

The Antecedents and Consequences of Organizational Respect

Muhammad Haider Al-Shuhaib



Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Ali Safari *



Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Nasr Isfahani



Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

Organizational respect, as a multidimensional construct, plays an important role in the quality of work relationships, employee mental health, motivation, and organizational performance; however, less attention has been paid to its formation mechanism and mediating role in the existing research literature. The present study aimed to explain the dimensions of the antecedents and consequences of organizational respect in the Iraqi Ministry of Interior and to provide a model for explaining the relationships between these variables. This research was conducted with a sequential exploratory mixed approach. In the qualitative stage, using content analysis and interviews with managers and experts, three categories of antecedents were identified, including managerial, job, and organizational factors. In the quantitative stage, using a questionnaire and structural equation modeling, the conceptual model of the research was tested. The results showed that managerial, job, and organizational factors affect outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, productivity, and conflict reduction through organizational respect. The findings show that organizational respect is not merely a moral value, but also a strategic asset for improving the performance of government organizations.

* Corresponding Author: a.safari@ase.ui.ac.ir

How to Cite:

Keywords: Organizational respect, natural respect, earned respect, organizational support

1. Introduction

In recent years, the concept of organizational respect has attracted increasing attention from scholars in the fields of organizational behavior and human resource management. Respect in the workplace is not merely considered a moral value or a social norm; rather, it can function as a social and psychological resource within organizations that influences the quality of relationships among employees, the level of mutual trust, job motivation, and ultimately organizational performance. In public organizations, which are typically characterized by bureaucratic structures, hierarchical power relations, and extensive formal regulations, the role of respect becomes even more prominent in shaping employees' work experiences. In such environments, the way managers interact with employees, the degree of attention given to individuals' dignity and status, and the organization's policies and practices can significantly influence employees' sense of value and belonging.

This study focuses on the Iraqi Ministry of Interior in order to gain a deeper understanding of how organizational respect is formed and what consequences it produces. The authors argue that organizational respect is not merely the outcome of individual behavior; rather, it emerges from the interaction between managerial factors, job characteristics, and organizational conditions. From this perspective, organizational respect can be viewed as a mechanism through which structural and managerial characteristics of an organization are translated into behavioral and performance-related outcomes.

Research Question(s)

1. What are the antecedents of organizational respect, and how does organizational respect influence organizational outcomes in the Iraqi Ministry of Interior?

2. Literature Review

The theoretical literature indicates that respect in the workplace is one of the fundamental elements in the formation of healthy organizational relationships. Many theories in organizational behavior emphasize that employees demonstrate higher levels of motivation and commitment when they feel respected, valued, and recognized within the organization. Organizational respect is generally examined in two main forms: natural respect, which stems from an individual's position or status within the organization, and earned respect, which develops based on an individual's competencies, behaviors, and performance.

Previous studies have shown that the presence of a respectful organizational climate can lead to positive outcomes such as increased job satisfaction, strengthened organizational trust, higher employee commitment, and improved individual and group performance. Conversely, a lack of respect may result in decreased motivation, interpersonal conflicts, and even employee turnover. However, a significant portion of previous research has primarily focused on the outcomes of organizational respect, while relatively limited attention has been devoted to the systematic examination of the factors that shape and generate respect within organizations.

Therefore, an important gap exists in the research literature concerning the identification of factors that contribute to the development and reinforcement of organizational respect in workplace settings. This study seeks to address this gap by proposing a comprehensive conceptual model that simultaneously examines both the antecedents and consequences of organizational respect within an integrated analytical framework.

3. Methodology

The present study employs a sequential exploratory mixed-method research design. This approach enables researchers to first identify the key dimensions and components of the phenomenon under investigation through qualitative methods and then empirically test the relationships among these components in a quantitative phase.

In the first phase of the study, semi-structured interviews were conducted with managers and organizational experts in order to identify the factors influencing the development of organizational respect. The qualitative data obtained from these interviews were analyzed using Braun and Clarke's

thematic analysis approach. This analysis led to the extraction of key themes and conceptual categories associated with organizational respect.

In the second phase of the study, a conceptual model was developed based on the findings of the qualitative phase. Subsequently, Structural Equation Modeling (SEM) was employed to examine the relationships among the identified variables. This method allows researchers to analyze multiple relationships simultaneously among latent and observed variables and to evaluate the statistical validity of the proposed model.

4. Results

The findings from the qualitative phase of the research revealed that organizational respect is influenced by a set of multidimensional factors that can be classified into three primary categories: managerial factors, job-related factors, and organizational factors. Managerial factors include leadership style, the manner in which managers interact with employees, fairness in decision-making processes, and the level of managerial support. Job-related factors refer to intrinsic characteristics of the job, such as job autonomy, role clarity, and opportunities for professional development. Organizational factors include elements such as organizational culture, formal structure, policies, and internal procedures that shape how employees experience respect within the organization.

In the quantitative phase, the results of the structural equation modeling indicated that these antecedent factors significantly influence organizational respect, and organizational respect, in turn, has a strong positive effect on organizational outcomes. One of the key statistical findings shows that the relationship between antecedent variables and organizational outcomes is strengthened through organizational respect. The reported path coefficient $\beta = 0.633$ with a significance level of $p < 0.001$ indicates a substantial and statistically significant effect.

5. Discussion

The results of this study suggest that organizational respect can be considered an important mediating mechanism in organizational relationships. In other words, the mere existence of appropriate structures or favorable managerial policies is not sufficient to produce positive outcomes. Rather, these factors lead to beneficial results only when employees genuinely perceive that they are treated with respect. Organizational respect represents the process through which positive managerial and organizational conditions are transformed into

employees' subjective experiences and subsequently manifested in positive organizational behaviors.

In public and bureaucratic organizations, where power distance and structural formality are typically high, attention to organizational respect can play a crucial role in reducing organizational tensions and strengthening collaboration. When employees perceive that the organization values their dignity and human worth, levels of trust and positive interaction in the workplace tend to increase. As a result, employees become more willing to actively participate in organizational activities and contribute to the achievement of organizational goals.

6. Conclusion

Overall, this study demonstrates that organizational respect is a key variable in understanding employee behavior and organizational performance. The findings indicate that organizational respect is influenced by a combination of managerial, job-related, and organizational factors. At the same time, it functions as a mediating variable that can generate significant outcomes for organizations.

Based on the findings of the study, fostering a culture of respect within organizations can lead to increased organizational commitment, improved productivity, and enhanced overall organizational effectiveness. Therefore, managers and organizational policymakers should pay special attention to the role of respect in designing human resource policies, leadership practices, and organizational culture. Strengthening respectful behaviors at different organizational levels can contribute to the creation of a healthier, more motivating, and more efficient work environment, ultimately improving organizational performance at a broader level.

پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی

- محمد حیدر الشهب  گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- علی صفری*  گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- علی نصر اصفهانی  گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

احترام سازمانی به عنوان سازه‌ای چندبعدی نقش مهمی در کیفیت روابط کاری، سلامت روانی کارکنان، انگیزش و عملکرد سازمانی دارد؛ با این حال، در ادبیات تحقیق موجود کمتر به سازوکار شکل‌گیری و نقش میانجی آن توجه شده است. پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد پیشایندها و پیامدهای احترام سازمانی در وزارت کشور عراق و ارائه الگویی برای تبیین روابط میان این متغیرها انجام شد. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از تحلیل مضمون و مصاحبه با مدیران و خبرگان، پیشایندها و پسایندها شناسایی شد. در مرحله کمی، با استفاده از پرسشنامه و مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل مفهومی پژوهش آزمون شد. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی از طریق احترام سازمانی بر پیامدهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و کاهش تعارض اثر می‌گذارند. یافته‌ها نشان می‌دهد احترام سازمانی نه صرفاً یک ارزش اخلاقی، بلکه یک سرمایه استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی است.

کلیدواژه‌ها: احترام سازمانی، احترام طبیعی، احترام اکتسابی، حمایت سازمانی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات فکری و فرهنگی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی موجب شده است که مفهوم «احترام سازمانی» به یکی از محورهای نوظهور و حیاتی در پژوهش‌های منابع انسانی و توسعه سازمانی تبدیل شود (Chakraborty et al, 2026). احترام سازمانی، به منزله‌ی ادراک کارکنان از میزان ارج گذاری، شایستگی محوری و منزلتی است که سازمان برای آنان قائل می‌شود، نقشی اساسی در ارتقای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش و انسجام اجتماعی میان کارکنان ایفا می‌کند (Luo & Xing, 2026). در محیط‌های کاری دولتی، که ساختار سلسله‌مراتبی، روابط رسمی و نظام‌های کنترلی نهادینه‌تر هستند، احترام سازمانی نه تنها یک ارزش اخلاقی بلکه یک ضرورت مدیریتی محسوب می‌شود که می‌تواند بر شیوه تصمیم‌گیری، تعاملات شغلی و سلامت روانی کارکنان تأثیرگذار باشد (Gyurák et al, 2020).

به‌زعم (Edmondson, 2018)، احترام در سازمان‌ها زیربنای ایجاد «امنیت روان‌شناختی» است که به نوبه خود، یادگیری سازمانی، نوآوری و بهره‌وری را تسهیل می‌کند. با این حال، استمرار یا فقدان احترام سازمانی تنها تابع رفتار فردی مدیران نیست؛ بلکه متأثر از مجموعه‌ای پیچیده از دلایل، زمینه‌ای و فرهنگی است که ساختار سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، ارزش‌های اجتماعی و ویژگی‌های فردی را دربر می‌گیرد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی خاورمیانه، از جمله عراق، چالش اصلی نه در شناخت مفهوم احترام، بلکه در تحقق عینی آن در بسترهای نهادی و مبتنی بر قدرت است. ساختارهای بوروکراتیک، تمرکز قدرت، فرهنگ سلسله‌مراتبی و ضعف شفافیت ارتباطی اغلب موجب تضعیف روابط احترام‌آمیز میان سطوح مختلف سازمان می‌گردند (Wilmot et al, 2019). در بستر عراق، که سال‌ها درگیر تحولات سیاسی، امنیتی و اجتماعی بوده است، بازسازی مشروعیت و کارایی نهادهای دولتی مستلزم توجه جدی به سرمایه‌انسانی و کیفیت تعاملات درون‌سازمانی است. وزارت کشور عراق، به‌عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی در حوزه امنیت و خدمات عمومی، محیطی پیچیده و چندلایه دارد که در آن احترام سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک «سازه کلیدی نرم‌مدیریتی» در بهبود اعتماد، انسجام و اثربخشی نهادی عمل کند. بر این اساس، تحلیل علمی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی در چنین ساختاری ضرورتی دوگانه دارد: از یک سو تقویت رفتارهای احترام‌محور در سطح فردی و

مدیریتی و از سوی دیگر، اصلاحات ساختاری و فرهنگی در نظام مدیریت دولتی (Chan et al, 2022).

در عراق، احترام در محیط کار غالباً با مفاهیمی چون شأن شخصی، منزلت اجتماعی و رعایت جایگاه سلسله‌مراتبی در هم تنیده است. این ویژگی فرهنگی از سطح جامعه به سازمان‌ها منتقل شده و در نتیجه، احترام سازمانی گاه با اطاعت و رعایت ظاهری جایگاه‌ها اشتباه گرفته می‌شود، در حالی که ماهیت واقعی احترام سازمانی بر پایه‌ی درک متقابل، عدالت، اعتماد و شناخت کرامت انسانی استوار است. این تمایز مفهومی، یکی از چالش‌های بنیادین در توسعه‌ی مدل‌های بومی احترام سازمانی در کشورهای خاورمیانه محسوب می‌شود. ایجاد تمایز میان احترام حقیقی و احترام مبتنی بر ترس یا سلطه، نیازمند بازنگری در سبک‌های رهبری، راهبردهای منابع انسانی و الگوهای آموزشی کارکنان است (Sorensen et al, 2018).

در این مسیر، چالش‌هایی نیز وجود دارد: احترام سازمانی پدیده‌ای چندبعدی، ذهنی و با بار فرهنگی بالا است و اندازه‌گیری یا تبیین آن نیازمند ابزارهای معتبر و حساس به زمینه می‌باشد (حق خواه، ۱۴۰۵). از سوی دیگر، در ساختارهای بوروکراتیک، گاهی رفتارهای احترام‌آمیز تنها به صورت ظاهری بروز می‌کنند و واقعیت‌های پنهان‌تر تبعیض یا سلطه در زیر لایه‌های رسمی باقی می‌ماند. این مسئله لزوم استفاده از روش‌های کیفی و مدل‌های تحلیلی عمیق را دوچندان می‌کند (Saboor et al, 2018).

