

بررسی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری بندرعباس)

مهسا باقری ثانی قزوینی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

چکیده

عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نگرش و رفتار کارکنان در محیط‌های کاری است که می‌تواند بر تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر قابل توجهی داشته باشد. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی (شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) و تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری بندرعباس انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بوده و داده‌های پژوهش از طریق پرسش‌نامه استاندارد از کارکنان شهرداری بندرعباس در سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. کارکنانی که احساس عدالت بیشتری در سازمان خود دارند، تعهد بالاتری به سازمان نشان می‌دهند و این امر می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان شود. در نهایت، نتایج این پژوهش بر اهمیت توجه مدیران به بهبود عدالت سازمانی تأکید دارد و پیشنهاد می‌شود که سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی به گونه‌ای تدوین شوند که احساس عدالت و رضایت شغلی در میان کارکنان افزایش یابد.

واژگان کلیدی

عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، تعهد سازمانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت مالی، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

۱- مقدمه

ظهور تغییرات سریع اجتماعی و چگونگی مدیریت، سبب نتیجه‌گیری در خصوص اثربخشی سازمان‌های عمومی شده است. با این حال، از آنجایی که اثرات نهادی مورد انتظار متبلور نشد، بی‌عدالتی در سازمان‌های عمومی به عنوان یک عامل مهم برای این شکست مورد اشاره قرار گرفت. این بدان معناست که ادراکات عدالت بر ادراک روانشناختی اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد و بنابراین به عنوان مکانیزمی حیاتی برای شکل‌گیری نگرش‌های کاری اعضا عمل می‌کند (جانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱). عدالت، غوطه‌ور شدن افراد را در وظایف و سازمان‌های خود تقویت می‌کند و از این رو تأمین عدالت یکی از جنبه‌های مهم مدیریتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. مطالعاتی در مورد اینکه آیا ادراک از عدالت در یک سازمان بر نگرش اعضای آن تأثیر می‌گذارد یا خیر، انجام شده است. با این حال، تعدادی از مطالعات سعی کرده‌اند با رویکرد عدالت به عنوان یک مفهوم تک بعدی، آن را مطالعه نمایند (جتون و لی^۲، ۲۰۱۷). بنابراین عدالت با توجه به تمرکز به دسته‌های مختلفی از جمله نسبت خروجی به ورودی یا فراهم بودن شرایط و فرصت‌ها تقسیم می‌شود. بنابراین، به جای استفاده از مفهومی تک بعدی، لازم است انواع عدالت را در ابعاد چندگانه طبقه‌بندی کرد. علاوه بر این، بررسی تجربی چگونگی تأثیر انواع مختلف عدالت بر نگرش هر عضو ضروری است. همچنین، اعضای سازمان‌های عمومی به دلیل ماهیت خود، نگرش متفاوتی از نگرش اعضای سازمان‌های خصوصی در انجام وظایف خود با احساس وظیفه نشان می‌دهند (لی و چوی^۳، ۲۰۱۶). این امر به این معناست که رویکردی خاص با در نظر گرفتن ماهیت خدمات عمومی در انجام تحقیقات در مورد تعهد سازمانی سازمان‌های دولتی ضروری است. به طور خاص، ارزش خدمات عمومی به عنوان مفهومی ارائه می‌شود که با عمل به عنوان مبنایی برای قضاوت رفتار، بر شکل‌گیری نگرش‌های کارمندان عمومی تأثیر می‌گذارد.

بنابراین، این پژوهش سعی دارد تأثیر طبقه‌بندی انواع عدالت، بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دهد. لذا در همین راستا سوال زیر مطرح می‌گردد: آیا بین عوامل عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری بندرعباس ارتباط معناداری دارد یا خیر؟

