

Quarterly Scientific Journal of Human Resources &
Capital Studies

[Online ISSN: 2783-3984]

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**Investigating organizational justice and its effect
on the commitment of individuals in the
organization (Case study: Tehran District 5
Municipality)**

Hamid Reza Nematollahi

Master student of Public Administration, Faculty of
Management, University of Tehran, Tehran, Iran

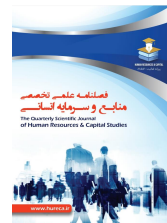
Date of Received: 08 February, 2022

Date of Accepted: 06 March, 2022

Review

In the present study, the effect of organizational justice on the commitment of individuals in organizations and various dimensions of justice, including distributive justice, procedure, communication and determining the impact of organizational justice on the normative commitment of individuals in the organization, continuous commitment of individuals and emotional commitment of individuals in the organization. In other words, research on justice is usually based on past events (which affect the judgment of these people) and the consequences of those events during the evaluation. In this research, organizational justice refers to the score that the subjects gave to the questionnaire. The standard of organizational justice in three components of procedural justice, distributive justice and interactive justice is the score that the subjects give to the standard questionnaire of organizational commitment in three components: normative, continuous and emotional. In the present study of the statistical population, the employees of the municipality of District 5 of Tehran have been selected due to their availability, whose number is 1367 people. Since data collection from this large statistical population is beyond the scope of this study, a smaller statistical sample based on the simple random sampling method was obtained based on the Morgan table of 300 people. The results show that between distributive justice and There is a significant relationship between procedures and interactions and types of commitment to the organization.

Keywords: justice, organizational justice, individual commitment, behavior and performance.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰
ISSN : 2783-3984

تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)
کدمقاله: HRC-2201-1017

تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)

حمیدرضا نعمت الهی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

چکیده

پژوهش حاضر به تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان‌ها می‌پردازد. تحقیق درباره عدالت معمولاً با توجه به رویدادهای پیشین (که قضاوت این افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد) و عواقب آن رویدادها در هنگام ارزیابی انجام می‌شود. در این تحقیق منظور از عدالت سازمانی نمره‌ای است که آزمودنی‌ها به پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی در سه مؤلفه عدالت رویه، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی و نمره‌ای است که آزمودنی‌ها به پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی در سه مؤلفه هنجاری، مستمر و عاطفی، می‌دهند. در تحقیق حاضر جامعه آماری، کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران به دلیل در دسترس بودن انتخاب شده‌اند که تعداد آنها ۱۳۶۷ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده می‌باشد که بر اساس جدول مورگان ۳۰۰ نفر به دست آمده است. یافته‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند و در نهایت نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و رویه‌ای و مرادده‌ای و انواع تعهد به سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌گان: عدالت، عدالت سازمانی، تعهد افراد، رفتار و عملکرد.

مقدمه و بیان مسئله

احساس عدالت و اجرای آن در سازمان‌ها، تأثیری قوی بر رفتار و نگرش کارکنان دارد (میر ۱ و همکاران، ۲۰۱۸). اجرای عدالت به کاهش بسیاری از آسیب‌های مربوط به محیط کار بر روی افراد نظیر استرس، رفتار تلافی‌جویانه، اخراج کارکنان و کارشکنی در محیط کار کمک می‌کند (تسای، ۲۰۱۴). عدالت سازمانی ناظر بر چگونگی نحوه نگرش قانون و اجرای آن و رفتار مدیران با کارکنان سازمان است، به طوری که تداعی‌کننده ذهنیت انصاف، برابری، در ذهن کارکنان می‌باشد (باربیوس ۲، ۲۰۲۰). پس می‌توان گفت عدالت در سازمان مستقیماً با نگرش، استعداد، احساسات و رفتار کارکنان در ارتباط است و بر توصیف رفتار سازمانی نیز مؤثر است (تسای و هوانگ، ۲۰۰۸؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ یانگ و همکاران، ۲۰۱۴). عدالت سازمانی به شکل تنگاتنگی با محیط کار، مدیریت و کارکنان و ... در ارتباط است. علاوه بر عدالت در سازمان تعهد کارکنان نیز قابل توجه می‌باشد (اردورا ۳ و همکاران، ۲۰۲۰). تعهد افراد در سازمان تعلق خاطر است که هر یک از کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس می‌کنند (سوکاتی ۴ و همکاران، ۲۰۲۰). تعهد سازمانی را می‌توان بر حسب درجه ی تکمیل مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان مورد ارزیابی قرارداد. اندازه‌گیری تعهد سازمانی با مشاهده رفتار افراد در محل کار نیز امکان‌پذیر است (کاراباسویک ۵ و همکاران، ۲۰۱۸). مشارکت کارمندان در مأموریت و چشم‌انداز یک سازمان و انواع تعهد سازمانی کارکنان مسائلی هستند که در مرکز توجه هر استراتژی مدیریتی قرار دارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷). عدالت همواره نیازی اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها در طول تاریخ بوده است. از طرفی سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی انسان‌هاست (یوس، ۲۰۰۱). با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش‌ازپیش آشکار شده است. سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه‌اند و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است، به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است (ماریک و همکاران، ۲۰۱۲). تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ روبه‌رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدیدی در این حوزه بوده است. بالین‌وصف، مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند به این موضوع بی‌تفاوت باشند، چراکه عدالت مانند سایر نیازهای انسانی مطرح بوده و هست (چنگ، ۲۰۱۴؛ اندروز و همکاران، ۲۰۰۸). چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، بایستی درک مناسبی از عدالت را در کارکنان خود به وجود آورند (حسین‌زاده، ۱۳۸۶). رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند (مرادی، ۱۳۸۸). از طرفی یکی از عوامل نامحسوس مؤثر بر عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی آنان است. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف

ارزش‌های سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر نیز فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد (لیسکوا، ۱۳۸۷). میزان تعهد به این مسائل که یک کارمند برای خود چقدر ارزش قائل است و نیز چقدر می‌خواهد از توانایی‌هایش به نحو احسن استفاده نماید تأثیر می‌گذارد (چن و همکاران، ۲۰۱۵). افرادی که دارای تعهد سازمانی بالا می‌باشند بر این باورند که کار در سازمان برایشان مهم است و آنها احتمالاً با ارزش‌های سازمانشان موافق بوده خود را به‌عنوان بخشی از سازمان حس کرده، در انجام وظایف محوله ثابت‌قدم هستند و تجارب کاری مهم را جهت رفاه خود و سازمانشان کسب می‌کنند (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲، بای، جین و وان، ۲۰۲۰). رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آنها می‌شود (چاتزوپولو، ۲۰۲۰). از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً درک رفتار سازمانی است (بوس، ۲۰۰۱). با توجه به آن که شهرداری‌ها یکی از سازمان‌های مهم در عرصه مطالعات رفتاری و مدیریتی هستند، سؤال اصلی تحقیق حاضر «عدالت سازمانی بر تعهد افراد در سازمان چه تأثیری می‌گذارد؟» خواهد بود.

