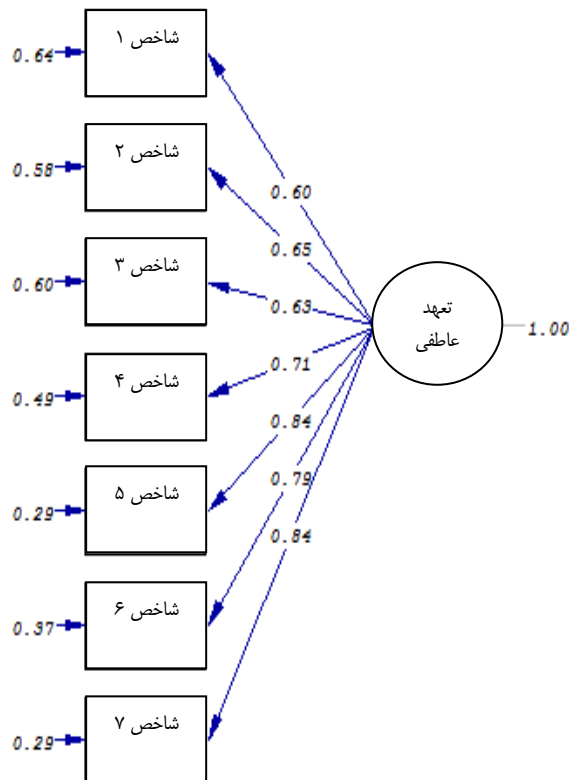
$Chi-Square=132.02, df=69, P-value=0.00000, RMSEA=0.042$

نمودار شماره ۲. مدل اندازه‌گیری ادراک از عدالت رویه‌ای در حالت تخمین استاندارد



$Chi-Square=131.67, df=89, P-value=0.00000, RMSEA=0.055$

نمودار شماره ۳. مدل اندازه‌گیری رهبری ملاحظه‌ای در حالت تخمین استاندارد



$\chi^2=206.48, df=149, P\text{-value}=0.00000, RMSEA=0.027$

نمودار ۴. مدل اندازه‌گیری تعهد عاطفی در حالت تخمین استاندارد

محاسبه‌های فوق در نرم‌افزار لیزرل، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری ادراک از عدالت توزیعی، ادراک از عدالت رویه‌ای، رهبری ملاحظه‌ای و تعهد عاطفی است؛ چرا که اعتبار آن‌ها مورد تأیید تحلیل عاملی قرار گرفته است. مقادیر مربوط به شاخص برازش RMSEA و P-Value نشان‌دهنده تأیید تحلیل‌های عاملی فوق می‌باشد. میزان کای دو نیز با توجه به حجم نمونه مناسب می‌باشد. پایین بودن میزان این شاخص، نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده است.

**بررسی فرضیات سطح فرد.** سطح فرد مدل تحقیق ریال حاوی دو متغیر مستقل و یک متغیر وابسته است. بنابراین برای آزمون فرضیه‌های سطح، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده می‌گردد. نتایج تحلیل رگرسیون از خروجی نرم‌افزار در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲. جدول تحلیل واریانس

منبع تغییرات	سطح معناداری	آماره F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات
رگرسیون	۰/۰۰۰	۳۷/۳۷۴	۱۴/۹۹۶	۲	۲۹/۹۹۱
باقیمانده			۰/۴۰۱	۴۵۸	۱۸۳/۷۶۵
کل				۴۶۰	۲۱۳/۷۵۷

جدول ۳. جدول ضرایب

سطح معناداری	آماره T	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد	
		ضریب بتا	خطا	ضریب بتا	خطا
۰/۰۰۰	۲۴/۶۱۶			۲/۹۱۸	۰/۱۱۹
۰/۰۰۱	۳/۲۸۹		۰/۱۸۰	۰/۱۴۱	۰/۰۴۳
۰/۰۰۰	۴/۳۳۰		۰/۲۳۷	۰/۱۹۶	۰/۰۴۵

جدول تحلیل واریانس نشان می‌دهد مدل رگرسیون خطی ایجاد شده در سطح اطمینان ۹۹٪ مناسب و مورد تأیید است. جدول ضرایب نیز نشان می‌دهد هم عدد ثابت معادله رگرسیون و هم ضرایب  $\beta$  برای هر دو متغیر مستقل ادراک از عدالت توزیعی و ادراک از عدالت رویه‌ای، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. بنابراین فرضیه‌های سطح فرد H1 و H2 تأیید می‌شود.