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه‌های پژوهش

عدالت سازمانی به عنوان مفهومی مرتبط با درک روانشناختی از زمان و تلاش افراد در سازمان در نظر گرفته می‌شود (چوی^۴، ۲۰۱۳). عدالت سازمانی بر اساس تئوری مبادله توسعه یافته توسط هومنز^۵ (۱۹۶۱) نظام‌مند شده و با انگیزه مرتبط است (آدامز^۶، ۱۹۶۵). برای دستیابی به عملکرد، زمانی که نسبت سرمایه‌گذاری‌ها و پاداش‌ها به طور رضایت بخشی مطابقت داشته باشد، فرد احساس عدالت می‌کند (آدامز، ۱۹۶۵). با این حال، زمانی که نسبت پاداش‌ها با ورودی مطابقت نداشته باشد، افراد از بی‌عدالتی آگاه می‌شوند و ناراضی می‌گردند. لذا، عدالت می‌تواند به عنوان انتظار فرد از نسبت ورودی‌ها و پاداش‌ها در بین افراد و بین افراد و سازمان‌ها دیده شود. تحقیقات در مورد عدالت سازمانی بر اساس تئوری مبادله اجتماعی عمدتاً بر عدالت توزیعی متمرکز شده است و در ابتدا بر برابری ورودی‌ها و عملکرد متمرکز

¹-Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G

²- Jeon, S., & Lee, C

³- Lee, S., & Choi, N

⁴- Choi, N.

⁵- Homans, G. C

⁶- Adams, J. S.

گردیده است. عدالت توزیعی عمدتاً توسط روانشناسان اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است. بنابراین، برای مثال، روته و مسیک^۱ (۱۹۹۵)، میزان عدالت درونی سازمان را در دستمزدها، ترفیعات و سازمان در نظر گرفته اند. رابرسون و مارکوس^۲ (۲۰۰۶) عدالت توزیعی را به عنوان میزانی در نظر می گیرند که اعضا احساس می کنند تصمیمات درون سازمان به طور عادلانه اتخاذ شده است. به عبارت دیگر، عدالت توزیعی بر این تمرکز دارد که آیا اعضا به نسبت هزینه، زمان و منابعی که سرمایه گذاری می کنند، غرامت کافی از سازمان دریافت می کنند یا خیر. آدامز (۱۹۶۵) مشاهده کرد که اگرچه نسبت نتایج به ورودی‌های درک شده توسط افراد با توجه به خود و دیگران معمولاً تا حدی سازگار است، اما اگر احساس شود که آنها نسبتاً متفاوت هستند، می توان آن را به عنوان بی عدالتی درک کرد. با مطالعات اخیر نشان می دهد که ادراکات عدالت در فرآیند و روش برای تعیین توزیع و غرامت نیز بر اعضا تأثیر می گذارد، ملاحظات عدالت رویه ای مورد توجه قرار گرفته است (لی و جانگ^۳، ۲۰۱۳). عدالت رویه ای به میزان عدالتی اطلاق می شود که اعضا در رویه‌های تعیین تخصیص غرامت درک می کنند (شیهان^۴، ۲۰۱۴). عدالت رویه ای نه تنها بر تخصیص غرامت و فرآیند تصمیم گیری سازمان متمرکز است، بلکه بر راه شناسایی حضور آنها نیز متمرکز است (تایلر^۵، ۱۹۸۹)؛ که عامل مهمی برای مشارکت سازمانی است. بنابراین مشاهده می شود که عدالت رویه ای نسبت به عدالت توزیعی رابطه قوی تری با فرآیند و عینیت دارد. شیم^۶ (۲۰۱۷) برای توضیح بیشتر مفهوم ارزش خدمات عمومی، مقایسه ای از مفاهیم مشابه مانند انگیزه خدمات عمومی (PSM)، فرهنگ عمومی و مفاهیم اداری انجام داد. انگیزه خدمات عمومی بر توضیح انگیزه و نگرش کارکنان دولت تمرکز دارد، اما ارزش خدمات عمومی به این صورت تقسیم می شود که بر ارزش عمومی زمانی که یک کارمند دولتی اقدامات خاصی را انجام می دهد نیز تمرکز دارد. علاوه بر این، فرهنگ عمومی و ارزش خدمات عمومی از این نظر مشابه هستند که بر شکل گیری ارزش ها و تصمیم گیری سازمان تأثیر می گذارند. با این حال، اگر تمرکز بر این باشد که ارزش های فردی مناصب دولتی چگونه و چگونه ظاهر می شوند، این به ارزش خدمات عمومی اشاره دارد. اگر تمرکز بر ارزش های عمومی مشترک باشد، این به فرهنگ عمومی اشاره دارد. در نهایت، می توان مفهوم ارزش خدمات عمومی و مفهوم مدیریت را طبقه بندی کرد، زیرا ارزش عمومی تا حد زیادی تحت تأثیر مفهوم مدیریت مشترک در آن دوره است. مودی و همکاران^۷ (۱۹۸۲) تعهد سازمانی را به عنوان میزان شناسایی اعضا با یک سازمان تعریف کردند. شناسایی به خود سازمان، اهداف سازمانی و اینکه چقدر رفتار اعضا با آنچه سازمان نیاز دارد، منطبق است، اشاره دارد. مایر و آلن^۸ (۱۹۹۱) انواع مختلفی از تعهد سازمانی را به عنوان تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری مشخص کردند. تعهد عاطفی به عواطف و احساساتی اشاره دارد که زمانی که یک فرد در یک سازمان قرار می گیرد، ایجاد می شود. اگر یکی از اعضای یک سازمان تشخیص دهد که منافع، زمانی که به یک سازمان تعلق دارد بیشتر است، به این معنی که او در سازمان متعهد است. در نهایت، تعهد هنجاری به تعهد به سازمان به عنوان احساس وظیفه اشاره دارد. رازیق و دیگران^۹ (۲۰۲۵) در پژوهشی توانمندسازی رهبری، تعهد سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی

^۱- Rutte, C. G., & Messick, D. M

^۲- Roberson, Q. M., & Marcus, M. S

^۳- Lee, J., & Jang, C

^۴- Shihan, S

^۵- Tyler, T. R

^۶- Shim, D

^۷- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R

^۸- Meyer, J. P., & Allen, N. J

^۹-Raziq, M.M., Wazir, R., Memon, M.A., Rice, J.L. and Moazzam, M

سازمانی باتوجه به نقش‌های اصالت و اعتماد رهبر را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که اعتماد به یک رهبر به طور مثبت رابطه بین رهبری توانمند و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تعهد سازمانی را میانجی می‌کند. جانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحلیلی از تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج تجزیه و تحلیل موارد زیر را نشان داد: اول، هر دو عدالت توزیعی و عدالت رویه ای منجر به افزایش تعهد سازمانی شدند. دوم، عدالت رویه ای منجر به افزایش ارزش خدمات عمومی گردید. با این حال، عدالت توزیعی منجر به کاهش ارزش خدمات عمومی شد. سوم، در رابطه با عدالت و تعهد سازمانی، اثر میانجی ارزش خدمات عمومی از نظر آماری معنادار بود. ایماموغللو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی تأثیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر تسهیم دانش و عملکرد شرکت را مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی، اشتراک دانش و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تعهد سازمانی بر اشتراک دانش و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. همچنین مشخص شد که اشتراک دانش بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. رحمان و دیگران^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که عدالت توزیعی و رویه ای هر دو تأثیرات قابل توجه و مثبتی بر متغیر وابسته (تعهد سازمانی) کارکنان دارند. ملکی آوارسین و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به تبیین مدل علی سایش اجتماعی از طریق وفاداری سازمانی و اخلاق کاری با میانجی گری تعهد سازمانی مدیران مدارس میاندوآب پرداخت. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تعهدسازمانی با سایش اجتماعی رابطه منفی و معناداری دارد. بین اخلاق کاری با تعهدسازمانی رابطه مثبت و معناداری، بین وفاداری سازمانی با تعهدسازمانی رابطه مثبت و معناداری، بین وفاداری سازمانی با سایش اجتماعی رابطه منفی و معناداری و بین اخلاق کاری با سایش اجتماعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. با توجه به یافته ها می توان نتیجه گرفت که برای کاهش سایش اجتماعی و کنترل پیامدهای آن در مدارس توجه به وفاداری سازمانی، اخلاق کاری و تعهد سازمانی از اهمیت چشمگیر و بالایی برخوردار است. مظاهری (۱۴۰۱) در پژوهشی به ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی براساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که تعهدسازمانی، یادگیری سازمانی، سبک رهبری تبادلی و تحولی به صورت مثبت و سبک رهبری عدم مداخله به صورت منفی و معنادار سکوت سازمانی را پیش بینی می کنند. همچنین تعهدسازمانی رابطه بین یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی را میانجیگری می کند و تعهدسازمانی رابطه بین سبک رهبری تبادلی و سکوت سازمانی را به صورت مثبت و رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی را به صورت منفی میانجیگری می کند. موسوی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر عوامل موثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تهران پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که میزان تعهد سازمانی کارکنان بالاتر از متوسط است. میزان تعهدسازمانی با متغیرهای عدالت سازمانی، استقلال در کار، فشار نقش، فرصت و ارتقای شغلی و ابهام نقش رابطه معنادار مثبت و با مشارکت سازمانی رابطه معنادار ندارد. تحلیل های رگرسیون چند گانه و نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که عدالت سازمانی مهم ترین و تعیین کننده ترین عامل تاثیرگذار مستقیم و مثبت بر میزان تعهد سازمانی محسوب می شود. درحالی که سایر عوامل مشارکت سازمانی، ابهام نقش، فشار نقش و استقلال در کار نیز تاثیر مستقیم و عامل فرصت و ارتقای شغلی تاثیر غیر مستقیم بر تعهدسازمانی دارند. یادگار و صیف (۱۳۹۶) در پژوهشی به ارائه مدل

