

بررسی رابطه بین رعایت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)

نبی اله دهقان^۱

عباس عمرانی فرآ، محمد رضا حسینی^۳ و صمد فتحی^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رعایت عدالت سازمانی و رضایت شغلی صورت گرفته که در قالب یک فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی ارائه شده است. فرضیه اصلی عبارت است از: «بین رعایت عدالت سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.» در فرضیه‌های فرعی نیز هر یک از وجوه سه‌گانه تشکیل دهنده عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته است. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - همبستگی بوده و برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق ستادهای سازمان نظامی مربوط است که تعداد نمونه ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انجام گرفته است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک‌های آماری آزمون همبستگی پیرسون، آزمون استقلال مربع کای و فریدمن استفاده گردیده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و قوی وجود دارد. در مورد فرضیات سه‌گانه همه فرضیات با ضریب همبستگی بالا تایید شدند و مشخص شد که در جامعه آماری مورد نظر بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی رابطه معنی دار، مثبت و نسبتاً قوی وجود دارد.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، رضایت شغلی، سازمان نظامی.

۱ - استادیار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲ - کارشناس ارشد مدیریت و دانشجوی دکتری آینده پژوهی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳ - دانشجوی دکتری حقوق بین الملل پژوهشگر دانشگاه عالی دفاع ملی

۴ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی و پژوهشگر دانشگاه عالی دفاع

مقدمه

عدالت از زیباترین، مقدس‌ترین و عالی‌ترین واژه‌ها در قاموس تمدن بشری محسوب می‌گردد و رعایت آن از دیدگاه هر انسان سلیم الفطره‌ای از ضروری‌ترین امور به شمار می‌آید. به طوری که هیچ انسانی - هر چند خود، ستمکار باشد - این موضوع را مورد انکار قرار نمی‌دهد (مطهری، ۱۳۵۷). در واقع تحقق عدالت، نه تنها سنگ پایه مشروعیت حاکمیت و مبنای توجیه ضرورت وجود دولت‌ها تلقی می‌شود (پورعزت، ۱۳۸۰) بلکه به عنوان یک متغیر راهبردی نقش تأثیرگذاری در بهره‌وری سازمان ایفا می‌نماید (وایی فات و همکاران ۲۰۱۰). در تحقیقات علوم انسانی، عدالت به مثابه سازه‌ای در نظر گرفته شده است که به طور اجتماعی ایجاد می‌گردد. بدین معنی که در صورتی عملی عادلانه به حساب می‌آید که بیشتر افراد آن را به صورت عادلانه ادراک نمایند. تحقیقات در مورد عدالت سازمانی در سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است و تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی را در برمی‌گیرد. موضوع عدالت سازمانی، غالب‌ترین موضوع در روان‌شناسی صنعتی - سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در طول ده‌های اخیر به شمار می‌آید. همچنین متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی و رضایت شغلی کارکنان آن پی برده‌اند (وایی فات و همکاران ۲۰۱۰، نادیسیک ۲۰۰۶، مور ۱۹۷۸ و اوکان ۱۹۷۵). البته چنین توجهی به عدالت در سازمان‌ها امر غیرمنتظره‌ای نیست چون ادعا شده است که عدالت اولین عامل سلامتی مؤسسات اجتماعی محسوب می‌شود (راولز، ۱۹۷۱). همچنین گرینبرگ (۲۰۰۲) در مقاله‌ای که وضعیت تحقیق را در گذشته، حال و آینده در خصوص عدالت سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، مطرح کرده است که تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی ممکن است به گونه‌ای بالقوه بسیاری از متغیرهای پیامدی رفتار سازمانی را تبیین کند. بیشتر مقالات نوین در رابطه با سازمان‌ها بر اهمیت ارزش‌های حیاتی سازمان تأکید دارند و عدالت به مثابه یک ارزش

انسانی ممکن است به مقوله یک ارزش اساسی سازمان شناخته شود (نادیسیک، ۲۰۰۶). به علاوه امروزه اهمیت عدالت در سازمان در مقالات مدیریتی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. لذا در این تحقیق محققان به دنبال بررسی رابطه بین رعایت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در یک سازمان نظامی می‌باشند.

بیان مسئله و ضرورت تحقیق

عدالت مبنای پایداری هر سیستم اجتماعی است و موجبات تعادل در سیستم‌های اجتماعی را فراهم می‌آورد. رعایت عدالت با فراهم آوردن قابلیت پیش‌بینی رفتار سازمانی، آن را تا حدودی کنترل پذیر می‌نماید و با توجه به تأثیر بسزای رفتار کارکنان بر رضایت و برداشت مثبت مخاطبین و جامعه از آن سازمان توجه خاص را به آن ضروری می‌سازد (زینالی، ۸۳: ۱۲۷). عدالت سازمانی مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، قوانین و مقررات، تخصیص‌ها و رفتارهای منصفانه و عادلانه است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر تمام جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و وجود و رعایت آن می‌تواند به بقاء، انسجام، پویایی و پیشرفت سازمان منجر گردد و عدم رعایت و وجود آن می‌تواند باعث از هم گسیختگی و متلاشی شدن سازمان گردد (آری، پاون و زن، ۲۰۰۲). گرین‌برگ معتقد است که درک عدالت سازمانی، یک الزام اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها، و رضایت شخصی افرادی است که در سازمان‌ها مشغول به کار هستند. همچنین درک عدالت در شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند (لامبرت، ۲۰۰۳). رضایت شغلی نگرش کلی فرد نسبت به شغلش بوده (راینز، ۱۳۸۰: ۴۰؛ مورهد و گریفین، ۱۳۸۳: ۷۸) و از متغیرها و پارامترهای اصلی و مؤثر سازمانی است که درصد بالایی آن در سازمان می‌تواند، پویایی و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد و حد کم آن در بین کارکنان باعث بروز مشکلات فراوانی نظیر جابه‌جایی، ترک خدمت، غیبت، بی‌علاقگی به کار، از دست دادن انگیزه، کاهش روحیه کاری، افت کارایی، کاهش بهره‌وری و ... برای کارکنان و سازمان شده و آن را به اضمحلال خواهد

کشید (وایی فات و همکاران ۲۰۱۰، سیویلو ۲۰۰۵). تحقیقات حاکی از آن است که بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان همبستگی وجود دارد و میزان تصمیم‌ها و رفتارهای عادلانه بر میزان رضایت‌مندی افراد مؤثر است.

در سازمان‌های نظامی (به طور خاص سازمان نظامی مورد مطالعه) که با داشتن حجم عظیمی از نیروی انسانی مؤثر درصدد یافتن راه‌ها و ابزارهایی برای کارآمدتر کردن خویش جهت انجام رسالت و تحقق اهداف خود است توجه به عواملی که بتواند این کارآمدی را افزایش دهد از ضروریات‌های انکارناپذیر آن است و یکی از این عوامل رعایت عدالت سازمانی در همه ابعاد آن است تا بتواند با ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان باعث ارتقای انگیزه و عملکرد آنان گردد. همچنین با انجام این تحقیق مدیریت منابع انسانی سازمان نظامی مورد مطالعه می‌تواند عوامل رضایت‌مندی، انگیزشی و همچنین نارسانایی‌های سیستم منابع انسانی موجود را شناسایی و با ایجاد زمینه‌های مناسب جهت گسترش عدالت سازمانی در سازمان نظامی اقدام نماید تا موجب افزایش رضایت‌مندی کارکنان و ارتقای عملکرد آنان گردیده و در نهایت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خود را موجب شود.

بنابراین مسئله اساسی این تحقیق این است که آیا بین ابعاد عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل با رضایت شغلی و ابعاد آن به عنوان متغیر وابسته در سازمان مورد مطالعه رابطه‌ای وجود دارد؟

هدف اصلی تحقیق

بر این اساس هدف اصلی از انجام این تحقیق، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با رضایت شغلی کارکنان جامعه مورد مطالعه است.

اهداف فرعی

بررسی رابطه بین عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی
مورد مطالعه؛

بررسی رابطه بین عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی
مورد مطالعه؛

بررسی رابطه بین عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی
مورد مطالعه.

