

# اثر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در محیطهای آموزشی:

## یک مطالعه موردی

دکتر بیژن عبدالهی\*

زهرا رضاخانی\*\*

### چکیده

این مقاله به بررسی رابطه عدالت سازمانی و ابعاد آن با رضایت شغلی و حیطه‌های آن پرداخته است. شرکت‌کنندگان پژوهش کارکنان شاغل اداری و آموزشی منطقه ۵ آموزش و پرورش شهر تهران هستند که با روش نمونه‌گیری تصادفی (۲۹۲ نفر) انتخاب شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها از روشهای همبستگی و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهند که میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و معلمان رابطه معنادار وجود دارد. عدالت سازمانی با حیطه‌های رضایت شغلی بجز رضایت از حقوق، رابطه معنادار دارد. میان عدالت توزیعی و رضایت شغلی و حیطه‌های گوناگون آن رابطه مثبت معنادار وجود دارد. میان عدالت رویه‌ای با رضایت شغلی و حیطه‌های گوناگون آن بجز رضایت از حقوق رابطه مثبت وجود دارد. میان عدالت تعاملی با رضایت شغلی و حیطه‌های گوناگون آن رابطه مثبت وجود دارد، اما رابطه آن با خشنودی از حقوق معنادار نیست. از میان متغیرهای پیش‌بینی‌کننده، متغیر عدالت تعاملی، بهترین پیش‌بینی‌کننده، متغیر ملاک رضایت شغلی است که ۳۳ درصد از سهم پراکندگی آن را تبیین می‌کند. عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده متغیر ملاک خشنودی از حقوق است که ۰/۰۵ درصد از سهم پراکندگی آن را تبیین می‌کند. متغیر عدالت توزیعی ۰/۰۶ درصد از سهم پراکندگی رضایت از ترفیعات، عدالت رویه‌ای ۱۳ درصد از سهم پراکندگی رضایت از همکاران، عدالت تعاملی ۲۹ درصد از سهم پراکندگی رضایت از مدیر و عدالت تعاملی ۱۵ درصد از سهم پراکندگی رضایت از ماهیت کار را تبیین می‌کند.

**کلید واژه‌ها:** عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی و رضایت شغلی

کارکنان

دریافت مقاله: ۸۸/۳/۱۶ پذیرش نهایی: ۸۸/۱۰/۲۸

\* عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم [biabdollahi@yahoo.com](mailto:biabdollahi@yahoo.com)

\*\* کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی

## مقدمه و بیان مسئله

برای اطلاع و آگاهی از وضعیت درونی سازمانهای آموزشی و شناخت مسائل، نارساییها و آگاهی از وضع موجود سازمانی باید نگرشها و رفتارهای کارکنان به طور دقیق بررسی و مورد تحلیل علمی قرار گیرد. یکی از مهمترین موضوعات سازمانی ادراکات کارکنان در مورد رضایت شغلی آنان است. "پژوهشگران مشاهده کرده‌اند که اگر روحیه یک فرد در سازمان بالا باشد، آن فرد کارآ و اثربخش خواهد بود، و چنانچه انتظارات کارکنان در محیط شغلی برآورده نشود، رضایت شغلی ایجاد نمی‌شود در نتیجه عملکرد شغلی پایین می‌آید و حتی انحرافات و تخلفات شغلی ایجاد می‌شود. بنابراین مهم است که از احساس ناامیدی و یأس کارکنان جلوگیری شود و کارآیی و اثربخشی افراد با تشخیص و تنظیم بموقع عوامل مرتبط با رضایت شغلی، به حداکثر برسد" (نو<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷: ۲۵).

مطالعات پژوهشی در زمینه رضایت شغلی معلمان از نظر نتایج، همپوشی بسیار با هم دارند. دلیل اصلی این همپوشی این است که این مطالعات متغیرهای متنوعی را در کلاس درس و مدرسه و تأثیر آنها بر رضایت شغلی بررسی کرده‌اند. شناسایی این متغیرها در مدراس گوناگون با توجه به زمینه‌های متفاوت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دشوار است (پیرسون و موماو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). علاوه بر تفاوت‌های بسیار که در عوامل مؤثر در سطوح رضایت شغلی معلمان مانند سن، جنس، سطح مدرک تحصیلی، قومیت، شرایط اجتماعی - فرهنگی وجود دارد، از خودگذشتگی معلمان نیز این تفاوتها را بیشتر شخصی و پیچیده می‌کند (تای و ابرین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). به باور دویس و ویلسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معلمان شغلشان را به عنوان یک وظیفه مقدس می‌پذیرند، بنابراین کمتر به عوامل و پاداشهای برون مدرسه‌ای اهمیت می‌دهند. به قول لاتهام<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) معلمان بیشتر به عوامل درون مدرسه‌ای مرتبط با رضایت شغلی اهمیت می‌دهند. در این میان رابطه معلمان با مدیر مدرسه و سایر معلمان بیشتر در رضایت شغلی آنان در مقایسه با عوامل بیرونی نقش دارد. نتایج تحقیق پرودرو، لويس و پیک<sup>۶</sup>

---

1. Noe  
2. Pearson and Moomaw  
3. Tye and O'Brien  
4. Davis & Wilson  
5. Latham  
6. Protheroe, Lewis and Paik

(۲۰۰۲) نشان داد وقتی که مسائل به صورت همکاری و ارتباط میان معلمان و مدیران حل می‌شود، رضایت شغلی معلمان افزایش می‌یابد (نقل از سون مزر و اریامان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

رضایت شغلی از طریق رفتارها و احساسات مثبت یا منفی کارکنان نسبت به محیط شغلی و سازمانی شکل می‌گیرد. این احساسات با منابع برون سازمانی و درون سازمانی ایجاد می‌شوند. یکی از منابع مهم درون سازمانی، عدالت سازمانی<sup>۲</sup> است. انصاف و رعایت عدالت یک ارزش اساسی در سازمانها است (کونووسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و بر این متمرکز است که چگونه افراد از نظر اجتماعی رویدادهای درون سازمانی را عادلانه یا ناعادلانه درک می‌کنند (پول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). عدالت در تحقیقات عدالت سازمانی از طریق ادراکات کارکنان از قضاوت در مورد اعمال و رفتارهای مدیران سازمان بررسی شده است (کروپان زانو<sup>۵</sup>، و گرین برگ<sup>۶</sup> ۱۹۹۷، نقل از پول ۲۰۰۷، فولگر و کروپان زانو ۲۰۰۱، گرین برگ، ۱۹۹۰). عدالت سازمانی مفهومی کلی است که به ادراکات افراد در مورد منصفانه بودن تصمیمات و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان (کولکوایت<sup>۷</sup> و همکاران ۲۰۰۱، گرین برگ ۱۹۹۰) به منصفانه برخورد کردن با کارکنان (گرین برگ، ۱۹۹۰ و مورمن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱) و آن ادراکات بر رفتار افراد اشاره دارد. پژوهشگران نشان دادند که سطوح بالای ادراکات عادلانه بودن به میزان بالای رضایت شغلی و رضایت از سرپرست منجر می‌شود (کروپان زانو و همکاران ۲۰۰۲، کونوسکای و کروپان زانو ۱۹۹۱، مسترسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰، فیشر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵). وقتی کارکنان احساس کنند که برخورد غیرمنصفانه‌ای با آنها شده است، عملکرد شغلی آنها پایین می‌آید و تعهدشان نسبت به سازمان و رضایت شغلی آنها کم می‌شود (امبروس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲، کروپان زانو و گرین برگ ۱۹۹۷، نقل از پول ۲۰۰۷). قضاوت در مورد عادلانه بودن ارتقا و ترفیع در سازمان یا رویه‌های آن، تعیین‌کننده رضایت شغلی است (امبروس و کروپان زانو ۲۰۰۳). کول کوایت و همکاران (۲۰۰۱) در فراتحلیل