پیشینه نظری پژوهش

عدالت همواره در طول تاریخ بوده است. از طرفی سازمان و همواره نیازی اساسی برای زندگی جمعی انسانهاست. امروزه، توجه بسیاری به عدالت به‌عنوان ساختار مهم و زمینه تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است؛ چراکه رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (اندرروز و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۴). در نتیجه در فراگرد توسعه رفتارهای عادلانه، و مهم‌تر از آن، شکل‌دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر هریک از ابعاد رضایت و تعهد کارکنان حائز اهمیت است (آقائی‌فروشان، ۱۳۸۶)؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد درباره عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور به عدالت یا بی‌عدالتی ادراک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (بوس، ۲۰۰۱). با دستیابی به این درک مدیران امکان می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری در جهت توسعه احساس عدالت در سازمان ببینند و آن را مدیریت نمایند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۷). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک‌بعدی به

آن بوده است. همچنین باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازی ها و ادغام های شرکت ها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است (امامی، ۱۳۹۶). تعهد سازمانی نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی بوده است. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر شرکت ها و سازمان ها بزرگ تر می شوند، به مشکلات این نیروی عظیم نیز افزوده می شود (رمزگویان و حسن پور، ۱۳۹۲). در عدالت سازمانی این مطلب مطرح می شود که با چه شیوه هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است. نیروی انسانی درون دادهایی را از نظر زمان، تلاش و به سازمان ارائه می دهد، سازمان نیز در قبال آن، برون دادها با مزایای گوناگونی در ابعاد اقتصادی، احساسی و اجتماعی به افراد ارائه می نماید (رضائیان، ۱۳۸۳). چگونگی توزیع این مزایا از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است، افراد روش های توزیع این مزایا و چگونگی رفتارهایی را که با آنان صورت می گیرد مورد ارزیابی قرار می دهند و ادراکاتی از عادلانه با ناعادلانه بودن آنها به دست می آورند. این مسئله خود زمینه ای برای پیش بینی عادلانه با ناعادلانه بودن برخورد سازمان در آینده است (دمیر، ۲۰۱۵: ۱۳۴). کیفیت حضور افراد در گروه ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. هر چه اعضای گروه با سیستم اجتماعی، ادراکی عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، اهمیت وجود تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه آن را نشان می دهد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۱). برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار از ضرورت های مهم و اساسی در سازمان محسوب شده و مهم ترین عامل موفقیت سازمان است. اولویت اصلی هر شرکتی باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای ازدست دادن کارایی، عدم رشد و ازدست دادن کسب و کار است (فالفورد، ۲۰۰۵: ۷۵). موفقیت در دنیای رقابتی متعلق به شرکت هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگ ترین سرمایه خود بدانند (نعمت الهی، ۱۳۹۹). بسیاری از صاحب نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی است که سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. سازمان های فاقد منابع انسانی هرگز نمی توانند به اهداف خود دست یابند. به بیانی دیگر منابع انسانی برای حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی ایفا می کنند (دادنیا، ۱۳۸۸).

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی (گرینبرگ، ۲۰۰۴) ادراک کارکنان از انصاف تخصیص منابع در سازمان تعریف شده است. واژه عدالت هم معنی واژه انصاف است که به اقدامات و تصمیم گیری هایی تلقی می شود که مبنای اخلاقی، مذهبی و قانونی دارند. عدالت در سازمان به معنای پاداش های نقدی و غیرنقدی مانند پرداخت منصفانه و انگیزش، شرایط مساوی برای پیشرفت و نیز رویه های منصفانه برای ارتقای عملکرد است؛ در نتیجه مفهوم عدالت سازمانی به کارکنان مربوط می شود. از آنجا که کارمند از مدیر خود دستورات را دریافت می کند و نسبت به آن واکنش نشان می دهد، ادراک وی از این تصمیمات، سرآغاز احساس انصاف یا بی انصافی است و این بسیار مهم است؛ به سبب اینکه این طرز تلقی مبنای رفتار فرد می شود (یان و یوسف، ۲۰۱۶).

انواع عدالت سازمانی

عدالت توزیعی

طبق نظر آدامز برابری زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد (الوینو، ۲۰۰۴). کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، دزدی از کارفرما (محل کار) و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند (گرینبرگ، ۲۰۰۴) به لحاظ تاریخی تئوری برابری بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد متمرکز است (رابینز، ۲۰۰۱). این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند. به‌خاطر تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد؛ بنابراین زمانی که یک پیامد خاص، ناعادلانه درک می‌شود این بی‌عدالتی باید احساسات شخص مثل (عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه (شناخت‌ها) مثلاً به طور شناختی تحریف ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و نهایتاً رفتار (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱).

عدالت رویه‌ای

باتوجه به تغییر تحقیقات در روان‌شناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شوند (عدالت رویه‌ای)، تغییر کرد (گرینبرگ، ۲۰۰۴). عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به مافوق‌ها و سازمانشان می‌نگرند حتی اگر آنها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند (رابینز، ۲۰۰۱). مطالعات نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری کارکنان نسبت به سازمان (مثل تعهد سازمانی) مرتبط است. از این رو زمانی یک فرایند منجر به پیامدی خاص می‌شود که ناعادلانه درک شده باشد (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱).

عدالت مراوده‌ای

نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا، ۱۹۹۹) این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به‌خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است؛ بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند به سرپرستش به‌جای سازمان واکنش منفی نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که در کل کارمند به‌جای سازمان از سرپرست مستقیمش ناراضی باشد و تعهد کمتری نسبت به سرپرست خود تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست

است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱). به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای به هم‌وابسته بوده و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی هستند. به نظر وی عدالت سازمانی به‌عنوان عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (اسکاندورا، ۱۹۹۹)، دومین متغیر مورد بررسی در این پژوهش تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی بیان‌کننده وابستگی روان‌شناختی به سازمان محل استخدام است. تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند. تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها در بسیاری از تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند خروج از کار و غیبت در آنها بیشتر است.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک‌بعدی به آن بوده است (نعمت‌الهی، ۱۳۹۹). همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب‌وکار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است. اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می‌تواند مورد تحقیق قرار گیرد از آنجاکه طبق تحقیقات صورت‌گرفته رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌هایشان باشد، از این رو، آگاهی از آنها برای مدیران سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد (امامی، ۱۳۹۰). سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر برمی‌گردد (بکر، ۱۹۶۰) تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به‌خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند. 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 کردند، توجه به این مفهوم شدت گرفت. (پورتر و همکارانش، ۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند. 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 باقی‌ماندن به‌عنوان عضو سازمان (سلطانی، ۱۳۹۵).