بررسی پیش نیازهای انجام تحلیل چند سطحی. در این پژوهش، همبستگی درون طبقه‌ای عبارت است از میزانی از واریانس تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی که از تفاوت بین گروه‌ها (دانشکده‌ها) ناشی می‌شود. همبستگی درون طبقه‌ای تعهد عاطفی در این تحقیق ۰/۱۵ (بیشتر از ۰/۰۵) به دست آمد؛ بنابراین امکان انجام تجزیه و تحلیل‌های چندسطحی وجود دارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که میانگین متغیر رهبری ملاحظه‌ای در ۲۷ گروه نمونه (دانشکده) تفاوت معناداری دارد. بنابراین متغیر رهبری ملاحظه‌ای قابل ورود به تحلیل چندسطحی بوده و فرضیه‌های حاوی آن قابل آزمون هستند.

همچنین در این تحقیق متغیر سطح واحد (رهبری ملاحظه‌ای) از جنس متغیرهای با ویژگی مشترک است؛ چرا که داده‌های مورد نیاز جهت اندازه‌گیری آن از سطح فرد (اعضای هیأت علمی) جمع‌آوری شده است. شاخص توافق درون‌گروهی برای متغیر رهبری ملاحظه‌ای ۰/۷۵۳ محاسبه گردید. بنابراین این متغیر از همگرایی مناسبی در گروه‌ها (دانشکده‌ها) برخوردار بوده و لذا فرضیات حاوی آن قابل آزمون هستند.

**بررسی فرضیه‌های میان سطحی.** معادله‌های رگرسیون برای آزمون مدل تفصیلی اعداد ثابت به‌عنوان پیامد در این تحقیق به شرح زیر است:

مدل سطح یک:

$$Y = B0 + B1*(\text{ادراک از عدالت توزیعی}) + B2*(\text{ادراک از عدالت رویه‌ای}) + R$$

مدل سطح دو:

$$B0 = G00 + G01*(\text{رهبری ملاحظه‌ای}) + U0$$

$$B1 = G10$$

$$B2 = G20$$

مدل سطح یک مدلی است که قبلاً بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌های سطح فرد، تأیید شده است. بر اساس این مدل، دو متغیر اصلی ادراک از عدالت توزیعی و ادراک از عدالت رویه‌ای، در سطح فرد بر تعهد عاطفی تأثیرگذارند. مدل سطح دو مشتمل بر این فرضیه است که تعهد عاطفی تحت تأثیر مستقیم متغیر رهبری ملاحظه‌ای در سطح گروه است. نتایج محاسبات مدل اعداد ثابت به‌عنوان پیامد توسط نرم‌افزار HLM در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۴. نتایج مدل اعداد ثابت به‌عنوان پیامد

اثرات ثابت	ضرایب	خطای استاندارد	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری
B0، برای عدد ثابت ۱					
G00، عدد ثابت ۲	۲/۹۸۷۰۳۶	۰/۳۰۱۲۵۸	۹/۹۱۵	۲۵	۰/۰۰۰
G01، رهبری ملاحظه‌ای	۰/۰۳۸۶۸۸	۰/۰۷۷۷۸۳	۰/۴۹۷	۲۵	۰/۰۴۳
B1، شیب، برای عدالت توزیعی					
G10، عدد ثابت ۲	۰/۱۵۷۳۴۵	۰/۰۲۹۹۴۰	۵/۲۲۵	۴۵۷	۰/۰۰۰
B2، شیب برای عدالت رویه‌ای					
G20، عدد ثابت ۲	-۰/۲۰۳۲۲۲	۰/۰۴۱۲۴۲	-۴/۹۲۸	۴۵۷	۰/۰۰۰

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضریب G01 که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم متغیر رهبری ملاحظه‌ای بر تعهد عاطفی است، مثبت و معنادار شده است ( $p < 0.05$ ). بنابراین فرضیه میان سطحی H3 تأیید می‌شود.

