

## رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در معلمان دوره ابتدایی

بیش عبدالملکی\*، غلامعلی یوسلیانی\*\* و جمال حاتمیان\*\*\*

### چکیده

این پژوهش در صدد بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران بود. به همین منظور، ۴۸۶ نفر از معلمان دوره ابتدایی با استفاده از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شدند. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن و برای سنجش تعهد سازمانی نیز از پرسشنامه می‌یر و آلن استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون به‌کار برده شد. نتایج حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کلی و حیطه‌های سه‌گانه آن، به جزء مؤلفه عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر بود. از بین متغیرهای پیش‌بینی کننده، عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی عاطفی بود، به طوری که عدالت تعاملی ( $\beta=0/30$ ) در کنار عدالت توزیعی ( $\beta=0/124$ ) توانسته است تعهد سازمانی عاطفی را پیش‌بینی کند. ۱۴/۴٪ از واریانس تعهد سازمانی عاطفی را این دو متغیر تبیین کرده‌اند. در پیش‌بینی تعهد هنجاری و تعهد سازمانی کلی نیز، عدالت تعاملی تنها متغیری بود که وارد معادله شد و توانایی پیش‌بینی تعهد هنجاری ( $\beta=0/206$ ) و تعهد کلی ( $\beta=0/328$ ) را داشت. عدالت تعاملی توانسته است ۴/۳٪ از واریانس تعهد هنجاری و نیز ۱۰/۸٪ از واریانس تعهد سازمانی کلی را تبیین کند. عدالت رویه‌ای نیز پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی مستمر ( $\beta=0/127$ ) بود. میزان واریانس تبیین شده تعهد مستمر توسط این متغیر، ۱/۶٪ بود.

### کلید واژه‌ها

عدالت سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ عدالت توزیعی؛ عدالت تعاملی؛ عدالت رویه‌ای؛ معلمان دوره ابتدایی؛ شهر تهران

\*عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی. youseliani\_gh@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

### مقدمه

نیروی انسانی از جمله عوامل بسیار مؤثر در بقاء، رشد و توسعه هر سازمانی است به صورتی که می‌توان آن را مهم‌ترین عامل مؤفقیت یا شکست یک سازمان قلمداد کرد. سازمان آموزش و پرورش نیز همانند سایر سازمان‌ها، به‌منظور تحقق اهداف والای خود، نیازمند بهره‌مندی از نیروی انسانی با کیفیت مطلوب است. معلمان، مهم‌ترین عامل مؤفقیت نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شوند و با توجه به هدف نظام آموزش و پرورش که همانا تعلیم و تربیت انسان‌ها است، می‌توان گفت که نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد.

امروزه حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه و تقویت آن در کارکنان سازمان‌ها، به یکی از چالش‌های عمده بخش منابع انسانی سازمان‌ها تبدیل شده است. پیامدهای بی‌توجهی به این موضوع، عملکرد ضعیف و نامطلوب است (پونا و چاح<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برای دستیابی به عملکرد مطلوب در هر سازمانی، توجه به رفتار افراد در سازمان و نیز عوامل مؤثر بر رفتار، مهم و ضروری است. طبق پژوهش‌های انجام شده، یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان در سازمان‌ها، نگرش‌های شغلی کارکنان است (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴). افراد در سازمان‌ها دارای نگرش‌های شغلی متعددی هستند. بررسی نگرش‌های کارمندان به دلیل نتایج ملاحظه‌پذیری که می‌تواند بر بهبود رفتار سازمانی داشته باشد، طی چند دهه گذشته مورد توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران بوده است (رابینز، ۱۳۸۰). توصیف نگرش‌های شغلی و بررسی ارتباط میان آن‌ها می‌تواند ابزار سودمندی در جهت بهبود نگرش سازمانی افراد و در نهایت باعث بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان شود (طالب‌پور، ۱۳۸۰). نگرش‌های متعددی درباره فعالیت‌های شغلی وجود دارد، اما نگرش‌هایی که بیش از همه مورد توجه محققان قرار گرفته است، نگرش‌هایی است که با احساس کلی نسبت به شغل سر و کار دارد.

از نظر رایبیز (۱۳۸۰)، سه نگرشی که بیشتر از همه در این زمینه به آن توجه شده عبارت هستند از:

۱- رضایت شغلی<sup>۱</sup>؛ ۲- وابستگی شغلی<sup>۲</sup>؛ ۳- تعهد سازمانی<sup>۳</sup>

تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از نگرش‌های شغلی، از عوامل مؤثر در انگیزش کار محسوب می‌شود (وارنر، هگ تاودت و رمان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). اغلب پژوهشگران بر این عقیده هستند که موضوع تعهد سازمانی از اوایل دهه ۱۹۵۰ در حوزه رفتار سازمانی مطرح شد (باک و واتسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲) و در طی دو دهه گذشته نیز، نگرش شغلی غالبی بوده که محور توجه پژوهشگران بوده و موضوع پژوهش‌های فراتحلیل زیادی شده است (کوهن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

تعهد سازمانی یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده رفتار سازمانی است. مدیریت صحیح تعهد سازمانی می‌تواند به نتایج مطلوبی از جمله اثربخشی سازمان (دیکسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ دی، هنکین و ساینگلتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶)، بهبود عملکرد، کاهش غیبت و جابه‌جایی (دیکسون، ۲۰۰۲)، افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان (پول و پول<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷) و کاهش ترک خدمت شغلی و غیبت کارکنان (چانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) منجر شود.

صاحب‌نظران و متخصصان علم مدیریت، تعاریف متعددی از تعهد سازمانی ارائه کرده‌اند. با این حال، پژوهشگران سازمانی پذیرفته‌اند که هنوز اتفاق نظر در تعریف تعهد سازمانی وجود ندارد (زانگرو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱). از نظر واگنر و هلن بک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰)، تعهد سازمانی قدرت و توانایی واقعی است تا کارکنان خود را نسبت به سازمان ملتزم و سازمان را معرف خود بدانند. درباره

1. job satisfaction
2. job involvement
3. organizational commitment
4. Warner ,Hegtvedt & Roman
5. Buck & Watson
6. Cohen
7. Dixon
8. Dee, Henkin & Singleton
9. Pool & Pool
10. Chang
11. Zangaro
12. Wagner & Hollenbeck

تعهد سازمانی، الگوها و دیدگاه‌های متعددی تاکنون مطرح شده است. معروف‌ترین این مدل‌ها، مدل سه بعدی می‌یر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) است. مدل می‌یر و آلن یکی از مدل‌های چند بعدی است که در طی سالیان گذشته، از آن در پژوهش‌های سازمانی استفاده فراوان شده است (کوهن، ۲۰۰۷). می‌یر و آلن، تعهد سازمانی را در سه بعد متمایز عاطفی<sup>۲</sup>، هنجاری<sup>۳</sup> و مستمر<sup>۴</sup> بررسی کرده‌اند.

تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی بوده و به میزان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و اهداف آن اشاره می‌کند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱). در حقیقت تعهد عاطفی وابستگی احساسی فرد به سازمان است.

تعهد هنجاری دومین عنصری است که موجب ایجاد تعهد سازمانی می‌شود. افرادی که دارای تعهد هنجاری بالایی هستند به این دلیل به کار خود در سازمان ادامه خواهند داد که احساس می‌کنند این کار از نظر اخلاقی درست است (هاندلون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). به عبارتی دیگر، در این بعد از تعهد، فرد ادامه دادن به کار در سازمان را وظیفه و تکلیف خود می‌داند و افرادی که دارای تعهد هنجاری بیشتری نسبت به سازمان هستند، به احتمال زیاد تلاش و فداکاری بیشتری برای سازمان انجام خواهند داد (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱؛ پیندر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). تعهد مستمر نیز به عنوان نیاز به ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های بالای ترک سازمان تعریف شده است (هاندلون، ۲۰۰۹). تعهد مستمر به تمایل در باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان مربوط می‌شود.