تعهد سازمانی وضعیت روحی و روانی چندبعدی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند. هال و همکاران، تعهد

را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در هم ادغام می‌شوند. کانتر، تعهد را به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به‌نظام اجتماعی، تعریف می‌کند (سلطانی، ۱۳۹۵).

ابعاد تعهد سازمانی

کامل‌ترین تحقیق درباره تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر صورت‌گرفته است. می‌یر و همکارانش از پیش‌گامان رویکرد چندبعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آنها را تشکیل می‌دهد: (اطهر وقاص و همکاران، ۲۰۱۴).

تعهد عاطفی: آلن و می‌یر تعهد عاطفی را به‌عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمان را از این طریق تعریف کنیم تعهد عاطفی شامل سه جنبه می‌شود:

صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان، میل به ادامه فعالیت در سازمان (فرهمند و کسرابی، ۱۳۹۶). تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی‌ماندن فرد در سازمان به‌خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام اینکه تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی‌ماندن به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند (وانهالا و همکاران، ۲۰۱۶) تعهد مستمر بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بکر قرار دارد. این تئوری براین اساس است که باگذشت زمان، فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر شده، از دست‌دادن آن برای فرد، هزینه آور می‌گردد. می‌یر و همکاران، تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است (کاظمی و درخشند، ۱۳۹۳).

تعهد هنجاری

تعهد هنجاری نشان‌دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است؛ افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند. رندال و کوته به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند (کاظمی و درخشند، ۱۳۹۳).

تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری امروزه به‌عنوان ابعاد (اجزاء) قابلیت تشخیص تعهد نگرشی بررسی می‌شوند تا اینکه به‌عنوان انواع تعهد مدنظر قرار گیرند. پس به نظر می‌رسد که ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد (عاطفی، مستمر و هنجاری) متفاوت می‌باشد. کارکنان با تعهد عاطفی قوی به این خاطر با سازمان می‌مانند چون به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر قوی دارند به‌خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند و آنانی که تعهد هنجاری قوی دارند به این دلیل در سازمان می‌مانند، چون که احساس می‌کنند باید بمانند و در واقع احساس مسئولیت، دین و تکلیف به ماندن در سازمان می‌کنند (فرهمند و کسرابی، ۱۳۹۶).

اهمیت تعهد سازمانی

نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند. یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فرایند اجتماعی کردن است. این فرایند دارای سه مرحله است: (عزیزی، ۱۳۹۰).

۱- مرحله قبل از ورود به سازمان

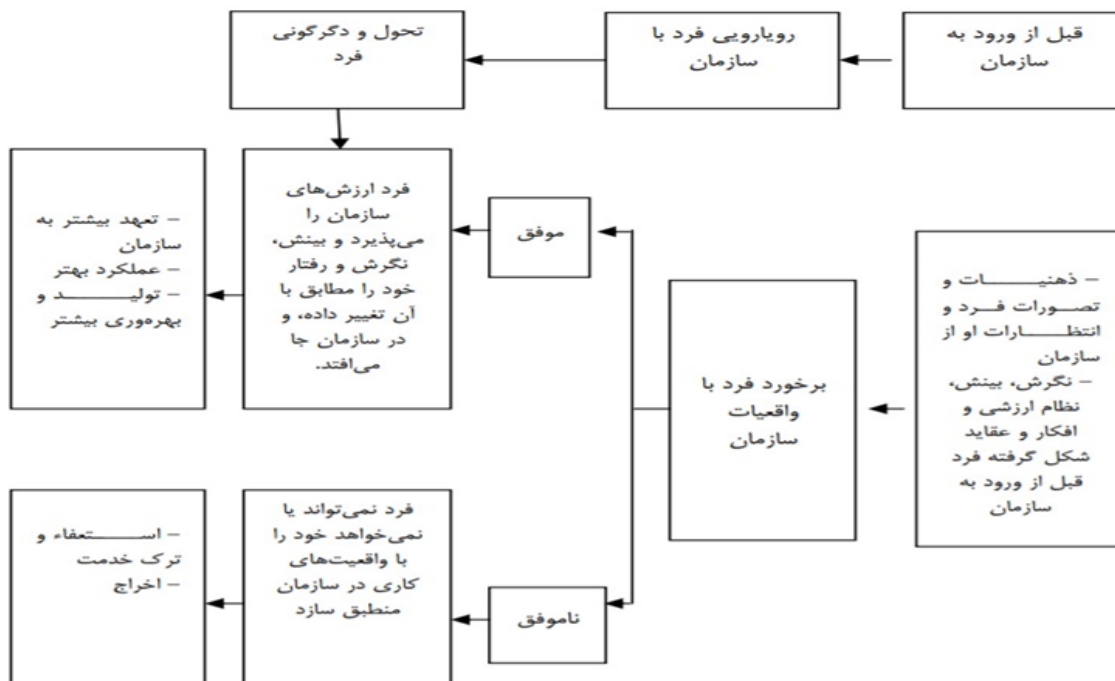
در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امید او توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد. قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه با ارزش‌ها و انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شود.

۲- مرحله رویارویی با سازمان

در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیات سازمان می‌شود بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه شود که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد.

۳- مرحله تحول و دگرگونی

اگر افراد شناخت درستی از سازمان داشته باشند، هنجار و نظام ارزش سازمان را می‌پذیرند، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهند، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابند، ولی اگر این فرایند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود.



شکل ۱. مراحل تعهد سازمانی (امامی، ۱۳۹۶)

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده که در حوزه عدالت سازمانی و تعهد افراد است معرفی می‌شوند و در پایان نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های گذشته و هدف اصلی پژوهش تشریح می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

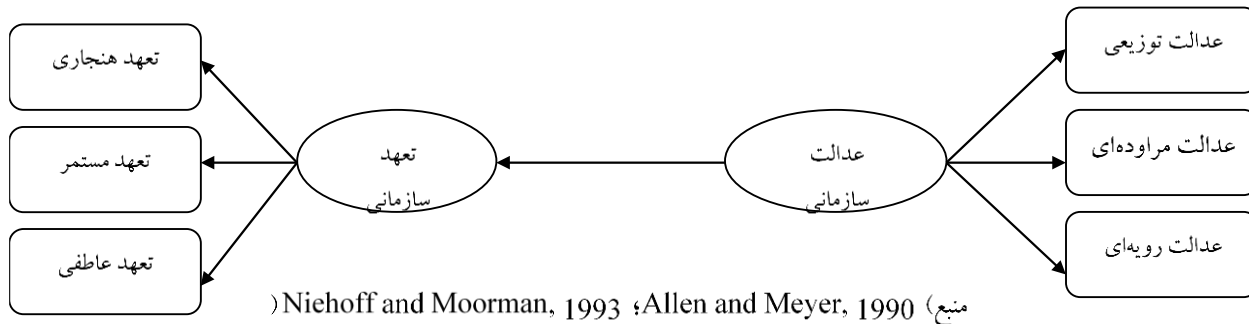
محقق (سال)	موضوع	جامعه آماری و نمونه	روش گردآوری و تحلیل داده	یافته‌های تحقیق
امیر کافی و عبدی‌پور (۱۳۹۵)	بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی؛ با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی	نمونه تحقیق برابر با ۳۲۸ نفر است که با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی انتخاب شده‌اند.	روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد و از پرسش‌نامه استفاده شده و جهت تجزیه و تحلیل آماری نیز از نرم‌افزار Spss استفاده گردیده است.	برای تبیین تعهد سازمانی معلمان و کسب شناخت عمیق از رابطه آنان با سازمان آموزش و پرورش علاوه بر بررسی رابطه مبادله اجتماعی و هنجار بده وستان، توجه به هویت اجتماعی و هم‌ذات‌پنداری سازمانی یا احساس یگانگی و تعلق به سازمان ضروری است.