معادله‌های رگرسیون برای آزمون مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد در این تحقیق به‌شرح زیر است:

مدل سطح یک:

$$Y = B0 + B1*(\text{ادراک از عدالت توزیعی}) + B2*(\text{ادراک از عدالت رویه‌ای}) + R$$

مدل سطح دو:

$$B0 = G00 + G01*(\text{ملاحظه‌ای}) + U0$$

$$B1 = G10 + G11*(\text{ملاحظه‌ای})$$

$$B2 = G20 + G21*(\text{ملاحظه‌ای})$$

مدل سطح یک، مدلی است که قبلاً بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌های سطح فرد، تأیید شده است. مدل سطح دو مشتمل بر این فرضیه‌های است که رهبری ملاحظه‌ای رابطه بین ادراک از عدالت توزیعی و تعهد عاطفی و نیز رابطه بین ادراک از عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نتایج محاسبات مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد توسط نرم‌افزار HLM در جدول ۴ خلاصه شده است:

جدول ۵. نتایج مدل شیب‌ها به‌عنوان پیامد

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره T	خطای استاندارد	ضرایب	اثرات ثابت
B0، برای عدد ثابت ۱					
۰/۰۰۰	۲۵	۶/۸۹۲	۰/۳۸۹۶۲۲	۲/۶۸۵۳۰۸	G00، عدد ثابت ۲
۰/۰۹۲	۲۵	۰/۴۷۰	۰/۱۲۵۶۹۷	۰/۰۵۹۱۰۲	G01، رهبری ملاحظه‌ای
B1، شیب، برای عدالت توزیعی					
۰/۰۰۰	۴۵۵	۵/۸۱۴	۰/۰۵۵۳۷۲	۰/۳۲۱۹۴۳	G10، عدد ثابت ۲
۰/۰۲۵	۴۵۵	۲/۲۲۵	۰/۰۲۳۳۰۴	۰/۰۵۲۵۴۳	G11، رهبری ملاحظه‌ای
B2، شیب برای عدالت رویه‌ای					
۰/۱۰۱	۴۵۵	-۱/۶۴۱	۰/۰۸۳۲۲۷	-۰/۱۳۶۶۱۵	G20، عدد ثابت ۲
۰/۴۸۸	۴۵۵	۰/۶۹۳	۰/۰۳۰۵۵۰	۰/۰۲۱۱۸۲	G21، رهبری ملاحظه‌ای



همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضریب G11 که نشان‌دهنده تأثیر تعدیل‌کننده رهبری ملاحظه‌ای بر رابطه ادراک از عدالت توزیعی و تعهد عاطفی است، مثبت و معنادار شده است ( $p < 0.05$ ). اما ضریب G21 که نشان‌دهنده تأثیر تعدیل‌کننده رهبری ملاحظه‌ای بر رابطه ادراک از عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی است معنادار نشده است ( $p > 0.1$ ). بنابراین فرضیه میان سطحی H4 تأیید و فرضیه میان سطحی H5 رد می‌شود.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش مدل میان سطحی نشان‌دهنده تأثیر ادراک از عدالت توزیعی و ادراک از عدالت رویه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بر تعهد عاطفی آنان، با لحاظ اثر میان سطحی رهبری ملاحظه‌ای، پیشنهاد و مورد بررسی قرار گرفت. علت استفاده از رویکرد چندسطحی در این پژوهش، آن است که تعهد عاطفی اگر چه در سطح فرد ظهور دارد، اما متأثر از متغیرهایی در سطوح مختلف است. زمانی می‌توان نسبت به تعهد عاطفی شناخت کاملی پیدا کرد که آن را هم زمان در سطوح خرد و کلان مطالعه کرد. در این تحقیق متغیرهای مستقل در دو سطح فرد و سازمان قرار دارند. بر همین اساس فرضیه‌ها نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند: فرضیه‌های سطح فرد (فرضیه‌های مبین تأثیر متغیرهای مستقل سطح فرد بر تعهد عاطفی) و فرضیه‌های میان سطحی (فرضیه‌های مبین تأثیر متغیر سطح سازمان بر تعهد عاطفی و نیز فرضیه‌های مبین تأثیر متغیر سطح سازمان بر رابطه بین متغیرهای مستقل سطح فرد و تعهد عاطفی).