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با احترام سازمانی در حوزه رفتار سازمانی، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها عمدتاً بر برخی پیامدهای این پدیده مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی تمرکز داشته‌اند و کمتر به بررسی جامع عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای آن در قالب یک چارچوب مفهومی یکپارچه پرداخته‌اند (Amah, 2018). افزون بر این، بسیاری از مطالعات موجود در بستر سازمان‌های بخش خصوصی یا در محیط‌های فرهنگی غربی انجام شده و توجه کمتری به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی متفاوت، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، داشته‌اند (ساعدی و شمس، ۱۴۰۵). از این رو، هنوز شناخت جامعی از نحوه شکل‌گیری احترام سازمانی و پیامدهای آن در بستر سازمان‌های دولتی و در زمینه‌های فرهنگی متفاوت وجود ندارد (Clark, 2019). این خلأ پژوهشی نشان می‌دهد که بررسی نظام‌مند عوامل

مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی و پیامدهای آن در چنین بسترهایی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند (هاشمیان و قربانی، ۱۴۰۵).

بنابراین در این پژوهش، احترام سازمانی به‌عنوان یک سازه مفهومی پذیرفته‌شده در ادبیات مدیریت در نظر گرفته شده و تمرکز اصلی بر شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و پیامدهای آن در بستر وزارت کشور عراق قرار دارد. از این رو، هدف پژوهش حاضر بازتعریف کامل مفهوم احترام سازمانی نیست، بلکه تلاش دارد با بهره‌گیری از داده‌های کیفی، پیشایندها و پسایندهای این پدیده را در زمینه سازمان‌های دولتی عراق شناسایی کرده و سپس مدل مفهومی حاصل را در مرحله کمی مورد آزمون قرار دهد. نوآوری این پژوهش در سه سطح قابل توضیح است. نخست، در سطح مفهومی، پژوهش حاضر به‌جای تمرکز صرف بر یک پیامد یا یک رابطه محدود، مجموعه‌ای از پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی را در قالب یک مدل یکپارچه بررسی کرده است. دوم، در سطح روش‌شناختی، این مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شده است؛ به این معنا که ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران، مؤلفه‌ها و روابط مرتبط با احترام سازمانی در بستر سازمانی مورد مطالعه شناسایی شد و سپس مدل استخراج‌شده در مرحله کمی با استفاده از داده‌های پرسشنامه و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد. سوم، در سطح بومی، پژوهش حاضر این مفهوم را در بستر خاص وزارت کشور عراق بررسی کرده است؛ بستری که از نظر فرهنگی و سازمانی با بسیاری از مطالعات پیشین که عمدتاً در محیط‌های غربی یا بخش خصوصی انجام شده‌اند، متفاوت است. بنابراین، نوآوری اصلی این پژوهش در تلفیق اکتشاف کیفی و اعتبارسنجی کمی، بومی‌سازی سازه احترام سازمانی و ارائه یک مدل منسجم از پیشایندها و پسایندهای آن است.

پیشینه پژوهش

الف) پژوهش های داخلی

امیدی و همکاران (۱۴۰۵) پژوهشی را با عنوان "پدیدارشناسی پدیده جنون احترام در مدیران؛ اولویت بندی عوامل مؤثر و پیامدها" انجام دادند. فلسفه پژوهشی این مقاله، ترکیبی از رویکردهای قیاسی و استقرایی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان، از جمله ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی که این پدیده را تجربه کرده اند، در دانشگاه علوم پزشکی تهران است که نمونه های آن از طریق روش نمونه گیری هدف مند و بر اساس رویکرد گلوله برفی انتخاب شده اند. برای گردآوری داده ها، در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسش نامه استفاده شد. اعتبار و پایایی ابزارهای تحقیق به ترتیب از طریق روایی محتوایی و پایایی درون شناسه گذار برای مصاحبه ها و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسش نامه ها، بررسی و تحلیل شد. در بخش تحلیل داده ها،

اسدی و همکاران (۱۴۰۴) با تمرکز بر صنعت بیمه، مدلی را اعتبارسنجی کردند که نتایج آن نشان داد احترام سازمانی نه تنها به صورت مستقیم بر تعهد کارکنان اثرگذار است، بلکه از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی نیز پیوند فرد با سازمان را تقویت می کند. اهمیت این یافته در آن است که احترام سازمانی صرفاً یک ادراک فردی یا یک رفتار اخلاقی در محیط کار تلقی نمی شود، بلکه می تواند به منزله سازوکاری اجتماعی و مدیریتی عمل کند که بستر لازم را برای درگیرشدگی بیشتر کارکنان در امور سازمانی فراهم می آورد. از این منظر، هنگامی که کارکنان احساس می کنند در محیط کار مورد احترام قرار می گیرند، سطح تعلق، مسئولیت پذیری و همراهی آنان با اهداف سازمانی افزایش می یابد و این وضعیت در نهایت خود را در قالب تعهد سازمانی بیشتر نشان می دهد. بنابراین، مطالعه مذکور بر نقش چندبعدی احترام سازمانی در بهبود کیفیت رابطه فرد و سازمان تاکید دارد و آن را یکی از عوامل اساسی در تحکیم پیوندهای روان شناختی کارکنان با سازمان معرفی می کند. کاظمی و امینی (۱۴۰۴) در پژوهشی بر روی شرکت های دانش بنیان دریافتند که فرهنگ سازمانی نقش میانجی کلیدی در تبدیل احساس احترام به تمایل به ماندگاری ایفا می کند. نتایج این پژوهش نشان داد که احترام سازمانی به خودی خود برای حفظ نیروهای انسانی کافی نیست، بلکه زمانی می تواند به ماندگاری کارکنان، به ویژه نیروهای متخصص و دانشی، منجر شود که در بستری از فرهنگ مشارکتی، همدلانه و حمایت گرانه شکل گیرد.

به عبارت دیگر، اگرچه تجربه احترام در سطح روابط بین فردی اهمیت زیادی دارد، اما تداوم و اثربخشی آن در گرو آن است که هنجارها، ارزش ها و الگوهای تعاملی حاکم بر سازمان نیز آن را تایید و تقویت کنند. این یافته از آن جهت حائز اهمیت است که نشان می دهد احترام سازمانی در سازمان های نوآور و دانش محور، صرفاً یک فضیلت ارتباطی نیست، بلکه بخشی از زیرساخت فرهنگی لازم برای حفظ سرمایه انسانی و جلوگیری از خروج نیروهای توانمند محسوب می شود.

فروغی و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه ای در پتروشیمی زاگرس، نقش تعدیل گر عدالت سازمانی را در رابطه میان احترام سازمانی و پیشرفت شغلی بررسی کردند. یافته های این پژوهش نشان داد که اثر احترام بر پیشرفت شغلی در شرایطی که عدالت توزیعی و رویه ای در سطح بالایی قرار داشته باشد، به مراتب قوی تر است. این نتیجه بیانگر آن است که احترام سازمانی در خلأ عمل نمی کند و اثربخشی آن تا حد زیادی وابسته به سایر مؤلفه های ادراک شده در فضای سازمانی، به ویژه عدالت، است. زمانی که کارکنان علاوه بر دریافت احترام، احساس کنند فرآیندها عادلانه است و فرصت ها و پاداش ها به شکلی منصفانه توزیع می شود، احترام سازمانی می تواند به صورت معنادارتری بر انگیزه های پیشرفت، تلاش حرفه ای و احساس رشد شغلی اثر بگذارد. از این رو، پژوهش مذکور احترام را در پیوند با عدالت سازمانی تحلیل کرده و نشان داده است که تعامل این دو متغیر می تواند زمینه ساز ارتقای تجربه حرفه ای کارکنان در سازمان های صنعتی شود.

یوسفی و همکاران (۱۴۰۴) در بیمارستان های دولتی نشان دادند که احترام سازمانی از طریق بهبود ادراک کارکنان از عدالت رویه ای، به صورت مستقیم سلامت روانی آنان را ارتقا می دهد. اهمیت این یافته در آن است که در محیط های کاری حساس و پرتنش مانند بیمارستان ها، احترام سازمانی صرفاً یک عامل بهبوددهنده روابط انسانی نیست، بلکه می تواند به عنوان سازوکاری موثر در حفظ تعادل روانی و کاهش فشارهای شغلی کارکنان عمل کند. هنگامی که کارکنان احساس می کنند در تعاملات و رویه های سازمانی با آنان با احترام برخورد می شود، ادراک مثبت تری از انصاف، شفافیت و مشروعیت تصمیم ها پیدا می کنند و این امر می تواند از شدت تنش های روانی و فرسایش هیجانی آنان بکاهد. بنابراین، این پژوهش نشان می دهد که احترام سازمانی در بافت های خدماتی و درمانی،

افزون بر آثار رفتاری و عملکردی، پیامدهای مهمی در سطح سلامت روان کارکنان دارد و از این حیث یکی از عناصر مهم در مدیریت منابع انسانی به شمار می رود.

خوش سیما و همکاران (۱۴۰۳) با مطالعه در بخش تولید، انگیزش شغلی را به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان احترام سازمانی و رضایت شغلی معرفی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که احترام سازمانی از طریق تقویت انگیزش کارکنان، زمینه ارتقای رضایت شغلی را فراهم می سازد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان زمانی از شغل خود رضایت بیشتری خواهند داشت که در محیط کار نه تنها از نظر مادی و ساختاری، بلکه از نظر روانی و ارتباطی نیز مورد توجه و احترام قرار گیرند. احترام سازمانی در این چارچوب، موجب تقویت احساس ارزشمندی، دیده شدن و اعتبار فردی می شود و همین امر می تواند انرژی روانی لازم برای مشارکت فعال تر و نگرش مثبت تر نسبت به کار را فراهم آورد. در نتیجه، مطالعه مذکور نشان می دهد که میان احترام و رضایت شغلی، رابطه ای مستقیم و ساده وجود ندارد، بلکه این رابطه از مسیر انگیزش شغلی تقویت و تبیین می شود.

صداقت و همکاران (۱۴۰۲) با استفاده از تحلیل تم، ۳۷ عامل اولیه مرتبط با احترام سازمانی را در قالب سه دسته اصلی مدیریتی، زمینه ای و منابع انسانی شناسایی کردند. در این پژوهش، حمایت مدیران و اخلاقیات سازمانی به عنوان مهم ترین عوامل شکل دهنده احترام سازمانی معرفی شدند. اهمیت این مطالعه در آن است که به جای تمرکز صرف بر پیامدهای احترام سازمانی، به شناسایی بنیان ها و مؤلفه های سازنده آن پرداخته و تصویری ساخت یافته از ابعاد این مفهوم ارائه کرده است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که احترام سازمانی حاصل مجموعه ای از شرایط مدیریتی، فرهنگی و انسانی است و شکل گیری آن نیازمند همسویی رفتار مدیران، فضای عمومی سازمان و شیوه های تعامل با کارکنان است. از این منظر، احترام سازمانی نه یک پدیده تصادفی، بلکه برآیند یک نظام مدیریتی و ارتباطی منسجم است که باید به صورت آگاهانه طراحی و تقویت شود.

عباسی آقچه مشهد (۱۴۰۱) با رویکردی بومی و مبتنی بر آموزه های دینی، شاخص هایی مانند کرامت انسانی، سعه صدر و رعایت نزاکت در روابط مری و متری را به عنوان زیربنای احترام در آموزش عالی پیشنهاد کرد. این مطالعه از آن جهت واجد اهمیت است که مفهوم احترام را نه صرفاً از زاویه سازمانی مدرن، بلکه در پیوند با ریشه های ارزشی، فرهنگی و دینی جامعه ایرانی تحلیل می کند. بر اساس نتایج این پژوهش، احترام در محیط

های آموزشی زمانی به شکلی عمیق و پایدار شکل می گیرد که بر پایه درک کرامت ذاتی انسان، تحمل دیدگاه های مختلف و رعایت ادب و نزاکت در تعاملات استوار باشد. چنین رویکردی نشان می دهد که احترام سازمانی در بافت ایرانی می تواند معنا و لایه هایی فراتر از چارچوب های رایج مدیریتی داشته باشد و لازم است در تحلیل آن، به عناصر بومی و زمینه ای نیز توجه شود.