تمغه (۲۰۲۰)	عدالت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس متوسطه دولتی در کامرون	این کار با استفاده از نمونه تصادفی ۴۲۶ معلم انجام شد.	رگرسیون خطی نشان می‌دهد که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعامل تأثیر قابل توجهی در تعهد معلمان به کار دارند.	نتیجه‌گیری حاکی از آن است که در نظر گرفتن عدالت در شیوه‌های HRM، سطح تعهد کاری معلمان مدارس متوسطه دولتی کامرون را بهبود می‌بخشد.
لی (۲۰۲۰)	پیوند دادن عدالت سازمانی به تعهد عاطفی: نقش پشتیبانی ناظر ادراک شده در محیط‌های آموزش عالی چینی	برای تکمیل اقدامات ۴۲۶ معلم از ۵ دانشگاه چین نمونه‌برداری شد.	برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.	درک معلمان دانشگاه از عدالت سازمانی و تأثیر مثبت تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. علاوه بر این، تا حدی واسطه بین روابط روان‌شناختی و فشار خون در بین معلمان دانشگاه بود.
جهانزب و موهنتی (۲۰۱۹) و	نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی بین عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی	داده‌ها از کارمندان شاغل در شعب بانکی واقع در پنج شهر جمع‌آوری شد.	حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بررسی شده و برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری	نتایج حاکی از رابطه ناچیز بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی بود، اما رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی معنی‌دار بود. همچنین از این تحلیل مشخص شده است که تعهد
چگینی و همکاران (۲۰۱۹)	تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عدالت	این مطالعه مقطعی روی ۴۰۱ پرستار انجام شده است.	داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است.	مدیران بیمارستان می‌توانند با به‌کارگیری راهکارهایی در جهت ارتقاء عدالت سازمانی، عملکرد و تعهد پرستاران نسبت به شغل و مراجعان را افزایش دهند.

طبق تحقیقاتی که امروز انجام شده است، سازمان‌ها به‌سوی عدالت در حال حرکت هستند و سعی می‌کنند که از بی‌عدالتی دور شود. مدیران و کارکنان یک سازمان با تصمیم و عملکردشان در تحقق این امر تلاش می‌کنند. عدالت‌گرایی یک قانون نانوشته در سازمان‌هاست. اگر در سازمانی بی‌عدالتی از طریق مدیران به کارکنان تحمیل شود، عملکرد آنان در جهت مسیری خواهد رفت که اثر تغییر تحمیل شده را جبران کند. در سازمان‌ها نیز اگر بی‌عدالتی وارد شود کارکنان به جهت

و سمت‌وسویی حرکت می‌کنند که اثر بی‌عدالتی تحمیل شده را خنثی کنند. اگر بی‌عدالتی تحمیل شده به اندازه‌ای باشد که با روش‌های ذکر شده تعدیل نشود موضوع به شکل فاجعه‌ای عنوان شده و دیگر کارکنان سازمان تعهدی از خود نشان نمی‌دهند و کم‌کم به خروج از سازمان روی می‌آورند. اگر کارکنان در سازمان احساس کنند که بی‌عدالتی تحمیل شده از سوی مدیر به آنان به‌خاطر اطلاعات غلط و مغرضانه سایر همکاران می‌باشد این موضوع به تدریج منجر به تنش و دلخوری میان کارکنان خواهد انجامید. این میزان از کدورت بسته به نقشی که کارمند در دادن اطلاعات غلط و مغرضانه به مدیر ایفا می‌کند ممکن است کم‌وزیاد شود. اگر میزان اهمیت مدیران به این اطلاعات بیشتر باشد به همان میزان تعهد کارکنان به مدیر کاسته خواهد شد و اگر کم باشد تعهد بیشتر می‌گردد. به این ترتیب می‌توان گفت که میزان وابستگی مدیر به اطلاعات دروغین رابطه عکس با میزان تعهد کارکنان به مدیر و سازمان دارد. کارکنان به جهت بی‌عدالتی که در سازمان وجود دارد از حجم فعالیت‌های محوله شده به خود کاسته و بی‌عدالتی را به سمت عدالت سوق می‌دهند. باتوجه به اینکه کاستن از کیفیت نامحسوس‌تر است کارکنان در اولویت اول از کیفیت و در مرحله بعد از کمیت می‌کاهند. اگر عامل بی‌عدالتی در سازمان مدیر باشد، کاهش تعهد به مدیر و بی‌اعتمادی نسبت به مدیر در اذهان کارکنان مجسم خواهد شد و با ادامه این روند، دیگر کارکنان اعتمادی به مدیر نخواهند داشت و تعهد و نگرش خود به مدیر را تغییر خواهند داد. واضح است که اگر بی‌عدالتی به‌خاطر سازمان باشد (عدالت رویه‌ای) کارکنان تعهد خود را از دست خواهند داد. می‌توان گفت که بی‌عدالتی ناشی از مدیران به تدریج به بی‌اعتمادی و کاهش تعهد نسبت به مدیر و اگر ناشی از سازمان باشد به بی‌اعتمادی و کاهش تعهد به سازمان می‌انجامد. در این صورت، اگر هر یک از سازمان و یا مدیر در جهت رفع بی‌عدالتی قدم بردارد با وجود بی‌عدالتی، تعهد کارکنان و کارمندان به آن بیشتر خواهد شد. کاهش تعهدات گاهی منجر به افزایش تعارض در سازمان می‌شود. اگر در سازمان عدالت به‌خوبی رعایت شود، تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر وابسته بیانگر اهمیتی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان با خیالت راحت بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق بهترین نحو اهداف سازمان کار کند؛ یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد همراه می‌باشد. فردی که از تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف سازمان را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری از خود نشان می‌دهد. کارکنان متعهد در سازمان سوابق خدمتی بهتر و طولانی‌تری و باکیفیت‌تری نسبت به کارکنان بی‌تعهد دارند؛ کارکنانی که برای مدت طولانی در سازمان مانده‌اند معمولاً تعهد سازمانی قوی‌تری دارند. در مجموع آنها که سابقه بیشتری دارند احتمالاً اعتماد و شایستگی بیشتری در شغل‌هایشان داشته‌اند و رفتار و احساس مثبتی به سازمان نشان می‌دهند. سطوح بالای سازمان نیز معمولاً تعهد سازمانی بالاتری نسبت به افراد سطوح پایین‌تر دارند این موضوع بدان علت است که موقعیت‌های قدرت به افراد اجازه می‌دهد بر تصمیم‌گیری سازمان تأثیر بگذارند و در مجموع آنها که سطوح اختیار بالاتری دارند آزادی بیشتری دارند تا رفتارشان را روی شغل متمرکز کنند.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