بررسی‌ها و مطالعات مختلف نشان می‌دهد که ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیشایندهای متفاوتی دارند. این پیشایندها را می‌توان به دو دسته کلی عوامل درون و برون سازمانی تقسیم کرد. یکی از منابع مهم درون سازمانی، عدالت سازمانی<sup>۷</sup> است. در سال‌های اخیر، موضوع

- 
1. Meyer & Allen
  2. affective Commitment
  3. Normative Commitment
  4. Continuance Commitment
  5. Handlon
  6. Pinder
  7. Organizational Justice

عدالت و بررسی و مطالعه آن در محیط‌های کاری، رشد فزاینده و چشمگیری داشته است (کوهن - چارش و اسپکتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). عدالت سازمانی نشان‌دهنده ادراکات کارکنان از رفتار منصفانه سازمان با آن است، عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط کاری اشاره می‌کند (گرین برگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). عدالت سازمانی به دلیل اینکه با فرایندهای حیاتی سازمانی از قبیل تعهد، رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی و عملکردی شغلی مرتبط است، اهمیت و ارزش بالایی دارد (کالکیت، نو و جکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). عدالت سازمانی مفهومی چند بعدی است و به طور کلی شامل سه مؤلفه عدالت توزیعی<sup>۴</sup>، رویه‌ای<sup>۵</sup> و تعاملی<sup>۶</sup> است (مک دووال و فلچر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی اشاره می‌کند که کارکنان دریافت می‌کنند. این نوع عدالت ریشه در نظریه برابری آدامز دارد (گرین برگ، ۱۹۹۰). تعداد زیادی از تحقیقات درباره عدالت سازمانی به‌طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌کند که از تئوری برابری منتج شده است (لی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). دومین بعد عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای است. عدالت رویه‌ای بر این موضوع دلالت دارد که فراگرد دستیابی افراد به نتایج عادلانه، نباید غیر عادلانه باشد (کوهن - چارش و اسپکتور، ۲۰۰۱). این نوع عدالت به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی اشاره می‌کند که توسط آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند (مک دووال و فلچر، ۲۰۰۴). نوع سوم عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات همچون ادب، صداقت و احترام بین فرستنده و گیرنده عدالت است. عدالت تعاملی به رعایت انصاف در رفتارهای بین فردی به خصوص از طرف سرپرستان و مدیران با کارکنان باز می‌گردد (حسین‌زاده و ناصری، ۱۳۸۶).

1. Cohen, charash & Spector
2. Greenberg
3. Colquitt, Noe & Jackson
4. Distributive Justice
5. Procedural Justice
6. Interactional Justice
7. Mcdowall & Fletcher
8. Lee

به لحاظ نظری رابطه عدالت و تعهد سازمانی را می‌توان از راه نظریه برابری، نظریه قراردادی و نظریه مبادله اجتماعی تبیین کرد. بر اساس نظریه برابری آدامز<sup>۱</sup> (۱۹۶۵)، درک و تصور افراد از داده‌های خود به سازمان و آن چه در راه شغل و سازمان هزینه می‌کند، با ستانده‌های او از سازمان و آن چه از شغل و سازمان دریافت می‌کند یا انتظار دریافت آن‌ها را دارد، باید برابر، عادلانه و منصفانه باشد. کارمند وقتی از شغل و سازمان خویش احساس رضایت و خشنودی می‌کند و به آن پایبند و متعهد می‌شود که در این داد و ستد (مبادله) نوعی تعادل برقرار باشد و تا حدودی کفه ترازو به نفع کارمند باشد (عبدالهی، ۱۳۸۷). در نظریه برابری گفته می‌شود که شخص به محاسبه نسبت بین برون‌دادها و درون‌دادها اقدام می‌کند و حتی ممکن است با مقیاس‌های متداول آن را محاسبه کند و بعد آن را با برون‌دادها و درون‌دادهای افراد دیگر مقایسه کند. اگر این نسبت را برابر (منصفانه) ببیند، رضایت شغلی و انگیزه لازم برای انجام دادن کار در او ایجاد می‌شود و اگر این نسبت را غیرمنصفانه ارزیابی کند، در آن صورت احساس نابرابری می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که سازمان با او منصفانه رفتار نکرده است و این احساس در او ایجاد تنش و بدبینی می‌کند (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴).

نظریه تبادل اجتماعی به سازمان‌ها به‌عنوان مکان‌هایی می‌نگرد که در آن تبادل متقابل و درازمدت میان کارکنان و سازمان انجام می‌شود (مسترسون، لوئیس، مک کلیر، گلدمن و تایلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بر اساس این نظریه، چنان که کارکنان در حوزه‌های توزیع، رویه‌های تصمیم‌گیری و ارتباط سرپرستان و مدیران با خود احساس کنند که عدالت و انصاف رعایت می‌شود، با تلاش کاری و تعهد در جبران عدالت به کارگرفته شده از سوی سازمان سعی می‌کنند. در مقابل چنانچه کارکنان احساس کنند که در توزیع امکانات، فرصت‌ها، پاداش و مزایا، در رویه‌های تصمیم‌گیری و در ارتباط سرپرستان با آن‌ها بی‌عدالتی وجود دارد، با ایجاد تغییر در کمیت و کیفیت رفتارهای کاری و غیر کاری خود سعی در اعاده عدالت از دست رفته می‌کنند (مورمن، بلاکلی و نیهوف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸ به نقل از گل پرور، واتقی و جوادیان، ۱۳۹۰).

- 
1. Adams
  2. Masterson, Lewis, McClear, Goldman & Taylor
  3. Moorman, Blakely & Niehoff

نظریه رابطه قراردادی وان داین و گراهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، به نقل از شکرکن و نعمی، (۱۳۸۳) نیز حاکی از برقراری یک رابطه قراردادی میان کارکنان و سازمان می‌شود. وجود عدالت سازمانی در محل کار بیان‌کننده اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و یک میثاق دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که به افزایش رفتارهای مدنی از سوی کارکنان منجر می‌شود.

براساس مطالعات انجام شده، عدالت سازمانی با تعهد سازمانی مرتبط است (هاندلون، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش حسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد که ادراک انصاف (برابری) به طور مثبت با تعهد سازمانی مرتبط است. لیو و راپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و پونا و چاح (۲۰۱۰) نیز در مطالعه خود نشان دادند که عدالت سازمانی ادراک شده، رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد. وقتی ادراک کارکنان از عدالت افزایش پیدا می‌کند، تعهد سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. نتایج پژوهش ابوعلانیان<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای نسبت به عدالت توزیعی، رابطه قوی و محکم تری با تعهد سازمانی دارد. نتایج مطالعه صمد<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، مالمیر، اصفهانی و امامی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، چنگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) و رفیعی دهکردی، محمدی و یکتایار<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت و تعهد سازمانی است.

نتایج مطالعات همچنین نشان می‌دهد که عدالت سازمانی یک پیش‌بینی کننده مهم تعهد سازمانی است (مک فارلین و سیوئی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲). تنگ و سارسفیلد- بالدوین<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶)، در مطالعه خود با انجام دادن رگرسیون به این نتیجه رسیدند که عدالت توزیعی و رویه‌ای، پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی هستند. در پژوهش مایر و همکاران (۲۰۰۷)، عدالت سازمانی به خصوص عدالت تعاملی و رویه‌ای، از متغیرهای مهم پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی هستند.