سؤال اصلی تحقیق

سؤال اصلی این تحقیق آن است که آیا بین ابعاد عدالت سازمانی با رضایت شغلی
کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه ارتباط معناداری وجود دارد؟

سوالات فرعی

آیا بین عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه
رابطه‌ای وجود دارد؟

آیا بین عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه
رابطه‌ای وجود دارد؟

آیا بین عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه
رابطه‌ای وجود دارد؟

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

- بین رعایت عدالت سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد
مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- فرضیه‌های فرعی
- بین عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مروری بر ادبیات تحقیق:

عدالت در ادبیات اسلامی

عدل در اسلام ریشه در قرآن دارد و قرآن است که بذر عدل را در دل جامعه اسلامی پراکنده است و این مسئله به حدی برای دین حق دارای اهمیت است که گاهی خدا از مقام فاعلیت و تدبیر الهی به مقام اقامه عدل یاد می‌کند. برای مثال خداوند در قرآن می‌فرماید:

«لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ^۱».

«بِالْعَدْلِ قَامَتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضُ^۲»

«زمین و آسمان‌ها به واسطه عدالت بپا داشته شده‌اند»

«اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى^۳».

«عدالت پیشه کنید تا شما را به تقوا نزدیک کند»

۱- سوره حدید، آیه ۲۵

۲- سوره الرحمن، آیه ۷

۳- سوره مائده، آیه ۸

خداوند در این آیات به مؤمنین دستور می‌دهد که دائماً و مستمراً حق و عدالت را چه در گفتار و چه در رفتار بپا دارند و از آن هیچ گاه عدول نکنند تا این که به آن عادت کنند و می‌فرماید؛ عدالت را بپا دارید هر چند به ضرر شما یا پدر و مادرتان باشد و در این کار ملاحظه شخص فقیر و ثروتمند را نکنید، بلکه خداوند از آن‌ها سزاوارتر است (علامه طبرسی، ۱۴۱۲). بنابراین قرآن، یک بعدش این است که ظلم را از بین بشر بردارد و عدالت اجتماعی را در بشر ایجاد کند (صحیفه امام خمینی، ج ۱۲: ۴۳۴).

به دلیل اعتقاد به اصل عدل و تبعیت احکام از مصالح و مفاسد نفس الامری و اصل حسن و قبح عقلی و حجیت عقل، عدل زیربنای فقه شیعی به شمار می‌رود و در بسیاری از احکام، عدالت شرط انجام دهنده آن عمل می‌باشد همانند نماز جماعت و جمعه و قضاوت و ... (مطهری، ۱۳۷۷). همچنین امام خمینی^(ره) بنیانگذار کبیر انقلاب اسلامی ایران نیز در رابطه با عدالت می‌فرماید: ملت عدالت می‌خواهد، بزرگ‌ترین چیز تقواست که قرآن و حدیث در آن، آن قدر پافشاری کردند که انسان متقی باشد، مواظب خودش باشد، که مبادا با زبانش، با چشمش، با گوشش به مردم ظلم کند. عدالت را اجرا کنید، عدالت را برای دیگران نخواهید، خودتان هم بخواید. در رفتار، عدالت داشته باشید؛ در گفتار عدالت داشته باشید؛ تشریفات را کم کنید و این ملت را خدمتگزار باشید (جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۳۸۲). اجرای عدالت در جوامع دارای برکات و آثار مختلفی می‌باشد برای مثال:

۱- عدالت عامل اصلاح امور مردم؛ امام علی^(ع) می‌فرماید:

«الرَّعِيَّةُ لَا يَصْلِحُهَا إِلَّا الْعَدْلُ»

مردم را چیزی جز عدالت اصلاح نمی‌کند.

۲- صلاح و قوام مردم در اجرای عدالت است؛ امام علی^(ع) می‌فرماید:

«صلاح الرعیة العدل^۱»

صلاح مردم در اجرای عدالت است»؛

۳- عدم عدالت موجب فقر و ویرانی دین؛ بنا به گفته امام صادق(ع) و امام کاظم(ع)، اگر عدل در میان مردم جریان نداشته باشد، نیازمند و فقیر خواهند شد. و فقر (بنا بر آنچه در تعالیم و احادیث دین آمده) در اغلب احوال، دین را ویران می‌سازد، عقل را می‌برد، بر تقوا و فضیلت خط بطلان می‌کشد و مردمان را به فجور و گناه می‌کشاند.^۲

۴- عدالت، بلندترین مرتبه ایمان؛ امام علی(ع) می‌فرماید:

«العدل رأس الإیمان، و جماع الإحسان، و أعلى مراتب الإیمان»^۳

عدالت سر ایمان و همه احسان، و بلندترین مرتبه ایمان است.

۵- عدالت، عامل حیات احکام؛ امام علی(ع) می‌فرماید:

«العدل حیاة الاحکام»^۴

عدل مایه زنده ماندن احکام است.

۶- عدالت بهترین سیاست؛ امام علی(ع) می‌فرماید:

«خیر السیاسات العدل»^۵

نیکوترین سیاست‌ها اجرای عدالت است.

۷- عدالت، موجب تسکین دل‌ها؛ حضرت فاطمه زهرا(س) در خطبه مشهور

خود می‌فرماید:

«... و العدل تسکینا للقلوب...»^۶

۱. همان

۲. همان

۳. همان. ص ۶۰۵

۴. همان

۵. همان. ص ۶۰۶

۶. همان. ص ۱۳۴

عدل را خداوند مایه آرامش دل‌ها ساخت.

۸- عدالت عامل فرمانبرداری مردم؛ امام علی(ع) می‌فرماید:

«الرَّعِيَةُ سَوَادُ يَسْتَعْبِدُهُمُ الْعَدْلُ»^۱

مردم، توده‌هایی‌اند که اجرای عدالت آنان را به فرمانبرداری وا می‌دارد.

عدالت در ادبیات سازمان و مدیریت

مفاهیم عدالت و انصاف در محیط‌های سازمانی و در بین کارکنان نیز مطرح می‌گردد و عموماً به عنوان عدالت سازمانی به آن اشاره می‌شود (لامبرت، ۲۰۰۳). عدالت سازمانی بر ادراک کارکنان دربارهٔ میزان برابری و انصاف در سازمان تأکید دارد و به عنوان یکی از ارزش‌های کلیدی که سازمان‌ها به آن تمایل دارند، تلقی می‌شود (الامین و الامیان، ۲۰۱۱). تئوری عدالت سازمانی از طریق دسته‌بندی دیدگاه‌ها و احساسات افراد دربارهٔ رفتار خودشان و دیگران در سازمان، بر برابری و انصاف در سازمان‌ها تأکید دارد (ساندرز و تورن هیل، ۲۰۰۳). در تحقیقات علوم انسانی، عدالت به مثابه سازه‌ای در نظر گرفته شده است که به طور اجتماعی ایجاد می‌گردد. بدین معنی که در صورتی عملی عادلانه به حساب می‌آید که بیشتر افراد آن را به صورت عادلانه ادراک نمایند (کول کویت و همکاران، ۲۰۰۱).

در زمینه عدالت سازمانی، این بحث که چرا عدالت مهم است به آشکارترین شکل به وسیله لیند و تایلر (۲۰۰۳) در تحقیقشان پیرامون عدالت رویه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. لیند و تایلر دو مدل را برای تشریح اثرات عدالت مشخص نموده‌اند: (۱) مدل منافع شخصی: در این مدل بیان می‌گردد که علت اهمیت عدالت برای افراد در این نکته است که در نهایت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا دستاوردهای شخصی‌شان را حداکثر سازند. بدین معنا افراد چون معتقدند که رویه‌های منصفانه در نهایت منجر به پیامدهای با ارزش برای آن‌ها خواهد شد، برای این رویه‌ها ارزش قائلند. (۲) مدل ارزش‌های گروهی:

در این مدل بیان می‌گردد که رعایت عدالت به افراد اطلاعاتی در مورد جایگاهشان در گروه ارائه می‌نماید. بدین معنا که هنگامی که افراد صاحب اختیار و قدرت در گروه با افراد با رعایت عدالت رفتار می‌نمایند، این رفتار به فرد اطلاعاتی در مورد موقعیت او در گروه ارائه می‌کند و بنابراین در ایجاد ارزش برای فرد و هم چنین ایجاد حس هویت مشترک، مفید است (آمبراس، ۲۰۰۲).