الله گانی (۱۴۰۱) نشان داد که حمایت سازمانی و احترام از جمله پیشران های اصلی تعهد و رضایت شغلی در میان معلمان هستند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که هرچه کارکنان، به ویژه در محیط های آموزشی، حمایت و احترام بیشتری از سوی سازمان دریافت کنند، احساس تعلق و رضایت بیشتری نسبت به حرفه و محیط کاری خود خواهند داشت. این یافته اهمیت ویژه ای دارد، زیرا در سازمان های آموزشی، کیفیت روابط انسانی و ادراک حمایت و احترام، نقش تعیین کننده ای در پایداری انگیزش و تعهد حرفه ای ایفا می کند. بنابراین، احترام سازمانی در این بافت نه تنها بر کیفیت تجربه شغلی معلمان اثر می گذارد، بلکه می تواند به صورت غیرمستقیم بر کیفیت آموزش و اثربخشی نظام آموزشی نیز تاثیرگذار باشد.

شمسی (۱۴۰۱) بر رابطه مثبت میان خوش بینی علمی و محیط های مبتنی بر احترام تاکید کرد. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که احترام سازمانی می تواند با تقویت ابعاد روان شناختی مثبت، زمینه ساز ارتقای نگرش ها، ادراکات و انتظارات سازنده در محیط های آموزشی و حرفه ای باشد. به بیان دیگر، محیطی که در آن روابط محترمانه حاکم است، می تواند شرایطی فراهم آورد که افراد نسبت به توانمندی های خود، ظرفیت رشد و آینده حرفه ای خود دیدگاهی مثبت تر پیدا کنند. این مسئله نشان می دهد که احترام سازمانی نه تنها بر رفتارهای قابل مشاهده کارکنان تاثیر می گذارد، بلکه در سطح شناختی و هیجانی نیز نقش مهمی در شکل دهی به حالات روان شناختی مثبت ایفا می کند.

سواد کوهی و همکاران (۱۳۹۹) بر مفهوم انرژی رابطه ای تمرکز کردند و نشان دادند که نزاکت و ارتباطات غنی شده در محیط کار، از طریق ایجاد جو اعتماد، سطح انرژی و پویایی کارکنان را افزایش می دهد. یافته های این پژوهش نشان می دهد که احترام سازمانی و رفتارهای مبتنی بر نزاکت، می توانند کیفیت تعاملات روزمره را ارتقا داده و از این طریق، منابع روانی و هیجانی افراد را تقویت کنند. زمانی که کارکنان در فضایی مبتنی بر اعتماد،

ادب و تعامل مثبت فعالیت می کنند، احساس خستگی، بیگانگی و فرسودگی کاهش می یابد و در مقابل، نشاط، همکاری و تحرک بیشتری در محیط کار شکل می گیرد. از این رو، این مطالعه احترام را نه فقط به مثابه یک ارزش اخلاقی، بلکه به عنوان عاملی مولد در پویایی روابط و افزایش انرژی جمعی سازمان معرفی می کند.

ب) پژوهش های خارجی

(Dhir et al. 2024) در یک مطالعه چندصنعتی، مدل جامعی از احترام سازمانی ارائه کردند و نشان دادند که این سازه از طریق تقویت عزت نفس مبتنی بر سازمان و احساس عضویت سازمانی می تواند عملکرد فردی و در نهایت عملکرد کل سازمان را بهبود بخشد. یافته های آنان حاکی از آن بود که کارکنانی که در محیط کار خود احساس احترام و ارزشمندی می کنند، از سطح بالاتری از مشارکت، تعهد و انگیزش کاری برخوردارند. اهمیت این پژوهش در آن است که احترام سازمانی را نه صرفاً به عنوان یک ویژگی تعاملی، بلکه به عنوان متغیری بنیادی در نظام روان شناختی کارکنان تحلیل می کند؛ به گونه ای که احساس مورد احترام بودن، خودپنداره سازمانی افراد را ارتقا داده و حس تعلق آنان را به جمع سازمانی تقویت می کند. در نتیجه، این مطالعه نشان می دهد که احترام سازمانی یکی از سازوکارهای اصلی در پیوند دادن تجربه های ذهنی کارکنان با پیامدهای عملکردی در سطح سازمان است.

(Chan et al. 2022) بر پیامدهای منفی فقدان احترام در محیط کار تمرکز کردند و نشان دادند که احترام سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی ارزشمند می تواند از بروز پیامدهای منفی روان شناختی جلوگیری کند. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که تجربه احترام در محیط کار، اثرات منفی ناامنی شغلی را کاهش داده و از فرسودگی شغلی و مسخ شخصیت کارکنان پیشگیری می کند. این یافته از آن جهت حائز اهمیت است که احترام سازمانی را از زاویه ای حمایتی و پیشگیرانه مورد توجه قرار می دهد؛ یعنی احترام فقط موجب بهبود وضعیت مطلوب نمی شود، بلکه از تشدید وضعیت های نامطلوب نیز جلوگیری می کند. بنابراین، این پژوهش بر آن دلالت دارد که احترام در محیط کار می تواند نوعی سپر روان شناختی در برابر فشارها، تهدیدها و نااطمینانی های شغلی باشد و از این طریق تاب آوری کارکنان را افزایش دهد.

(Clark. 2019) در مطالعه ای درباره محیط های درمانی نشان داد که بی احترامی در محیط کار صرفاً یک مسئله اخلاقی نیست، بلکه می تواند پیامدهای عملی و حتی تهدیدکننده برای ایمنی بیماران داشته باشد. بر اساس نتایج این پژوهش، رفتارهای غیرمحترمانه ارتباطات حرفه ای میان کارکنان را مختل کرده و احتمال بروز خطاهای پزشکی را افزایش می دهد. اهمیت این یافته در آن است که احترام سازمانی را از سطح روابط بین فردی فراتر برده و آن را به یکی از عوامل موثر بر کیفیت خدمات و ایمنی در سازمان های حساس تبدیل می کند. بدین ترتیب، مطالعه کلارک نشان می دهد که نبود احترام، نه تنها جو روانی محیط کار را تضعیف می کند، بلکه می تواند آثار مستقیمی بر هماهنگی تیمی، تصمیم گیری حرفه ای و کیفیت پیامدهای عملی داشته باشد.

(Rogers et al. 2017) نقش احترام را در شکل گیری هویت سازمانی بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که دریافت احترام در محیط کار، چه در قالب احترام تعمیم یافته و چه در قالب احترام خاص، می تواند موجب تقویت هویت مثبت در کارکنان شود و آنان را از هویت های ناسازگار به سمت یکپارچگی هویتی و افزایش رفاه روان شناختی هدایت کند. این مطالعه اهمیت ویژه ای دارد، زیرا احترام را در پیوند با یکی از عمیق ترین لایه های تجربه فردی، یعنی هویت، تحلیل می کند. بر این اساس، هنگامی که کارکنان در محیط سازمانی خود با احترام مواجه می شوند، نه تنها احساس ارزشمندی بیشتری می کنند، بلکه درک منسجم تری از خود، جایگاه حرفه ای و عضویت سازمانی خود به دست می آورند. بنابراین، احترام سازمانی در این چارچوب نقشی فراتر از مدیریت روابط ایفا کرده و در شکل دهی به خودادراکی و انسجام درونی کارکنان تاثیرگذار است.

(Zhang et al. 2024) در مطالعه ای درباره روابط رهبری و کارکنان نشان دادند که تجربه احترام در تعاملات کاری می تواند اعتماد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را به طور معناداری افزایش دهد. این یافته ها بر نقش احترام به عنوان یکی از عناصر بنیادی در بهبود روابط کاری و ارتقای رفتارهای داوطلبانه کارکنان تاکید دارد. به عبارت دیگر، وقتی کارکنان در تعامل با مدیران و همکاران خود با رفتار محترمانه مواجه می شوند، سطح اعتماد آنان به ساختار و کنشگران سازمان افزایش می یابد و این اعتماد زمینه ساز رفتارهایی می شود که فراتر از الزامات رسمی شغل است. در نتیجه، احترام سازمانی می تواند زمینه ای

فراهم آورد که کارکنان با انگیزه درونی بیشتری در فعالیتهای حمایتی، همکاریهای بین فردی و رفتارهای مسئولانه مشارکت کنند.

(Lee et al. 2024) نشان دادند که احترام سازمانی یکی از عوامل کلیدی در تقویت تعلق سازمانی و کاهش تمایل کارکنان به ترک شغل است. بر اساس یافتههای آنان، وجود فضای احترام آمیز در سازمان می تواند به حفظ نیروی انسانی و کاهش قصد ترک خدمت منجر شود. اهمیت این پژوهش در آن است که احترام را به یکی از مسائل اساسی مدیریت منابع انسانی، یعنی نگهداشت کارکنان، پیوند می دهد. در شرایطی که بسیاری از سازمان ها با چالش جابه جایی نیروی انسانی و از دست دادن کارکنان توانمند مواجه هستند، نتایج این مطالعه نشان می دهد که ایجاد فضای مثبتی بر احترام می تواند راهبردی موثر برای افزایش وابستگی عاطفی و کاهش تمایل به خروج از سازمان باشد. از این رو، احترام سازمانی از منظر راهبردی نیز واجد اهمیت فراوان است.

(Garcia et al. 2025) با بررسی سازمان های خدماتی نشان دادند که فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام از طریق افزایش تعاملات مثبت میان کارکنان، به بهبود عملکرد تیمی و کیفیت خدمات منجر می شود. این یافته ها بیانگر آن است که احترام سازمانی نه تنها بر سطح فردی، بلکه بر کارکردهای جمعی و کیفیت خروجی های سازمان نیز اثرگذار است. در سازمان های خدماتی که کیفیت تعاملات انسانی بخش مهمی از ارزش آفرینی را تشکیل می دهد، احترام می تواند به تقویت همکاری، هماهنگی و هم افزایی میان اعضای تیم کمک کند و در نهایت بر نحوه ارائه خدمت به مشتریان تاثیر بگذارد. بدین ترتیب، این مطالعه بر این نکته تاکید دارد که احترام سازمانی یکی از مؤلفه های مهم در ارتقای اثربخشی تیمی و بهبود تجربه دریافت کنندگان خدمت است.

(Smith et al. 2024) در مطالعه ای درباره رهبری سازمانی نشان دادند که رفتارهای محترمانه مدیران یکی از مهم ترین عوامل در شکل گیری اعتماد کارکنان و افزایش انگیزش کاری آنان محسوب می شود. این مطالعه بر پیوند مستقیم میان سبک تعامل مدیران و کیفیت ادراک کارکنان از محیط سازمانی تاکید دارد. به بیان دقیق تر، مدیرانی که در تعاملات خود ادب، توجه، ارزش گذاری و رعایت شأن کارکنان را مدنظر قرار می دهند، فضای امن تری برای ارتباطات حرفه ای ایجاد می کنند و این فضای امن می تواند به تقویت اعتماد و افزایش

آمادگی کارکنان برای تلاش بیشتر منجر شود. بنابراین، نتایج این پژوهش جایگاه رفتارهای محترمانه مدیریتی را در شکل دهی به جو روانی مثبت و انگیزش حرفه ای برجسته می سازد. (Brown et al. 2025) نشان دادند که احترام سازمانی می تواند نقش میانجی مهمی میان سبک های رهبری حمایتی و پیامدهایی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان ایفا کند. به بیان دیگر، بخشی از اثر رهبری حمایتی بر پیامدهای رفتاری و نگرشی کارکنان از طریق شکل گیری ادراک احترام در محیط کار منتقل می شود. اهمیت این یافته در آن است که احترام سازمانی را به عنوان یک متغیر پیونددهنده در زنجیره تاثیرات مدیریتی معرفی می کند؛ بدین معنا که حتی اگر رهبران رویکردی حمایتی داشته باشند، این حمایت زمانی به نتایج مطلوب منجر می شود که کارکنان آن را در قالب تجربه ای واقعی از احترام درک کنند. از این منظر، احترام سازمانی نه تنها یک پیامد از رفتار رهبری، بلکه سازوکاری توضیحی برای تبیین نحوه اثرگذاری رهبری بر پیامدهای سازمانی و فردی است.