1. van dyn & graham
2. Hassan
3. Liao & Rupp
4. Abuelanian
5. Samad
6. Malmir, Esfahani & Emami
7. Cheng
8. Rafei- Dehkordi, Mohammadi & Yektayar
9. Mcfarlin & Sweeney
10. Tang & Sarsfield-Baldwin

حسن (۲۰۰۲) و پونا و چاح (۲۰۱۰) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی است.

مطالعه جمال‌الدین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای به طور قوی تعهد سازمانی مستمر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در حالی که عدالت تعاملی به‌طور محکم تعهد عاطفی را متأثر می‌کند. راندال<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، در مطالعه خود نشان داد که افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی، بر انواع گوناگون رفتارهای شغلی از جمله میزان تعهد سازمانی تأثیرگذار است. لمونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهشی، که در آن از عدالت رویه‌ای به‌عنوان متغیر پیش‌بینی‌کننده استفاده کرده بود، به این نتیجه رسید که استفاده و به‌کارگیری عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری، بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

در ارتباط با جامعه آماری معلمان، نتیجه مطالعه یاوز<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، بیان‌کننده آن است که سه مؤلفه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) دارای رابطه معنادار با سه بعد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) می‌باشد. در این مطالعه، عدالت رویه‌ای به همراه متغیرهایی همانند مؤلفیت، حمایت و قدرت پیش‌بینی‌کننده تعهد عاطفی بودند. نتیجه مطالعه چغتای و ظفر<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که دو بعد عدالت سازمانی مورد مطالعه در این تحقیق (عدالت توزیعی و رویه‌ای)، دارای رابطه معنادار با تعهد سازمانی معلمان (اساتید) دانشگاه‌های پاکستان می‌باشد. همچنین این دو بعد از عدالت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی بودند.

مطالعات انجام گرفته در داخل کشور نیز بیان‌کننده رابطه مثبت و معنادار بین تعهد سازمانی با عدالت سازمانی می‌باشد (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴؛ سیدجوادین، فراحی و طاهری عطار، ۱۳۸۷؛ گل‌پرور و عریضی سامانی، ۱۳۸۸؛ یعقوبی، سقایان نژاد، گرجی، نوروزی و رضایی، ۱۳۸۸؛ غفوری و گل‌پرور، ۱۳۸۸؛ بهاری‌فر، جواهری کامل و احمدی، ۱۳۹۰؛ یدگلی گل ختمی، ۱۳۹۰؛ مرتضوی و کارگذار، ۱۳۹۱ و یارمحمدیان، شفیع‌پور مطلق و فولادوند، ۱۳۹۲). به‌عنوان نمونه، یافته‌های مطالعه سید جوادین، فراحی و طاهری عطار (۱۳۸۷) نشان

1. Jamaludin
2. Randall
3. Lemons
4. Yavuz
5. Chughtai & Zafar



می‌دهد که تأثیر ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر جنبه‌های متفاوت رضایت شغلی و سازمانی متفاوت و با درجات گوناگون بوده است. در عین حال، همواره نوعی احساس عدالت بر تعهد سازمانی، رضایت کلی شغلی و رضایت از سرپرستان تأثیر معنادار داشته است. متغیر تعهد سازمانی کم‌ترین تأثیر را از ادراک عدالت توزیعی پذیرفته است، اما این تأثیر مثبت و معنادار است. بیشترین تأثیر ادراک عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بر تعهد سازمانی و رضایت از سازمان است. نتیجه مطالعه مرتضوی و کارگذار (۱۳۹۱) نیز حاکی از آن است که عدالت رویه‌ای در شکل‌دهی رضایت شغلی و تعهد سازمانی، بیشترین تأثیر را در مقایسه با سایر ابعاد عدالت داشته است.

در ارتباط با جامعه آماری معلمان ایران، فرید، بردبار و منصوری (۱۳۸۸) که در مطالعه خود به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد اقدام کرده‌اند، چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که از میان عوامل چهارگانه مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، عامل سازمانی - مدیریتی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. تبعیض قائل نشدن و رعایت عدالت سازمانی از مهم‌ترین متغیرهای مربوط به عامل سازمانی - مدیریتی است. نتایج مطالعه یادگاری (۱۳۸۸) درباره رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان مدارس راهنمایی دخترانه نواحی هفتگانه مشهد نیز حاکی از آن است که تعهد سازمانی کارکنانی بیشتر است که مدیران آن‌ها عدالت سازمانی را رعایت می‌کنند. همچنین عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای، نسبت به عدالت توزیعی ارتباط بیشتری با تعهد سازمانی دارد. نتیجه مطالعه معین فر (۱۳۷۹) نیز نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان شهر ارومیه رابطه معناداری وجود دارد. در این مطالعه عدالت سازمانی، رضایت روحی و روانی و رضایت شغلی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی بوده‌اند. نقش عوامل مادی نیز بعد از عوامل فوق‌الذکر قرار می‌گیرد. میزان رضایت مادی، کم‌ترین همبستگی را با تعهد سازمانی داشته است. یافته‌های پژوهش مختاری، امیریان‌زاده و قلتاش (۱۳۹۱) نیز بیان‌کننده وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در میان دبیران زن دوره متوسط شهر مرودشت است.

در حالی که هر سازمانی به ویژه آموزش و پرورش برای تحقق اهداف خود نیازمند بهره‌مندی از کارکنانی با تعهد سازمانی بالا است، برخی از شواهد پژوهشی بیان‌کننده آن است

که تعهد سازمانی معلمان در سطح مطلوبی قرار ندارد. نتایج مطالعه معین فر (۱۳۷۹) و وحیدیان رضازاده (۱۳۸۱) حاکی از آن است که تعهد سازمانی معلمان در حد متوسط و پایین است. از طرفی بیشتر تحقیقات انجام شده در ارتباط با تعهد سازمانی به وسیله روان‌شناسان سازمانی و صنعتی انجام شده است (مولر، والیس و پرایس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲) و تحقیقات بسیار اندکی در این رابطه در سازمان‌های آموزشی به اجرا در آمده است (چغتای و ظفر، ۲۰۰۶). این موضوع به نوعی درباره پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز صدق می‌کند (حافظی، ۱۳۷۶ و آصفی، ۱۳۸۲ به نقل از عریضی سامانی، ۱۳۸۴).

با توجه به نظر مایر، استانلی، هرسکوایتچ و تپلنی تسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) که بر این باور هستند که عدالت سازمانی و تعهد سازمانی باید در محیط‌های فرهنگی متفاوت و کشورهای مختلف مطالعه شوند و تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی بررسی شود و نیز با توجه به مطالب فوق، انجام پژوهش‌های مختلف در رابطه با تعهد سازمانی معلمان و متغیرهای مرتبط و تأثیرگذار بر تعهد سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. به ویژه در دوره تحصیلی ابتدایی که از بسیاری از جهات متفاوت و متمایز از مقاطع تحصیلی دیگر است. به همین جهت در این مطالعه، رابطه بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در میان معلمان مقطع ابتدایی شهر تهران بررسی شد و به رابطه مؤلفه‌ها و ابعاد هر یک از این دو متغیر توجه شده است. پژوهش حاضر در پی آزمون سه فرضیه و پاسخگویی به چهار سؤال زیر بود:

- ۱- بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی، هنجاری، مستمر) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی، هنجاری، مستمر)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی، هنجاری، مستمر)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۴- سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی عاطفی به چه میزان است؟.