¹-Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B

²-Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F

پیش‌بینی فرسودگی شغلی براساس عدالت و تعهدسازمانی، میل به تغییر، تعارض و ابهام نقش پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که تعهدسازمانی دارای اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم با میانجی‌گری ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش بر فرسودگی شغلی است. همچنین عدالت سازمانی دارای اثر غیرمستقیم با میانجی‌گری ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش بر فرسودگی شغلی است، ولی بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه مستقیم معنادار وجود نداشت. درنهایت ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش دارای اثر مستقیم بر فرسودگی شغلی است. طبق شاخص‌های برازش شده، مدل نهایی پژوهش از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است.

۳- روش پژوهش

بخش ادبیات و تئوری پژوهش حاضر، برگرفته از مطالعات کتابخانه‌ای و پژوهش‌های کاربردی می‌باشد؛ به جهت سنجش متغیرهای پژوهش از روش میدانی و پرسشنامه‌های استاندارد مورد استفاده قرار گرفته است. جهت بررسی روابط علی بین متغیرها از روش رگرسیون چندمتغیره مورد بهره‌وری قرار گرفته است. در این پژوهش دو نوع آزمون توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفت. در آمار توصیفی به بررسی شرایط متغیرهای مربوط به داده مانند میانگین، بیش‌ترین، کم‌ترین و انحراف معیار پرداخته شد. همچنین جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه کارکنان شهرداری شهر بندرعباس می‌باشد که به صورت تصادفی در دسترس ۶۴ تن در سال ۱۴۰۳ به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. جهت محاسبه متغیر عدالت سازمانی از پژوهش هاشمی شیخ شبانی و رجبی (۱۳۹۰) و به منظور سنجش متغیر تعهدسازمانی از ۴ سوال مربوط به پژوهش پورتر و همکاران (۱۹۷۴) استفاده شد.

۳-۱- فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین عدالت توزیعی و تعهدسازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد.
- ۲- بین عدالت رویه‌ای و تعهدسازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد.
- ۳- بین عدالت تعاملی و تعهدسازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- آماره توصیفی

جدول ۱- آماره توصیفی

	میانگین	بیشترین	کمترین	انحراف معیار
عدالت توزیعی	۲,۳۵	۴,۰۰	۱,۲۵	۰,۷۱
عدالت رویه‌ای	۲,۲۵	۳,۵۷	۱,۰۰	۰,۶۹
عدالت تعاملی	۲,۰۰	۳,۰۰	۱,۰۰	۰,۸۰
تعهد سازمانی	۲,۱۰	۳,۱۵	۱,۰۰	۰,۷۰

همانطور که جدول ۲- نشان می‌دهد، میانگین پاسخ‌دهی مصاحبه‌کنندگان مربوط به متغیرها به عدد ۲ یعنی (موافقم) طیف لیکرت نزدیک است.

۴-۲- وضعیت جمعیت شناختی

جدول ۲- جمعیت شناختی

درصد	فراوانی		
۴۸,۴	۳۱	مرد	جنسیت
۵۱,۶	۳۳	زن	
۲۶,۶	۱۷	کمتر از ۳۵ سال	سن
۵۶,۲	۳۶	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	
۱۷,۲	۱۱	بالای ۴۵ سال	
۲۶,۶	۱۷	کارشناسی	میزان تحصیلات
۴۳,۷	۲۸	ارشد	
۲۹,۷	۱۹	دکتری	
۴۸,۴	۳۱	زیر ۱۰ سال	سابقه خدمت
۲۰,۳	۱۳	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	
۳۱,۳	۲۰	بالتر از ۲۰ سال	

در این بخش وضعیت جمعیت شناختی افراد پاسخ دهنده بر اساس فراوانی و درصد در جدول ۲- ارائه شده است.