مرور پژوهش های داخلی و خارجی نشان می دهد که مفهوم احترام سازمانی در سال های اخیر مورد توجه فزاینده پژوهشگران قرار گرفته است؛ با این حال، رویکردهای مطالعاتی در این حوزه اغلب به صورت پراکنده و در قالب بررسی روابط محدود میان احترام سازمانی و برخی متغیرهای سازمانی انجام شده اند. در مطالعات داخلی، تمرکز عمدتاً بر پیامدهای رفتاری احترام سازمانی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش یا تمایل به ماندگاری بوده است و برخی پژوهش ها نیز نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل گر مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی یا مشارکت سازمانی را بررسی کرده اند (اسدی و همکاران، ۱۴۰۴؛ کاظمی و امینی، ۱۴۰۴؛ فروغی و همکاران، ۱۴۰۴). در کنار این مطالعات، برخی پژوهش ها به شناسایی مؤلفه ها و عوامل شکل دهنده احترام سازمانی در بسترهای خاص سازمانی پرداخته اند (صدقت و همکاران، ۱۴۰۲). در سطح بین المللی نیز اگرچه پژوهش ها به ابعاد عمیق تری نظیر هویت سازمانی، عزت نفس سازمانی و پیامدهای روان شناختی احترام توجه کرده اند (Rogers & Ashforth; Dhir et al, 2024)، اما بخش قابل توجهی از این مطالعات در بستر سازمان های خصوصی یا محیط های فرهنگی غربی انجام شده است.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به احترام سازمانی، بخش قابل توجهی از پژوهش های پیشین عمدتاً با رویکرد کمی و بر بررسی روابط میان برخی متغیرهای محدود تمرکز داشته اند. در نتیجه، شناخت جامعی از ابعاد و عوامل شکل دهنده احترام سازمانی در بسترهای

سازمانی متفاوت به دست نیامده است. از این رو، برای درک عمیق‌تر این پدیده و شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر بر آن، استفاده از رویکرد آمیخته می‌تواند مناسب باشد. در این پژوهش، ابتدا از طریق مرحله کیفی تلاش شده است مؤلفه‌ها و عوامل مرتبط با احترام سازمانی در بستر مورد مطالعه شناسایی شود و سپس در مرحله کمی مدل حاصل مورد آزمون تجربی قرار گیرد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی در سازمان‌های دولتی و با تمرکز بر وزارت کشور عراق در شهر بغداد انجام شده است. به منظور شناسایی ابعاد، پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی، در مرحله نخست از رویکرد کیفی و در ادامه برای اعتبارسنجی و آزمون مدل مفهومی استخراج‌شده از داده‌های کیفی، از رویکرد کمی استفاده شد. از این رو، پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته با طرح اکتشافی متوالی قرار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که در مرحله کیفی، مؤلفه‌ها و روابط مفهومی مرتبط با احترام سازمانی شناسایی و در مرحله کمی، مدل مفهومی حاصل با استفاده از داده‌های پیمایشی مورد آزمون قرار گرفت. ضرورت انتخاب این روش از آنجاست که می‌شود که سازه احترام سازمانی، پدیده‌ای به شدت زمینه‌مند و متأثر از بستر فرهنگی و نهادی است؛ لذا استفاده از الگوهای صرفاً کمی و مدل‌های پیش‌ساخته غربی، نمی‌توانست ابعاد عمیق و بومی این پدیده را در ساختار وزارت کشور عراق نشان دهد. بر این اساس، محقق ابتدا از طریق روش کیفی به اکتشاف مؤلفه‌های اختصاصی در بستر مورد مطالعه پرداخته و پس از تدوین الگوی مفهومی و ابزار سنجش، در مرحله دوم به اعتبارسنجی و تعمیم‌دهی یافته‌ها در سطح وسیع‌تری از جامعه آماری اقدام نموده است. این رویکرد دوگانه، افزون بر افزایش دقت علمی، منجر به همسوسازی یافته‌های حاصل از دیدگاه‌های خبرگان و ادراکات کارکنان شده است.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت و رفتار سازمانی در عراق و همچنین مدیران و خبرگان ارشد وزارت کشور عراق بود. در مرحله کیفی پژوهش، برای شناسایی پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی، از نمونه‌گیری هدفمند (قضاوت‌مند) و روش گلوله‌برفی استفاده شد. انتخاب خبرگان بر اساس ملاک‌های زیر

صورت گرفته است تا اطمینان حاصل شود که داده‌های استخراج شده از غنای علمی و تجربی کافی برخوردارند:

۱. سابقه مدیریتی و اجرایی: داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در سطوح مختلف مدیریتی در وزارت کشور عراق یا سازمان‌های دولتی مشابه

۲. تخصص موضوعی: برخورداری از دانش و تجربه مستقیم در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

۳. تحصیلات دانشگاهی: داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مدیریت، روان‌شناسی سازمانی یا حوزه‌های علوم انسانی مرتبط

۴. آشنایی با ساختار نهادی: تسلط بر قوانین، مقررات و ساختار سلسله‌مراتبی وزارت کشور عراق جهت درک دقیق سازوکارهای احترام در این بستر خاص

۵. تمایل و توانایی در انتقال تجربه: آمادگی برای شرکت در مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و توانایی تبیین دقیق مفاهیم انتزاعی مرتبط با احترام سازمانی

تعداد مشارکت‌کنندگان در این مرحله ۲۰ نفر بود که فرآیند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که پس از مصاحبه هجدهم، داده‌های جدیدی که منجر به ایجاد کدها یا طبقات جدید شود، مشاهده نگردید و برای اطمینان بیشتر، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد.

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق انجام شد. این نوع مصاحبه امکان انعطاف‌پذیری در طرح پرسش‌ها و بررسی عمیق‌تر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند.

به‌منظور اطمینان از کیفیت و اعتمادپذیری یافته‌های بخش کیفی، معیارها شامل اعتبارپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری مورد توجه قرار گرفت. در راستای افزایش اعتبارپذیری، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و کدها و مضامین استخراج‌شده به‌صورت مستمر با متن مصاحبه‌ها تطبیق داده شد تا از انطباق تفسیرها با داده‌های خام اطمینان حاصل شود. برای ارتقای اطمینان‌پذیری، فرایند تحلیل داده‌ها به‌صورت نظام‌مند انجام شد و مراحل مختلف کدگذاری و استخراج مضامین

به‌طور دقیق مستندسازی گردید. همچنین به‌منظور تقویت تأییدپذیری، تلاش شد تفسیر داده‌ها تا حد امکان مبتنی بر شواهد موجود در متن مصاحبه‌ها باشد و از استنباط‌های شخصی غیرمستند پرهیز شود. افزون بر این، برای افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، روش نمونه‌گیری و فرایند گردآوری داده‌ها به‌طور شفاف گزارش شده است تا امکان قضاوت درباره کاربردپذیری نتایج در زمینه‌های مشابه فراهم گردد.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون بر اساس چارچوب پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti نسخه ۸ انجام شد. در این رویکرد، داده‌ها از طریق فرایند نظام‌مند کدگذاری و استخراج مضامین تحلیل شدند. در مرحله نخست، کدگذاری اولیه انجام شد و طی آن مفاهیم و عبارات معنادار از متن مصاحبه‌ها شناسایی و به کدهای مفهومی تبدیل شد. در مرحله بعد، کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و با بررسی روابط میان آنها، الگوهای مفهومی مرتبط با شکل‌گیری احترام سازمانی شناسایی گردید. در مرحله نهایی، مضامین اصلی پیرامون پدیده مرکزی یعنی «احترام سازمانی» یکپارچه شد و چارچوبی مفهومی شامل پیشایندها، ابعاد و پیامدهای این پدیده در بستر وزارت کشور عراق شکل گرفت. این مضامین مبنای طراحی مدل مفهومی پژوهش و تدوین ابزار سنجش در مرحله کمی قرار گرفت. در فاز کمی این پژوهش که با هدف اعتبارسنجی الگو و تعمیم یافته‌های مرحله کیفی اجرا شد، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه محقق‌ساخته بود. این پرسشنامه شامل ۴۰ گویه تخصصی است که مستقیماً بر پایه مقوله‌ها، مفاهیم و شاخص‌های شناسایی‌شده در تحلیل مضامین مصاحبه‌ها طراحی گردید. گویه‌های تدوین‌شده، ابعاد مختلف مدل شامل پیشایندها (عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی) و پسایندهای احترام سازمانی را در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دادند. به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار تعدادی از خبرگان مدیریت و اساتید دانشگاه قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات عبارتی و فنی، کفایت محتوایی آن تأیید شد. همچنین برای بررسی پایایی ابزار، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاصله نشان‌دهنده همسانی درونی بالای گویه‌ها برای سنجش متغیرهای پژوهش بود.

جامعه آماری در این مرحله، تمامی کارکنان وزارت کشور عراق مستقر در شهر بغداد را در بر می‌گرفت. با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده،

تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. فرآیند توزیع و جمع آوری پرسشنامه‌ها با نظارت دقیق انجام شد تا از نرخ بازگشت مناسب اطمینان حاصل شود. داده‌های حاصله در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS مورد تحلیل قرار گرفتند. در بخش استنباطی، ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی ساختار عاملی متغیرها و ارزیابی روایی سازه (همگرا و واگرا) استفاده شد تا مشخص شود که گویه‌ها تا چه حد به درستی ابعاد پنهان احترام سازمانی را اندازه‌گیری می‌کنند. در نهایت، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، روابط میان متغیرهای پیشین و پیامدی در قالب مدل کلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. شاخص‌های برازش مدل نیز جهت اطمینان از انطباق مدل نظری با داده‌های گردآوری‌شده از وزارت کشور عراق به دقت بررسی و تحلیل شدند.

یافته‌ها

در این تحقیق ۲۰ مصاحبه صورت گرفته است که شرکت کنندگان در پژوهش شامل مدیران، معاونین و اساتید دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت در وزارت کشور عراق در شهر بغداد می‌باشند. صاحب‌نظران مذکور دارای تحصیلات مربوطه در حوزه مدیریت سازمان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی و... بوده و در این زمینه دارای مقالات و کتب هستند. از آن‌جا که در استراتژی تحلیل مضمون، بافت و زمینه از اهمیت قابل توجهی برخوردار است لذا در این پژوهش از افراد خبره با تحصیلات عالیه، به عنوان شرکت کنندگان انتخاب شده‌اند.

به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با شکل‌گیری احترام سازمانی در وزارت کشور عراق، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمانی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بر اساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت.

در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به طور کامل پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند. در مرحله دوم، کدهای اولیه از میان عبارات و واحدهای معنایی استخراج گردید. این کدها بیانگر مفاهیم کلیدی مرتبط با تجربه و ادراک مشارکت کنندگان از احترام سازمانی بودند.

در گام بعدی، کدهای مشابه یا مرتبط در قالب زیرمضامین دسته‌بندی شدند. سپس در مرحله بازبینی مضامین، انسجام درونی هر مضمون بررسی و کدهای همپوشان یا تکراری ادغام گردید. در نهایت، مضامین اصلی تعریف و نام‌گذاری شدند و چارچوب مفهومی پژوهش بر اساس آن‌ها تدوین شد.

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که سه مضمون اصلی شامل عوامل مدیریتی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی به‌عنوان زمینه‌های مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی شناسایی شدند. همچنین مجموعه‌ای از پیامدهای فردی، شغلی، تیمی و سازمانی به‌عنوان نتایج تحقق احترام سازمانی در محیط کار استخراج گردید. در ادامه، نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و ساختار مضامین و زیرمضامین ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدهای اولیه
۱.	مهارت مدیران در گوش دادن
۲.	مدیریت خرد
۳.	درک ناقص مدیران از احترام سازمانی
۴.	میزان توجه و رسیدگی به کارکنان
۵.	میزان بازخورد حمایتی
۶.	میزان توجه به توانمندسازی کارکنان
۷.	رفتار مدیران بالادستی
۸.	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
۹.	سبک مدیریت و رهبری

میزان آموزش مدیران	۱۰.
شفافیت در محیط کار	۱۱.
کار تیمی	۱۲.
شکاف‌های ارتباطی	۱۳.
محیط کاری ناامن	۱۴.
تبادل کار و زندگی	۱۵.
میزان اعتماد میان کارکنان	۱۶.
میزان بیان انتظارات	۱۷.
روابط شغلی	۱۸.
امنیّت شغلی	۱۹.
فرهنگ سازمانی	۲۰.
عدالت سازمانی	۲۱.
تعاملات درون‌سازمانی	۲۲.
جو سازمانی	۲۳.
ساختار سازمانی	۲۴.