- ۵- سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی مستمر به چه میزان است؟
- ۶- سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی هنجاری به چه میزان است؟
- ۷- سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی کلی به چه میزان است؟

## روش

جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی مدارس دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۰ بودند که از میان آن‌ها با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۳: ۱۵۴)، نمونه‌ای به حجم ۴۸۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شد. نمونه مورد مطالعه از میان مناطق ۱۹، ۱۳، ۱۱، ۹ و آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب شدند. ابتدا شهر تهران از لحاظ جغرافیایی به ۵ منطقه شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز تقسیم و سپس از هر منطقه جغرافیایی، یک منطقه آموزش و پرورش به صورت تصادفی انتخاب شده است. در مرحله بعدی، از هر منطقه ۲۰ مدرسه ابتدایی (۱۰ مدرسه دخترانه و ۱۰ مدرسه پسرانه) به صورت تصادفی انتخاب و از هر مدرسه نیز ۵ نفر معلم (از هر پایه یک معلم) انتخاب شده است. از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۴۴۷ نفر (۹۲٪) معلم زن و ۳۹ نفر (۸٪) نیز معلم مرد بودند. ۲۴۰ نفر (۴۹٪) از آن‌ها دارای سابقه کاری زیر ۲۰ سال و ۲۴۲ نفر (۵۰٪) نیز دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال بودند. ۷۳ نفر (۱۵٪) از افراد مورد مطالعه دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۲۳ نفر (۴۶٪) فوق دیپلم، ۱۷۵ نفر (۳۶٪) لیسانس و ۱۵ نفر (۳٪) نیز دارای مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس بودند.

با توجه به هدف پژوهش و نیز بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و پیش‌بینی تعهد سازمانی (متغیر ملاک) از عدالت سازمانی (متغیر پیش‌بین)، از طرح پژوهش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های آماری همبستگی و رگرسیون به کار برده شد.

در پژوهش حاضر با توجه به بررسی متغیرهای عدالت و تعهد سازمانی از دو پرسشنامه به

شرح زیر استفاده شد:

۱- پرسشنامه عدالت سازمانی: این پرسشنامه را نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) طراحی و شکرکن و نعیمی (۱۳۸۳) ترجمه و اعتباریابی کردند. پرسشنامه از سه مؤلفه عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۶ گویه) و عدالت تعاملی (۹ گویه) تشکیل شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه، شکرکن و نعیمی (۱۳۸۳)، آلفای کرونباخ آن را گزارش کرده‌اند. این ضرایب به همراه ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمده در مطالعه حاضر، در جدول ۱ آمده است. ضرایب به دست آمده نشان‌دهنده پایایی مقبول پرسشنامه است. برای بررسی روایی نیز، شکرکن و نعیمی (۱۳۸۳) روایی سازه‌ای (روایی همگرا) پرسشنامه را بررسی کرده‌اند. ضرایب به دست آمده در جدول ۱ آمده است. در مطالعه حاضر، برای تعیین روایی صوری از نظرات کارشناسان و متخصصان استفاده شده است.

جدول ۱: ضرایب روایی (سازه‌ای) و نیز آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه عدالت سازمانی

ردیف	مؤلفه‌های عدالت	روایی سازه‌ای (همگرا)	پژوهش شکرکن و نعیمی	آلفای کرونباخ	پژوهش حاضر
۱	عدالت توزیعی	۰/۴۶	۰/۷۸	۰/۷۹	
۲	عدالت رویه‌ای	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۸۳	
۳	عدالت تعاملی	۰/۴۰	۰/۶۴	۰/۹۲	
۴	عدالت کلی	۰/۴۲	۰/۸۵	۰/۹۳	

۲- پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه را می‌یر و آلن (۱۹۹۱) تهیه کرده‌اند. پرسشنامه ۲۴ گویه دارد که سه خرده مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را اندازه‌گیری می‌کند. هر خرده مقیاس دارای ۸ گویه است. این پرسشنامه به صورت بسته پاسخ و در یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تهیه و تنظیم شده است. امتیازبندی تعدادی از گویه‌های این پرسشنامه، به صورت معکوس است. در پژوهش می‌یر و آلن، پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه و برای تعهد عاطفی ۰/۸۷، تعهد مستمر ۰/۸۵ و برای تعهد هنجاری نیز ۰/۷۹ گزارش شده است. پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی در پژوهش‌های مختلف بررسی و تأیید شده است. از

جمله در مطالعه زاهد بابلان و همکاران (۱۳۸۸)، برای تعهد کلی ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲، عاطفی ۰/۸۰، مستمر ۰/۶۵ و هنجاری نیز ۰/۷۸ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضرایب پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای تعهد عاطفی ۰/۸۰، تعهد هنجاری ۰/۷۸ و برای تعهد مستمر نیز ۰/۷۵ به دست آمده است. زاهد بابلان و همکاران (۱۳۸۸)، ضمن استفاده از نظرات متخصصان برای احراز و ارتقای روایی صوری و محتوایی آزمون، همزمان از پرسشنامه تعهد سازمانی مودی، استیرز و پورتر (۱۹۷۹) استفاده کرده و در مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر اجرا کرده‌اند که بین نمره‌های دو پرسشنامه ضریب همبستگی ۰/۷۳ به دست آمده که نشانه بالا بودن روایی همزمان پرسشنامه است. در این مطالعه، برای تعیین روایی صوری از نظرات کارشناسان و متخصصان استفاده شده است (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۸۸).

## یافته‌ها

یافته‌های مطالعه در ارتباط با فرضیه‌ها و سؤال‌های پژوهش عبارت هستند از:

الف: فرضیه‌های پژوهش

فرضیه یک: بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی،

هنجاری، مستمر)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، عدالت توزیعی با تعهد سازمانی

کلی ( $r=0/18$  و  $P<0/001$ )، تعهد سازمانی عاطفی ( $r=0/30$  و  $P<0/001$ ) و تعهد سازمانی

هنجاری ( $r=0/12$  و  $P<0/001$ ) رابطه مثبت و معنادار دارد، اما با تعهد سازمانی مستمر، رابطه

معنادار ندارد. بنابراین، فرضیه ۱ به استثناء رابطه بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر

تأیید می‌شود.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱- عدالت تعاملی	۳۳/۱۷	۵/۳۶	-	۰/۸۳***	۰/۵۷***	۰/۳۷***	۰/۱۶***	۰/۲۱***	۰/۳۳***
۲- عدالت رویه‌ای	۱۹/۶۶	۳/۸۲	-	-	۰/۶۶***	۰/۳۴***	۰/۱۷***	۰/۱۶***	۰/۳۰***
۳- عدالت توزیعی	۱۶/۳۶	۴/۳۱	-	-	-	۰/۳۰***	۰/۰۳	۰/۱۲**	۰/۱۸***
۴- تعهد سازمانی عاطفی	۳۳/۸۶	۴/۴۲	-	-	-	-	۰/۴۳***	۰/۵۴***	۰/۸۸***
۵- تعهد سازمانی مستمر	۲۶/۰۲	۳/۷۲	-	-	-	-	-	۰/۱۵**	۰/۶۹***
۶- تعهد سازمانی هنجاری	۲۸/۸۷	۳/۳۹	-	-	-	-	-	-	۰/۷۱***
۷- تعهد سازمانی کلی	۸۸/۷۶	۸/۸۹	-	-	-	-	-	-	-

P<0/001\*\*\*

P<0/01\*\*

**فرضیه دو:** بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی،

هنجاری، مستمر)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین عدالت رویه‌ای با تعهد سازمانی کلی ( $r=0/30$  و  $P<0/001$ )، تعهد سازمانی عاطفی ( $r=0/34$  و  $P<0/001$ )، تعهد سازمانی هنجاری ( $r=0/16$  و  $P<0/001$ ) و تعهد سازمانی مستمر ( $r=0/17$  و  $P<0/001$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج به‌دست آمده حاکی از تأیید فرضیه است.