در تحقیق حاضر جامعه آماری، کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران به دلیل در دسترس بودن انتخاب شده‌اند که تعداد آنها ۱۳۶۷ نفر می‌باشند. از آنجاکه جمع‌آوری اطلاعات از این جامعه آماری بزرگ، از عهده این مطالعه خارج است، لذا به نمونه آماری کوچک‌تری بسنده می‌شود. در تحقیق حاضر حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۳۰۰ نفر به دست آمده است. روش نمونه‌گیری این تحقیق تصادفی ساده می‌باشد. قلمرو زمانی این پژوهش از تیر ۱۳۹۹ الی دی ۱۳۹۹ به مدت ۶ ماه می‌باشد و قلمرو مکانی این پژوهش شهرداری منطقه ۵ تهران می‌باشد. به منظور گردآوری اطلاعات در خصوص مفاهیم پایه و مبانی نظری، گردآوری اطلاعات به شیوه کتابخانه‌ای صورت خواهد پذیرفت. بدین منظور به مطالعه کتب، مقالات، رساله‌ها و سایر پایگاه‌های اطلاعاتی پرداخته و مطالعات مربوط به مبانی نظری از طریق مراجعه به اسناد مکتوب و غیرمکتوب صورت خواهد گرفت و همچنین سوابق و مرور ادبیات تحقیق نیز به روش کتابخانه‌ای و با استفاده از مقالات علمی معتبر خارجی به دست خواهد آمد. علاوه بر روش کتابخانه‌ای در پژوهش حاضر از روش میدانی در زمینه جوانب عملی مرتبط با موضوع استفاده خواهد شد. پس از جمع‌آوری داده‌های پرسش‌نامه، پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روایی پرسش‌نامه سنجیده خواهد شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و امتیازدهی سؤالات، داده‌های آماری توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج به صورت زیر بوده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۹۵	65%
	زن	۱۰۵	35%
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴۹	16%
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۸	36%
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	34%
	بالاتر از ۵۰ سال	۴۱	13%

ابزار جمع آوری داده و روایی و پایایی آن

در این پژوهش، برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه پاسخ بسته زیر استفاده شد: ۱. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می (۱۹۹۰): مشتمل بر ۲۴ سؤال در سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و تعهد تکلیفی بوده و هر بعد آن حاوی ۸ سؤال است
۲. پرسشنامه عدالت سازمانی تیهورف و مورمن (۱۹۹۳): مشتمل بر ۱۹ سؤال و سه بعد (عدالت توزیعی کا سوال، عدالت رویه ای ۵ سؤال و عدالت مراوده‌های تعاملی ۹ سؤال) می باشد با وجود استاندارد بودن پرسشنامه های تعهد سازمانی آلن و میپر، (۱۹۹۰) و عدالت سازمانی انیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، به منظور تعیین روایی، پرسشنامه ها در اختیار تعدادی از خبرگان قرار داده شد و نظرهای اصلاحی آنان اعمال گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها، یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت. بدین

صورت، نخست تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع آوری، و پس از وارد کردن داده ها به نرم افزار SPSS ضرایب آلفای کرونباخ این پرسشنامه عدالت سازمانی و پرسشنامه تعهد سازمانی به ترتیب برابر ۰/۸۶۵ و ۰/۸۰۷. به دست آمد که نشان دهنده پایایی این پرسشنامه هاست.

یافته‌های پژوهش

توصیف آماری سازه‌های مدل در جدول ۲ میانگین و انحراف معیار سه بعد عدالت سازمانی و عملکرد آورده شده است. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، میانگین همه عوامل بالاتر از ۳ می‌باشد و عدالت توزیعی بیشترین میانگین را (۴/۱۴) در بین سه بعد دیگر عدالت سازمانی داراست و پس از آن عدالت مراوده‌ای با میانگین ۳/۸۱ و در آخر عدالت رویه‌ای با میانگین ۳/۲۱ کمترین میانگین را از میان این سه بعد به خود اختصاص داده است و نیز متغیر تعهد دارای میانگین ۸۸ می‌باشد. علاوه بر این عامل عدالت رویه‌ای دارای بیشترین انحراف معیار (۰/۸۱) و سپس عدالت مراوده‌ای (۰/۷۱) و در نهایت، عدالت توزیعی با انحراف معیار ۰/۶۰ بیشترین انحراف معیار را دارا می‌باشد. برای آزمون فرضیات تحقیق از روش رگرسیون چند متغیری استفاده شده است و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است. اطلاعات تفصیلی

مربوط به هر کدام از فرضیات در زیر آورده شده است.

بررسی ارتباط بین متغیرها

جدول 3. میانگین و انحراف معیار میان متغیرها

عامل	میانگین	انحراف معیار
عدالت توزیعی	۴/۱۴	۰/۶۰
عدالت مرادده‌ای	۳/۸۱	۰/۷۱
عدالت رویه‌ای	۳/۲۱	۰/۸۱
تعهد سازمانی	۸۸	۸/۲۸

عدالت توزیعی و تعهد کارکنان:

جدول (۳) خروجی‌های SpSS را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج، سطح معناداری ($\text{Sig} = ۰/۰۰۹$) از $۰/۰۵$ کم تر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت توزیعی بر میزان تعهد کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب Beta نشان می‌دهد که میزان تأثیرگذاری عدالت توزیعی بر تعهد کارکنان ۳۵% است که این بدین معنی می‌باشد که ۳۵% از تغییرات میزان تعهد مربوط به بعد عدالت توزیعی می‌باشد.

جدول 4. خروجی رگرسیون عدالت توزیعی و تعهد کارکنان

ردیف	عدالت توزیعی	T Statistic	Standard Error	ضریب مسیر استاندارد	sig
۱	عدالت توزیعی بر تعهد کارکنان	۲/۶۵۲	۰/۱۳۲	۰/۳۴۵	۰/۰۰۹

عدالت مرادده‌ای و تعهد کارکنان:

جدول (۴) خروجی‌های رگرسیون را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که سطح معناداری ($\text{sig} = ۰/۳۶۳$) از $۰/۰۵$ بیشتر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت مرادده‌ای بر تعهد کارکنان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و رد می‌شود. ضریب Beta نشان می‌دهد که میزان تأثیرگذاری عدالت مرادده‌ای بر عملکرد کارکنان $۰/۰۸$ درصد است. این بدین معنی است که $۰/۰۸$ درصد از تغییرات میزان تعهد مربوط به بعد عدالت مرادده‌ای می‌باشد.