در ادامه مضامین و زیر مضامین موثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین و زیرمضامین مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی

مضمون اصلی	زیرمضمون	نمونه کدها
عوامل مدیریتی	ویژگی‌های فردی مدیران	ویژگی‌های شخصیتی مدیران، وضعیت مالی مدیران
	سبک و رویکرد مدیریتی	مدیریت خرد، سبک مدیریت و رهبری، رفتار مدیران بالادستی
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت گوش دادن، بازخورد حمایتی، توجه به توانمندسازی کارکنان
	دانش و آگاهی مدیریتی	آموزش مدیران، درک مدیران از احترام سازمانی
عوامل شغلی	ویژگی‌های محیط کار	شفافیت، محیط کاری ناامن، تعادل کار و زندگی
	ویژگی‌های کارکنان	احساس تعلق، احساس امنیت، وفاداری کارکنان
	ارتباطات و تعاملات کاری	اعتماد، کار تیمی، شکاف‌های ارتباطی، بیان انتظارات
	ویژگی‌های شغل	جایگاه شغلی، روابط شغلی، امنیت شغلی
عوامل سازمانی	سیاست‌ها و مقررات سازمانی	سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های ناسازگار، منشور اخلاقی
	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی، احترام به ارزش‌های سازمانی
	ساختار و عدالت سازمانی	عدالت سازمانی، ساختار سازمانی، جو سازمان

به منظور جلوگیری از ابهام مفهومی، برخی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها نیازمند تبیین دقیق‌تر هستند. در این پژوهش، هر یک از عوامل شناسایی شده بر اساس ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان تعریف شده‌اند و ارتباط آن‌ها با شکل‌گیری یا تضعیف احترام سازمانی در محیط کار تبیین گردیده است. برای مثال، منظور از مدیریت خرد نوعی سبک مدیریتی است که در آن مدیر به صورت مداوم و جزئی در فعالیت‌های کارکنان مداخله می‌کند و استقلال عمل آنان را محدود می‌سازد؛ چنین رویکردی می‌تواند احساس بی‌اعتمادی و کاهش احترام متقابل را در محیط کار ایجاد کند. همچنین وضعیت مالی مدیران از منظر ادراک کارکنان به میزان استقلال و بی‌طرفی مدیر در تصمیم‌گیری‌ها مرتبط دانسته شده است؛ به گونه‌ای که برخی مشارکت‌کنندگان معتقد بودند فشارهای اقتصادی یا وابستگی‌های مالی می‌تواند بر نحوه رفتار مدیر با کارکنان و در نتیجه بر ادراک احترام سازمانی تأثیر بگذارد. در برخی موارد نیز مفاهیمی مانند یکسان‌نگری به معنای اعمال رویه‌های یکسان برای مشاغل و کارکنانی با شرایط متفاوت تلقی شده است که می‌تواند به

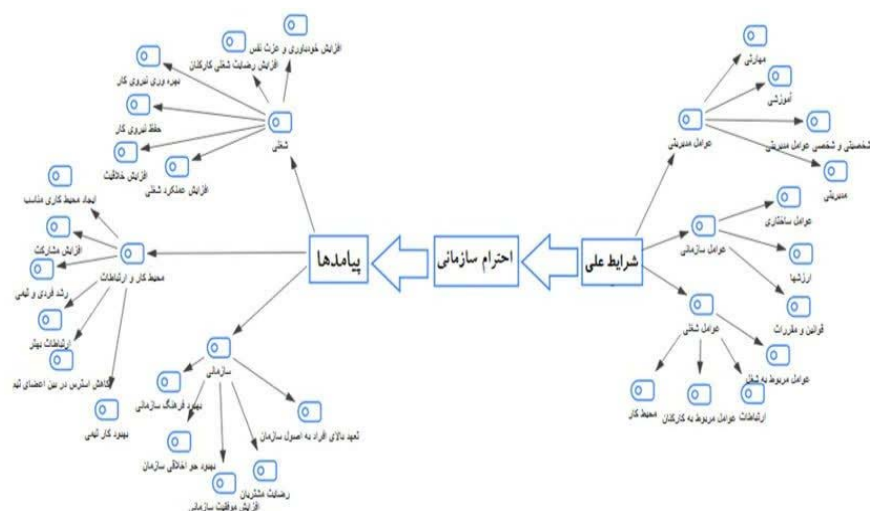
احساس بی عدالتی و کاهش ادراک احترام منجر شود. از این رو، در جدول زیر توضیح مفهومی عوامل دارای ابهام و نحوه ارتباط آن‌ها با احترام سازمانی ارائه شده است.

جدول ۳. پیامدهای تحقق احترام سازمانی

ردیف	پیامدها
۱.	بهبود فرهنگ سازمانی
۲.	بهبود جو اخلاقی سازمان
۳.	افزایش موفقیت سازمانی
۴.	رضایت مشتریان
۵.	تعهد کارکنان به اصول سازمان
۶.	افزایش بهره‌وری نیروی کار
۷.	افزایش عملکرد شغلی
۸.	افزایش رضایت شغلی کارکنان
۹.	افزایش خلاقیت
۱۰.	افزایش عزت نفس کارکنان
۱۱.	حفظ نیروی کار
۱۲.	افزایش انگیزه شغلی
۱۳.	افزایش مشارکت کارکنان
۱۴.	ایجاد محیط کاری مناسب
۱۵.	بهبود ارتباطات سازمانی

پیامدها	ردیف
رشد فردی و تیمی	۱۶.
بهبود کار تیمی	۱۷.
کاهش استرس در میان کارکنان	۱۸.

بر اساس نتایج تحلیل مضمون، شکل‌گیری احترام سازمانی در وزارت کشور عراق تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی قرار دارد. این عوامل به‌عنوان زمینه‌های مؤثر در ایجاد و تقویت احترام سازمانی عمل می‌کنند. از سوی دیگر، تحقق احترام سازمانی پیامدهای متعددی در سطوح فردی، شغلی، تیمی و سازمانی به همراه دارد. نکته قابل توجه در تفسیر نتایج این پژوهش آن است که عوامل شناسایی شده لزوماً به‌طور مستقیم پیامدهای سازمانی را ایجاد نمی‌کنند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سطح احترام سازمانی عمل می‌کنند. به بیان دیگر، برخی از عوامل شناسایی شده ماهیتی تقویت‌کننده دارند و می‌توانند زمینه شکل‌گیری احترام سازمانی را فراهم کنند، در حالی که برخی دیگر ماهیتی تضعیف‌کننده دارند و ممکن است به کاهش ادراک احترام در محیط کار منجر شوند. از این رو، پیامدهای مثبت شناسایی شده در این پژوهش در شرایطی تحقق می‌یابند که سطح احترام سازمانی در سازمان تقویت شود. در مقابل، وجود عواملی مانند سیاست‌های ناسازگار، مدیریت خرد یا محیط کاری ناهنجار می‌تواند با تضعیف احترام سازمانی، مانع از بروز این پیامدهای مثبت گردد. بنابراین در مدل مفهومی پژوهش، احترام سازمانی به‌عنوان متغیر مرکزی در نظر گرفته شده است که تحت تأثیر عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی قرار دارد و در صورت تقویت، پیامدهای مثبت فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت که به شرح شکل زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. الگوی مستخرج از مرحله کیفی

در ادامه یافته‌های حاصل از مرحله کیفی پژوهش مبنای طراحی بخش کمی مطالعه قرار گرفت. به این ترتیب، مضامین و زیرمضامین استخراج شده از تحلیل مصاحبه‌ها به عنوان چارچوب مفهومی اولیه پژوهش در نظر گرفته شد و بر اساس آن گویه‌های پرسشنامه تدوین گردید. به عبارت دیگر، کدهای اولیه و مفاهیم به دست آمده از داده‌های کیفی پس از طبقه‌بندی در قالب زیرمضامین و مضامین اصلی، به شاخص‌هایی عملیاتی تبدیل شدند که امکان سنجش تجربی آن‌ها در مرحله کمی فراهم شود. بدین ترتیب، مرحله کیفی پژوهش به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های احترام سازمانی کمک کرد و مرحله کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه، به آزمون تجربی روابط میان این ابعاد در جامعه آماری پرداخت.

لازم به ذکر است که در این پژوهش، مفهوم احترام سازمانی بر اساس تعاریف موجود در ادبیات رفتار سازمانی در نظر گرفته شد و تمرکز مرحله کیفی پژوهش بر شناسایی شرایط، عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با این پدیده در بستر سازمان‌های دولتی عراق قرار داشت. بنابراین تحلیل داده‌های کیفی بیشتر معطوف به کشف الگوهای مفهومی مرتبط با پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی در این زمینه سازمانی بوده است.

به منظور انجام تحلیل‌های کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق ساخته مشتمل بر ۵۳ گویه تدوین شد که پس از توزیع میان ۳۵۰ نفر از کارکنان وزارت کشور عراق، داده‌های لازم

جمع‌آوری و استخراج شد. فرآیند تحلیل داده‌ها با طراحی مدل اولیه و ارزیابی برازش آن آغاز شد.

در جدول ۵ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش گزارش شده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۲ و ۲- می‌باشد، در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
عوامل مدیریتی	۱/۳۰۸	۴/۸۴۶	۳/۲۳۱	۰/۸۴۳	-۰/۳۱۰	-۰/۹۲۸
عوامل شغلی-محیط کار	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۱۳۷	۱/۱۹۴	-۰/۱۶۸	-۰/۹۹۸
عوامل شغلی - کارکنان	۱/۶۰۰	۵/۰۰۰	۳/۳۰۵	۰/۹۶۸	۰/۵۳۹	-۰/۸۳۹
عوامل شغلی - ارتباطات	۲/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۴۷۷	۰/۷۲۹	۰/۰۸۲	-۰/۸۲۷
عوامل شغلی - عوامل مربوط به شغل	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۲۸۶	۰/۷۷۵	۰/۱۰۵	۰/۱۲۲
عوامل سازمانی	۱/۷۵۰	۵/۰۰۰	۳/۴۹۸	۰/۶۰۷	۰/۲۲۸	۰/۳۰۷
پیامدهای سازمانی	۲/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۵۲۵	۰/۶۷۰	۰/۱۲۶	-۰/۵۱۲
پیامدهای شغلی	۱/۶۶۷	۴/۸۳۳	۳/۴۵۳	۰/۷۰۹	-۰/۰۷۸	-۰/۳۸۳
پیامدهای محیط کار و ارتباطات	۱/۸۰۰	۵/۰۰۰	۳/۳۶۸	۰/۶۹۹	-۰/۰۰۵	-۰/۲۴۹

به منظور سنجش متغیرهای مدل مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی شد. گویه‌های اولیه پرسشنامه بر اساس مضامین و مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله تحلیل مضمون و همچنین با بهره‌گیری از ادبیات نظری مرتبط با احترام سازمانی تدوین شد. در این مرحله، برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های

استخراج شده، مجموعه‌ای از گویه‌ها طراحی شد تا امکان سنجش عملیاتی متغیرهای مدل فراهم شود.

به منظور بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، نسخه اولیه ابزار در اختیار تعدادی از خبرگان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و همچنین برخی از مدیران آشنا با ساختار سازمانی وزارت کشور عراق قرار گرفت. خبرگان با بررسی گویه‌ها از نظر شفافیت، تناسب مفهومی، جامعیت و ارتباط با سازه‌های مورد نظر، پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه کردند. بر اساس نظرات آنان، برخی گویه‌ها اصلاح، حذف یا ادغام شد تا پرسشنامه از نظر روایی محتوایی به سطح قابل قبولی برسد.

در مرحله بعد، به منظور ارزیابی روایی سازه، داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت و از تحلیل عاملی تأییدی در چارچوب مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل امکان بررسی میزان انطباق گویه‌ها با سازه‌های نظری مدل و تأیید ساختار عاملی ابزار را فراهم کرد.