---

1. Sonmezer and Eryaman  
 2. Organizational justice  
 3. Konovsky  
 4. Poole  
 5. Cropanzano  
 6. Greenberg  
 7. Colquitt  
 8. Moorman  
 9. Masterson  
 10. Fisher  
 11. Ambrose

۲۵ سال تحقیقات عدالت سازمانی دریافتند که اگر افراد تصمیمی را عادلانه درک کنند، تعهد شغلی بالاتر و رضایت شغلی بیشتر خواهند داشت.

رضایت شغلی معلمان به طور مؤثر با عملکرد شغلی آنان، کیفیت آموزشی و اثر بخشی نظام آموزشی مرتبط است. با توجه به افزایش حقوق، مزایا و توجه دولت به معلمان به نظر می‌رسد، هنوز رضایت شغلی آنان کم است و آنان نسبت به برخی عوامل سازمانی از جمله حقوق و مزایا ناراضی هستند (آگیلار وفایی، ۱۳۸۱، ازکیا و توکلی، ۱۳۸۵ و کلدی و عسگری ۱۳۸۲). عوامل متعدد مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته است، آنچه مغفول واقع شده ادراکات کارکنان و معلمان از عادلانه و منصفانه بودن رفتارها، نگاهها، تصمیمات و قضاوتها و ارزیابیهای مسئولان مافوق و اجرای عادلانه رویه‌ها، روشها، مقررات سازمانی (عدالت سازمانی) است که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است. بنابراین هدف اساسی این مقاله بررسی رابطه عدالت سازمانی و ابعاد آن با رضایت شغلی کارکنان اداری و آموزشی و حیطه‌های متفاوت آن است.

### سؤالات پژوهشی

۱. بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی به عنوان یک سازه کل چه رابطه‌ای وجود دارد؟
۲. میان ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و حیطه‌های مختلف رضایت شغلی (حقوق، ترفیعات، همکاران، مدیر و ماهیت کار) چه رابطه‌ای وجود دارد؟
۳. هر یک از متغیرهای عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی چه سهمی از متغیرهای ملاک (رضایت شغلی و حیطه‌های مختلف آن) را پیش‌بینی می‌کنند؟ یا به عبارت دیگر، کدام یک از متغیرهای عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی پیش‌بینی‌کننده بهتری از متغیرهای ملاک هستند؟

### چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

رعایت انصاف، منصفانه برخورد کردن، اقدامات صادقانه و رعایت استحقاقها در محیطهای کسب و کار هسته اصلی عدالت سازمانی را تشکیل می‌دهند. عدالت سازمانی به رعایت انصاف در محیط شغلی اشاره دارد (گرین برگ، ۱۹۹۰). رعایت انصاف و برقراری عدل و عدالت به ادراکات و طرز تلقیهای افراد برمی‌گردد. در این مورد مورمن (۱۹۹۱) اشاره می‌کند که "به ادراکات و برداشتهای افراد از رعایت انصاف در برخورد با آنها و چگونگی اثرات آن بر سایر متغیرهای شغلی،

عدالت گفته می‌شود" (ص ۹۴۵). "مطالعه و پژوهش در زمینه عدالت سازمانی، با این فرض و اندیشه هدایت می‌شود که اگر کارکنان باور داشته باشند که با آنها صادقانه و منصفانه برخورد می‌شود، آنان به سازمان بیشتر علاقه‌مند می‌شوند و رفتارهای اجتماعی مثبتی از آنها سر می‌زند" (بارلینگ و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۶۴۹). رعایت عدالت بحث مهمی در سازمانهاست، زیرا کارکنان به منصفانه بودن ستانده‌ها و منصفانه بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری در مورد ارائه پاداشها اهمیت می‌دهند (بوگر<sup>۲</sup> ۱۹۹۸ و بوگر و همکاران، ۲۰۰۱). ادراکات عدالت سازمانی<sup>۳</sup> در روابط سرپرست - زیردست و کارمند- سازمان بر رفتارها و نگرشهای افراد تأثیر می‌گذارد (بابوسل و هولم وال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، بایرن و کروپان زانو، ۲۰۰۰، کول کوایت و همکاران، ۲۰۰۱، مورمن، ۱۹۹۱ و راپ<sup>۵</sup> و کروپان زانو، ۲۰۰۲).

براساس نظریه برابری آدامز<sup>۶</sup> (۱۹۶۵) درک و تصور افراد از داده‌های خود به سازمان و آنچه در راه شغل و سازمان هزینه می‌کند، با ستانده‌های وی از سازمان و آنچه از شغل و سازمان دریافت می‌کند یا انتظار دریافت آنها را دارد، باید برابر، عادلانه و منصفانه باشد. برخی از داده‌های فرد به سازمان عبارتند از: تجربه، تحصیلات آکادمیک، خلاقیت، فکر، تواناییها، آموزشها و زمان مفید و برخی از ستانده‌های شاغل از سازمان عبارتند از: حقوق، امکانات رفاهی، احساس ارزشمندی، احترام، منزلت، قدردانی، ارتقا و ترفیع، امنیت روانی، هویت شغلی، رضایت شغلی، نشاط و سرزندگی، انجام‌دادن کار مولد، مفید و بامعنی. 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 (عبداللهی، ۱۳۸۷).

رضایت شغلی اشاره دارد به تمام واکنشهای عاطفی کارکنان نسبت به شغل و سازمان، زمانی که انتظارات و تحقق یافتن انتظارات آنها مهم باشد (سون مزر و اریامان، ۲۰۰۸: ۱۹۱). ویس<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)

1. Barling and Phillips  
2. Beugre  
3. Perceptions of organizational justice  
4. Bobocel & Holmval  
5. Rupp  
6. Adams  
7. Weiss

رضایت شغلی را به عنوان پاسخهای عاطفی افراد نسبت به شغل و تستا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) رضایت شغلی را به عنوان اظهارات عاطفی مثبت کارکنان در مورد شغل و تجربه کاری تعریف کرده است. رضایت شغلی شامل حیطه‌های متفاوت سازمانی می‌شود. با توجه به نظریه اسمیت، کندال و هیولین<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) حوزه‌های خشنودی شغلی عبارتند از: حقوق<sup>۳</sup> (درآمد)، ماهیت کار یا خود شغل<sup>۴</sup>، ترفیحات<sup>۵</sup>، نظارت و سرپرستی<sup>۶</sup> و همکاران<sup>۷</sup> (نقل از شکرکن و نعیمی، ۱۳۸۲ و نعیمی و شکرکن، ۱۳۸۳).