انواع عدالت سازمانی

کروپانزانو^۲ و گرینبرگ (۱۹۹۷) معتقدند که تحقیقات در مورد عدالت سازمانی بر دو مبحث عمده متمرکز می‌گردد: ۱ پاسخ‌های کارکنان به پیامدهای که دریافت می‌کنند. ۲ ابزارهایی که توسط آن‌ها این پیامدها تخصیص می‌یابند یا به عبارت دیگر، رویه‌های استفاده شده برای تخصیص پیامدها. به بیان دیگر، نظریه‌پردازان در زمینه عدالت سازمانی بین مفهوم سازی‌هایی از عدالت که به محتوی تصمیمات می‌پردازد (عدالت توزیعی) و مفاهیمی که بر این امر متمرکز می‌شود که تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند (عدالت رویه‌ای)، تمایز قائل می‌شوند (لی، ۲۰۰۰). به طور کلی، بحث عدالت رویه‌ای در پی اثبات ناتوانای تئوری برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینه عدم رعایت عدالت، مطرح گشتند. تمرکز تحقیق در اواخر ۱۹۸۰ به بحث عدالت رویه‌ای تغییر پیدا کرد. مطالعه عدالت رویه‌ای - انصاف درک شده از فراگردهایی که پیامدها توسط آن‌ها تخصیص می‌یابند نشان داد که توزیع پاداش‌ها در بسیاری از اوقات اهمیتی کمتر از فراگردهایی که توسط آن‌ها پاداش‌ها تخصیص یافته‌اند، دارند. همزمان با مطالعه بر روی مبحث «عدالت رویه‌ای» بیز^۱ و موآگ^۲ (۱۹۷۵) بحث عدالت مرادده‌ای را مطرح نمودند که بر جنبه بین شخصی اعمال سازمانی به ویژه رفتار و ارتباطات بین مدیریت و کارکنان تمرکز می‌نماید. گرچه بسیاری از محققان، قائل به وجود تمایز، بین عدالت مرادده‌ای و عدالت

1 . Bies

2 . Mmag

رویه‌ای بودند اما محققان زیادی از جمله کروپانزانو (۲۰۰۱) و بیرن^۱ (۱۹۹۹)، تیلر^۲ (۲۰۰۲) و بیز (۱۹۹۰) این تمایز را زیر سؤال برده‌اند (کوهن، چراس و اسپکتور، ۲۰۰۱).

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی به ادراکات افراد از نتایج حاصل از فراگرد مربوط می‌شود. بنابراین ادراکات فردی از اینکه نتایج منصفانه هستند یا غیرمنصفانه به مثابه ساز و کار عدالت توزیعی عمل می‌کند (دیوچ، ۲۰۰۶). هنگامی که افراد یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می‌کنند، در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند (فالگر و کروپانزانو، ۱۹۹۸).

عدالت رویه‌ای

رویه‌ها مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها در قالب یک برنامه زمان‌بندی شده، نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند. در واقع، رویه‌ها تعیین‌کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند (رضائیان، ۱۳۸۱: ۱۸۱). عدالت رویه‌ای، عدالت درک شده از رویه‌های مورد استفاده برای تصمیم‌گیری است (براکتر و ویزنفلد، ۲۰۰۷). ادراکات انصاف در سازمان‌ها صرفاً تحت تأثیر نتایج نیست، بلکه تحت تأثیر انصاف فراگرد مورد استفاده برای تحقق نتایج نیز هست. نظریه عدالت رویه‌ای مطرح می‌کند، افراد می‌توانند نگاهی فراتر از نتایج کوتاه مدت تصمیم داشته باشند. بنابراین نتایج نامطلوب، قابل قبول به نظر می‌رسد، زمانی که تصور بر این است که فراگرد مورد استفاده منصفانه بوده است (گرینبرگ، ۱۹۸۷). بارون و گرینبرگ معتقدند که دانشمندان دو جنبه برای عدالت رویه‌ای در نظر گرفته‌اند: ۱ جنبه ساختاری عدالت رویه‌ای: این جنبه از عدالت رویه‌ای به بررسی این امر می‌پردازد که تصمیمات چگونه باید اتخاذ

1 .Bbyre
2 .Tyler

گردد تا منصفانه به نظر برسد. توجه به این نکته حائز اهمیت است که این جنبه به بررسی اینکه تصمیمات چه باشند، نمی‌پردازد بلکه این امر را بررسی می‌نماید که تصمیمات چگونه اتخاذ گردند. ۲ جنبه اجتماعی عدالت رویه‌ای: گرینبرگ اعتقاد دارد که گرچه جنبه ساختاری عدالت رویه‌ای، اهمیت شایانی دارد، همه مباحث در زمینه عدالت رویه‌ای را در بر نمی‌گیرد؛ به عبارت دیگر هنگام قضاوت در مورد میزان رعایت عدالت در رویه‌های سازمانی، کیفیت رفتار بین شخصی تصمیم گیرندگان با کارکنان سازمان به منزله یک عامل کلیدی در نظر گرفته می‌شود. گرینبرگ این بُعد عدالت رویه‌ای را «عدالت مراوده‌ای» می‌نامد و دو عامل اصلی را تعیین کننده عدالت در رفتارهای بین افراد می‌داند. الف) عدالت اطلاعاتی ۱: به درستی اطلاعاتی که به افراد در مورد یک تصمیم داده می‌شود، می‌پردازد (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰). این جنبه از عدالت به بررسی این امر می‌پردازد که به چه میزان به افراد اطلاعات در مورد اینکه چرا رویه‌ها به طریقی خاص استفاده شده‌اند یا چرا پیامدها به شیوه‌ای خاص توزیع شده‌اند، داده می‌شود (کول کوایت و همکاران، ۲۰۰۱). ب) حساسیت اجتماعی ۲: بیان کننده میزان احترام و منزلتی است که هنگام ارائه یک پیامد نامطلوب نشان داده می‌شود. هنگامی که پیامدهای نامطلوب به درستی و به صورت آموزنده و با میزان زیادی حساسیت بین فردی ارائه گردد، پاسخ افراد به این پیامدها مطلوب‌تر از زمانی خواهد بود که با حساسیت کمتر و در یک شیوه غیر آموزنده‌تر ارائه شود (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰). دو منبع اصلی وجود دارد که ارزیابی‌ها در مورد میزان رعایت عدالت رویه‌ای از آن‌ها مشتق می‌گردد: ۱ رویه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی سازمان که از آن‌ها تحت عنوان مبنای رسمی عدالت رویه‌ای نام برده می‌شود. ۲ تجارب افراد یا اشخاص خاص صاحب اختیار در گروه که وظیفه اداره گروه را بر عهده دارند که این جنبه را مبنای غیررسمی عدالت رویه‌ای می‌نامند. مبنای رسمی ماهیت ساختاری دارند و احتمال دارد که در طی زمان‌ها و موقعیت‌های گوناگون و در میان افراد متفاوت، ثبات خود را حفظ کنند. از سوی دیگر، مبنای غیررسمی، پویا و منحصر به فرد هستند و احتمال

تغییر آن‌ها بسته به ادراک کننده، عامل تغییر و هم چنین رابطه خاصی که بین آن‌ها ایجاد شده است، وجود دارد. کارکنان، بین این منابع تمایز قائل شده و هر کدام نفوذ مجزایی بر قضاوت‌های کلی افراد در مورد عدالت رویه‌های سازمانی دارند (تایلر و کین، ۲۰۰۲).

عدالت مراوده‌ای

در دهه ۱۹۹۰، تحقیقات عدالت گسترش یافت به طوری که محققان شروع به بررسی جنبه‌های اجتماعی عدالت کردند. بحث‌های عدالت مراوده‌ای، به دنبال مباحث مرتبط با عدالت رویه‌ای مطرح گشتند و جنبه انسانی اعمال سازمانی را دربر می‌گیرند. بدین معنا که این جنبه از عدالت بر نحوه رفتار مدیریت یا سایر افراد کنترل کننده پاداش‌ها و منابع سازمانی با کارکنان، تمرکز می‌نماید. بنابراین عدالت مراوده‌ای، جنبه‌هایی از فرآیند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در برمی‌گیرد (کوهن، چراس و اسپکتور، ۲۰۰۱). عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. دو عامل در ادراکات عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی را بر عهده دارند: ۱- آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند، تشریح شده است. ۲- آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند، با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می‌گیرند با احترام رفتار می‌نمایند (جواهر، ۲۰۰۲).

عدالت مراوده‌ای بر طبق نظر بیز و موآگ (۱۹۸۶) و مایر و همکارانش (۱۹۹۵) از دو عنصر اصلی تشکیل شده است که شامل تشریحات و توجیهاتی مرتبط با تصمیمات و سطح حساسیت رفتارها و خیراندیشی نسبت به افرادی که در جریان به کارگیری تصمیمات تحت تأثیر قرار می‌گیرند، می‌شود (ساندرز و تورن هیل، ۲۰۰۳). عدالت مراوده‌ای مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها، در تعیین

قضاوت‌های انصاف مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال اینکه رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود، را افزایش می‌دهد (مورمان، ۲۰۰۷).