همچنین برای سنجش پایایی ابزار، از شاخص‌هایی نظیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مقادیر به دست آمده نشان داد که پرسشنامه از سطح قابل قبولی از پایایی برخوردار است. بدین ترتیب، ابزار پژوهش پس از طی مراحل تدوین، بررسی روایی محتوایی و ارزیابی روایی سازه و پایایی، برای آزمون مدل مفهومی در مرحله کمی مورد استفاده قرار گرفت و نتایج در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. روایی سازه و پایایی ابزار اندازه‌گیری

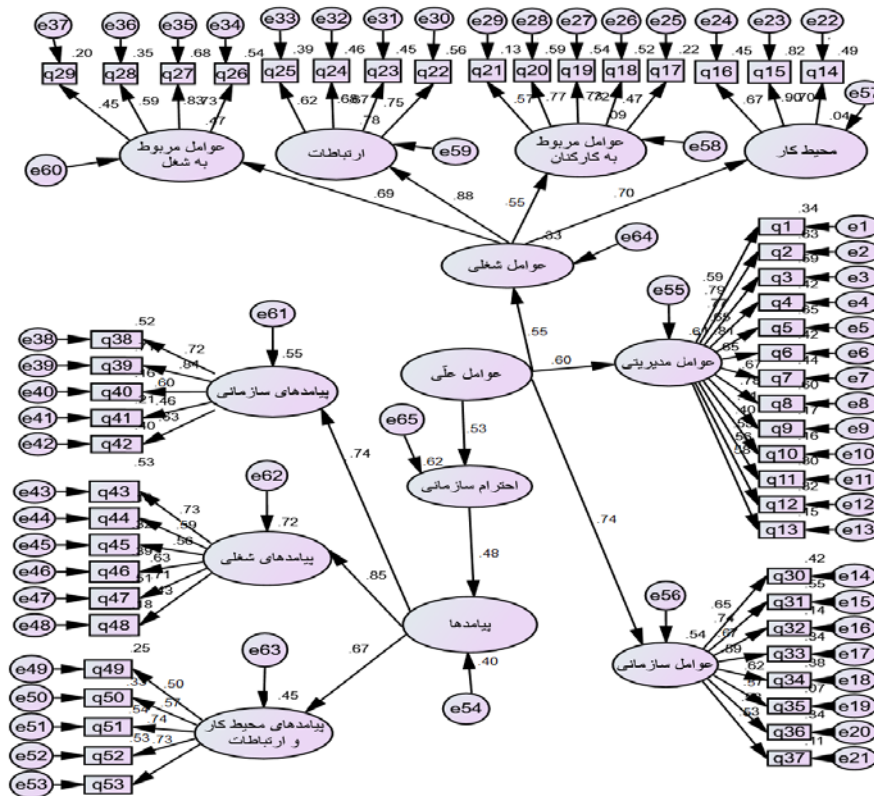
سازه	گویه‌ها	چولگی	کشیدگی	بار عاملی استاندارد	آماره T	سطح معنی داری	پایایی
عوامل مدیریتی	q1	-۰/۵۹۸	-۰/۹۲۳	۰/۵۸۵	۶/۴۰۴	۰/۰۰۰	۰/۸۹۲
	q2	-۰/۲۷۵	-۰/۸۱۶	۰/۷۹۲	۷/۰۲۸	۰/۰۰۰	
	q3	-۰/۲۷۷	-۱/۱۷۳	۰/۷۶۸	۶/۹۷۲	۰/۰۰۰	
	q4	-۰/۷۷۵	۰/۲۵۹	۰/۶۵۲	۶/۶۴۹	۰/۰۰۰	
	q5	-۰/۱۸۷	-۱/۱۵	۰/۸۰۹	۷/۰۶۳	۰/۰۰۰	
	q6	-۰/۰۲	-۰/۹۸۳	۰/۶۵	۶/۶۴۴	۰/۰۰۰	
	q7	-۰/۰۸۹	-۱/۰۷۹	۰/۶۶۷	۶/۶۹۸	۰/۰۰۰	

سازه	گویه‌ها	چولگی	کشیدگی	بار عاملی استاندارد	آماره T	سطح معنی داری	پایایی
	q8	-۰/۶۱۳	-۰/۶۱۹	۰/۷۷۸	۶/۹۹۵	۰/۰۰۰	
	q9	-۰/۲۱۲	-۰/۳۳۹	۰/۴۰۷	۵/۴۱۵	۰/۰۰۰	
	q10	-۰/۰۰۴	-۱	۰/۴۰۵	۵/۳۹۶	۰/۰۰۰	
	q11	-۰/۳۹۱	-۰/۵۷	۰/۵۴۹	۶/۲۴۷	۰/۰۰۰	
	q12	-۰/۵۱۳	-۰/۳۴۶	۰/۵۶۳	۶/۳۰۸	۰/۰۰۰	
	q13	۰/۲۳۴	-۰/۹۸۸	۰/۵۸۲			
عوامل شغلی - محیط کار	q14	۰/۰۸۲	-۱/۱۴۹	-۰/۶۹۷	۱۱/۲	۰/۰۰۰	۰/۷۹۶
	q15	-۰/۴۴	-۱/۰۷۶	۰/۹۰۳	۱۱/۰۱۱	۰/۰۰۰	
	q16	-۰/۳۳۵	-۱/۱۷۸	۰/۶۷۱			
عوامل شغلی - کارکنان	q17	-۰/۹۹۱	۰/۲۶۳	۰/۴۷۳	۵/۲۸۳	۰/۰۰۰	۰/۷۵۰
	q18	-۰/۵۳۸	-۰/۷۴۸	۰/۷۲۳	۶/۰۸	۰/۰۰۰	
	q19	-۰/۲۱۵	-۱/۲۹۳	۰/۷۳۳	۶/۱۰۲	۰/۰۰۰	
	q20	۰/۵۹	-۱/۳۱۲	۰/۷۷	۶/۱۵۴	۰/۰۰۰	
	q21	-۰/۴۶۶	-۰/۶۶۶	۰/۵۶۶			
عوامل شغلی - ارتباطات	q22	-۰/۲۷۸	-۰/۳۹۴	۰/۷۴۸	۱۱/۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۷۷۷
	q23	-۰/۲۳۲	-۰/۴۵۸	۰/۶۷	۱۰/۱۹۹	۰/۰۰۰	
	q24	۰/۰۷۳	-۰/۷۹۶	۰/۶۷۹	۱۰/۲۹۹	۰/۰۰۰	
	q25	-۰/۳۷	-۰/۱۶۲	۰/۶۲۴			
عوامل شغلی - شغل	q26	۰/۱۴۷	-۰/۵۴۴	۰/۷۳۴	۷/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۷۱۹
	q27	-۰/۱۷۳	۰/۰۶۲	۰/۸۲۷	۷/۸۶	۰/۰۰۰	
	q28	-۰/۷۴	-۰/۰۶۲	۰/۵۹۳	۶/۹۹۹	۰/۰۰۰	
	q29	۰/۲۳۵	-۰/۶۵۵	۰/۴۵۱			
عوامل سازمانی	q30	-۰/۳۴۸	-۰/۵۵۵	۰/۶۵۱	۵/۴۰۳	۰/۰۰۰	۰/۷۳۵
	q31	۰/۰۶۲	-۰/۸۵۵	۰/۷۴۴	۵/۵۵۲	۰/۰۰۰	
	q32	-۰/۷۹۱	-۰/۲۰۹	۰/۶۷	۵/۴۲۳	۰/۰۰۰	
	q33	-۰/۲۵۹	-۰/۴۷۸	-۰/۵۸۵	۵/۲۶۱	۰/۰۰۰	

سازه	گویه‌ها	چولگی	کشیدگی	بار عاملی استاندارد	آماره T	سطح معنی داری	پایایی
	q34	-۰/۱۶۸	-۰/۸۱۴	۰/۶۱۹	۵/۳۳۸	۰/۰۰۰	
	q35	۰/۴۰۴	-۰/۲۰۹	۰/۵۶۶	۴/۶۶۲	۰/۰۰۰	
	q36	-۰/۰۷۳	-۰/۴۱۶	۰/۵۸۴	۵/۲۵۶	۰/۰۰۰	
	q37	-۰/۸۶۴	-۰/۳۳۹	۰/۵۲۵			
پیامدهای سازمانی	q38	۰/۰۱۵	-۰/۴۸۲	۰/۷۲	۱۰/۷۰۳	۰/۰۰۰	۰/۷۳۶
	q39	-۰/۱۹۳	-۰/۶۴۴	۰/۸۴۴	۱۱/۶۴۴	۰/۰۰۰	
	q40	-۰/۵۶۸	۰/۱۲۶	۰/۴	۶/۵۶۴	۰/۰۰۰	
	q41	-۰/۰۲۲	-۰/۸۵۶	۰/۴۵۵	۷/۳۷۱	۰/۰۰۰	
	q42	-۰/۱۹۴	-۰/۷۲۱	۰/۶۳۲			
پیامدهای شغلی	q43	-۰/۱۷۹	-۰/۳۴۲	۰/۷۲۸	۷/۲۹۶	۰/۰۰۰	۰/۷۴۰
	q44	-۰/۱۱	-۱/۱۶۱	۰/۵۹۴	۵/۴۱	۰/۰۰۰	
	q45	-۰/۲۲۲	-۰/۹۸۸	۰/۵۶۴	۶/۶	۰/۰۰۰	
	q46	-۰/۴۴۵	-۰/۴۴۲	۰/۶۲۸	۶/۹۱۴	۰/۰۰۰	
	q47	-۰/۵۶۱	۰/۰۵۷	۰/۷۱۱	۷/۲۳۸	۰/۰۰۰	
	q48	-۰/۵۶۴	-۰/۴۰۴	۰/۴۲۸			
پیامدهای محیط کار و ارتباطات	q49	-۰/۳۲	-۰/۲۱۸	۰/۵	۷/۶۶۱	۰/۰۰۰	۰/۷۶۸
	q50	-۰/۱۷۸	-۰/۶۲۲	۰/۵۷۳	۸/۵۳۲	۰/۰۰۰	
	q51	-۰/۱۴۷	-۰/۵۶۳	۰/۷۳۶	۱۰/۱۵۶	۰/۰۰۰	
	q52	-۰/۲۲۹	-۰/۶۲۲	۰/۷۲۷	۱۰/۰۸۵	۰/۰۰۰	
	q53	۰/۱۶۳	-۰/۵۹۹	۰/۶۱۹			

با توجه به جدول ۶ میزان چولگی و کشیدگی همه گویه‌ها بین عدد $2 \pm$ است. بنابراین، داده‌های جمع‌آوری شده نرمال هستند. با توجه به اینکه بارهای عاملی استاندارد گویه‌های پرسشنامه معنی‌دار می‌باشند در نتیجه روایی سازه مورد پذیرش قرار گرفت. از سویی دیگر همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۷

است، بنابراین پایایی پرسشنامه نیز تأیید می‌شود. برای بررسی تاثیر عوامل علی بر پیامدهای احترام سازمانی از روش معادلات ساختاری توسط نرم افزار AMOS.24 استفاده شد.



شکل ۲. الگوی آزمون و کمی شده پژوهش

در این مدل، عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی می‌توانند نقش تقویت کننده یا تضعیف کننده در شکل گیری احترام سازمانی ایفا کنند. سطح احترام سازمانی نیز به عنوان متغیر مرکزی، زمینه بروز پیامدهای مثبت فردی و سازمانی را فراهم می‌سازد. به منظور برازش مدل تحقیق از شاخص های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج بدست آمده از شاخص برازش نشان داد که مدل مفهومی پژوهش با داده ها برازش دارد و شاخص ها مناسب اند. (جدول ۶)

جدول ۶. شاخص های برازش برای مدل ساختاری تحقیق

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکور نسبی	< 3	۲/۷۶۵
χ^2	۳۶۳۳/۵۶۱	df	۱۳۱۴
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	< 0.1	۰/۰۷۱
GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	> 0.9	۰/۹۰۲
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده	< 0.1	۰/۰۸۵
NFI	شاخص برازش نرم	> 0.9	۰/۹۵۸
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	> 0.9	۰/۹۱۰

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری، روابط میان متغیرهای پژوهش نشان دهنده الگوی مشخصی از اثرگذاری عوامل علی بر پیامدهای احترام سازمانی است. یافته ها حاکی از آن است که عوامل علی اثر مثبت و معناداری بر پیامدهای احترام سازمانی دارند؛ به طوری که ضریب مسیر برابر با ۰/۶۳۳ و مقدار معناداری ۰/۰۰۰ گزارش شده است. این نتیجه نشان می دهد که تغییرات در شرایط علی به طور مستقیم و قابل توجهی در شکل گیری و تقویت پیامدهای احترام سازمانی نقش دارد.