### انواع عدالت سازمانی

عدالت سازمانی مفهومی چند بعدی است و در ادبیات مدیریت سه مفهوم متفاوت از عدالت سازمانی وجود دارد (شلتون<sup>۸</sup> ۲۰۰۲، مورمن ۱۹۹۱، گرین برگ ۱۹۹۰، بروکنر<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). الف) عدالت توزیعی (اجرای عادلانه قوانین و مقررات): عدالت توزیعی<sup>۱۰</sup> نخستین بعد عدالت سازمانی، در متون مدیریت است. این نوع عدالت از عدالت اجتماعی مشتق شده است که بر نظریه‌هایی همچون: نظریه عدالت توزیعی هومانز<sup>۱۱</sup> (۱۹۶۱)، نظریه برابری<sup>۱۲</sup> آدامز (۱۹۶۵) و نظریه ناکامی نسبی<sup>۱۳</sup> استوفر<sup>۱۴</sup> و همکاران (۱۹۴۹) مبتنی است (نقل از گرین برگ ۱۹۹۰). از میان این نظریه‌ها، برابری نزدیک‌ترین نظریه به عدالت توزیعی است. بر اساس نظریه برابری، افراد پادشاهای دریافتی از سازمان را با میزان خدمات خود برای سازمان و یا سایر کارکنان مقایسه می‌کنند. به عبارت دیگر نظریه برابری ادعا دارد که افراد نسبت داده‌ها به ستاندها را با خود و با سایر افراد به منظور تعیین سطح رعایت عدالت، مقایسه می‌کنند. این نوع عدالت به ادراکات کارکنان در مورد اینکه آیا مستحق ستاندهای دریافت شده از سازمان در مقابل داده‌های خود

---

1. Testa  
 2. Smit, Kendall & Hulin  
 3. Pay  
 4. Work Self  
 5. Satisfaction promotion  
 6. Supervision  
 7. co-workers  
 8. Shelton  
 9. Brockner  
 10. Distributive Justice  
 11. Homans  
 12. Equity Theory  
 13. Relative deprivation Theory  
 14. Stouffer

هستند، اشاره دارد (گرین برگ ۱۹۹۰ و اردوغان ۲۰۰۲). عدالت توزیعی به رعایت انصاف در دریافتیهایی مانند حقوق و دستمزد و ارتقا اشاره دارد (مورمن ۱۹۹۱، و بروکنر و همکاران ۱۹۹۶). بدین معنا که کارکنان تا چه حد بر این باورند که درآمدها، در سازمان به صورت عادلانه و بحق میان افراد توزیع می‌شود. بنابراین "وقتی که پاداشهای مناسبی برای هر کارمند تعیین شد، مدیران باید ببینند که چگونه می‌توانند آن پاداشها را توزیع کنند" (کروپانزانو و فولجر<sup>۱</sup> ۱۹۹۶ نقل از وتن و کمرون<sup>۲</sup>، ۱۳۸۰: ۶۵).

**ب) عدالت رویه‌ای (وضع قوانین بر اساس عدل و انصاف):** عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> به رعایت انصاف در رویه‌ها و مقررات مورد استفاده در تعیین نتایج و پیامدهای کارکنان (مورمن ۱۹۹۱) و به رعایت انصاف در فرآیندها و روشهای تصمیم‌گیری رسمی مورد استفاده برای تعیین و توزیع پاداشها اشاره دارد (بروکنر و همکاران ۱۹۹۶ و لیند و تیلر<sup>۴</sup> ۱۹۸۸ نقل از اردوغان ۲۰۰۲). این نوع عدالت به عادلانه بودن رویه‌ها، روشها و ساختارهای رسمی سازمانی یا سازوکارهای رویه‌های رسمی حقوق مزایا، ارزشیابی، پاداشها، حل و فصل تضادها و تعارضها اشاره دارد (شلتون ۲۰۰۲). شفافیت در نقشها و وظایف سازمانی و روشهای انجام‌دادن کار از مصادیق بارز عدالت رویه‌ای هستند.

**ج) عدالت در روابط متقابل فردی یا عدالت تعاملی:** عدالت تعاملی<sup>۵</sup> بر ادراکات کارکنان در مورد رفتار میان فردی کارمندان، اجرای قوانین، چگونگی برخورد و رفتار مدیران با زیردستان اشاره دارد. "برقراری عدالت در ارتباطات به رفتارهای میان فردی کارکنان و تصمیم‌گیرندگان و مناسب تشخیص دادن رویه‌های رسمی تصمیم‌گیری از سوی زیردستان اشاره دارد (گرین برگ، ۱۹۹۰). عدالت ارتباطی شامل موارد زیر می‌شود:

- 
1. Cropanzano & Folger
  2. Whetten and Cameron
  3. Procedural Justice
  4. Tyler
  5. Interactional Justice

برخورد منصفانه، صادقانه، مهربانانه، محترمانه و ملاحظه‌گرانه با کارکنان، حساس بودن به نیازهای فردی کارکنان، مذاکره کردن با کارکنان در اجرای تصمیمات مربوط به شغل و شفاف‌سازی هر نوع تصمیمی که به شغل یا وظیفه کارمند مربوط است.

براساس تحقیقات انجام شده عدالت سازمانی به رضایت شغلی افراد منجر می‌شود (روش و شانوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، کرنان و هانگس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، کوهن کاراش و اسپکتور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱ کول کوایت و همکاران، ۲۰۰۱). عدالت توزیعی بیشتر با رضایت از نتایج یا ارزشیابی برخی تصمیمات نهایی مربوط به افراد و نگرشهای آنان در مورد سازمان مربوط می‌شود. ریونگ لی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) دریافت که عدالت توزیعی تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی و ارتباط منفی با تمایل به ترک خدمت دارد و نیز تأثیر قوی بر عدالت رویه‌ای دارد. عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت قوی بر رضایت شغلی دارد (کروسمن و هریس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). اشمیت و دورفل<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) نشان دادند که ناعادلانه درک کردن رویه‌ها در کار، همبستگی منفی با رضایت شغلی و بهداشت روان تنی دارد. سائیتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) عوامل مهم مرتبط با رضایت شغلی معلمان را چنین بیان می‌کند: عامل مدیریت و جوّ مدرسه (رفتار غیرمنصفانه مدیر با معلمان)، امکانات معلمان برای ارتقا و مزایای شغلی، پاداشهای غیرمنصفانه، رشد کم حقوق و عدم رضایت معلمان از افزایش حقوق و....