جدول 5. خروجی رگرسیون عدالت مراوده‌ای و تعهد کارکنان

ردیف	عدالت مراوده‌ای	T Statistic	Standard Error	ضریب مسیر استاندارد	sig
۱	عدالت مراوده‌ای بر تعهد کارکنان	۰/۹۱۳	۰/۰۹۱	۰/۰۸۹	۰/۳۶۳

عدالت رویه‌ای و تعهد کارکنان:

جدول (۵) نشان می‌دهد که سطح معناداری تأثیر مؤلفه عدالت رویه‌ای بر تعهد افراد ($\text{Sig} = ۰/۰۰۸$) از $۰/۰۵$ کم‌تر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت رویه‌ای بر تعهد کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب Beta نشان می‌دهد که میزان تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر تعهد کارکنان ۳۱ درصد است. بدین معنی که ۳۱ درصد از تغییرات میزان تعهد مربوط به بعد عدالت رویه‌ای می‌باشد.

جدول 6. خروجی رگرسیون عدالت رویه‌ای و تعهد

ردیف	عدالت رویه‌ای	T Statistic	Standard Error	ضریب مسیر استاندارد	sig
۱	عدالت رویه‌ای بر تعهد کارکنان	۲/۲۲	۰/۱۶۸	۰/۳۰۸	۰/۰۰۸

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

قطعاً یکی از مهم‌ترین عوامل برای پیشرفت و افزایش بهره‌وری و رشد سازمان‌ها، عدالت است که در فرهنگ سازمان ریشه دارد و چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت یعنی رفتار مطابق قانون در سازمانشان را در کارکنان به وجود آورند تا میزان تعهد در سازمان افزایش یابد. از این رو تحقیق حاضر باهدف مطالعه بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد بوده است. پرسش‌نامه‌های استاندارد در تقسیم شد و پس از بازگشت پرسش‌نامه‌ها جهت تحلیل وارد نرم‌افزارهای آماری اس پی اس و پی ال اس شدند؛ پس از تحلیل یافته‌ها نشان داد فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته اند. در بخش اول یافته‌ها نشان داد عدالت سازمانی بر میزان تعهد مثبت افراد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این بدین معناست که فرهنگ سازمانی حاکم بر فضای کلی سازمان یکی از تعیین‌کننده‌های موفقیت شغلی مدیران محسوب می‌گردد و دارای تأثیر مثبتی می‌باشد. بدیهی است که یکی از مهم‌ترین عناصر در تجزیه و تحلیل

مسائل و پدیده‌های سازمانی، عنصر عدالت است. عدالت نقشی بسیار حیاتی در ساختار کلی هر جامعه و ابعاد مختلف آن و نیز شخصیت افراد و رفتار آنها دارد. سازمان‌ها نیز از همین قاعده پیروی می‌کنند و به‌عنوان یکی از ارکان مهم جوامع امروزی، از جنبه‌های متعددی تحت تأثیر عدالت قرار دارند (نیک‌منش، نعمت‌الهی، چرانی، ۱۴۰۰). اهمیت دادن به نقش عدالت و انواع آن در مسائل سازمانی دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان خواهد داشت و موجبات سرآمدی سازمان را فراهم می‌سازد. شکل‌گیری انواع عدالت در هر سازمان تا حدی در گرو فرایندهای فرهنگی است که به‌وسیله کنشگران متنوع فرهنگی ایجاد می‌شود و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش عدالت و تأثیرات آن بر تعهد نمی‌توان پیدا کرد. عدالت سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. عدالت باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق عدالت سازمانی، سازمانی قوی، به‌وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. جا افتادن عناصر فرهنگ موجب پیشبرد اهداف و عملکرد و تعهد در بین کارکنان خواهد شد. نتایج تحقیق حاضر در راستای نتایج تحقیقاتی چون امیر کافی و عبدی‌پور (۱۳۹۵)، رشیدی و نظیفی فرد (۱۳۹۴)، زنگانه و کاظم (۱۳۹۴)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۱) و لی (۲۰۲۰)، پیرینگ (۲۰۱۰) هم‌راستا می‌باشد.

فرض اول: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت توزیعی بر تعهد آنان تأثیر می‌گذارد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت توزیعی ارتباط نزدیکی با تعهد کارکنان ندارد. بررسی که تیلر و لیند (۱۹۸۸) در رابطه با عدالت سازمانی انجام داده‌اند نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و تعهد کارکنان رابطه نزدیکی وجود ندارد. بدین معنی که ادراکات کارکنان از ستاده‌های خود نسبت به هم‌ردیفان خود در سازمان بر تعهد آنها تأثیرگذار نمی‌باشد. هم‌چنین بررسی‌های کیم و مامبورگن (۱۹۹۳) نیز این گفته را تصدیق می‌کند. این در حالی است که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و تعهد کارکنان شهرداری منطقه پنج استان تهران ارتباط قوی وجود دارد. این دقیقاً بر خلاف نتایج تحقیقات مذکور می‌باشد. این نتایج می‌توانند علل متفاوتی داشته باشد. یکی از دلایل آن تفاوت فرهنگی بین جامعه آماری ما و جامعه آماری محققان مذکور می‌باشد. در جوامع توسعه‌یافته، به علت ارضای نیازهای اولیه افراد (خوراک، پوشاک، مسکن، نیازهای جنسی و...)، بیش‌تر توجه‌ها و تمایلات به سمت نیازهای ثانویه (نیاز به تعلق، احترام، رقابت و...) می‌باشد. این در حالی است که در جوامع توسعه‌نیافته، نیازهای اولیه ارضا نشده‌اند و بیش‌تر افراد به این نیازها توجه دارند. براین‌اساس چون در جامعه ما نیازهای اولیه افراد هنوز به‌اندازه کافی ارضا نشده، افراد به میزان دریافت حقوق و مزایای خود حساسیت زیادی دارند، به همین دلیل ادراک آنها از میزان رعایت عدالت توزیعی بر تعهد آنها تأثیرگذار بوده است. دلیل دیگر برای توجیه نتایج به‌دست‌آمده از این بررسی می‌تواند این موضوع باشد که بیش‌تر تحقیقات انجام شده در زمینه عدالت سازمانی و تعهد کارکنان در شرکت‌های بزرگ و غیردولتی انجام شده‌اند، در صورتی که این تحقیق در یک سازمان دولتی انجام شده است.