برخی از عناصر مرتبط با عدالت تعاملی که شناسایی شده‌اند. عبارتست از: درستی، توجیه کردن، ادب، دوستی، حساسیت، علاقه، صداقت، همدلی و حصول اطمینان دادن، راهنمایی، نگرانی و تلاش که در بافت شکایت مشتری دو بعد دیگر از جمله قبول سرزنش و پوزش خواستن نیز مطرح است (ون دن، ۲۰۰۲).

رضایت شغلی

در متون مدیریتی، تعاریف مختلفی درباره رضایت شغلی آمده، رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند (دهقان، صدقیانی و مرادی، ۱۳۸۹). رضایت شغلی یکی از رایج‌ترین متغیرهای رفتار سازمانی است که نگرش کلی یک فرد را نسبت به شغل خویش بیان می‌کند (کومار و گوپتا، ۲۰۰۲). فردی که دارای رضایت شغلی بالایی است نسبت به شغل خویش دارای نگرش‌های مثبتی است در حالی که فردی که از شغل خویش ناراضی است دارای نگرش‌های منفی نسبت به شغل خود است (رابینز، ۲۰۱۱). از دیدگاه دیگر، رضایت شغلی به عنوان یک پاسخ احساسی کامل به شرایط و محیط کاری تلقی می‌شود. در جای دیگر نارضایتی شغلی مورد بحث قرار گرفته، یعنی مغایرت میان آنچه یک فرد انتظار دارد از کارش دریافت کند و آن چیزی که همان فرد واقعاً دریافت کرده است (فاف، ۲۰۰۵).

ابعاد رضایت شغلی

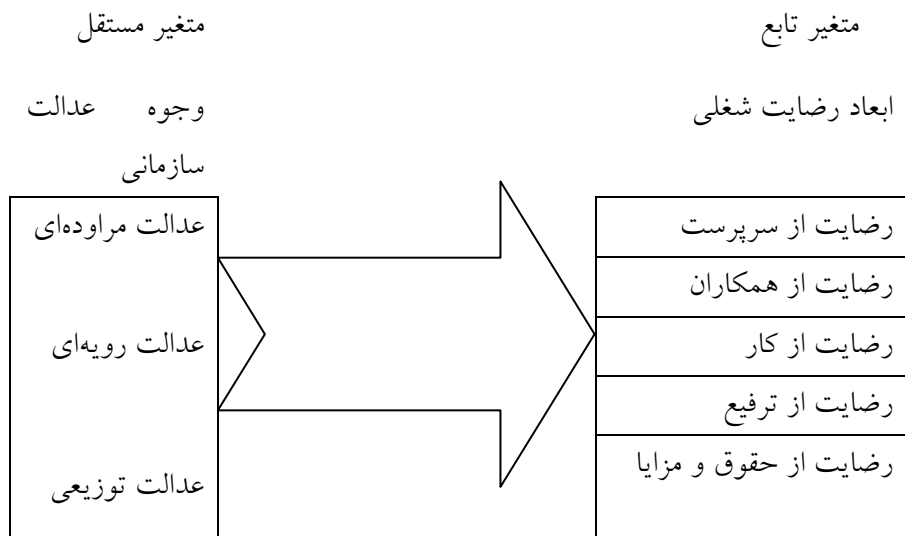
رضایت شغلی به جهت‌گیری کلی و عاطفی فرد نسبت به نقش کاری وی که در حال حاضر شغلش می‌باشد اشاره دارد. این مفهوم باید از رضایتی که فرد از جنبه‌های

مختلف و جداگانه شغلش دارد متمایز گرد. در واقع رضایت شغلی به عنوان نگرش کلی فرد نسبت به شغلش، یک مفهوم کلی است. اگرچه این مفهوم سازی منکر این واقعیت نیست که این نگرش کلی، چند بعدی نیز می باشد. فرض این است که اشخاص قادرند جنبه های خاصی را که از شغلشان رضایت دارند در مقابل جنبه هایی که ناراضایتی دارند میزان (تعدیل) کنند و به نگرش مرکبی از شغل به صورت یک کل برسند (پریر، ۲۰۰۹). در حقیقت برای یک فرد هم می توان نگرش هایی را نسبت به هر یک از جنبه های شغلش فرض نمود و هم می توان یک نگرش مرکب نسبت به شغل به عنوان یک کل در نظر گرفت، که این کل نتیجه ای است که از مجموعه رضایت ها و ناراضایتی هایی که فرد در ابعاد و جنبه های مختلف و متنوع شغلش تجربه می کند (وکسلی و یوکی، ۲۰۰۱). کندال ۱ و اسمیت ۲ به ابعاد پنج گانه شغلی اشاره کرده اند. این ابعاد مهم ترین ویژگی های یک شغل در ارتباط با این موضوع که کدام افراد واکنش های مثبت مؤثری نسبت به آن دارند را نشان می دهد. در واقع می توان رضایت فرد را در ارتباط با این ابعاد پنج گانه شغلی به دست آورد. این ابعاد عبارتند از:

- ۱- ماهیت کار: به معنای خصوصیات و ویژگی هایی که در وظایف شغلی فرد وجود دارد.
- ۲- حقوق و پرداخت: مقدار اجرت مالی که فرد دریافت می کند و درجه ای که وی دستمزدش را در مقابل دستمزد دیگران عادلانه و منصفانه می داند.
- ۳- فرصت های ارتقاء: فرصت پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی.
- ۴- نظارت و سرپرستی: نحوه ارتباط فرد با سرپرست مستقیم خود و توانایی سرپرست در اینکه حمایت های رفتاری و کمک های فنی را به فرد ارائه دهد.
- ۵- همکاران شغلی: درجه ای که همکاران شغلی از لحاظ فنی کارا هستند و از بُعد اجتماعی حامی فرد به شمار می روند (اسمیت و کندال، ۱۹۶۹).

عدالت سازمانی و رضایت شغلی

تأثیر عدالت یا بی‌عدالتی به طور مستقیم و در کوتاه‌ترین زمان در رفتار کارکنان سازمان بروز و ظهور می‌یابد. عدالت از اصلی‌ترین عوامل شکل دهنده رفتار سازمانی کارکنان است که علاوه بر تأثیر مستقیم آن بر رفتارهای کارکنان سایر متغیرها و پارامترهای سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفتارهای سازمانی کارکنان تحت تأثیر مستقیم میزان رضایت آنان از شغل خود و حیطه‌های آن است و این رضایت خود تحت تأثیر بالقوه میزان رعایت عدالت سازمانی و وجوه آن می‌باشد (براکر و همکاران، ۲۰۰۷). تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر رضایت شغلی افراد و تعهد آنان به سازمان تأثیر دارد (وایی فات، ۲۰۱۰). بنابراین میزان رعایت انواع عدالت در سازمان است که تعیین می‌کند که کارکنان رفتارهای مطلوب یا نامطلوبی در سازمان داشته باشند. تأثیر رعایت عدالت یا وجود بی‌عدالتی در سازمان بر رضایت شغلی کارکنان به قدری بیشتر از سایر متغیرهای سازمانی است که اگر بتوان این تأثیر سایر متغیرهای سازمانی بر رضایت شغلی را در حد اندک و قابل صرف‌نظر کردن برشمرد به قدرت می‌توان گفت که رضایت شغلی تنها در سایه وجود عدالت در سازمان حاصل می‌شود و میزان آن بستگی به میزان رعایت عدالت در سازمان دارد (تایبوت و واکر، ۲۰۰۶). بنابراین به نظر می‌رسد در مجموع رعایت عدالت سازمانی می‌تواند بر افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیر داشته باشد. مدل مفهومی این تحقیق به کمک ابعاد عدالت سازمانی برگرفته از مدل نیهوف و مورمن که در سال ۱۹۹۳ ارائه گردیده، و رضایت شغلی و ابعاد آن که از مدل ارائه شده توسط اسمیت، کندال و هولین که در سال ۱۹۶۹ اقتباس گردیده است؛ طراحی گردیده است و در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است.



مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی است زیرا هدف از تحقیق حاضر توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و به قصد کاربرد نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان نظامی انجام می‌شود. لذا تحقیق حاضر بر مبنای اهداف تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی حساب می‌آید. زیرا شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فراگرد تصمیم‌گیری باشد. تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی است که در آن‌ها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود (دلاور، ۱۳۸۸: ۱۸۴). در این تحقیق نیز به بررسی رابطه بین تمایل

کارکنان به عدالت سازمانی و ابعاد آن با رضایت شغلی پرداخته شده و وجود یا عدم وجود یک رابطه مثبت و معنی‌دار میان این دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری و نمونه منتخب

جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان افسر سازمان نظامی مورد مطالعه است که به روش نمونه‌گیری تصادفی گروهی، نمونه آماری منتخب از بین افسران جزء و ارشد که دارای تحصیلات، سوابق خدمتی، درجات، و پست‌های متفاوت می‌باشند، انتخاب شدند. به دلیل محرمانه بودن اطلاعات مربوط به حجم جامعه آماری، با توضیح و ارائه اطلاعات شفاهی به اساتید محترم راهنما و مشاور، با مشورت و تأیید ایشان و با رعایت استانداردهای لازم حجم نمونه ۳۰۰ نفر (با لحاظ نمودن ضریب حفاظتی - امنیتی) برای این تحقیق تأیید گردید.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و دیگر اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. همچنین روش جمع‌آوری داده‌های اولیه در این تحقیق روش پیمایشی - میدانی می‌باشد که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه داده‌های لازم جمع‌آوری گردیدند. پرسش‌نامه تحقیق شامل ۴۵ سؤال در دو بخش سؤالات عمومی (۶ سؤال) و سؤالات اختصاصی (۳۹ سؤال) بوده که سؤالات اختصاصی بر حسب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید. از ۳۹ سؤال اختصاصی پرسش‌نامه ۲۰ سؤال مربوط به عدالت سازمانی و وجوه آن یعنی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای) و ۱۹ سؤال مرتبط با رضایت شغلی و حیطه‌های آن یعنی (رضایت از کار، رضایت از سرپرست، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از ترفیع) می‌باشد. از کل پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۲۴۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. از این تعداد ۹ عدد به علت ناقص بودن قابل استفاده

نبوده و کنار گذاشته شدند و اطلاعات ۲۳۴ پرسش‌نامه استخراج و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روایی و پایایی پرسش‌نامه

مقصود از روایی به این معناست که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ (خاکی، ۱۳۸۷: ۲۴۴). قسمت سؤالات مربوط به عدالت سازمانی، اقتباس از یک پرسش‌نامه استاندارد است که توسط نیهوف و مورمن در سال ۱۹۹۳ طراحی گردیده است که شامل ۳ خرده مقیاس عدالت توزیعی با ۷ سؤال، عدالت رویه‌ای با ۶ سؤال و عدالت مراوده‌ای با ۷ سؤال است که از جمع این سه حیطه عدالت سازمانی کلی حاصل می‌شود. قسمت سؤالات مربوط به رضایت شغلی نیز یک پرسش‌نامه استاندارد است که توسط اسمیت، کندال و هیولین از دانشگاه کرنل در سال ۱۹۶۹ طراحی گردیده که پنج مؤلفه رضایت شغلی یعنی رضایت از سرپرست با ۳ سؤال، رضایت از همکاران با ۳ سؤال، رضایت از کار با ۱۱ سؤال، رضایت از حقوق و مزایا با ۴ سؤال و رضایت از ترفیع با ۲ سؤال را مورد سنجش قرار می‌دهد و از جمع همه این‌ها رضایت شغلی کلی حاصل می‌شود. علاوه بر همه این موارد جهت تعیین اعتبار و روایی پرسش‌نامه تهیه شده در این تحقیق از روش اعتبار محتوا نیز استفاده شده است و پرسش‌نامه تهیه شده توسط تنی چند از اساتید و متخصصان مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر پرسش‌نامه نهایی متناسب با جامعه مورد مطالعه و ویژگی‌های آن (به صورت بومی شده) تدوین گردید.

مقصود از پایایی یا اعتبار یک وسیله اندازه‌گیری، آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله (وسیله مشابه و قابل مقایسه با آن) تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. (هومن، ۱۳۸۰). برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از نرم‌افزار SPSS استفاده شد که ضریب آلفای

کروناخ ۹۲٪ برای آن به دست آمد. نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

تحلیل استنباطی داده‌ها

تحلیل استنباطی داده‌ها به کمک روش‌های آماری مانند: آزمون استقلال مربع کای، رتبه‌بندی فریدمن، همبستگی پیرسون انجام پذیرفته است. همچنین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از فن آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج ضریب همبستگی فرضیه اصلی (همبستگی بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی) در جدول ۲ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بین نمرات عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار، مثبت و قوی وجود دارد. زیرا میزان ضریب همبستگی (۰/۸۵۵) $(r =$ به دست آمده با فراوانی $(N = 234)$ حکایت از یک رابطه مثبت و قوی دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول سطح معنی‌داری $(sig = 0)$ که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت که فرض پژوهشگر یا فرض مخالف یعنی (H_1) تأیید و فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: بین رعایت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱- توصیف داده‌ها بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ دهندگان

متغیرهای جمعیت شناختی	طبقه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
سن	زیر ۳۰ سال	۸۶	۳۶/۸
	۳۰-۳۵ سال	۵۲	۲۲/۲
	۳۵-۴۰ سال	۴۲	۱۷/۹
	۴۰-۴۵ سال	۳۸	۱۶/۲
	۴۵ سال به بالا	۱۶	۶/۸
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۵۸	۲۴/۸
	۵-۱۰ سال	۵۲	۲۲/۲
	۱۰-۱۵ سال	۱۶	۶/۸
	۱۵-۲۰ سال	۳۲	۱۳/۷
	۲۰-۲۵ سال	۷۶	۳۲/۵
تحصیلات	دیپلم	۴	۱/۷
	فوق دیپلم	۴۲	۱۷/۹
	لیسانس	۱۵۰	۶۴/۲
	فوق لیسانس	۳۸	۱۶/۲
درجه یا رتبه	۱۰-۱۱	۴۲	۱۷/۹
	۱۲-۱۳	۹۰	۳۸/۵
	۱۴	۲۲	۹/۴
	۱۵	۴۸	۲۰/۵
	۱۶	۳۲	۱۳/۷
درجه یا رتبه پست سازمانی	۱۱-۱۰	۲۲	۹/۴
	۱۲-۱۳	۵۸	۲۴/۸
	۱۴-۱۵	۶۲	۲۶/۵
	۱۶-۱۷	۷۴	۳۱/۶
	۱۸ و به بالا	۱۸	۷/۷

جدول ۲: محاسبه ضریب همبستگی عدالت سازمانی و رضایت شغلی

آزمون ضریب همبستگی	متغیر مستقل	متغیر تابع	ضریب همبستگی حاصله	سطح معنی داری sig	حجم نمونه n
اسپیرمن	عدالت سازمانی	رضایت شغلی	۰/۸۵۵	/۰۰۰	۲۳۴

برای آزمون فرضیه فرعی شماره یک از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. برای این منظور بین نمرات کل عدالت توزیعی و رضایت شغلی کارکنان ضریب همبستگی محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول شماره ۳ ملاحظه می شود.

جدول ۳: محاسبه ضریب همبستگی عدالت توزیعی و رضایت شغلی

آزمون ضریب همبستگی	متغیر مستقل	متغیر تابع	ضریب همبستگی حاصله	سطح معنی داری sig	حجم نمونه n
اسپیرمن	عدالت توزیعی	رضایت شغلی	۰/۷۷۱	/۰۰۰	۲۳۴

نتایج جدول ۳ نشان می دهد که بین نمرات عدالت توزیعی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی دار، مثبت و قوی وجود دارد. زیرا میزان ضریب همبستگی (۰/۷۷۱) $(r =$ به دست آمده با فراوانی $(N = 234)$ حکایت از رابطه مثبت و قوی دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول سطح معنی داری ($sig = 0$) که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است با ۰/۹۹ اطمینان می توان گفت که فرض پژوهشگر یا فرض مخالف یعنی (H_1) تأیید و فرض صفر رد می شود. بنابراین می توان گفت: بین رعایت عدالت توزیعی و رضایت شغلی کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه فرعی شماره ۲ پژوهش از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. برای این منظور بین نمرات کل عدالت رویه ای و رضایت

شغلی کارکنان ضریب همبستگی محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول شماره ۴ ملاحظه می شود.