نتایج آزمون فرضیه‌ها سطح فرد حاکی از تأیید فرضیه‌های می‌باشد. این پژوهش نشان داد که ادراک اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها از وجود عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در دانشکده بر تعهد عاطفی آنان اثر مثبت دارد. این یافته‌ها هم‌راستا با نتایج پژوهش سورنسن (۱۹۸۵)، آلن و میر (۱۹۹۰) و مطالعه‌های متعدد لمبرت (لمبرت و هوگان ۲۰۰۹؛ لمبرت و همکاران ۲۰۰۸؛ لمبرت و همکاران ۲۰۰۲؛ لمبرت ۲۰۰۳) است. همچنین نتایج نشان داد اثر ادراک از عدالت رویه‌ای قوی‌تر از اثر ادراک از عدالت توزیعی است که هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های فولگر و کونوسکی (۱۹۸۹) و سوینی و مک فارلین (۱۹۹۳) است که نشان می‌داد عدالت رویه‌ای، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای تعهد عاطفی کارکنان است تا عدالت توزیعی. این یافته بدین معناست که عادلانه بودن رویه‌های جبران خدمات بیش از عادلانه بودن خود خدمات دریافتی در تقویت علقه عاطفی اعضای هیأت علمی به دانشکده مؤثر است. این یافته‌ها به‌طور ویژه در طراحی نظام‌های جبران خدمات و ارائه فرصت‌ها (برای اعضای هیأت علمی، فرصت‌های مطالعه‌های، فرصت‌های مدیریتی، پروژه‌های تحقیقاتی) می‌بایست مدنظر مدیران

قرار گیرد. در اینجا تأکید بر اهمیت "ادراک" از عدالت ضروری به نظر می‌رسد. مهم نیست که از نظر مدیر سیستم‌های سازمانی عادلانه طراحی شده باشد، آنچه مهم است ادراک کارکنان از آن است. اگر کارکنان انتظار بی‌عدالتی داشته باشند، این انتظار منجر به این خواهد شد که آنان در سازمان بی‌عدالتی ببینند. انتظار بی‌عدالتی منجر به ادراک بی‌عدالتی خواهد شد. از آنجا که یکی از علل اصلی ادراک از بی‌عدالتی، ابهام است، پیشنهاد می‌گردد مدیران مستمراً اطلاعات لازم را به صورت شفاف و واضح در اختیار اعضای هیأت علمی قرار دهند.

تحلیل‌های میان سطحی، نشان از تأیید برخی فرضیه‌های میان سطحی تحقیق و رد برخی دیگر دارد. نتایج حاکی از تأثیر مثبت مستقیم متغیر رهبری ملاحظه‌ای بر تعهد عاطفی اعضای هیأت علمی است. به عبارت دیگر سبک رهبری ملاحظه‌ای مدیریت دانشکده، بر تعهد اعضای هیأت علمی نسبت به دانشکده اثر مثبت دارد. این یافته با یافته‌های لاک و کرافورد (۲۰۰۱)، هریسون و هابارد (۱۹۹۸) و آگاروال و راماسوامی (۱۹۹۳) هم‌هنگ است، اما با این تفاوت که در این تحقیق تأثیر رهبری ملاحظه‌ای بر تعهد با رویکرد میان سطحی بررسی شده است.

همچنین نتایج حاکی از تأثیر مثبت رهبری ملاحظه‌ای بر رابطه بین ادراک اعضای هیأت علمی از عدالت توزیعی و تعهد عاطفی آنان است. به بیان دیگر اگر سبک رهبری مدیریت دانشکده سبک ملاحظه‌ای باشد، تأثیر ادراک اعضای هیأت علمی از عدالت توزیعی بر تعهد عاطفی آنان تقویت می‌شود. نتایج تحقیق این تأثیر را بر رابطه بین ادراک اعضای هیأت علمی از عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی تأیید نکرد. دو یافته اخیر، از نوآوری‌های این تحقیق است و سابقه‌ای در ادبیات موضوع برای آن یافت نشد. این یافته‌ها در مجموع اهمیت آموزش مهارت‌های رهبری ملاحظه‌ای برای مدیران آموزش عالی را یادآور می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های آموزشی مدیران دانشگاهی، آموزش مهارت‌های رهبری مورد توجه جدی قرار گیرد.