**فرضیه سه:** بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی به‌عنوان یک کل و ابعاد آن (تعهد عاطفی،

هنجاری، مستمر)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ضرایب ارائه شده در جدول ۲، بیان‌کننده رابطه مثبت و معنادار بین عدالت تعاملی با تعهد سازمانی کلی ( $r=0/33$  و  $P<0/001$ )، تعهد سازمانی عاطفی ( $r=0/37$  و  $P<0/001$ )، تعهد سازمانی هنجاری ( $r=0/21$  و  $P<0/001$ ) و تعهد سازمانی مستمر ( $r=0/16$  و  $P<0/001$ ) است. بنابراین، فرضیه فوق نیز تأیید می‌شود.

### ب: سؤال‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و نیز تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی متغیر ملاک (تعهد سازمانی و

حیطه‌های سه‌گانه آن، از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد.  
**سؤال ۱:** سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی عاطفی به چه میزان است؟

جدول ۳: آمارهای توصیفی و اطلاعات مربوط به مدل رگرسیون برای تعیین سهم مؤلفه‌های سه‌گانه

عدالت سازمانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی عاطفی									
مرحله	متغیر	R چند گانه	R <sup>2</sup>	F	Sig <sub>f</sub>	B	Beta	T	Sig <sub>t</sub>
۱	عدالت تعاملی	۰/۳۶۶	۰/۱۳۴	۷۴/۹۸	۰/۰۰۰	۰/۳۰۲	۰/۳۶۶	۸/۶۵۹	۰/۰۰۰
۲	عدالت تعاملی					۰/۲۴۴	۰/۲۹۵	۵/۷۵۴	۰/۰۰۰
	عدالت توزیعی	۰/۳۸۰	۰/۱۴۴	۴۰/۷۷	۰/۰۰۰	۰/۱۲۷	۰/۱۲۴	۲/۴۱۲	۰/۰۱۶

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در گام اول، متغیر عدالت تعاملی وارد معادله شده که این متغیر توانسته ۱۳/۴٪ از واریانس تعهد سازمانی عاطفی را تبیین کرده و سپس در گام دوم با افزوده شدن عدالت توزیعی، واریانس تبیین شده تعهد عاطفی به ۱۴/۴٪ رسیده است که از این مقدار ۱٪ واریانس خالص افزوده شده مربوط به عدالت توزیعی بوده است. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که عدالت تعاملی ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و  $\beta = ۰/۳۰$  و عدالت توزیعی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۱۲۴$ ) می‌توانند تعهد سازمانی عاطفی را به‌طور مثبت و معنادار پیش‌بینی کنند.

**سؤال ۲:** سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی مستمر به چه میزان است؟

جدول ۴: آمارهای توصیفی و اطلاعات مربوط به مدل رگرسیون برای تعیین سهم مؤلفه‌های سه‌گانه

عدالت سازمانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی مستمر									
مرحله	متغیر	R چند گانه	R <sup>2</sup>	F	Sig <sub>f</sub>	B	Beta	T	Sig <sub>t</sub>
۱	عدالت رویه‌ای	۰/۱۲۷	۰/۰۱۶	۷/۹۸	۰/۰۰۵	۰/۱۴۳	۰/۱۲۷	۲/۸۲	۰/۰۰۵

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد از میان سه مؤلفه عدالت سازمانی، تنها عدالت رویه‌ای وارد معادله شده که این متغیر توانسته است ۱/۶٪ از واریانس تعهد سازمانی مستمر را تبیین کند. ضریب رگرسیون نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای ( $P < ۰/۰۱$  و  $\beta = ۰/۱۲۷$ ) می‌تواند

تعهد سازمانی مستمر معلمان را به‌طور مثبت و معنادار پیش‌بینی کند.

**سؤال ۳:** سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی هنجاری به چه میزان است؟

جدول ۵: آمارهای توصیفی و اطلاعات مربوط به مدل رگرسیون برای تعیین سهم مؤلفه‌های سه‌گانه

عدالت سازمانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی هنجاری									
مرحله	متغیر	R چند گانه	R <sup>2</sup>	F	Sig <sub>F</sub>	B	Beta	T	Sig <sub>t</sub>
۱	عدالت تعاملی	۰/۲۰۶	۰/۰۴۳	۲۱/۴۹۲	۰/۰۰۰	۰/۱۳۰	۰/۲۰۶	۴/۶۳۶	۰/۰۰۰

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که در پیش‌بینی تعهد سازمانی هنجاری، تنها عدالت تعاملی وارد معادله شده که این متغیر توانسته است ۴/۳٪ از واریانس تعهد سازمانی هنجاری را تبیین کند. ضریب رگرسیون نیز حاکی از آن است که عدالت تعاملی ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $\beta = ۰/۲۰۶$ ) می‌تواند تعهد سازمانی هنجاری را به‌طور مثبت و معنادار پیش‌بینی کند.

**سؤال ۴:** سهم هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در پیش‌بینی تعهد سازمانی کلی به چه میزان است؟

جدول ۶: آمارهای توصیفی و اطلاعات مربوط به مدل رگرسیون برای تعیین سهم مؤلفه‌های سه‌گانه

عدالت سازمانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی کلی									
مرحله	متغیر	R چند گانه	R <sup>2</sup>	F	Sig <sub>F</sub>	B	Beta	T	Sig <sub>t</sub>
۱	عدالت تعاملی	۰/۳۲۸	۰/۱۰۸	۵۸/۴۳۷	۰/۰۰۰	۰/۵۴۴	۰/۳۲۸	۷/۶۴۴	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که از بین سه مؤلفه عدالت سازمانی؛ تنها عدالت تعاملی وارد معادله شده و توانسته است ۱۰/۸٪ از واریانس تعهد سازمانی کلی معلمان را تبیین کند. ضریب رگرسیون نیز نشان می‌دهد که عدالت تعاملی ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $\beta = ۰/۳۲۸$ ) می‌تواند تعهد سازمانی کلی را به‌صورت مثبت و معنادار پیش‌بینی کند.



## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل رشد و موفقیت هر سازمانی شناخته شده است. این موضوع در سازمان‌های آموزش و پرورش اهمیت بسیاری دارد، چرا که معلمان مهم‌ترین رکن نظام آموزشی در فرایند آموزش و پرورش دانش‌آموزان محسوب می‌شوند و دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت تا حدود زیادی در گرو کیفیت معلمان است. لذا طبیعی است که بهره‌مندی هر سازمانی از نیروی انسانی متعهد، نتایج مطلوب‌تری را برای آن سازمان به‌دنبال خواهد داشت. در آموزش و پرورش نیز تعهد سازمانی معلمان موجب دستیابی بهتر و بیشتر به اهداف تعلیم و تربیت خواهد شد و تعهد سازمانی معلمان یکی از عوامل اثربخشی و موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش است و همچنین تعهد سازمانی یکی از عوامل مؤثر در انگیزش کار محسوب می‌شود.

باتوجه به اهمیت و نقش تعهد سازمانی معلمان در تحقق اهداف آموزش و پرورش، در این مطالعه رابطه بین سه مؤلفه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی مطالعه و بررسی شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که رابطه بین مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) با تعهد سازمانی کلی و حیطه‌های سه‌گانه آن (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) به جزء رابطه بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر، مثبت و معنادار است. نتیجه به‌دست آمده فوق به جزء رابطه بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر، هماهنگ با پژوهش‌های ذکر شده در پیشینه پژوهش است.