جدول ۴: محاسبه ضریب همبستگی عدالت توزیعی و رضایت شغلی

حجم نمونه n	سطح معنی داری sig	ضریب همبستگی حاصله r	متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون ضریب همبستگی
۲۳۴	/۰۰۰	۰/۶۹۳	رضایت شغلی	عدالت رویه‌ای	اسپیرمن

نتایج جدول ۴ نشان می دهد که بین نمرات عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی دار، مثبت و قوی وجود دارد. زیرا میزان ضریب همبستگی (۰/۶۹۳) $r =$ به دست آمده با فراوانی (N = ۲۳۴) حکایت از رابطه مثبت و قوی دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول سطح معنی داری (sig = ۰) که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است با ۰/۹۹ اطمینان می توان گفت که فرض پژوهشگر یا فرض مخالف یعنی (H₁) تأیید و فرض صفر رد می شود. بنابراین می توان گفت: بین رعایت عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه فرعی شماره ۳ پژوهش از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. برای این منظور بین نمرات کل عدالت مراوده‌ای و رضایت شغلی کارکنان ضریب همبستگی محاسبه گردید که نتایج این محاسبات از طریق خروجی نرم افزار SPSS در جدول شماره ۵ ملاحظه می شود.

جدول ۵: محاسبه ضریب همبستگی عدالت توزیعی و رضایت شغلی

حجم نمونه n	سطح معنی داری sig	ضریب همبستگی حاصله r	متغیر تابع	متغیر مستقل	آزمون ضریب همبستگی
۲۳۴	/۰۰۰	۰/۷۴۱	رضایت شغلی	عدالت مراوده‌ای	اسپیرمن

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که بین نمرات عدالت مراوده‌ای و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار، مثبت و قوی وجود دارد. زیرا میزان ضریب همبستگی (۰/۷۴۱) $r =$ به دست آمده با فراوانی ($N = 234$) حکایت از رابطه مثبت و قوی دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول سطح معنی‌داری ($sig = 0$) که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت که فرض پژوهشگر یا فرض مخالف یعنی (H_1) تأیید و فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: بین رعایت عدالت مراوده‌ای و رضایت شغلی کارکنان سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

همبستگی وجوه عدالت سازمانی با رضایت شغلی

میزان شدت همبستگی وجوه عدالت سازمانی با رضایت شغلی به ترتیب میزان همبستگی (بر اساس آزمون همبستگی پیرسون و در سطح اطمینان ۰/۹۹) در جدول ۶ آورده شده است و همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، رضایت کارکنان جامعه آماری این تحقیق بیشتر تحت تأثیر الزامات و شاخص‌های عدالت توزیعی قرار دارد و عدالت توزیعی بالاتر باعث ایجاد رضایت شغلی بیشتری می‌گردد.

جدول ۶- میزان همبستگی وجوه عدالت سازمانی با رضایت شغلی

شدهت همبستگی با رضایت شغلی	وجوه عدالت سازمانی
۰/۷۷۱ ^a	عدالت توزیعی
۰/۷۴۱ ^a	عدالت مراوده‌ای
۰/۶۹۳ ^a	عدالت رویه‌ای

^a= همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

رابطه بین وجوه عدالت سازمانی با یکدیگر و با ابعاد رضایت شغلی

رابطه بین وجوه عدالت سازمانی با یکدیگر و با ابعاد رضایت شغلی و همچنین رابطه بین ابعاد رضایت شغلی با یکدیگر و با عدالت سازمانی در جدول ۷ محاسبه شده است

که طبق نتایج این آزمون تمامی ابعاد رضایت شغلی با یکدیگر و با تمام وجوه عدالت سازمانی رابطه معنی دار مثبت دارند و همچنین تمام وجوه عدالت سازمانی با یکدیگر و با ابعاد رضایت شغلی رابطه معنی دار مثبت دارند که برخی از این رابطه‌ها دارای شدت همبستگی بالایی می‌باشند. محاسبه این همبستگی‌ها بر اساس آزمون همبستگی پیرسون و در سطح اطمینان ۰/۹۹ انجام گرفته که میزان همبستگی متغیرهای ذکر شده در ستون‌های این جدول آمده است.

جدول ۷- همبستگی و ارتباط بین وجوه عدالت سازمانی و ابعاد رضایت شغلی

متغیرها	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مرادده‌ای	رضایت از کار	رضایت از سرپرست	رضایت از همکاران	رضایت از ترفیع
عدالت توزیعی	۱						
عدالت رویه‌ای	**۰/۵۷۱	۱					
عدالت مرادده‌ای	**۰/۵۱۸	**۰/۶۹۴	۱				
رضایت از کار	**۰/۳۸۴	**۰/۳۹	**۰/۴۴	۱			
رضایت از سرپرست	**۰/۴۸	**۰/۵۹۴	**۰/۷۰۳	**۰/۳۹۳	۱		
رضایت از همکاران	**۰/۱۷۵	**۰/۳۰۱	**۰/۲۴۳	**۰/۳۴۱	**۰/۱۹۵	۱	
رضایت از ترفیع	**۰/۵۹۴	**۰/۵۷۷	**۰/۶۱۲	**۰/۴۶۲	**۰/۵۷۷	**۰/۱۶۹	۱

**P<0/01 N = ۲۳۴

رابطه بین ویژگی‌های شخصی افراد جامعه آماری با عدالت سازمانی و رضایت شغلی

رابطه بین ویژگی‌های شخصی افراد جامعه آماری با عدالت سازمانی در جدول ۸ محاسبه شده است که طبق نتایج این آزمون بین عدالت سازمانی با سابقه خدمت، درجه و رتبه کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و بین عدالت سازمانی با سن، تحصیلات و پست سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. محاسبه این همبستگی‌ها بر اساس آزمون مربع کای انجام گرفته که وجود رابطه یا عدم وجود رابطه بین ویژگی‌های شخصی کارکنان و عدالت سازمانی در ستون نتیجه تحلیل این جدول آمده است.

جدول ۸- همبستگی و ارتباط بین ویژگی‌های شخصی و عدالت سازمانی

نتیجه تحلیل	درجه آزادی dF	عدد معنی‌داری Asymp. Sig	رابطه بین ویژگی‌های شخصی و عدالت سازمانی
رابطه وجود ندارد	۱۲	۰/۸۱۷	رابطه بین سن با عدالت سازمانی
رابطه وجود دارد	۱۲	۰/۰۳۵	رابطه بین سابقه خدمت با عدالت سازمانی
رابطه وجود ندارد	۹	۰/۱۵۲	رابطه بین تحصیلات با عدالت سازمانی
رابطه وجود دارد	۱۲	۰/۰۴۴	رابطه بین درجه یا رتبه با عدالت سازمانی
رابطه وجود ندارد	۱۲	۰/۲۰۷	رابطه بین پست سازمانی با عدالت سازمانی

در جدول ۹ رابطه بین ویژگی‌های شخصی افراد جامعه آماری با رضایت شغلی محاسبه شده است. که طبق نتایج این آزمون بین رضایت شغلی کارکنان با سن، تحصیلات، درجه یا رتبه و حقوق و مزایای آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و بین رضایت شغلی کارکنان با سابقه خدمت و پست سازمانی آنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. محاسبه این همبستگی‌ها بر اساس آزمون مربع کای انجام گرفته که وجود رابطه یا عدم وجود رابطه بین ویژگی‌های شخصی کارکنان با رضایت شغلی آنان در ستون نتیجه تحلیل این جدول آمده است.

جدول ۹ - رابطه بین ویژگی‌های شخصی افراد جامعه آماری با رضایت شغلی

رابطه بین ویژگی‌های شخصی و رضایت شغلی	سطح معنی‌داری Asymp. Sig	درجه آزادی dF	نتیجه تحلیل
رابطه بین سن با رضایت شغلی	/۰۰۰	۱۲	رابطه وجود دارد
رابطه بین سابقه خدمت با رضایت شغلی	۰/۱۰۵	۱۲	رابطه وجود ندارد
رابطه بین تحصیلات با رضایت شغلی	۰/۰۰۶	۹	رابطه وجود دارد
رابطه بین درجه یا رتبه با رضایت شغلی	۰/۰۱	۱۲	رابطه وجود دارد
رابطه بین پست سازمانی با رضایت شغلی	۰/۷۵	۱۲	رابطه وجود ندارد

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

۱- فرضیه اصلی تحقیق که حاکی از ارتباط معنادار بین رعایت عدالت سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی بود، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ضریب همبستگی ۰/۸۵۵ محاسبه گردید که بیانگر رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین این دو متغیر است.