فرض دوم: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت مراوده‌ای بر تعهد آنان تأثیر می‌گذارد. طبق نظریه عدالت مراوده‌ای، افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنها در روابط متقابل شخصی و هم‌چنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس

اند و در نتیجه اگر آنان احساس کنند که سرپرست مستقیم آنان با آنها با بی‌عدالتی رفتار می‌کند، ممکن است که نسبت به این بی‌عدالتی واکنش منفی نشان دهند (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۵۹). به دلیل اینکه عدالت مرادده‌ای به‌وسیله رفتار بین شخصی نمایندگان مدیریت تعیین می‌شود، عدالت مرادده‌ای با واکنش‌های رفتاری و شناختی نسبت به این نمایندگان (سرپرست مستقیم یا منبع عدالت) مرتبط است. بنابراین زمانی که یک کارمند عدم عدالت مرادده‌ای را احساس می‌کند، پیش‌بینی می‌شود که او نسبت به رفتار سرپرست مستقیم خود واکنش منفی نشان دهد نه اینکه نسبت به سازمان به‌عنوان یک کل چنین واکنشی را نشان دهد و یا اینکه نسبت به نتایج خاص واکنش نشان دهد. بنابراین پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود ناراضی شود تا اینکه نسبت به سازمان به‌عنوان یک کل احساس نارضایتی کند. به‌طور مشابه پیش‌بینی می‌شود که کارمند نسبت به سرپرست مستقیم خود کم‌تر متعهد باشد تا اینکه این عدم تعهد را نسبت به سازمان به‌عنوان یک کل داشته باشد.

از مطالبی که در بالا به آن اشاره شد می‌توان این استنباط را داشت که کارکنان زمانی که این بی‌عدالتی را احساس می‌کنند، به علت اینکه سرپرست مستقیم خود را علت اصلی این بی‌عدالتی می‌دانند و با توجه به اینکه نتیجه عملکرد آنان به‌طور مستقیم با کل سازمان مرتبط است، پس به دنبال کاهش تلاش و عملکرد و تعهد خود (برای تلافی رفتار نامناسب سرپرست مستقیم خود) نمی‌باشند، چون کلیت سازمان را مقصر نمی‌دانند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات سایر محققان (تیلر و لیند، ۱۹۸۸؛ بروکر و ویسنفلد، ۱۹۹۶؛ کیم و مامبورگن، ۱۹۹۳) در خارج از کشور مشابه است. این بررسی بیان می‌کند که ادراکات کارکنان از عدالت مرادده‌ای چندان ارتباطی با تعهد کارکنان ندارد. بدین معنی که ادراکات کارکنان از رعایت عدالت مرادده‌ای نمی‌تواند باعث کاهش یا افزایش تعهد آنان باشد.

فرض سوم: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت رویه‌ای بر تعهد آنان تأثیر می‌گذارد.

محققان (ماسترسون و دیگران، ۲۰۰۰؛ کروپانزانو و پیرر، ۱۹۹۹) با استفاده از تئوری مبادله اجتماعی، عملکرد کاری را هم با سطوح رهبری و هم با سطوح سازمانی مرتبط می‌دانند. بنابراین عملکرد و تعهد کاری تا اندازه‌ای تحت تأثیر روابط میان کارمند و سازمان (که با عدالت رویه‌ای مرتبط است) و تا اندازه‌ای تحت تأثیر روابط میان کارکنان و سرپرست مستقیم شان (که با عدالت مرادده‌ای مرتبط است) می‌باشد. براین اساس بسیاری از محققان (تیلر و لیند، ۱۹۸۸؛ گرینبرگ، ۱۹۸۷؛ بروکر و ویسن فلد، ۱۹۹۶؛ کیم و مامبورگن، ۱۹۹۳) بررسی‌هایی را در مورد تأثیر عدالت رویه‌ای بر تعهد کارکنان انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت رویه‌ای بر تعهد آنان تأثیر مثبت می‌گذارد. بدین معنی که هنگامی که کارکنان رویه‌های جاری را عادلانه بدانند، کوشش خود را برای انجام بهتر کار انجام می‌دهند. یافته‌های این پژوهش درباره تأثیر عدالت رویه‌ای بر تعهد کارکنان با تحقیقات (همان) همراستا می‌باشد. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بین عدالت رویه‌ای و تعهد کارکنان رابطه قوی و مثبتی وجود دارد.

منابع

- آقائی فروشانی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. *پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران*.
- امامی، مصطفی (۱۳۹۶). تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. *فصلنامه راهبردی*.
- امیرکافی، مهدی؛ عبدیپور، مظفر (۱۳۹۵). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی. *دو فصلنامه پژوهش های جامعه شناسی معاصر*، سال پنجم، شماره ۹.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ عالم تبریز، اکبر؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۱). تأثیر ادراک عدالت بر تعهد عاطفی، با لحاظ اثر میان سطحی رهبری ملاحظه‌های چشم‌انداز مدیریت دولتی. *دوره ۳، شماره ۹، ص ۲۹-۹*.
- حسینزاده، علی؛ ناصری، محسن (۱۳۸۶). عدالت سازمانی. *نشریه تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۹۰.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، ناشر: بازتاب.
- دادنیا، اکرم (۱۳۸۸). تأثیر رضایت شغلی در موفقیت سازمانی، *روزنامه جمهوری اسلامی*.
- دهقانیان، حامد؛ صبور، الهام؛ حجتی، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه، *پژوهشنامه بیمه*، سال بیست و هشتم، شماره ۲.
- رشیدی، حسن؛ نظیفی فرد، سارا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ادارات دولتی شهرستان دهلران)، *اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی* (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، *رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن*.
- رضاجو، بهاره (۱۳۹۶). عدالت سازمانی چیست و چه نقشی در عملکرد کارکنان دارد؟
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و عدالت سازمانی* (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رمزگویان، غلامعلی؛ حسن‌پور، کاووس، ۱۳۹۲. بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی، *مجله اقتصادی*، شماره های ۳ و ۴.
- زنگانه، طاهره؛ کاظمی، حسین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عدالت ادراک شده و عدالت تعاملی بر تعهد سازمانی مطالعه موردی: کارکنان اداره مالیات های غرب تهران، *پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت*، تهران، شرکت خدمات برتر.
- سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال دوازدهم، شماره یک. ص ۹۳-۱۰۷.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ فراحی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. *نشریه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱، شماره ۱.
- عزیزی، سعید (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی

استان قم). پژوهشنامه مالیات/شماره یازدهم .

-فرهمند، امیرعباس؛ کسرای، امیرحسین (۱۳۹۶). تعلق، تعهد و وفاداری سازمانی. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت. شماره ۱۹۰ .

کاظمی، علی؛ درخشنده، حامد (۱۳۹۳). تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری. جامعه شناسی کاربردی. سال بیست و پنجم. شماره پیاپی ۵۵. شماره سوم. ص ۸۹-۱۰۱

مرادی چالشتری، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصرالله؛ کاظمزاد، انوشیروان؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالشتری، جواد (۱۳۸۸). رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدیلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲ .

نادی، محمدعلی؛ اسلامی هرنندی، فاطمه (۱۳۹۴). الگوی ساختاری عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی دبیران شهر اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۴ .
نعمت الهی، حمیدرضا، (۱۳۹۹)، بررسی نقش نام و نشان تجاری بر برندینگ منابع انسانی، نهمین کنفرانس بین المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه، <https://civilica.com/doc/1202548>

نیک منش، شمس الدین، نعمت الهی، حمیدرضا، رضایتی چرانی، افسانه. (۱۴۰۰). بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر عدالت و سلامت سازمانی. فصلنامه حکمرانی و توسعه،

2(2), 103-124.

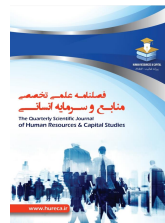
Allen, N.J & Meyer, J.P, (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Andrews Martha C., K. Michele Kacmar, Gerald L. Blakely and Neil S. Bucklew (2008) 'Group Cohesion as an Enhancement to the Justice - Affective Commitment Relationship', *Group and Organization management*, Vol. 33, No. 6: 736 -755.

Ardura, M. I., Hartley, D. M., Dandoy, C., Lehmann, L., Jaglowski, S., & Auletta, J. J. (2020). Addressing the impact of the Coronavirus Disease (COVID-19) pandemic on hematopoietic cell transplantation: *Learning networks as means for sharing best practices. Biology of Blood and Marrow Transplantation*.

Ari, A., & Çağlayan, H. S. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. *Journal of education and training studies*, 5(4), 240-251.

Athar Waqas, Umair Bashir, Muhammad Fahad Sattar, Hafiz Muhammad Abdullah, Imtiaz Hussain, Waqas Anjum, Muhammad Aftab Ali, Rizwan Arshad.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰
ISSN : 2783-3984

تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)
کدمقاله: HRC-2201-1017

(2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4, No. 2.

Bai, J. J., W. Jin, and C. Wan. (2020). "The Impact of Social Capital on Individual Responses to COVID-19 Pandemic: Evidence from Social Distancing." SSRN paper.

Barrios, J.M., & Hochberg, Y. (2020). 'Risk Perception through the Lens of Politics in the Time of the COVID-19 Pandemic'. NBER Working Paper 27008. Cambridge, MA: *National Bureau of Economic Research*.
<https://doi.org/10.3386/w27008>

Bos, K.V. (2001), Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is

Charash, V.C & Spector, P.E. (2001), The Role of Justice in Organizations: *a MetaAnalysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80, pp: 278, 321.

Chatzopoulou, S. (2020). Social trust and government responses to Covid-19. *Social Europe*

Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019).

Chen Su -Yueh, Wen -Chuan Wu , Ching - Sheng Chang, Chia -Tzu Lin, Jung - Yuan Kung, Hui - Ching Weng, Yu -Tz Lin and Shu -I Lee (2015) 'Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff ', *Health Services Research*, Vol. 15 : 1 -17.

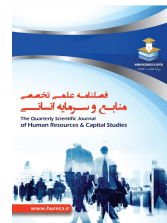
Cheng , Shih Yu (2014) ' The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment ', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 8 : 1131 -1148

Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, Knowledge and Process Management Volume 23 Number 1, 46–61.

Elovainio, M. (2004), Job decision attitude, Organizational Justice and Health: *a Multilevel covariance structure analysis. Social Science and Medicine*; Vol. 5. No. 9, pp: 59-69.

Essential For a Better Understanding of Organizational Justice, *a Journal of Vocational Behavior*, Vol 58, pp: 254-259.

Greenberg, J. (2004), Stress Fairness to Fare No Stress: managing Work Place Stress by Promoting Organizational Justice, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, pp: 322-365.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰
ISSN : 2783-3984

تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)

کدمقاله: HRC-2201-1017

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and orga.

Jiang, Z.; Gollan, P. J. and Brooks, G. (2015), "Relationships Between

Karabašević, D., Stanujkić, D., Đorđević, B., & Stanujkić, A. (2018). The weighted sum preferred levels of performances approach to solving problems in human resources management. Serbian Journal of Management, 13(1), 145-156

Li, Y. (2020). Linking organizational justice to affective commitment: the role of perceived supervisor support in Chinese higher education settings. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48(3), 237-250.

Lyskova, I. (2018, March). Mental Reengineering as an Intellectual Technology of Human Resources Quality Management in a Modern Organization. In 2nd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2018). Atlantis Press.

Mukherjee, Kamal and Ranan Bhattacharya (2013) 'Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust between Organizational Justices Dimensions and Affective Commitment', *Management and Labour Studies*, Vol. 38, No. 1 - 2 : 63 - 79.

Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

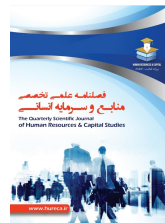
Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*.

Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross – Cultural study of China, South Korea and Australia", *The International Journal of Human Resource Management*, (just-accepted).

Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, New Dehli. Prentice Hall, Inc. - Scandura, T.A. (1999), *Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective*, *Leadership Quarterly*. Vol. 10, pp: 25-40.

Sukawati, N. N., Gunawan, I., Ubaidillah, E., Maulina, S., & Santoso, F. B. (2020, November). Human Resources Management in Basic Education Schools. In *2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)* (pp. 292-299). Atlantis Press.

Tamghe, C. D. D. K. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment of Public Secondary School Teachers in Cameroon. *Journal of*



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰
ISSN : 2783-3984

تبیین نقش عدالت سازمانی و تأثیر آن بر تعهد افراد در سازمان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران)
کدمقاله: HRC-2201-1017

Education and practice, 10(36), 157-166.

Tsai Ming -Tien and Chun - Chen Huang (2008) 'Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan ', *Journal of Business Ethics*, Vol. 80 : 565 -581.

Tsai Yafang (2014) ' Learning Organizational , Internal Marketing, and Organizational Commitment in Hospital ', *Health Services Research*, Vol. 14 : 1 -8.

Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust

Weng Rhay -Hung, Ching -Yuan Huang, Wen - Chen Tsai, Li - Yu Chang , Syr - En Lin and Mei -Ying Lee (2010) 'Exploring the Impact of Mentoring Functions on Job Satisfaction and Organizational Commitment of New Staff Nurses ', *Health Services Research*, Vol. 10 : 1 -9. Yang Jinhua, Yanhui Liu,

Yan Chen and Xiaoyan (2014) ' The Effect of Structural Empowerment and Organizational Commitment on Chinese Nurses Job Satisfaction ', *Applied Nursing Research*, Vol. 27 : 186 -191.

Yean, Tan Fee & Yusof, Ab Aziz (2016). Organizational justice: a conceptual discussion. *Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.