جدول ۷. بررسی اثرات مستقیم

مسیر مستقیم	ضریب مسیر استاندارد	T آماره	سطح معناداری
عوامل علی -> پیامدهای احترام سازمانی	۶۳۳/۰	۷۴۸/۵	۰/۰۰۰

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای احترام سازمانی در وزارت کشور عراق انجام شد و با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی متوالی، ابتدا از طریق تحلیل مضمون، مؤلفه های اصلی این پدیده استخراج و سپس روابط میان آن ها در مرحله کمی آزمون شد. یافته ها نشان داد که احترام سازمانی در این بستر، پدیده ای چندبعدی و زمینه مند است که از تعامل عوامل مدیریتی، شغلی و سازمانی شکل می گیرد. به بیان دیگر، احترام سازمانی صرفاً

یک رفتار فردی یا یک الزام اداری نیست، بلکه سازه‌ای اجتماعی و سازمانی است که در بستر تعاملات روزمره، کیفیت رهبری، ساختارهای نهادی و فرهنگ سازمانی بازتولید می‌شود.

در سطح مدیریتی، یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک مدیریت، شیوه تصمیم‌گیری مدیران، میزان گوش‌دادن فعال، نحوه تعامل با کارکنان و پرهیز از مداخله‌گری افراطی، از عوامل مهم شکل‌دهنده احترام سازمانی هستند. این نتیجه با یافته‌های (Edmondson, 2019) که بر این نکته که احترام در سازمان‌ها زیربنای ایجاد امنیت روان‌شناختی است، با نتایج این پژوهش سازگار است؛ زیرا در محیطی که کارکنان احساس امنیت، ارزشمندی و شنیده‌شدن دارند، احترام سازمانی تقویت می‌شود. در مقابل، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که الگوهایی مانند مدیریت خرد و رفتارهای کنترل‌گرایانه می‌توانند روابط احترام‌آمیز را تضعیف کنند؛ امری که با دیدگاه (Wilmot et al, 2019) نیز هم‌راستا است، زیرا آنان نشان می‌دهند که ساختارهای بوروکراتیک و کنترل‌محور موجب کاهش کیفیت روابط احترام‌آمیز در سازمان می‌شوند.

در سطح شغلی، عواملی مانند شفافیت نقش، امنیت شغلی، کار تیمی، تعادل کار و زندگی، و کیفیت روابط کاری، به‌عنوان پیشایندهای مهم احترام سازمانی شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان زمانی احترام را تجربه می‌کنند که شرایط شغلی آنان از ثبات، وضوح و عدالت نسبی برخوردار باشد. این نتیجه با تحلیل (Amah, 2018) قابل تبیین است؛ زیرا او احترام سازمانی را مفهومی مستقل و چندبعدی می‌داند که می‌تواند در قالب ابعاد طبیعی، اکتسابی و نهادی بروز کند. از این منظر، احترام زمانی در سازمان نهادینه می‌شود که نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح مناسبات شغلی و ساختارهای کاری نیز مورد حمایت قرار گیرد. همچنین، (Clark, 2019) بر این نکته تأکید دارد که تحلیل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری احترام سازمانی نیازمند رویکردی نظام‌مند و بومی است؛ یافته‌ای که با ماهیت این پژوهش در بستر وزارت کشور عراق کاملاً همسو است.

در سطح سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، سیاست‌های رسمی و ساختار اداری از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری احترام سازمانی بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که احترام سازمانی تنها از تعاملات فردی ناشی نمی‌شود، بلکه در چارچوب هنجارها، قواعد و رویه‌های رسمی سازمان تثبیت می‌گردد. در این زمینه، یافته‌های

(Sorensen et al, 2018) اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا آنان بین احترام حقیقی و احترام مبتنی بر ترس یا سلطه تمایز قائل شده‌اند. این تمایز در پژوهش حاضر نیز مشهود است، چرا که مشخص شد برخی رفتارهای به‌ظاهر محترمانه ممکن است ناشی از اجبار اداری یا سلسله‌مراتب خشک باشند، نه از احترام واقعی. بنابراین، نهاده‌سازی احترام سازمانی مستلزم گذار از روابط صوری و سلسله‌مراتبی به روابط مبتنی بر اعتماد، عدالت و کرامت انسانی است.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که احترام سازمانی پیامدهای مهمی در سطح فردی و سازمانی دارد. از جمله این پیامدها می‌توان به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود سلامت روانی، ارتقای کار تیمی، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ سازمانی اشاره کرد. این نتایج با دیدگاه (Gyurák et al, 2020) هم‌راستا است که احترام سازمانی را عاملی مؤثر بر تصمیم‌گیری، تعاملات شغلی و سلامت روانی می‌دانند. همچنین، ارتباط میان احترام و امنیت روان‌شناختی که توسط (Edmondson, 2018) مطرح شده، در یافته‌های این پژوهش نیز تأیید شده؛ زیرا کارکنانی که احترام بیشتری تجربه می‌کنند، آمادگی بالاتری برای مشارکت، یادگیری و تعامل سازنده دارند. بدین ترتیب، احترام سازمانی نه تنها یک ارزش اخلاقی، بلکه یک سازوکار عملکردی برای بهبود کیفیت زندگی کاری و اثربخشی سازمانی است.

نکته مهم دیگر آن است که در این پژوهش، عوامل شناسایی شده نه به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سطح احترام سازمانی بر پیامدها اثر می‌گذارند. به عبارت دیگر، احترام سازمانی در این مدل نقش متغیر مرکزی و میانجی را ایفا می‌کند؛ به این معنا که عوامل مثبت، با تقویت احترام سازمانی، پیامدهای مطلوب را تسهیل می‌کنند و عوامل منفی، با تضعیف آن، زمینه بروز نتایج نامطلوب را فراهم می‌سازند. این تبیین، به رفع تناقض ظاهری میان عوامل منفی و پیامدهای مثبت کمک می‌کند و منطق علی‌مدل را شفاف‌تر می‌سازد. بنابراین، احترام سازمانی باید به‌مثابه حلقه اتصال میان شرایط مدیریتی و سازمانی از یک سو، و پیامدهای فردی و جمعی از سوی دیگر در نظر گرفته شود.

مهم‌ترین ارزش‌افزوده این پژوهش آن است که احترام سازمانی را در یک بافت دولتی و بومی بررسی کرده و نشان داده است که این پدیده در سازمان‌های دولتی چگونه تحت تأثیر ساختارهای بوروکراتیک، شیوه‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد.

برخلاف بسیاری از پژوهش‌های پیشین که احترام را در سطحی کلی یا در بستر سازمان‌های غیردولتی بررسی کرده‌اند، پژوهش حاضر با تمرکز بر وزارت کشور عراق، تصویری دقیق‌تر و کاربردی‌تر از این سازه ارائه داده است. همچنین، تفکیک مفهومی میان احترام واقعی و احترام صوری یا مبتنی بر ترس، به غنای نظری مدل افزوده و نشان داده است که احترام سازمانی در محیط‌های دولتی می‌تواند اشکال متفاوتی به خود بگیرد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با کاهش مداخلات کنترل‌گرایانه، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری، تقویت مهارت‌های ارتباطی و ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد، احترام سازمانی را در سازمان خود تقویت کنند. همچنین بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، ارتقای عدالت رویه‌ای، حمایت از کار تیمی و نهادهای فرهنگی احترام متقابل از جمله اقداماتی است که می‌تواند به افزایش کیفیت روابط کاری و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. در چنین شرایطی، احترام سازمانی به یک سرمایه نهادی تبدیل می‌شود که هم رضایت و سلامت روانی کارکنان را افزایش می‌دهد و هم اثربخشی سازمان را بهبود می‌بخشد.

در پایان، می‌توان نتیجه گرفت که احترام سازمانی در سازمان‌های دولتی نه یک مفهوم تزئینی و نه یک الزام صوری، بلکه یک سازه بنیادین برای تقویت امنیت روان‌شناختی، انسجام سازمانی و عملکرد پایدار است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هرچا مدیران از شیوه‌های سلطه‌گرایانه فاصله بگیرند و به سمت تعاملات انسانی، عدالت‌محور و حمایتگر حرکت کنند، احترام سازمانی تقویت شده و در نتیجه، پیامدهای مثبت فردی و سازمانی نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد.

بر اساس نتایج این پژوهش، تقویت احترام سازمانی در وزارت کشور عراق مستلزم مداخله در سه سطح مدیریتی، شغلی و سازمانی است. در سطح مدیریتی، لازم است مدیران ارشد و میانی به گونه‌ای انتخاب و ارزیابی شوند که شایستگی آنان در رفتار حمایتگرانه، پرهیز از مدیریت خرد، توجه به کرامت کارکنان و رعایت انصاف در تعاملات روزمره به‌صورت نظام‌مند سنجیده شود؛ زیرا یافته‌ها نشان داد که نحوه رفتار مدیران و کیفیت رابطه آنان با کارکنان از مهم‌ترین پیشایندهای شکل‌گیری احترام سازمانی است. در سطح شغلی، بازنگری در شرح وظایف، کاهش ابهام نقش، افزایش اختیار عمل متناسب با مسئولیت و ایجاد مسیرهای روشن ارتقای شغلی می‌تواند احساس ارزشمندی و دیده‌شدن کارکنان را

تقویت کند. در سطح سازمانی نیز شفاف سازی معیارهای تصمیم گیری، توزیع عادلانه فرصت ها و پاداش ها، و تثبیت امنیت شغلی به عنوان ساز و کارهای اصلی تقویت احترام سازمانی پیشنهاد می شود؛ زیرا نتایج پژوهش نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و ثبات شغلی، نقش مهمی در تقویت پیامدهای مثبت این سازه، از جمله تعهد، انگیزش و رفتارهای فراتر از نقش دارد.

برای پژوهش های آینده نیز پیشنهاد می شود الگوی احترام سازمانی در سایر نهادهای دولتی و عمومی با ساختارهای متفاوت آزمون شود تا میزان تعمیم پذیری مدل در بافت های سازمانی مختلف مشخص گردد. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل گر، مانند اعتماد سازمانی، امنیت روان شناختی، هویت سازمانی و ادراک عدالت، می تواند سازوکارهای اثرگذاری پیشایندها بر پیامدهای احترام سازمانی را روشن تر سازد. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان هایی با سطوح متفاوتی از بوروکراسی و نیز پژوهش های طولی برای بررسی پایداری این روابط در گذر زمان، می تواند به فهم عمیق تر فرایند شکل گیری، تثبیت و پیامدهای احترام سازمانی کمک کند.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از حامیان معنوی پژوهش سپاسگزاری می گردد.