۲- همچنین فرضیه‌های فرعی تحقیق که حاکی از ارتباط معنادار بین وجوه عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) با میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان نظامی بود، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ضریب همبستگی ارتباط عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی ۰/۷۷۱، عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی ۰/۶۹۳، عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی ۰/۷۴۱، محاسبه گردید که بیانگر وجود رابطه مثبت و نسبتاً قوی بین این متغیرها است.

۳- میزان ضرایب همبستگی بین وجوه عدالت سازمانی و رضایت شغلی نشان می‌دهد که رضایت کارکنان جامعه آماری بیشتر تحت تأثیر الزامات عدالت توزیعی است. به عبارت دیگر کارکنان این سازمان از رعایت و اجرای شاخص‌های عدالت توزیعی بیشتر احساس رضایت می‌کنند تا سایر وجوه عدالت سازمانی و شاخص‌های آنها. البته این اولویت مطلق نیست و کارکنان از سایر وجوه عدالت سازمانی و شاخص‌های آنها نیز به میزانی کمتر از عدالت توزیعی احساس رضایت می‌کنند.

۴- همان‌گونه که ضرایب همبستگی مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد، تمام وجوه عدالت سازمانی یعنی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) با تمام ابعاد رضایت شغلی یعنی (رضایت از سرپرست، رضایت از همکاران، رضایت از کار،

رضایت از ترفیع و رضایت از حقوق و مزایا) همبستگی معنی‌دار، مثبت و نسبتاً قوی دارند و بین تک تک این وجوه با ابعاد رابطه مثبت وجود دارد.

۵- نتایج تحقیق نشان داد که در اولویت‌بندی وجوه عدالت سازمان، عدالت مرادده‌ای دارای بیشترین میانگین نمره رتبه‌بندی (بر اساس آزمون فریدمن) گردیده است و این بدان معنی است که شاخص‌های این وجه از عدالت سازمانی در این سازمان بیشتر از شاخص‌های سایر وجوه عدالت سازمانی اجرا می‌گردد و این به منزله این مفهوم است که روابط انسانی در این سازمان در سطح مطلوبی قرار دارد. چراکه شاخص‌های عدالت مرادده‌ای بیشتر نمایانگر ارتباطات انسانی در سازمان است.

۶- بر اساس نتایج تحقیق مشاهده گردید که در رتبه‌بندی ابعاد رضایت شغلی حیطه رضایت از سرپرست دارای بیشترین میانگین نمره رتبه‌بندی (بر اساس آزمون فریدمن) گردیده است و این بدان معنی است که تأثیر مدیریت، رفتارها و سبک‌های مدیریتی در ایجاد رضایت کارکنان این سازمان از سایر عوامل ایجاد رضایت بالاتر بوده است.

۷- بر اساس نتایج جدول ۸ در بررسی وجود ارتباط بین ویژگی‌های شخصی کارکنان با عدالت سازمانی مشخص شد که در این سازمان سن، تحصیلات و پست سازمانی کارکنان با عدالت سازمانی رابطه معنی‌داری ندارد. ولی سابقه خدمت، درجه و حقوق و مزایای کارکنان با عدالت سازمانی رابطه معنی‌داری دارد که از بین آن‌ها حقوق و مزایای کارکنان رابطه مثبت و قوی‌تری با عدالت سازمانی دارد.

۸- بر اساس نتایج جدول ۹ در بررسی وجود ارتباط بین ویژگی‌های شخصی کارکنان با رضایت شغلی آنان، مشخص شد که در این سازمان سابقه خدمت و پست سازمانی کارکنان با رضایت شغلی آنان رابطه معنی‌دار ندارد، لیکن سن، تحصیلات، درجه و میزان حقوق و مزایای کارکنان با میزان رضایت شغلی آنان رابطه معنی‌داری دارد که از بین آن‌ها رابطه بین افزایش سن کارکنان و افزایش میزان رضایت شغلی رابطه‌ای قوی‌تر است.

۹- بر اساس نتایج تحقیق در بررسی ارتباط بین وجوه عدالت سازمانی با یکدیگر مشخص شد که همه وجوه عدالت سازمانی با یکدیگر رابطه معنی دار، مثبت و نسبتاً قوی دارند و این بدان معنی است که بسیاری از پارامترها و شاخص‌های این وجوه به صورت چند جانبه عمل می‌کنند و تفکیک و تعیین مرز مشخص بین وجوه عدالت سازمانی ممکن به نظر نمی‌رسد و فرضاً هم اگر چنین کاری ممکن باشد عملاً مفید به فایده نخواهد بود و به جای تلاش برای تعیین مرز دقیق برای این وجوه باید تلاش نمود تا هر مقدار ممکن شاخص‌های هر یک از وجوه در سازمان اجرا گردد تا علاوه بر افزایش عدالت مربوطه سایر وجوه عدالت نیز ارتقاء یابد.

پیشنهادها

همان‌گونه که اشاره شد تحقیقات و مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که رابطه مثبت و قوی‌ای بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در سازمان‌ها وجود دارد و هر قدر میزان رعایت عدالت و شاخص‌های آن در سازمان بیشتر باشد، رضایت شغلی بیشتری برای کارکنان به دنبال خواهد داشت. لذا با این مقدمه، با توجه به یافته‌های تحقیق به طور مختصر چند پیشنهاد که به عنوان مهم‌ترین پیشنهادها ارائه شده برای این پژوهش می‌باشد به شرح ذیل مطرح می‌گردد.

۱- بر اساس نتایج تحقیق حاضر و چند تحقیق داخلی و بسیاری تحقیقات خارجی ارتباط و تأثیر مثبت و نسبتاً قوی عدالت سازمانی و وجوه آن با رضایت شغلی و حیطة‌های آن محرز گردیده است. ضمن اینکه طی بسیاری از تحقیقات صورت گرفته رضایت شغلی بالا در سازمان‌ها موجب ارتقای عملکرد کارکنان و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمان‌ها در ابعاد مختلف می‌گردد. پس بی‌شک یکی از اصلی‌ترین راه‌های افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، افزایش اجرای عدالت سازمانی است و سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود باید به این عامل سازمانی و متغیرهای آن توجه ویژه نمایند و ساز و کارهای اجرای واقعی آن در سازمان را فراهم نمایند.

۲- بسیاری از سازمان‌ها به دلیل مشکلات موجود و برخی از نگرانی‌های ناشی از انجام این تحقیقات و هراس از متهم شدن به بی‌عدالتی و عدم یا کمبود وجود عدالت در سازمان از انجام این‌گونه تحقیقات گریزانند و حتی گاهی برای انجام این پژوهش‌ها ممانعت ایجاد می‌کنند که این ناشی از عدم اطلاع از منافع و محاسن پژوهش و تحقیقات علمی در روشن کردن گره‌های سازمان است و اگر این پژوهش‌ها و تحقیقات به صورت واقعاً علمی و به دور از تعصبات و سلیق شخصی انجام شود قطعاً بسیاری از دردها و مشکلات سازمان را روشن خواهد کرد. لذا سازمان‌ها و مدیران آن‌ها باید زمینه‌های لازم برای انجام این‌گونه پژوهش‌ها خصوصاً در حوزه عدالت سازمانی را فراهم نمایند و از آن‌ها استقبال نموده و در پی رفع موانع برآیند.

۳- سازمان‌ها و کارکنان آن متناسب با حوزه فعالیت، فرهنگ سازمان و جامعه پیرامونی، نوع کار کارکنان و میزان تخصصی بودن سازمان، میزان و سطح سواد و دانش کارکنان، چرخه عمر سازمان، شرایط و موقعیت‌های اجتماعی و فرهنگی محیط بر آن‌ها و بسیاری متغیرهای دیگر به یک بعد از وجوه عدالت سازمانی گرایش بیشتری نشان می‌دهند و کارکنان سازمان در آن موقعیت خاص تمایل بیشتری بر اجرای یک نوع عدالت سازمانی از خود نشان می‌دهند که شناخت این ویژگی‌ها و اجرای عدالت سازمانی متناظر با آن می‌تواند علاوه بر ایجاد رضایت، به دلیل پیوستگی وجوه عدالت سازمانی، ارتقای سایر وجوه را نیز موجب گردد. یعنی هنگامی که نگرانی و اعتراض کارکنان از عدم اجرای عدالت توزیعی است اجرای سایر وجوه عدالت سازمانی به نسبت کمتری ایجاد رضایت می‌کند. لذا باید نگرانی کارکنان و نیاز سازمان را شناخت و متناسب با این نیازها و نگرانی‌ها اقدام کرد.