پژوهشگران سازمانی نشان دادند که چنانچه تصمیمات عادلانه درک شوند، افراد واکنش مثبتی نشان خواهند داد و رضایت شغلی افراد افزایش خواهد یافت (کامر من<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، لاو و فودانوویچ<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵). ترمبلای و همکاران (۲۰۰۰) عدالت توزیعی با رضایت از پرداختها رابطه دارد. سطوح بالای عدالت تعاملی (میان فردی) با سطوح بالای رضایت از سرپرست ارتباط دارد (مک فارلین و سویینی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۲ و مک فارلین ۱۹۹۳).

- 
1. Roch and Shanock
  2. Kernan & Hanges
  3. Cohen-Charash & Spector
  4. Ryong Lee
  5. Crossman and Harris
  6. Schmitt and Dorfel
  7. Saiti
  8. Camerman
  9. Lowe & Vodanovich
  10. McFarlin & Sweeney



در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که گرچه در جهان درباره عدالت سازمانی و ابعاد و تبعات آن بر رضایت شغلی و سایر متغیرها در سازمانها (مدارس و سازمانهای آموزشی) مقالات و تحقیقات بسیار ارائه شده است. ولی در سازمانهای ایرانی به ویژه در مدارس کمبود پژوهش در این زمینه احساس می‌شود. علاوه بر این کمبودی که در متون به چشم می‌خورد، این است که رابطه عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با رضایت از حقوق و رابطه عدالت تعاملی با رضایت شغلی، رضایت از مدیر و رضایت از ماهیت کار در جامعه معلمان مورد مطالعه و پژوهش واقع نشده است. با توجه به این کمبود این تحقیق طراحی و اجرا شده است.

## روش

روش پژوهش با توجه به ماهیت متغیرها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، همه کارکنان شاغل اداری و آموزشی منطقه ۵ آموزش و پرورش شهر تهران (۵۳۹۲ نفر) در سال تحصیلی ۸۵-۸۶ بوده، که از میان آنها با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه‌ای به حجم ۲۹۲ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای، به نسبت پست سازمانی (اداری و آموزشی) و جنس (زن و مرد) انتخاب شده است. با توجه به اینکه واحدهای جامعه مورد مطالعه به دو گروه آموزشی و غیرآموزشی (اداری) و همچنین دو جنس زن و مرد تقسیم شده بودند، این دو متغیر به عنوان مبنای نمونه‌گیری طبقه‌ای لحاظ شدند. از مجموع افراد مشخص شده به عنوان نمونه پژوهش، پاسخهای ۲۶۲ نفر به پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. افت حاصل شده (۱۰/۳ درصد) به علت نقص در پرسشنامه‌ها و عدم عودت پرسشنامه‌ها بوده است. از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۹۴ نفر (۳۶ درصد) در پستهای اداری و ۱۶۸ نفر (۶۴ درصد) در مناصب آموزشی بودند که ۷۸ نفر (۳۰ درصد) آنان مرد و ۱۸۴ نفر (۷۰ درصد) زن بودند. برای تحلیل داده‌ها از روشهای آماری همبستگی و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شده است.

## ابزارها

الف) پرسشنامه عدالت سازمانی: این پرسشنامه را نیکاف<sup>۱</sup> و مورمان (۱۹۹۳) طراحی و شکرکن و نعیمی در سال ۱۳۸۲، اعتباریابی کرده‌اند. این ابزار از سه مقیاس عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۶ گویه)، عدالت تعاملی (۹ گویه) تشکیل شده است. این ابزار در مقیاس پنج درجه‌بندی (کاملاً نادرست، نادرست، نظری ندارم، درست و کاملاً درست) است، که نمره ۱ تا ۵، به آنها تعلق گرفته است. میانگین نمرات به دست آمده از این ابزار ۶۰ است. برای تعیین پایایی<sup>۲</sup> ابزارها، ابتدا پرسشنامه‌ها روی نمونه‌ای از جامعه هدف (۱۲۲ نفر) اجرای مقدماتی شده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده که پایایی عدالت سازمان (۰/۹۴)، عدالت توزیعی (۰/۷۶)، عدالت رویه‌ای (۰/۸۷) و عدالت تعاملی (۰/۹۴) بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. برای تعیین روایی<sup>۳</sup> صوری از نظرات معلمان و کارشناسان استفاده شد.

ب) پرسشنامه شاخص توصیف شغل<sup>۴</sup>: این پرسشنامه را اسمیت، کندال و هیولین (۱۹۶۹) در دانشگاه کرنل آمریکا تدوین کرده‌اند و برای نخستین بار شکرکن (۱۳۶۹)، آن را ترجمه و مورد استفاده قرار داده است. عبارتهای آن جنبه توصیفی دارند و پنج نوع رضایت را ارزیابی می‌کنند که عبارتند از: حقوق، ترفیعات، همکاران، مدیر و سرپرست و ماهیت کار. در این پرسشنامه، پاسخ‌دهندگان با پاسخگویی به ۹ تا ۱۸ سؤال کوتاه، نظر خود را در مورد هریک از جنبه‌های پنجگانه تشکیل دهنده رضایت شغلی به صورت بلی، خیر یا نمی‌دانم بیان داشتند و در نهایت برای هر کدام از جنبه‌های پنجگانه مذکور، یک نمره به دست آمد که مجموع کل نمره‌های به دست آمده، به عنوان رضایت شغلی کلی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در کل، نمره حاصل از این ابزار از ۰ تا ۲۱۶ و میانگین نمرات نیز ۱۰۸ بوده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ، رضایت شغلی (۰/۸۷)، رضایت از حقوق (۰/۷۵)، رضایت از ترفیعات (۰/۷۷)، رضایت از همکاران (۹۱)، رضایت از مدیر (۰/۸۴) و رضایت از ماهیت شغل (۰/۸۴) است که نشان‌دهنده

---

1. Nichoff  
 2. Reliability  
 3. Validity  
 4. Job description Index(J.D.I)

پایایی قابل قبولی است. برای تعیین روایی صوری آن از نظرات کارشناسان و معلمان استفاده شده است.

## یافته‌ها

برای تعیین رابطه عدالت سازمانی و رضایت شغلی به عنوان یک سازه کل، رابطه میان ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و حیطه‌های متفاوت رضایت شغلی (حقوق، ترفیعات، همکاران، مدیر و ماهیت کار) در ماتریس همبستگی (جدول شماره ۱) نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱. ماتریس همبستگی عدالت سازمانی کلی و ابعاد آن با رضایت شغلی کلی و حیطه‌های آن