۴-۳- نتیجه آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

جدول ۳- آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	آماره	سطح معناداری
عدالت توزیعی	۰,۱۶	۰,۰۰
عدالت توزیعی	۰,۱۱	۰,۰۲
عدالت توزیعی	۰,۱۴	۰,۰۰
تعهد سازمانی کارکنان	۰,۱۳	۰,۰۰

بررسی نرمال بودن متغیرها به منظور استفاده از روش آماری مناسب جهت بررسی ارتباط میان متغیرها به کار می رود. همانطور که نتیجه جدول ۳، نشان می دهد سطح معناداری متغیرها کمتر از ۰,۰۵ است لذا می بایست از آزمون اسپیرمن جهت بررسی آزمون فرضیه های پژوهش استفاده نمود.

۴-۴- نتیجه آزمون فرضیه های پژوهش

جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیه های پژوهش اسپیرمن

متغیرهای مرتبط	ضریب همبستگی	تعداد	مقدار خطا	سطح معنادار	تفسیر
عدالت توزیعی	۰,۲۳	۶۴	۰/۰۵	۰/۰۱	رابطه مستقیم و معنادار
عدالت رویه ای	۰,۴۲	۶۴	۰/۰۵	۰/۰۰	رابطه مستقیم و معنادار
عدالت تعاملی	۰,۱۵	۶۴	۰/۰۵	۰/۰۰	رابطه مستقیم و معنادار

نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که سطح معناداری متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی کمتر است از ۰,۰۵ است لذا می‌توان گفت بین متغیرهای ذکر شده و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. لذا فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰,۹۵ مورد تایید قرار می‌گیرد. ضریب همبستگی متغیر عدالت توزیعی (۰,۲۳) حاکی از آن است که با اضافه شدن یک واحدی به عدالت توزیعی، تعهد سازمانی کارکنان نیز به میزان ۰,۲۳ افزایش یابد. ضریب همبستگی متغیر عدالت رویه‌ای (۰,۴۲) نشان می‌دهد که با اضافه شدن یک واحدی به عدالت رویه‌ای، تعهد سازمانی کارکنان نیز به میزان ۰,۴۲ افزایش یابد. ضریب همبستگی متغیر عدالت تعاملی (۰,۴۲) بیانگر این است که با اضافه شدن یک واحدی به عدالت تعاملی، تعهد سازمانی کارکنان نیز به میزان ۰,۴۲ افزایش یابد.

۵- نتیجه‌گیری

عدالت سازمانی به طور فزاینده‌ای به عنوان مهم شناخته می‌شود، زیرا نگرش‌های کاری فعال را از طریق ادراک مثبت اعضا از سازمان ایجاد می‌کند. نتیجه آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی نسبت به عدالت توزیعی و تعاملی دارد، که به این معنی است که استراتژی‌های مرتبط با عدالت رویه‌ای برای افزایش تعهد سازمانی مورد نیاز است. توجه به فرهنگ باز در سازمان‌ها برای ارتقای عدالت رویه‌ای مورد نیاز است. در مورد سازمان‌های دولتی معمولاً فرهنگ نسبتاً سفت و سخت و مقتدرانه‌ای بر خلاف بخش خصوصی شکل می‌گیرد. این باعث می‌شود که اعضا به سادگی تصمیمات مربوط به سازمان را بپذیرند و تمایل سازمانی به نادیده گرفتن جنبه‌های عدالت رویه‌ای وجود دارد. علاوه بر این، مکانیسم‌های نهادی برای جلوگیری از سوء استفاده از اختیارات در فرآیندهای تصمیم‌گیری مورد نیاز است. از این رو، اقدامات عدالت رویه‌ای سازمان‌های عمومی باید از طریق مشارکت بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان، افزایش ارتباطات و بازخورد به موقع، تقویت و تقویت شود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی کارکنان دارند. زمانی که کارکنان احساس کنند که پاداش‌ها و مزایا به صورت عادلانه توزیع می‌شود (عدالت توزیعی)، فرآیندهای سازمانی شفاف و منصفانه هستند (عدالت رویه‌ای) و مدیران و همکاران با آن‌ها برخوردی محترمانه و منصفانه دارند (عدالت تعاملی)، سطح تعهد آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. این ارتباط معنادار نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند با بهبود عدالت در ابعاد مختلف، انگیزه و وفاداری کارکنان را افزایش داده و بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان را ارتقا دهند. از این رو، مدیران باید با اتخاذ سیاست‌های منصفانه، ایجاد فرآیندهای شفاف و تقویت تعاملات مثبت در محیط کار، زمینه را برای تقویت تعهد سازمانی و افزایش رضایت شغلی فراهم کنند.