۴- برای رفع موانع اجرای عدالت در سازمان‌ها، عدالت باید به طور واضح و دقیق تعریف شده و از حالت یک واژه انتزاعی خارج گشته و راه کارها و رویه‌های عملی

برای انجام امور در راستای تحقق رعایت عدالت توزیعی رویه‌ای و مراوده‌ای تدوین گردد.

۵- عدالت سازمانی از مباحث جدید وارد شده به حوزه مدیریت و سازمان است، لذا با توجه به تأثیرات عمیق آن بر بسیاری از متغیرهای سازمانی و همچنین با توجه به بار ارزشی آن که از فطرت انسانی نشأت می‌گیرد، باید توجه و مطالعات بیشتری در این حوزه صورت گیرد و پیشنهاد محققان این پژوهش به محققان علوم سازمان، رفتار سازمانی، روابط انسانی و سایر حوزه‌های مدیریت این است که در تحقیقات آتی خود نگاهی هم به این موضوع داشته باشند و به عنوان نمونه به بررسی تحقیقاتی نظیر پژوهش‌های زیر اقدام نمایند.

- بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با عدالت سازمانی
- بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت و رهبری با عدالت سازمانی
- بررسی رابطه بین چرخه عمر سازمان با عدالت سازمانی
- بررسی رابطه بین جو و فرهنگ سازمانی با عدالت سازمانی
- بررسی رابطه بین مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی با عدالت سازمانی

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ۱- قرآن کریم.
- ۲- صحیفه امام خمینی، ج ۱۲.
- ۳- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۵، ص ۱۱۷-۸۳.
- ۴- حکیمی، محمدرضا؛ حکیمی، محمد و حکیمی، علی (۱۳۸۴)، الحیاة، ترجمه احمد آرام، جلد ششم، چاپ دوم، قم، انتشارات دلیل ما.
- ۵- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، روش تحقیق در مدیریت، چاپ سوم، تهران، انتشارات بازتاب.
- ۶- دهقان، نبی اله؛ صالحی صدقیانی جمشید و مرادی آدیشه شعبان (۱۳۸۹)، تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان (مورد: شرکت برق). فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۲، ص ۵۲-۳۵.
- ۷- دلاور، علی، (۱۳۸۸)، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.
- ۸- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسایان و محمد اعرابی. جلد اول، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۹- رضاییان، علی (۱۳۸۱)، راهبردهای نهادینه کردن رفتار علوی در سازمان. مجموعه مقالات همایش رفتارشناسی علوی در گستره مدیریت، تهران، دانشگاه شاهد.
- ۱۰- زینالی صومعه، پروانه (۱۳۸۳)، بررسی تأثیر رعایت عدالت در اثربخشی سازمان‌های خدماتی برای جلب رضایت مشتریان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۱- علامه طبرسی، مجمع البیان، بیروت، دار احیاء التراث العربی، س ۱۴۱۲ هج ۱۹۹۲م طبع اول، ج ۳-۴، ص ۱۵۴.

- ۱۲- مطهری، مرتضی (۱۳۵۷)، عدل الهی، چاپ دهم. تهران. دفتر انتشارات اسلامی.
- ۱۳- مطهری، مرتضی (۱۳۷۷)، عدل الهی، (مجموعه آثار ج ۱)، تهران، انتشارات صدرا.
- ۱۴- مورهد، گریگوری و گریفین کی کیو (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، مترجمان: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ هشتم، تهران، مروارید .
- ۱۵- مدرسین حوزه علمیه قم (۱۳۸۲)، اخلاق کارگزاران در کلام و پیام امام خمینی قدس سره، نشر دفتر انتشارات اسلامی.
- ۱۶- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷)، استنباط آماری در پژوهشهای رفتاری، چاپ چهارم، تهران، انتشارات سمت.

منابع انگلیسی

17. Ambrose. Maureen L(2002). Contemporary Justice Research: A new look at a familiar questions. *organizational Behavior & human decision processs*. Vol 89. issuel.
18. Aryee. Samuel & Pawan S Budhwar & Zhen Xiong Chen (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice & work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of orgunizational behavior*. 23. 267-285.
19. Biese. R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral. In B.M. Staw & L.L.Cummings (Eds). *Research in organizational behavior*.Vol. 9. PP. 289 – 319.
20. Brockner. J. & Wiesenfeld. B. (2007). The interactive impact of procedural justice and outcome favorability: The effects of what you do depend upon how you do it. Manuscript under rview.
21. Brockner. J. Konovsky. M. Cooper- Schneider. R. Folger. R.Martin. C. L & Bies. R. J. (2007). The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*. Vol.37. pp. 397-409.
22. Civiello. C. L (2005). Effect of organization Behavior management of Employess Job satisfaction. thesis of P.H.D. California School of professional psychology. P 96.
23. Cohen – Charash. Yochi & Paul E. Spector (2001). The role of justice in organization: Ameta – Analysis. *Organizational Behavior and human decision Processes*. Vol 86. No.2. November. PP. 278-321.
24. Colquitt. Jason. A. Donald E. Conlon. K. Yee Ng. Michael J. Wesson & christopher O.L.H Porter (2001). Justice at the Millennium: A Meta – Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3 PP: 524-445.
25. Cropanzano. R. M. Steers. & L. W. Porter (2001). *Motivation and work behavior* .2ed. New York Mc Graw- Hill.
26. Deutsch. M. (2006). *Distributive justice: A social psychological analysis*. New Havon. CT: Yale University Press.
27. Elamin Abdallah M. and Alomaim Nasser (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment. *International Management Review*. Vol. 7. No. 1
28. Folger. Robert & Kussel Cropanzano (1988). *Organizational Justise and human resource management*. sage publications.

29. Greenberg. J. (2002). Looking Fair Vs. being fair. research in organizational behavior. Vol. 12. 111- 157.
30. Greenberg. Jerald & Robert A. Baron (2000). Behavior in organizations. Prentice – Hall. Inc.
31. Greenberg. Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice theory. Academy of management Review. Vol 12. No 1. 9-22.
32. Jawahar. I.M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. Journal of Management. Vol.28. No6. Pp. 811-834.
33. Kwai Fatt Choong etal (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction:The Malaysian Companies Perspectives. American Journal of Economics and Business Administration .Vol.2 No.1. pp. 56-63
34. Kumar Kuldeep and Gupta Gayatri (2002). Perceived Organizational Justice. Job satisfaction and Turnover Intentions: A Co-relational Study. Trikuta Degree College
35. Lambert. Eric (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. Journal of criminal Justice. Vol 31. Issue 2. Pages 155-168.
36. Lee. Hyung – Ryong (2000). An Empirical study of Organizational Justice as a Mediator of a Relationship among Leader – Member Exchange & Job Satisfaction. Organizational Commitment. and Turnover Intentions in Lodging Industry. Blacksburg, Virginia.
37. Moore. B(1978). Injustice. The social bases of obedience and revolt: white plains. NI: m.E. sharp.
38. Moorman. R.H. (2007). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology. 76.847-855.
39. Nadisic Thierry (2006). The motives of organizational justice. HEC school of management.. Paris .France
40. Okun. A.M. (1973). Equality and efficiency .Washington. DC: the Brookingsin. Porter. L.W.
41. Pfaf. John. (2005). Factors related to Job Satisfaction of registered nurses in long – term care facilities. Nursing management. P. 137.
42. Pryer. M.W. (2009) Job satisfaction: Issues and Problems. Personnel Psychology. PP. 165-183.
43. Rawls. J. (1977). A theory of justice. Cambridge MA: Harvard University Press. 157-776. Stitution.

44. Saunders. Mark N.K. and Adrian Thornhill (2003). Organizational Justice. Trust and the Management of Change. Personnel Review. Vol. 32. No. 3. PP. 360-375.
45. Robbins. Stephen. (2011). Organizational behavior. Fourth edition. Prentice – hall.
46. Smith. P.C. & Kendall. LM & Hulin. C L. (1967). Measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally. VOL 12. PP 116
47. Thibaut. J. & Walker. L. (2006). Procedural justice: A Psychological analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
48. Tyler. T.R & Caine. A. (2002). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. Journal of Personality and Social Psychology. Vol 41. Pp.642-655.
49. Taylor, A.J. W (2003); “Justice as a basic Human Need”; New ideas In Psychology, Vol 21, Issue 1, Pages 209-219.
50. Wexley and Yukl.(2001). Organizational behavior and personnel psychology. Irwin inc. P. 45.