باتوجه به اینکه در این تحقیق مدلی میان سطحی پیشنهاد و آزمون شده است بررسی روابط، به دو سطح محدود شده است. به عبارت دقیقتر در این تحقیق متغیرها در دو سطح اعضای هیأت علمی و دانشکده‌ها بررسی شده‌اند؛ در حالیکه متغیرهایی در سطوح بالاتر از دانشکده (مثلاً سطح دانشگاه، نظام آموزش عالی و حتی فرهنگ ملی) نیز می‌توانند بر تعهد سازمانی اعضای هیأت علمی و ارتباطات آن با متغیرهای سطوح پایین‌تر تأثیرگذار باشند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد محققین در تحقیقات آتی طراحی و تبیین مدل‌های سه سطحی تعهد سازمانی را در دستور کار قرار دهند.

## منابع

۱. رضاییان، علی (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی (چاپ ششم). تهران: انتشارات سمت.
۲. رضاییان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۸). رویکرد چندسطحی و کاربرد آن در نظریه پردازی سازمان. *اندیشه مدیریت*، ۶، ۴۰-۵.
3. Agarwal, Sanjeev & Ramaswami, Sridhar N. (1993). Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 49-70.
4. Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
5. Bateman, Thomas & Stephen, Strasser (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1).
6. Eby, Lillian T., Freeman, Deena M., Rush, Michael C. & Lance, Charles E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72.
7. Eisinga, Rob, Teelken, Christine & Doorewaard, Hans (2010). Assessing Cross-National Invariance of the Three-Component Model of Organizational Commitment: A Six-Country Study of European University Faculty. *Cross-Cultural Research*, 44.
8. Harrison, J Kline & Hubbard, Russell (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
9. Hox, J.J. (1995). *Applied Multilevel Analysis*. Amsterdam: TT-Publikaties.
10. Jaros, Stephen J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal, Special issue: Best Papers Proceedings 1995*, 317-321.
11. Kacmar, K. Michele, Carlson, Dawn S. & Brymer, Robert A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59.
12. Klein, Katherine J. & Kozłowski, Steve W. J. (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass
13. Lambert, Eric (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
14. Lambert, Eric & Hogan, Nancy (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34.
15. Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2002). Building commitment among correctional staff: The issue of feedback, promotional opportunities, and organizational fairness. *Corrections Compendium*, 27( 3), 24-28.
16. Lambert, Eric & Hogan, Nancy & Jiang, Shanhe (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among

- Correctional Staff: It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19.
17. Lok, Peter & Crawford, John (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16( 7/8), 594-613.
  18. Lok, Peter, Wang, Paul Z., Westwood, Bob & Crawford, John (2007). *Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture*, Working paper
  19. Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
  20. McCroskey, Stacey D. (2007). *The relationship between leadership practices and the threecomponent model of organizational commitment: An empirical analysis*. (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.
  21. Meyer, John P, Allen, Natalie J & Sulsky, Lorne M (reviewer) (1999). Commitment in the workplace: theory, research & application. *Canadian Psychology*, 40(4).
  22. Meyer, John P., Becker, Thomas E. & Vandenberghe, Christian (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007
  23. Meyer, John P., Bobocel, D. Ramona & Allen, Natalie J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
  24. Meyer, John P & Smith, Catherine A . (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
  25. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
  26. Shore, Lynn McFarlane & Wayne, Sandy J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780
  27. Sommer, Steven M, Bae, Seung-Hyun & Luthans, Fred (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents of Korean employees. *Human Relations*, 49(7).
  28. Sorensen, Wayne Bert (1985). *A Causal Model of Organizational Commitment (Job Satisfaction, Nursing Personnel, Military Hospital)*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Iowa.
  29. Stallworth, Lynn (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7).
  30. Tu, Qiang, Rangunathan, Bhanu & Rangunathan, T. S. (2001). A path analytic study of the antecedents of organizational commitment of IS managers. *Information Resources Management Journal*, 14(3).
  31. Yoon, Jeongkoo & Thye, Shane R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29.

32. Zaccarin, Susanna & Rivellini, Giulia (2002). Multilevel analysis in social research: an application of a cross-classified model. *Statistical Methods & Applications*, 11, 95-108.