نتایج پژوهش‌های معین‌فر (۱۳۷۹)، مدنی و زاهدی (۱۳۸۴)، الوانی، پور عزت و سیار (۱۳۸۷)، سید جوادین، فراحی و طاهری عطار (۱۳۸۷)، یادگاری (۱۳۸۸)، گل‌پرور و عریضی سامانی (۱۳۸۸)، یعقوبی، سقایان نژاد، گرجی، نوروزی و رضایی (۱۳۸۸)، غفوری و گل‌پرور (۱۳۸۸) بهاری فر، جواهری کامل و احمدی (۱۳۹۰)، عدالتی (۱۳۹۰)، بیدگلی گل ختمی (۱۳۹۰)، عطافر و منصوری (۱۳۹۰)، بلاغت، آشام و رضایی (۱۳۹۱)، مرتضوی و کارگذار (۱۳۹۱)، مختاری، امیریان‌زاده و قلتاش (۱۳۹۱)، یارمحمدیان، شفیع‌پور مطلق و فولادوند (۱۳۹۲)، حسن (۲۰۰۲)، لیو و راپ (۲۰۰۵)، صمد (۲۰۰۶)، چغتای و ظفر (۲۰۰۶)، هاندلون (۲۰۰۹)، پونا و چاح (۲۰۱۰)، یاوز (۲۰۱۰)، مالمیر، اصفهانی و امامی (۲۰۱۳)، رفیعی

دهکردی، محمدی و یکتا یار (۲۰۱۳) و چنگ (۲۰۱۳) نیز بیان‌کننده رابطه مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی است. در مطالعه حاضر، ضرایب همبستگی به‌دست آمده بیان‌کننده آن است که عدالت تعاملی و رویه‌ای نسبت به عدالت توزیعی، دارای ارتباط قوی‌تری با تعهد سازمانی و حیطه‌های سه‌گانه آن است. نتیجه به‌دست آمده نیز هماهنگ با یافته مطالعات یادگاری (۱۳۸۸)، مرتضوی و کارگذار (۱۳۹۱) و ابوعلانیان (۲۰۱۰) است. نتیجه مطالعه یادگاری نشان می‌دهد که عدالت تعاملی و رویه‌ای نسبت به عدالت توزیعی ارتباط بیشتری با تعهد سازمانی دارد.

در پژوهش حاضر، فقدان رابطه بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر و نیز ناهمخوانی این یافته با پژوهش‌های پیشین، ممکن است به این دلیل باشد که اولاً در بسیاری از این مطالعات، رابطه عدالت سازمانی کلی با تعهد سازمانی کلی بررسی شده و رابطه حیطه‌ها و مؤلفه‌های هر یک از این متغیرها به تفکیک مطالعه نشده و رابطه بیان شده در این پژوهش‌ها، به رابطه کلی این متغیرها اشاره دارد. همان‌طور که در این مطالعه نیز رابطه بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی کلی مثبت و معنادار بود، ولی بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر رابطه معناداری وجود نداشت؛ همچنین در پژوهش یادگاری (۱۳۸۸) نیز تعهد سازمانی به صورت کلی بررسی شده و به ابعاد آن توجه نشده بود. ثانیاً دلیل احتمالی دیگر این نبود رابطه به جامعه آماری معلمان برمی‌گردد. این مطالعه در میان معلمان ابتدایی انجام شده است. تعهد سازمانی مستمر به این موضوع اشاره دارد که علت باقی ماندن فرد در سازمان به‌خاطر پاداش‌های دریافتی یا هزینه‌هایی است که در صورت ترک سازمان متقبل می‌شود. بنابراین، دلبستگی فرد به سازمان صرفاً بر اساس ملاحظه‌های اقتصادی است. عدالت توزیعی نیز به رعایت انصاف و برابری در دریافت‌هایی مانند حقوق و دستمزد و نظام ارتقاء و ترفیع مربوط می‌شود. این فقدان رابطه نشان می‌دهد که باقی ماندن معلمان ابتدایی در شغل معلمی، کم‌تر به‌خاطر مسائل و منافع مادی بوده و معلمان انگیزه‌هایی غیر از انگیزه‌های مادی دارند که در صورت توجه به آن‌ها، رضایت آن‌ها حاصل و تعهد سازمانی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. چنانکه نتایج مطالعه معین فر (۱۳۷۹) نیز نشان می‌دهد که عوامل مادی کم‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته و میزان رضایت مادی، کم‌ترین همبستگی را با تعهد سازمانی دارد.

نتایج این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که از میان متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (سه مؤلفه

عدالت سازمانی: تعاملی، رویه‌ای و توزیعی)، عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی کلی و حیطه‌های سه‌گانه آن است. به‌طوری که عدالت تعاملی در کنار عدالت توزیعی توانسته‌اند تعهد سازمانی عاطفی را پیش‌بینی کنند. با توجه به مقادیر ضرایب رگرسیونی، سهم عدالت تعاملی در پیش‌بینی تعهد سازمانی عاطفی بیشتر از عدالت توزیعی است. در پیش‌بینی تعهد سازمانی هنجاری و تعهد سازمانی کلی، عدالت تعاملی تنها متغیری بوده که وارد معادله شده و توانسته است سهمی را در پیش‌بینی آن‌ها بر عهده بگیرد. عدالت رویه‌ای نیز پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی مستمر است. این نتیجه به‌دست آمده نیز تا حدودی هماهنگ و با پژوهش‌های عبدالهی و رضاخانی (۱۳۸۸)، مایر و همکارانش (۲۰۰۷)، کلندارو (۲۰۰۹) و جمال‌الدین (۲۰۰۹) همسو است. در این مطالعات نیز، عدالت سازمانی یا یکی از مؤلفه‌های آن، پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی یا یکی از حیطه‌های آن یا رضایت شغلی است.

نتیجه مطالعه کلندارو (۲۰۰۹) در رابطه با ارتباط بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی حاکی از آن است که اگر چه تمام ابعاد عدالت سازمانی با تعهد مدیران رابطه دارد، اما تأثیر عدالت تعاملی از ابعاد دیگر بیشتر بوده است. در مطالعه جمال‌الدین (۲۰۰۹)، عدالت رویه‌ای به‌طور قوی تعهد سازمانی مستمر و عدالت تعاملی نیز به‌طور قوی تعهد عاطفی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در پژوهش مایر و همکارانش (۲۰۰۷) نیز، عدالت تعاملی و رویه‌ای از متغیرهای مهم پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی هستند.

در مطالعه عبدالهی و رضاخانی (۱۳۸۸)، عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی کننده رضایت شغلی است. این دو نیز دلایل احتمالی این موضوع را به شغل معلمان مرتبط می‌دانند و چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که بیشترین عوامل رضایت‌بخش معلمان، نوع شغل و عوامل درون مدرسه‌ای است. آن‌ها در این زمینه اشاره به سخن لاتمن می‌کنند که می‌گوید: معلمان بیشتر به عوامل درون مدرسه‌ای مرتبط با رضایت شغلی اهمیت می‌دهند. در مطالعه حاضر نیز، نحوه رفتار مدیران با معلمان و رعایت انصاف و برابری در رفتار (عدالت تعاملی) که یک عامل درون مدرسه‌ای است، بیشتر از رعایت انصاف و برابری در حقوق و دستمزد و نیز نظام ارتقاء و ترفیع معلمان (عدالت توزیعی) و رعایت انصاف و برابری در رویه‌ها و مقررات مورد استفاده در تعیین و توزیع پاداش‌ها (عدالت رویه‌ای) با تعهد سازمانی معلمان مرتبط است.