	رضایت					عدالت					
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲		۱
عدالت										۱	سازمانی
										۰.۵۷۸(**)	توزیعی
								۱	۰.۴۲۱(**)	۰.۹۰۳(**)	رویه‌ای
							۱	۰.۷۷۷(**)	۰.۳۳۴(**)	۰.۹۳۲(**)	تعاملی
رضایت					۱	۰.۵۷۱(**)	۰.۵۵۱(**)	۰.۲۹۵(**)	۰.۵۷۲(**)	۰.۰۸۵	شغلی
				۱	۰.۱۷۴(**)	۰.۰۴۱	۰.۰۱۵	۰.۲۱۲(**)	۰.۰۸۵	حقوق	
			۱	۰.۲۲۵(**)	۰.۴۲۹(**)	۰.۲۰۵(**)	۰.۱۸۸(**)	۰.۲۴۵(**)	۰.۲۳۲(**)	ترفیعات	
		۱	۰.۰۵۱	۰.۰۴۰	۰.۷۲۳(**)	۰.۲۹۹(**)	۰.۳۵۷(**)	۰.۱۵۷(**)	۰.۳۱۸(**)	همکاران	
			۰.۳۷۹(**)	۰.۲۸۹(**)	۰.۰۰۲	۰.۷۶۳(**)	۰.۵۹۶(**)	۰.۶۰۷(**)	۰.۱۹۵(**)	۰.۵۵۷(**)	مدیر
		۱	۰.۲۹۷(**)	۰.۲۳۶(**)	۰.۰۰۷	۰.۶۵۱(**)	۰.۴۰۷(**)	۰.۳۲۲(**)	۰.۲۲۲(**)	۰.۴۱۳(**)	کار
			۰.۳۷۳(**)	۰.۲۹۷(**)	۰.۲۳۶(**)	۰.۰۰۷	۰.۶۵۱(**)	۰.۴۰۷(**)	۰.۳۲۲(**)	۰.۲۲۲(**)	۰.۴۱۳(**)

\*\*p < ۰/۰۱ \* p < ۰/۰۵

ماتریس همبستگی نشانگر این است که عدالت سازمانی با رضایت شغلی به عنوان یک سازه و با رضایت از پاداش و ترفیعات، با رضایت از همکاران، با رضایت از مدیر و سرپرست، و با رضایت از ماهیت کار همبستگی مثبت معنادار دارد، ولی با خشنودی از حقوق رابطه ندارد. عدالت توزیعی با رضایت شغلی و حیطه‌های متفاوت آن رابطه معنادار دارد. میان عدالت رویه‌ای با خشنودی شغلی و حیطه‌های متفاوت آن بجز رضایت از حقوق رابطه معنادار وجود دارد. میان عدالت تعاملی با رضایت شغلی و حیطه‌های متفاوت آن بجز رضایت از حقوق رابطه مثبت وجود دارد. رضایت از حقوق با سایر حیطه‌های رضایت شغلی ارتباط معنادار ندارد، ولی با رضایت از ترفیعات ارتباط ضعیفی دارد.

برای تعیین رابطه انواع عدالت: عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی (متغیرهای پیش‌بین) با رضایت شغلی و تعیین سهم هر کدام در پیش‌بینی متغیر ملاک از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. پیش‌فرضهای مربوطه از جمله نرمال بودن متغیرها و هم‌خطی بودن آنها رعایت شده است. جداول شماره ۲ و ۳ ضرایب رگرسیون به همراه معناداری هر کدام از متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت شغلی

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت تعاملی	رگرسیون	۷۷۲۵۸/۵۴۲	۱	۷۷۲۵۸/۵۴۲	۰/۳۲۸	۱۲۶,۰۵۸	۰/۰۰۰۱
	باقیمانده	۱۵۸۱۲۳/۷۴۶	۲۵۸	۶۱۲,۸۸۳			
	کل	۲۳۵۳۸۲/۲۸۸	۲۵۹				
عدالت تعاملی عدالت رویه‌ای	رگرسیون	۸۳۹۲۱/۰۸۱	۲	۴۱۹۶۰,۵۴۱	۰/۳۵۷	۷۱,۱۹۹	۰/۰۰۰۱
	باقیمانده	۱۵۱۴۶۱/۲۰۷	۲۵۷	۵۸۹,۳۴۳			
	کل	۲۳۵۳۸۲/۲۸۸	۲۵۹				

جدول شماره ۳. بتا ( $\beta$ )، t و سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی کننده رضایت شغلی

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱ (ثابت)	۵۸/۹۴۲	۶,۰۰۶		۹,۸۱۴	۰/۰۰۰۱
	۲/۰۷۰	۱/۱۸۴	۰/۵۷۳	۱۱,۲۲۸	۰/۰۰۰۱
۲ (ثابت)	۵۲/۸۸۷	۶,۱۵۹	۰/۳۶۵	۸,۵۸۷	۰/۰۰۰۱
	۱/۳۲۰	۰/۲۸۷	۰/۲۶۷	۴,۵۹۷	۰/۰۰۰۱
	۱/۵۵۴	۰/۴۶۲		۳,۳۶۳	۰/۰۰۰۱

از میان متغیرهای پیش‌بینی کننده، متغیرهای عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای وارد مدل شدند و عدالت توزیعی از معادله رگرسیون حذف شد. با توجه به آماره‌های t پیش‌بینیها معنادارند و با ملاحظه بتا متغیر عدالت تعاملی، پیش‌بینی کننده‌ای بهتر است. با توجه به آماره f پیش‌بینی این دو متغیر در متغیر ملاک معنادار است. به طور کلی متغیر عدالت تعاملی ۳۳ درصد از سهم پراکندگی رضایت شغلی را تبیین می‌کند و با اضافه شدن متغیر عدالت رویه‌ای مقدار پراکندگی تبیین شده به ۳۶ درصد می‌رسد.

جداول شماره ۴ و ۵ ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت سازمانی) و متغیر ملاک (رضایت از حقوق) را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت از حقوق

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت توزیعی	رگرسیون	۲۱۳,۲۸۴	۱	۲۱۳,۲۸۴	.۰۴۵	۱۲,۲۲۹	.۰/۰۰۱
	باقیمانده	۴۴۹۲,۵۶۲	۲۵۸	۱۷,۴۴			
	کل	۴۷۱۲,۸۴۶	۲۵۹				

جدول شماره ۵. بتا ( $\beta$ )، t و سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رضایت از حقوق

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱	.۶۲۱	.۹۰۵		.۶۸۷	.۴۹۳
	.۲۴۴	.۰۷۰	.۲۱۳	۳.۴۹۷	.۰۰۱

در جداول شماره ۴ و ۵ رگرسیون چندگانه، سه نوع عدالت سازمانی با خشنودی از حقوق به روش مرحله‌ای ارائه گردیده است. طبق نتایج حاصل عدالت تعاملی و رویه‌ای از معادله رگرسیون حذف شده‌اند و عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده متغیر ملاک خشنودی از حقوق است. با توجه به آماره‌های t و f پیش‌بینیها معنادارند، اما مقدار تغییر در متغیر ملاک ناچیز است. به طور کلی متغیر عدالت توزیعی ۰.۴۵ درصد از سهم پراکنندگی رضایت از حقوق را تبیین می‌کند.

برای تبیین سهم متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت سازمانی) در متغیر ملاک (رضایت از ترفیعات) از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. جداول شماره ۶ و ۷ ضرایب رگرسیون را نشان می‌دهند.