ORCID

Muhammad Haider Al-Shuhaib  <https://orcid.org/0000-0001-6570-1310>

Ali Safari  <https://orcid.org/0000-0002-0001-8740>

Ali Nasr Isfahani  <https://orcid.org/0000-0003-2203-7923>

منابع

- اسدی، زهرا؛ طاهری، مهدی؛ محمدی، علی. (۱۴۰۴). تدوین و اعتبارسنجی مدل احترام سازمانی بر مبنای تحلیل مسیر در شرکت بیمه البرز. *فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی*، ۱۸(۲)، ۹۷-۱۱۶.
- امیدی، علی؛ یوسف‌وند، سعید؛ فتحی‌فر، مرتضی. (۱۴۰۵). پدیدارشناسی پدیده جنون احترام در مدیران: اولویت‌بندی عوامل موثر و پیامدها. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۱۲(۳)، ۱۰۱-۱۲۴.
- <https://doi: 10.22098/cpa.2026.19354.1194>
- حق‌خواه، داود. (۱۴۰۵). سازوکارهای تاثیر ذهن‌آگاهی بر فرسودگی شغلی و تاب‌آوری: یک مطالعه آمیخته در محیط‌های کاری پراسترس. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۲۰)، ۹۷-۱۱۸.
- <https://doi: 10.22054/jmsd.2026.88741.4709>
- خوش‌سیما، لیدا؛ گلستانیان، آریتا؛ دوستی، هومن. (۱۴۰۳). نقش میانجی انگیزش شغلی در رابطه بین احترام سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان شرکت تولیدی شیوا. *رویش روان‌شناسی*، ۱۲(۱۲)، ۱۷۹-۱۸۸.
- ساعدی، عبدالله؛ شمس، فاطمه. (۱۴۰۵). الگوی اقتصاد گیگ: گامی به سوی حکمرانی منابع انسانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۲۰)، ۷۳-۹۶.
- <https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87357.4677>
- سوادکوهی، سحر؛ عریضی‌سامانی، حمیدرضا؛ عسگری، کریم. (۱۳۹۹). بررسی رابطه نزاکت، احترام و ارتباط غنی‌شده با انرژی رابطه‌ای: نقش میانجی جو اعتماد و احترام. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۱۰(۱)، ۱-۲۰.
- <https://doi: 10.22108/cbs.2020.124320.1426>
- شمسی، سولماز. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین احترام سازمانی و شادی سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نوشهر و چالوس (۱۴۰۰-۱۴۰۱). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی شفق.
- <https://doi: 10.22034/esbam.2023.392520.1016>
- صداقت، حسین؛ نیک‌بخش، محمدعلی؛ عباسی‌اسفنجیر، علی‌اصغر؛ شهسوار، حدیث. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی احترام سازمانی در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر. *فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۱(۲)، ۱۱-۲۵.
- عباسی آقچه‌مشهد، سکینه. (۱۴۰۱). بررسی جایگاه روابط متقابل آداب و احترام مربی و مربی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام و ارائه الگویی بر آموزش عالی کشور بر اساس آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی، مرکز پیام نور میاندوآب.

فروغی، نسترن؛ سجادی‌نیا، حمیدرضا؛ رحیمی، ابوالفضل. (۱۴۰۴). بررسی رابطه احترام سازمانی و پیشرفت شغلی با نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در شرکت پتروشیمی زاگرس. *نوآوری و توسعه سازمانی*، ۱۰(۴)، ۶۳-۸۰.

کاظمی، سمانه؛ امینی، رضا. (۱۴۰۴). نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در ارتباط بین احترام سازمانی و تمایل به ماندگاری منابع انسانی در سازمان‌های دانشی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۳۳-۵۲.

الله‌گانی، ذوالفقار. (۱۴۰۱). مدل علی رضایت شغلی بر اساس احترام سازمانی و حمایت سازمانی با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در معلمان دوره متوسطه شهرستان شهرکرد. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه، مرکز پیام نور کرمانشاه*.

هاشمیان، سیدمحیی؛ قربانی، فاطمه. (۱۴۰۵). شناسایی پیشایندها و پساایندهای کاربرد هوش مصنوعی در سازمان با رویکرد تحلیل چندسطحی: یک مرور سیستماتیک. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۲۰)، ۴۵-۷۲.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2026.84546.4600>

یوسفی، امید؛ رحمانی، سمیه؛ کریمی، محمد. (۱۴۰۴). مدل‌سازی روابط علی میان احترام سازمانی، عدالت رویه‌ای و سلامت روانی در میان کارکنان بیمارستان‌های دولتی. *مجله سلامت سازمانی*، ۱۳(۳)، ۱۴۵-۱۶۴.

Amah, OE.(2018). Leadership Styles and Relational Energy: Do All Leaderships Styles Generate and Transmit Equal Relational Energy?. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-6.

Brown, K., Patel, S., & Singh, R. (2025). The mediating role of organizational respect in the relationship between supportive leadership and employee outcomes. *Management Decision*, 63(2), 389-405.

Chakraborty, T., Sharada, V. S., Vedula, K., & Pooja, S. K. (2026). Addressing Digital Incivility: Mastering Virtual Collaboration for Respect, Resilience, and Results. *Driving Organizational Success Through People-Centered Practices*, 1(1), 1-34. <https://doi:10.4018/979-8-3373-2155-4.ch001>

Chan, S.H.J., Chan, K.-T., & Chan, Y.E.(2022).Burnout in Learning Organizations: the Roles of Organizational Respect, Job Satisfaction and Job Insecurity. *The Learning Organization*, 29(5), 506-526. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0014>

Clark, CM.(2019). Fostering a Culture of Civility and Respect in Nursing. *Journal of Nursing Regulation*, 10(1), 44-52. [https://doi.10.1016/S2155-8256\(19\)30082-1](https://doi.10.1016/S2155-8256(19)30082-1)

Dhir, S., Tandon, A. & Dutta, T.(2024).Spotlighting employee-organization relationships: The role of organizational respect and psychological capital in organizational performance through organizational-based self-esteem and perceived organizational membership. *Curr*

- Psychol* (2024). 17(3), 497–529. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05768-1>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Garcia, M., Torres, L., & Alvarez, R. (2025). Respectful organizational culture and team performance: Evidence from service sector organizations. *Human Resource Development International*, 28(1), 55–72. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05768-1>
- Grover, S. L. (2014). *Unraveling respect in organization studies*. *Human Relations*, 67(1), 27–51.
- Gyurák Babel'ová, Z.; Stareček, A.; Koltnerová, K.; Cagáňová, D. (2020). Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 574.
- Huo, Y. J., Binning, K. R., & Molina, L. E. (2010). *Testing an integrative model of respect: Implications for social engagement and well-being*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 200–212.
- Jahanbakhshian, Pouria et. al., P. J. (2021). The relationship between organizational commitment and organizational performance with respect to knowledge sharing (Case study: Selected Project-based organizations). *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 4906–4916.
- Latif, K. F., & Sajjad, A. (2018). Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 25(6), 1174–1197. <https://doi.org/10.1002/csr.1630>
- Lee, H., Kim, S., & Park, J. (2024). Organizational respect and employee turnover intention: The mediating role of organizational belongingness. *International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1120–1138.
- Luo, L., & Xing, H. (2026). Organizational Reputation in the Public Sector and Citizens' Willingness to Co-Produce: An Empirical Study of Urban Renewal in China. *International Journal of Public Administration*, 49(5), 1-16. <https://doi.org/10.1080/01900692.2026.2623469>
- Nikolaev, B. (2016). Does other people's education make us less happy? *Economics of Education Review*, 52(C), 176–191. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2016.02.005>
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Qin Zhou, a., Claudia Sacramento, b., Ieva Martinaityte, F.(2023). Work Meaningfulness and Performance Among Healthcare Professionals:

- The Role of Professional Respect and Participative Management. *Journal of Business Research*, 163, 113908. <https://doi.10.1016/j.jbusres.2023.113908>
- Rehmat, M., Abid, R., Ashfaq, F., Arya, B., & Farooqi, S.(2020). Workplace Respect and Organizational Identification: A Sequential Mediation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*,14(12), 446-471.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). *Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”*. *Journal of Management*, 43(5), 1578–1608.
- Rogers, KM., Corley, KG., & Ashforth, B.(2017). Seeing More than Orange: Organizational Respect and Positive Identity Transformation in a Prison Context. *Administrative Science Quarterly*,62(2), 219-269.
- Saboor, A., Rehman, M., & Rehman, S.(2018). Organizational Justice and Employee Contextual Performance: the Moderating Effect of Organizational Respect. *Pakistan Business Review*, 995-1011.
- Salehi Kamamardakhi, S. S., Azadi, K., & Vatanparast, M. (2023). The Impact of Organizational Ethics and Culture on the Auditor's Professional Judgment with respect to Corporate Social Responsibility Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 8(30), 259-274.
- Sarkar, Ayatakshee.(2024). Restoring Human Dignity: Exploring Restorative Practices to Address Workplace Incivility Among Indian Professionals. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12-24
- Simon, B. (2007). *Respect, equality, and power: A social psychological perspective*. *European Journal of Social Psychology*, 37(2), 245–268. <https://doi.org/10.51327/EXZA2647>
- Smith, R., Johnson, P., & Wallace, T. (2024). Respectful leadership and employee motivation: Evidence from service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 421–437.
- Sorensen, C., Sparer, E., Williams, JAR., Gundersen, D., Boden, LI., Dennerlein, JT., Hashimoto, D., Katz, JN., McLellan, DL., Okechukwu, CA., Pronk, NP., Revette, A., & Wagner GR.(2018). Measuring best practices for workplace safety, health and wellbeing: The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *J Occup Environ Med*, 60(5), 430–439. <https://10.1097/JOM.0000000000001286>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). *The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior*. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Wiedner R., Mantere S. (2019). Cutting the cord: Mutual respect, organizational autonomy, and independence in organizational separation processes. *Administrative Science Quarterly*, 64, 659–693
- Wilmot, MP., Wanberg, CR., Kammeyer-Mueller, JD & Ones, DS.(2019). Extraversion Advantages at Work: A Quantitative Review and Synthesis of the Meta-Analytic Evidence. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1-2

Zhang, Y., Liu, W., & Wang, L. (2024). Workplace respect and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Research*, 172, 114–123.

References [In Persian]

- Abbasi-Aghjehmashhad, S. (2022). Investigating the status of reciprocal etiquette and respect between mentor and trainee from the perspective of Imam Ali (AS) and presenting a model for higher education in Iran. *Master's thesis, Payame Noor University of West Azerbaijan Province, Miandoab Center.*
- Allahgani, Z. (2022). A causal model of job satisfaction based on organizational respect and organizational support with the mediating role of organizational commitment among high school teachers in Shahr-e Kord. *Master's thesis, Payame Noor University of Kermanshah Province, Kermanshah Center.*
- Asadi, Z., Taheri, M., & Mohammadi, A. (2025). Developing and validating an organizational respect model based on path analysis in Alborz Insurance Company. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(2), 97–116.
- Foroughi, N., Sajadi-Nia, H., & Rahimi, A. (2025). Investigating the relationship between organizational respect and career advancement with the moderating role of organizational justice in Zagros Petrochemical Company. *Organizational Innovation and Development*, 10(4), 63–80.
- Haghkhah, D. (2026). Mechanisms of mindfulness effects on job burnout and resilience: A mixed-method study in high-stress work environments. *Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 35(120), 97-118. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2026.88741.4709>
- Hashmian, S. M., & Ghorbani, F. (2026). Identification of antecedents and consequences of artificial intelligence application in organizations using a multilevel analysis approach: A systematic review. *Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 35(120), 45-72. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2026.84546.4600>
- Kazemi, S., & Amini, R. (2025). The mediating role of organizational culture in the relationship between organizational respect and employee retention in knowledge-based organizations. *Human Resources Management Research Quarterly*, 11(1), 33–52.
- Khoshsim, L., Golestanian, A., & Doosti, H. (2024). The mediating role of job motivation in the relationship between organizational respect and job satisfaction among employees of Shiva Manufacturing Company. *Ravish-e Ravan Shenasi*, 12(12), 179–188.
- Omidi, A., Yousef-Vand, S., & Fathi-Far, M. (2026). Phenomenology of the phenomenon of respect obsession in managers: Prioritizing effective factors and consequences. *Comparative Public Administration*, 12(3), 101-124. <https://doi.org/10.22098/cpa.2026.19354.1194>
- Saeedi, A., & Shams, F. (2026). Gig economy model: A step toward human resource governance. *Journal of Management Improvement and*

Transformation Studies, 35(120), 73-96.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.87357.4677>

- Savadehkohi, S., Arizi-Samani, H., & Asgari, K. (2020). Investigating the relationship between civility, respect, and enriched communication with relational energy: The mediating role of trust and respect climate. *Cognitive and Behavioral Sciences Research*, 10(1), 1–20. [https://doi: 10.22108/cbs.2020.124320.1426](https://doi.org/10.22108/cbs.2020.124320.1426)
- Sedaghat, H., Nikbakhsh, M. A., Abbasi-Esfajir, A.-A., & Shahsavari, H. (2023). Identifying and prioritizing key factors of organizational respect in Golgozar Mining and Industrial Company. *Transformational Human Resources Quarterly*, 1(2), 11–25.
- Shamsi, S. (2022). Investigating the relationship between organizational respect and organizational happiness among primary school teachers in Nowshahr and Chalous (2021–2022). *Master's thesis, Shafagh Institute of Higher Education*. [https://doi: 10.22034/esbam.2023.392520.1016](https://doi.org/10.22034/esbam.2023.392520.1016)
- Yousefi, O., Rahmani, S., & Karimi, M. (2025). Modeling causal relationships among organizational respect, procedural justice, and mental health among employees of public hospitals. *Journal of Organizational Health*, 13(3), 145–164.