نتیجه به‌دست آمده در این مطالعه درباره نقش عدالت تعاملی در پیش‌بینی تعهد سازمانی و

ابعاد آن، تا حدودی با برخی از پژوهش‌های قبلی (پژوهش‌های تنگ و سارسفلید- بالدوین، ۱۹۹۶؛ لمونز، ۲۰۰۱؛ چغتای و ظفر، ۲۰۰۶ و یاوز، ۲۰۱۰) مغایر است. در این پژوهش‌ها، عدالت رویه‌ای و سپس عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی هستند. دلیل این مغایرت به احتمال زیاد در درجه اول به جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش‌ها مربوط می‌شود. در حالی که پژوهش حاضر در میان معلمان دوره ابتدایی انجام شده که عمده آن نیز زن بودند، تحقیقات تنگ و سارسفلید- بالدوین و لمونز بر روی جامعه آماری غیر معلمان انجام شده است. معلمان نسبت به افراد غیر معلم، ممکن است انگیزه‌های متفاوتی داشته باشند و ممکن است این انگیزه‌ها از فرهنگی به فرهنگ دیگر یا از کشوری به کشور دیگر تفاوت داشته باشد. چنانکه جمال‌الدین (۲۰۰۹) نیز، عنوان می‌کند که کارکنان مختلف دارای انواع متفاوتی از عامل‌های انگیزشی هستند. برای کارکنان با انگیزش مادی، عدالت توزیعی مهم‌تر بوده و بیشتر نگرانی‌های آن‌ها مربوط به این نوع عدالت خواهد بود و کارکنان با عامل انگیزشی غیر مادی، بیشتر به عدالت تعاملی و رویه‌ای توجه می‌کنند. در همین راستا، مایر و همکاران (۲۰۰۲)، معتقد هستند که رابطه عدالت و تعهد سازمانی باید در محیط‌ها و فرهنگ‌های متفاوت بررسی شود. دلیل دیگر این مغایرت ممکن است مربوط به ترکیب و نحوه استفاده از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده باشد. در مطالعه یاوز (۲۰۱۰)، علاوه بر سه مؤلفه عدالت سازمانی از متغیرهای دیگری نیز به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین استفاده شده که این امر نتیجه پیش‌بینی را تغییر خواهد داد، در حالی که در مطالعه حاضر تنها از سه مؤلفه عدالت سازمانی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین استفاده شده است. در مطالعه چغتای و ظفر (۲۰۰۶) نیز، تنها از عدالت رویه‌ای و توزیعی استفاده شده و عدالت تعاملی بررسی نشده است.

به‌طور کلی نتایج این مطالعه نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) است. نتایج به‌دست آمده مبتنی بر نظریه برابری آدامز، تبادل اجتماعی و رابطه قرار دادی است. عدالت توزیعی به رعایت انصاف و برابری در دریافت‌هایی مانند حقوق و دستمزد و نظام ارتقاء و ترفیع مربوط می‌شود. عدالت رویه‌ای به رعایت انصاف و برابری در رویه‌ها و مقررات مورد استفاده در تعیین و توزیع پاداش‌ها و عدالت تعاملی نیز به رعایت انصاف و برابری در برخوردهای بین فردی به‌خصوص از طرف مدیران و سرپرستان با کارکنان اشاره دارد.

بر اساس نظریه برابری آدامز، زمانی که معلمان آن چیزی را که از سازمان دریافت می‌کنند در مقابل آن چیزی که به سازمان می‌دهند، منصفانه ارزیابی کنند، عدالت توزیعی برقرار شده است. در این حالت، معلمان احساس رضایت و خشنودی کرده و نسبت به سازمان پایبند و متعهد می‌شوند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی نیز، چنان چه معلمان در حوزه‌های توزیع، رویه‌های تصمیم‌گیری و ارتباط سرپرستان و مدیران با خود احساس کنند که عدالت و انصاف رعایت می‌شود، با تلاش کاری و تعهد خود در جبران عدالت به کارگرفته شده به‌وسیله سازمان سعی می‌کنند. زمانی که مدیران مدارس به صورت عادلانه با معلمان رفتار کنند و رفتار تبعیض‌آمیز نداشته باشند و احترام را رعایت کنند، میزان تعهد سازمانی معلمان افزایش پیدا می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی این است که برای حفظ و بالابردن تعهد سازمانی معلمان، مدیران مدارس باید توجه ویژه‌ای به نحوه برخورد و رفتار خود با معلمان (عدالت تعاملی) داشته باشند و روابط عادلانه با معلمان را سرلوحه خود قرار دهند. به‌همین منظور، باید دوره‌هایی در زمینه عدالت سازمانی برای مدیران مدارس برگزار و مدیران مدارس در زمینه چگونگی تعامل و رفتار عادلانه با معلمان آموزش ببینند. همچنین مسئولان آموزش و پرورش و نیز مدیران مدارس باید در توزیع امکانات رفاهی، پرداخت حقوق و دستمزد و نیز ارتقاء و ترفیع معلمان (عدالت توزیعی) و نیز تنظیم و تدوین مقررات و رویه‌ها و نیز تصمیم‌گیری‌ها (عدالت رویه‌ای)، عدل و انصاف را رعایت کنند.

در پایان باید توجه شود که اگر چه این پژوهش در میان معلمان زن و مرد دوره ابتدایی انجام شده، اما اکثریت نمونه مورد مطالعه را زنان تشکیل می‌دهند. این موضوع به علت شرایط خاص دوره ابتدایی است که اکثریت معلمان آن را زن تشکیل می‌دهند. بنابراین، نتایج حاصله بیشتر به جامعه آماری معلمان زن تعمیم‌پذیر است تا معلمان مرد. این موضوع اولین محدودیت این پژوهش است. این پژوهش در میان معلمان دوره ابتدایی انجام شده و به دوره‌های دیگر تعمیم‌پذیر نیست، بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشی دیگر در دوره‌های دیگر و با استفاده از ابزاری به غیر از پرسشنامه انجام شود.

## منابع

- بهاری فر، علی، جواهری کامل، مهدی و احمدی، سید علی اکبر (۱۳۹۰). رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۱، ۴۲-۲۳.
- بیدگلی گل ختمی (۱۳۹۰). بررسی رابطه درک عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در حوزه مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌های استان خراسان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- حسین زاده، علی و ناصری، محسن (۱۳۸۶). عدالت سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۹۰، صص ۲۳-۱۸.
- رابینز، پی. استیفن (۲۰۰۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۰). چاپ پنجم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهد بابلان، عادل، عسکریان، مصطفی، بهرنگی، محمدرضا و نادری، عزت اله (۱۳۸۸). بررسی ارتباط سلامت سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دبیرستانهای پسرانه استان اردبیل، نشریه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ۲ (۹). ۱۲۷-.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و دکتر حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه.
- ساعتچی، محمود و عزیزپور شوبی، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، دانشور رفتار، شماره ۱۸، ۱۱-۱.
- سیدجوادین، سید رضا، فراچی، محمد مهدی و طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ۷۰-۵۵.
- شکرکن، حسین و نعمی عبدالزهرا (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال یازدهم، شماره‌های ۱ و ۲. ۷۰-۵۷.
- طالب پور، مهدی (۱۳۸۰). تحلیل و تبیین نگرش‌های شغلی مدیران، کارمندان و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور و ارتباط آن با جو سازمانی، پایان نامه دکتری،

دانشگاه تهران.

عبداله‌ی، بیژن و رضاخانی، زهرا (۱۳۸۸). اثر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در محیط‌های آموزشی: یک مطالعه موردی، *فصلنامه تعلیم و تربیت*، شماره ۱۰۰. صص ۱۳۴-۱۱۱.