جدول شماره ۶. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت از ترفیعات

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت توزیعی	رگرسیون	۴۸۳/۸۱۷	۱	۴۸۳/۸۱۷	.۰۶۰	۱۶,۴۲۷	.۰/۰۰۱
	باقیمانده	۷۵۹۸/۵۶۷	۲۵۸	۲۹/۴۵۲			
	کل	۸۰۸۲/۳۸۵	۲۵۹				
عدالت توزیعی عدالت تعاملی	رگرسیون	۶۲۷/۰۰۰	۲	۳۱۳/۵۰۰	.۰۷۸	۱۰,۸۰۷	.۰/۰۰۱
	باقیمانده	۷۴۵۵/۳۸۵	۲۵۷	۲۹/۰۰۹			
	کل	۸۰۸۲/۳۸۵	۲۵۹				

جدول شماره ۷. بتا ( $\beta$ )، t و سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رضایت از ترفیعات

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱ (ثابت)	۲,۲۴۰	۱,۱۷۶		۱,۹۰۵	/.۰۵۸
	/.۱۴۴	/.۰۹۱	/.۲۴۶	۴,۰۵۳	۰/۰۰
۲ (ثابت)	/.۱۴۴	۱,۵۰۱		/.۰۹۶	/.۹۲۴
	/.۲۹۷	/.۰۹۶	/.۱۹۷	۳,۱۰۶	/.۰۰۲
	/.۰۹۵	/.۰۴۳	/.۱۴۱	۲,۲۲۲	/.۰۲۷

نتایج ضرایب رگرسیون چندگانه سه نوع عدالت سازمانی را با خشنودی از پاداش و ترفیعات به روش مرحله‌ای نشان می‌دهد. طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون عدالت توزیعی و عدالت تعاملی پیش‌بینی‌کننده‌های خشنودی از پاداش و ترفیعات هستند. عدالت رویه‌ای از معادله رگرسیون حذف شده است. با توجه به آماره‌های t پیش‌بینیها معنادارند و با ملاحظه بتا متغیر عدالت توزیعی، پیش‌بینی‌کننده بهتری است. با توجه به آماره f پیش‌بینی این دو متغیر در متغیر ملاک معنادارند. به طور کلی متغیر عدالت توزیعی ۰/۰۶۰ درصد از سهم پراکندگی رضایت از ترفیعات را تبیین می‌کند و با اضافه شدن متغیر عدالت تعاملی مقدار پراکندگی تبیین شده به ۰/۰۷۸ درصد می‌رسد.

جدول شماره ۸ و ۹ ضرایب رگرسیون هر یک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت سازمانی) در متغیر ملاک (رضایت از همکاران) را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت از همکاران

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت رویه‌ای	رگرسیون	۶۵۳۹/۷۸۵	۱	۶۵۳۹/۷۸۵	۰/۱۲۷	۳۷,۵۱۶	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۴۴۹۷۳/۹۵۰	۲۵۸	۱۷۴/۳۱۸			
	کل	۵۱۵۱۳/۷۳۵	۲۵۹				

جدول شماره ۹.  $t$  و  $\beta$  سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رضایت از همکاران

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱	۱۷,۲۴۵	۳,۱۳۱		۵,۵۰۷	۰/۰۰
	۰/۹۶۹	۰/۱۵۸	۰/۳۶۵	۶,۱۲۵	۰/۰۰

در جداول شماره ۸ و ۹ رگرسیون چندگانه، سه نوع عدالت سازمانی با رضایت از همکاران به روش مرحله‌ای ارائه شده است. براساس تحلیل فوق عدالت تعاملی و عدالت توزیعی از معادله رگرسیون حذف شده‌اند و عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده متغیر ملاک رضایت از همکاران است. با توجه به آماره‌های  $t$  و  $f$  پیش‌بینیها معنادارند. به طور کلی متغیر عدالت رویه‌ای ۰/۱۲۷ درصد از سهم پراکندگی رضایت از همکاران را تبیین می‌کند.

برای تبیین سهم متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت سازمانی) در متغیر ملاک (رضایت از مدیر) از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. جداول شماره ۱۰ و ۱۱ ضرایب را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۰. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت از مدیر

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت تعاملی	رگرسیون	۱۴۵۳۱/۵۷۶	۱	۱۴۵۳۱/۵۷۶	۰/۳۸۶	۱۶۲,۳۳۳	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۲۳۰۹۵/۴۰۸	۲۵۸	۸۹/۵۱۷			
	کل	۳۷۶۲۶/۹۸۵	۲۵۹				
عدالت تعاملی عدالت رویه‌ای	رگرسیون	۱۶۰۰۷/۴۰۴	۲	۸۰۰۳/۷۰۲	۰/۴۲۵	۹۵,۱۴۳	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۲۱۶۱۹/۵۸۱	۲۵۷	۸۴/۱۲۳			
	کل	۳۷۶۲۶/۹۸۵	۲۵۹				

جدول شماره ۱۱. بتا ( $\beta$ )،  $t$  و سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رضایت از مدیر

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱ (ثابت)	۱۱/۶۱۹	۲/۲۹۵		۵/۰۶۲	۰/۰۰۰
	۰/۸۹۸	۰/۰۷۰	۰/۶۲۱	۱۲/۷۴۱	۰/۰۰۰
۲ (ثابت)	۸/۷۶۹	۲/۳۲۷		۳/۷۶۹	۰/۰۰۰
	۰/۵۴۵	۰/۱۰۸	۰/۳۷۷	۵/۰۲۲	۰/۰۰۰
	۰/۷۳۱	۰/۱۷۵	۰/۳۱۵	۴/۱۸۹	۰/۰۰۰

طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده‌های خوشنودی از مدیر هستند. عدالت توزیعی از معادله رگرسیون حذف شده است. با توجه به

آماره‌های  $t$  پیش‌بینیها معنادارند و با ملاحظه بتا متغیر عدالت تعاملی، پیش‌بینی‌کننده بهتری است. با توجه به آماره  $f$  پیش‌بینی این دو متغیر در متغیر ملاک معنادارند. به طور کلی متغیر عدالت تعاملی ۳۸۶ درصد از سهم پراکندگی رضایت از مدیر را تبیین می‌کند و با اضافه شدن متغیر عدالت رویه‌ای مقدار پراکندگی تبیین شده به ۴۲۵ درصد می‌رسد.

برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین (ابعاد عدالت سازمانی) در متغیر ملاک (رضایت از ماهیت کار) از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. ضمن رعایت پیش‌فرضهای مربوطه از جمله نرمال بودن متغیرها و هم‌خطی، جداول شماره ۱۲ و ۱۳ ضرایب رگرسیون را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۲. خلاصه رگرسیون پیش‌بینی متغیرهای مرتبط با رضایت از ماهیت کار

مدل	منابع تغییر	ss	df	ms	R2	f	sig
عدالت تعاملی	رگرسیون	۴۹۱۷/۰۱۹	۱	۴۹۱۷/۰۱۹	۰/۱۴۷	۴۴/۵۳۸	۰/۰۰۰۱
	باقیمانده	۲۸۴۸۳/۳۸۱	۲۵۸	۱۱۰/۴۰۱			
	کل	۳۳۴۰۰/۴۰۰	۲۵۹				

جدول شماره ۱۳. بتا ( $\beta$ )،  $t$  و سطح معناداری متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رضایت از ماهیت کار

مدل	B	Std.Error	$\beta$	t	Sig
۱	۲۱/۹۵۳	۲/۵۴۹		۸/۶۱۲	۰/۰۰۰۱
	۰/۵۲۲	۰/۰۷۸	۰/۳۸۴	۶/۶۷۴	۰/۰۰۰۱

در جداول شماره ۱۲ و ۱۳ رگرسیون چندگانه، انواع عدالت سازمانی با رضایت از ماهیت کار ارائه شده است. براساس تحلیل فوق عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی از معادله رگرسیون حذف شده‌اند و عدالت تعاملی پیش‌بینی‌کننده متغیر ملاک رضایت از کار است. با توجه به آماره‌های  $t$  و  $f$  پیش‌بینیها معنادارند. به طور کلی متغیر عدالت تعاملی ۱۴۷ درصد از سهم پراکندگی رضایت از ماهیت کار را تبیین می‌کند.

## نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه عدالت سازمانی و ابعاد آن (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی) با رضایت شغلی و حیطه‌های آن (حقوق، ترفیعات، همکاران، مدیر و سرپرست و ماهیت کار)، و تعیین سهم هر یک از ابعاد عدالت سازمانی به عنوان متغیرهای



پیش‌بینی‌کننده در رضایت شغلی و حیطه‌های آن به عنوان متغیرهای ملاک در جامعه آماری کارکنان شاغل در منطقه ۵ آموزش و پرورش شهر تهران بوده است. نمونه‌ای به حجم ۲۹۲ نفر از کارکنان آموزشی و اداری به صورت تصادفی طبقه‌ای، به نسبت پست سازمانی و جنسیت انتخاب شد. برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه عدالت سازمانی و پرسشنامه شاخص توصیف شغل استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

نتایج نشانگر این است که عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان و معلمان و حیطه‌های متفاوت آن مانند ترفیعات، همکاران، سرپرست و ماهیت کار رابطه معنادار دارد، اما با رضایت از حقوق رابطه معنادار ندارد. میان عدالت توزیعی و رضایت شغلی و حیطه‌های متفاوت آن رابطه مثبت معنادار وجود دارد. میان عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با خشنودی شغلی و حیطه‌های متفاوت آن بجز خشنودی از حقوق رابطه مثبت وجود دارد. عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و حیطه‌های متفاوت رضایت شغلی از جمله رضایت از همکاران، رضایت از سرپرست و ماهیت کار با حقوق و دستمزد رابطه معنادار ندارد.

از میان متغیرهای پیش‌بینی‌کننده ابعاد عدالت سازمانی (عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی)، عدالت تعاملی، بهترین پیش‌بینی‌کننده، رضایت شغلی، رضایت از مدیر و رضایت از ماهیت کار است. عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده رضایت از حقوق است. گرچه این پیش‌بینی معنادار است، اما مقدار تغییر در متغیر ملاک ناچیز است. عدالت توزیعی و عدالت تعاملی پیش‌بینی‌کننده‌های خشنودی از پاداش و ترفیعات هستند. عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده رضایت از همکاران است.

یافته‌های این پژوهش در مورد معناداری ارتباط عدالت سازمانی و رضایت شغلی معلمان و کارکنان با نتایج تحقیقات روش و شانوک، ۲۰۰۶، کرنان و هانگس ۲۰۰۲، کوهن کاراش و اسپکتور ۲۰۰۱، کول کوایت و همکاران، ۲۰۰۱، شکرکن و نعیمی، ۱۳۸۲ و نعیمی و شکرکن، ۱۳۸۳، کامرمن و همکاران، ۲۰۰۷، لاو و فودانوویچ، ۱۹۹۵، کروپان زانو و همکاران ۲۰۰۲، کونوسکای و کروپان زانو ۱۹۹۱، مسترسون، ۲۰۰۰، فیشر، ۲۰۰۵، همسو و هماهنگ هستند. اما عدم رابطه عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با رضایت از حقوق (یکی از حیطه‌های رضایت شغلی) با همه مطالعات فوق ناهمخوان است. دلیل احتمالی این عدم رابطه به جامعه آماری معلمان

برمی‌گردد. نمونه‌ها و جامعه‌های آماری این‌گونه پژوهشها معلمان نبوده‌اند. عدم رضایت معلمان از شغل خویش بیشتر برمی‌گردد به از خودگذشتگی معلمان (تای و ابرین، ۲۰۰۲) و اینکه آنان این شغل را مقدس می‌شمارند (دویس و ویلسون ۲۰۰۰). بنابراین، آنها کمتر به عوامل و پاداشهای برون مدرسه‌ای اهمیت می‌دهند.

یکی از نتایج تحقیق این است که عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی، رضایت از مدیر و رضایت از ماهیت کار است که تا کنون پژوهشی به آن نپرداخته است. عدالت تعاملی به چگونگی برخورد و رفتار مدیران با معلمان و کارکنان اشاره دارد. دلایل احتمالی این یافته به شغل معلمان مربوط می‌شود. زیرا بیشترین عوامل رضایت بخش معلمان، نوع شغل و عوامل درون مدرسه‌ای است. در این زمینه لاتمن (۱۹۹۸) می‌گوید: معلمان بیشتر به عوامل درون مدرسه‌ای مرتبط با رضایت شغلی اهمیت می‌دهند. از این میان رابطه معلمان با مدیر مدرسه و سایر معلمان نقش بیشتری در رضایت شغلی آنان در مقایسه با عوامل بیرونی دارد. نتایج تحقیق پرودررو، لوئیس و پایک (۲۰۰۲) نیز نشان داد وقتی که مسائل به صورت همکاری و ارتباط میان معلمان و مدیران حل می‌شود، رضایت شغلی معلمان افزایش می‌یابد. ساتی (۲۰۰۷) عوامل مهم مرتبط با رضایت شغلی معلمان را عامل مدیریت و جوّ مدرسه (رفتار غیرمنصفانه مدیر با معلمان) تشخیص داد. مک فارلین و اسوینای (۱۹۹۲) و اسوینای و مک فارلین (۱۹۹۳) دریافتند که سطوح بالای عدالت تعاملی با سطوح بالای رضایت از سرپرست ارتباط دارد.

ارتباط عدالت توزیعی که به رعایت انصاف در دریافتیهایی مانند نظام حقوق و دستمزد و نظام ارتقا و ترفیع معلمان و کارکنان اشاره دارد، با رضایت شغلی و حیظه‌های آن با نتایج پژوهشهای مک فارلین و اسوینای ۱۹۹۲ و اسوینای و مک فارلین ۱۹۹۳، ریونگ لی ۲۰۰۰، ساتی ۲۰۰۷، ترمبلای و همکاران ۲۰۰۰ مطابقت دارد. ریونگ لی (۲۰۰۰) دریافت که عدالت توزیعی تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی دارد. ساتی (۲۰۰۷) عوامل مهم مرتبط با رضایت شغلی معلمان را چنین مطرح می‌کند: امکانات معلمان برای ارتقا و مزایای شغلی، پاداشهای غیرمنصفانه، رشد کم حقوق و عدم رضایت معلمان از افزایش حقوق. از نظر ترمبلای و همکاران (۲۰۰۰) عدالت توزیعی با رضایت از پرداختها رابطه دارد.