منابع و مآخذ

- مظاهری، ساناز، (۱۴۰۱). ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی براساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی، فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی شاپور، ۱۳(۳)، ۵۷۸-۵۹۲.
- ملکی آوارسین، صادق؛ دانشور هریس، زرین؛ جودی شاه آباد، گیو، (۱۴۰۲). تبیین مدل علی سایش اجتماعی از طریق وفاداری سازمانی و اخلاق کاری با میانجی‌گری تعهد سازمانی مدیران مدارس میاندوآب، نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۲(۱)، ۲۵۱-۲۷۹.
- موسوی، سید علی، (۱۳۹۹). بررسی تاثیر عوامل موثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تهران، نشریه مدیریت تبلیغات و فروش، ۱(۳)، ۱۹۴-۲۱۰.

هاشمی شیخ شبانی، سیداسماعیل، & رجبی، غلامرضا. (۱۳۹۰). بررسی اعتبار و پایایی مقیاس چهار عاملی عدالت سازمانی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۵(۷).

یادگار، میترا، صیف، محمدحسن، (۱۳۹۶). مدل پیش بینی فرسودگی شغلی براساس عدالت و تعهدسازمانی، میل به تغییر، تعارض و ابهام نقش، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۱)، ۵۳-۷۰.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY: Academic Press

Choi, N. (2013). The effect of perceived organizational justice on organizational commitment in the police agency (Master thesis). Graduate School of Public Administrative. Seoul National University.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt. Brace & World.

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science*, 158, 899-906.

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.

Jeon, S., & Lee, C. (2017). The effects of distributive fairness perception on organizational commitment and turnover intention: Focusing on the care helpers in korean nursing homes. *Korean Public Personnel Administration Review*, 16 (2), 29–50.

Lee, J., & Jang, C. (2013). A study on the moderating effect of organizational justice on the job characteristics and organizational effectiveness of police officers. *Korean Association of Public Safety and Criminal Justice Review*, 22, 252–284.

Lee, S., & Choi, N. (2016). The effects of public service motivation on organizational commitment: Focusing on the moderating effects of job characteristics. *Korea Public Administration Journal*, 25(1), 169–198.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 10(3), 2008.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.

Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: the roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81-106.

Roberson, Q. M., & Marcus, M. S. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97 (3), 281–298. doi:10.1348/000712605X80146

Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239–261. doi:10.1007/BF02334810

- Shihan, S. (2014). A comparative study on the effects of percetipn of fairness on organizational citizenship behavior in public and private organizations (Doctor thesis). Graduate School of Public Administrative. Hansung University.
- Shim, D. (2017). Unlocking public service values: Internalization of values among Korean local government employees. *Korea Public Administration Journal*, 26(2), 43–73.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830. doi:10.1037/0022-3514.57.5.830

Investigating Organizational Justice and Organizational Commitment of Employees (Case Study: Municipality of Bandar Abbas)

Mahsa Bagheri sani ghazvini ¹

Abstract

Organizational justice is one of the most important factors affecting the attitude and behavior of employees in the workplace, which can have a significant impact on their organizational commitment. This study aimed to investigate the relationship between organizational justice (including distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and organizational commitment of employees in Municipality of Bandar Abbas. The research method was descriptive-correlational, and the research data were collected from employees of Bandar Abbas Municipality through a standard questionnaire in 2025. The findings show that there is a direct and significant relationship between the dimensions of organizational justice and organizational commitment. Employees who have a greater sense of justice in their organization show a higher commitment to the organization, and this can increase productivity and improve the organization's performance. Finally, the results of this study emphasize the importance of managers' attention to improving organizational justice, and it is suggested that organizational policies and processes be formulated in such a way that the sense of justice and job satisfaction among employees increase.

Keywords

Procedural justice, distributive justice, interactional justice, organizational commitment

1. Master of Financial Management, Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Iran, Email: mahsa.bagheri1981@gmail.com