عبداله‌ی، بیژن (۱۳۸۷). عدالت سازمانی، *خلاصه مقالات اولین کنگره دو سالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی*، دانشگاه اصفهان. صص ۱۰۵-۱۰۴.

عریضی سامانی، حمیدرضا (۱۳۸۴). بررسی میزان تعلق سازمانی دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش استان اصفهان، *طرح پژوهشی، شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان*.

غفوری، محمد رضا و گل پرور، محسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان، *فصلنامه مطالعات روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء*، دوره ۵، شماره ۴. صص ۳۳-۱۳.

فرهنگی، علی اکبر و حسین زاده، علی (۱۳۸۴). دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی، *نشریه تدبیر*، شماره ۱۵۷. صص ۱۷-۱۴.

فرید، داریوش، بردبار، غلامرضا و منصور، حسین (۱۳۸۸). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه، *نشریه نوآوری‌های آموزشی*، صص ۳۱-۱-۳۴.

گل پرور، محسن و عریضی سامانی، سید حمید رضا (۱۳۸۸). روابط مستقیم و غیر مستقیم بین مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک شده با تعهد سازمانی، *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، دوره ۱۳، شماره ۲. صص ۲۷۰-۲۳۹.

مختاری، مرضیه، امیریان زاده، مژگان و قلتاش، عباس (۱۳۹۱). رابطه عدالت و تعهد سازمانی با بهره‌وری شغلی در بین دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر مرودشت، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال سوم، شماره ۳. صص ۳۵-۲۱.

مدنی، حسین و زاهدی، محمد جواد (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان: مطالعه موردی شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند، *مجله جامعه شناسی ایران*، دوره ششم، شماره ۱. صص ۸۶-۷۲.

مرتضوی، سعید و کارگذار، نغمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی با رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران، بیمارستان امام رضا، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان، دوره ۲۰، شماره ۸۰، مرداد و شهریور نود و یک. ۸۴-۹۷.

معین فر، علی (۱۳۷۹). بررسی عوامل مؤثر جامعه شناختی بر تعهد سازمانی در ایران (مورد مطالعه: سازمان آموزش و پرورش شهر ارومیه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز. وحیدیان رضازاده، مجید (۱۳۸۱). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.

یادگاری، منصوره (۱۳۸۸). بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان مدارس راهنمایی دخترانه نواحی هفتگانه مشهد، فصلنامه مدارس کارآمد، شماره هفتم، سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷، ۹۶-۱۰۲.

یارمحمدیان، محمد حسین، شفیع پور مطلق، فرهاد و فولادوند، مریم (۱۳۹۲). رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش بین، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، ۱-۱۸.

یعقوبی، مریم، سقاییان‌نژاد اصفهانی، سکینه، گرجی، حسن، نوروزی، محسن و رضایی، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره دوازدهم، شماره ۳۵، ۲۵-۳۲.

Abuelanian, H. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes, *Journal of management development*, 29(1). pp. 42-60.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academy Press.

Buck, J. M., & Watson, J. L. (2002). The relationship between human resource management strategies and organizational commitment, *innovative higher education*, vol, 26, No. 3, pp. 175-192.

Cheng, S. Y. (2013). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and



- organizational commitment. *The international journal of human resource management*. published online: 16 JUL2013.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, *Applied H. R. M. Research*, vol, 11, no, 1. pp. 39-64.
- Chang, H. T. (2007). testing the relationship between three-component organizational /occupational commitment and organizational /occupational turnover intention using a non-recursive model. *journal of vocational behavior*, 7(70), 352-368
- Cohen- Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, A., (2007). commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *human Resource Management Review*, 3, 356-375
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, c. (2002). justile in teams; antecedents and consequences of procedural justice climate, *personnel psychology*, 55(1) .pp. 83-109.
- Dee, J. R., Henkin. A. B., & Singleton, C. A. (2006). organizational commitment of teachers in urban schools: examining the effects of team structures. *urban education*, 7(41), 603-627.
- Dixon, M. A. (2002). *the relationship between human resource management and organizational effectiveness in non-profit sport organization: a multi- level approach*. PHD dissertation of ohio state university.
- Handlon, R. L. (2009). The departure of the insurance agent: the impact organizational commitment ,organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry ,*dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy* ,capella university. available at: <http://proquest.umi.com/login>.
- Hassan, A., (2002). organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave, *Asian academy of management journal*, vol. 7(2). pp, 55-66.
- Jamaludin, Z., (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis, *world journal of management* , vol. 1(1). pp, 49-61.
- Lemons, M. (2001) Procedural justice in promotion decision: using perceptions of fairness to build employee commitment, *Journal of managerial*; 16(4) : 268-280
- Liao, H & Rupp, D. E., (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: Across-level multifocim framework, *Journal of Applied Psychology*; 90: 242-256
- Malmir, M., Esfahani. M & Emami, M., (2013). An investigation of relation

- between organizational justice and professional commitment of staff: A case study of public organization in Kermanahah. *Management science letters*, volume 3,(5). pp. 1333-1338.
- Mayer,D. ,Nishii,L & Schnetein,H,(2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences,*personnel psychology*;60: 929-963
- Mcdowall,A & Fletcher,C. (2004) "Employee development : an organizational justice perspective "*personnel review*. 1(33).
- Mcfarlin,D. B. ,& Sweeney,P. D. (1992). distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management journal* ,35(3) : 626-637.
- Meyer,J. P & Allen,N. J,(1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks,CA: sage.
- Meyer,J. P. ,Stanley,D. J. ,Herscovith,L. ,& Topolnytsky,L. (2002). affective,continuance and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents ,correlates and consequences. *journal of vocational behavior*,61(1) ,20-52.
- Meyer,J. P & Allen,N. J,(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment,*Human Resource Management Review*;1: 61-89
- Mowdey,R. T. ,Steers,R. M. ,&Porter,L. W. (1982). the measurement of organizational commitment. *Journaln of vocational behavior*,14,224-227.
- Muller,C. W. ,Wallace,J. E. , &Price,J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and occupations*,19,211-236.
- Pinder,G. G,(1998). *Work inotivation in organizational behavior*,prentice – Hall,upper Saddle River,NJ.
- Ponnu,C. H. ,& Chuah,C. C. (2010). organizational commitment ,organizational justice and employee turnover in malaysia,*African journal of business management* ,vol. 4(13). pp. 2676-2692.
- Pool,S,. &Pool,B,. (2007). A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *journal of management development* ,26(4) ,353-369.
- Rafei – Dehkordi,F. ,Mohammadi,S & Yektayar,M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorale of youth and spors in Chahar Mahal va Bakhtiari Province,*European Journal of experimental biology*,3(3). pp. 696-700.
- Randall,D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of organizational behavior*,11. 44-63.
- Samad,S(2006). Procedural and distributive justice : differential effects on employees work outcomes. *the business Review*,Cambridge,5(2) : 57-64
- Tang,T. L & Sarsfield-Baldwin,L,J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment,*Academy of management Journal*;61: 25-31
- Wagner,J. A. ,& Hollenbeck. J. R. (2010). *organizational behavior*,New York:

Routledge.

- Warner, J. C., Hegtvedt, K. A. & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *social psychology Quarterly*. 68(1). pp. 89-102.
- Yavuz, M. (2010). The effect of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *Affrican journal of business management*, vol,4(5). pp. 695-701.
- Zangaro, G. A. (2001). organizational commitment: a concept analysis. *nursing forum*, 36(2). ,14-23.