رعایت انصاف در فرآیندها و روشهای تصمیم‌گیری سازمانی در تعیین و توزیع پاداشها (عدالت رویه‌ای) با یافته‌های کروسمن و هریس ۲۰۰۶ و اشمیت و دورفل ۱۹۹۹ همسو است. از نظر کروسمن و هریس (۲۰۰۶) عدالت رویه‌ای تأثیر مثبت قوی بر رضایت شغلی دارد. اشمیت و

دورفل (۱۹۹۹) نشان دادند که ناعادلانه درک کردن رویه‌ها در کار همبستگی منفی با رضایت شغلی و بهداشت روان تنی دارد.

بی‌عدالتی یا وجود تبعیض به معنا واکنشها و پاسخهای مساوی به افراد متفاوت در شرایط متفاوت است. تبعیض در امور عادی و قابل رؤیت خلاصه نمی‌شود، حتی نگاه، گفتار و نوع گوش دادن و سایر حرکات مدیران می‌تواند تبعیض‌آمیز باشد و کارمندی آن را تبعیض‌آمیز احساس کند. عدالت همه جانبه در سازمان سبب می‌شود که جو سازمانی مثبت و اعتمادانگیز باشد و کارکنان در محیط شغلی احساس آرامش و راحتی داشته مطمئن باشند که در محیط شغلی حقوق حرفه‌ای و اجتماعی آنها رعایت می‌شود. از طریق اجرای عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی ایجاد و تقویت می‌شود و هر فرد از کار کردن در سازمان احساس رضایت و خوشبختی می‌کند. نبود صداقت و رفتار عادلانه و منصفانه از سوی مدیریت، تهدیدی جدی برای حیات سازمانی مدارس است. اگر این ارزشهای پسندیده در سازمانها کم رنگ شوند، وجود کنترل‌های رسمی متعدد، بازرسیهای بی‌رویه، جو بدبینی، کم کاری، نافرمانی، تمایل به غیبت، تمارض و قفل شدگی سیستم به وجود خواهد آمد.

پنداشت و تصور ذهنی فرد از تواناییها و قابلیت‌های خودش برای انجام وظیفه کردن در محل کارش این باور را ایجاد می‌کند که در مقابل قابلیت‌ها و شایستگیهای خویش، ستانده‌هایی داشته باشد. ستانده و نتایج نهایی کار هر فرد باید برابر با ادراک فرد از استعدادها و قابلیت‌های خودش باشد. عدالت به این معنی که هر کس باید پاداشی متناسب با شایستگی خودش دریافت کند. علاوه بر اینکه افراد میزان دریافت‌های سازمانی را با قابلیت‌ها و تواناییهای خودش مقایسه می‌کنند، داده‌ها و ستانده‌های خود را هم با سایر افراد همتراز، فرادست یا زیردستش در یک سازمان و امکانات کارکنان سازمانی مشابه و همتراز را در سازمانهای دیگر با خودش مقایسه می‌کند. هنگامی که این مقایسه را عادلانه احساس می‌کند، نوعی آرامش روانی و تعادل روحی به او دست می‌دهد. چنانچه داده‌های فرد به شغلهش با همترازان خود برابر، اما با ستانده‌های آنان متفاوت باشد، نوعی عدم تعادل و فشار روانی و استرس به وجود می‌آید که برانگیزه، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی او و در نهایت اثربخشی و کارایی سازمانی و مدیریت، اثرات منفی می‌گذارد. به عبارت دیگر در یک سازمان اگر افرادی با ویژگیهای مشترک از نظر سطح تحصیلات، سابقه خدمت و هم رده بودن، تقریباً فعالیتهای مشابه و هم‌ارزشی انجام دهند، ولی از نظر دریافت پاداش، درآمد، ارزش و احترام

و قدردانی از سوی مقامات بالاتر با هم متفاوت باشند، رعایت عدالت و انصاف نشده است، در نتیجه فرد احساس تبعیض و بی‌عدالتی می‌کند و نوعی تعارض درونی و روانی در او ایجاد می‌شود.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- یافته‌های توصیفی پژوهش، نشان داد که بیشترین خشنودی شغلی از نظر جنس در کارمندان زن و از نظر پستهای سازمانی، در میان کادر اداری دیده می‌شود و مردان در مقایسه با زنان از رضایت شغلی پایین‌تر برخوردارند. از طرفی اکثر افرادی که اظهار نارضایتی شغلی کرده‌اند، کادر آموزشی هستند. لذا ضروری است به مشکلات و مسائل کارکنان آموزشی به خصوص کارکنان مرد توجه ویژه گردد. از طرف دیگر، میزان رضایت از حقوق، پاداش و ترفیعات (عدالت توزیعی) میان کارکنان منطقه در حد پایین بوده است که باید در تنظیم امور مالی و تعیین حقوق، دستمزد و پرداختهای غیرنقدی انصاف و عدالت رعایت گردد.

- از آنجا که عدالت سازمانی با رضایت شغلی معلمان و کارکنان رابطه دارد و رضایت شغلی واکنشی روانی و عاطفی نسبت به شغل و سازمان است، مدیران باید در پرداختها، توزیع امکانات رفاهی، در ارتقا و ترفیع معلمان و کارکنان (عدالت توزیعی)، در تنظیم و تدوین مقررات، رویه‌ها و تصمیم‌گیریها و ساختارهای رسمی (عدالت رویه‌ای) و در ارتباطات میان کارکنان، چگونگی برخورد با افراد (عدالت تعاملی)، انصاف و استحقاق را رعایت کنند.

- از آنجایی که عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی، رضایت از مدیر و رضایت از ماهیت کار است، بنابراین مدیران مدارس باید به کیفیت برخورد و روابط میان فردی و روابط عادلانه با کارکنان خود توجه داشته باشند.

- ارتباط عدالت توزیعی که به رعایت انصاف در جنبه مملوس و آشکار دریافتیهای مانند نظام حقوق و دستمزد و نظام ارتقا و ترفیع معلمان و کارکنان اشاره دارد، با رضایت شغلی و حیطه‌های آن رابطه دارد. افراد باید باور داشته باشند که در توزیع منابع بی‌عدالتی وجود نداشته باشد. بنابراین مدیران باید در تصمیم‌گیریهای اداری و مدیریتی و اجرای آن تصمیمات به ادراکات و برداشت‌های کارکنان توجه داشته باشند.

## منابع

- ازکیا، مصطفی؛ توکلی، محمود (۱۳۸۵). فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمانهای آموزشی. *نامه علوم اجتماعی*. شماره ۲۷، صص ۱-۲۶.
- آگیلار و فای، ماریا (۱۳۸۱). رضایت شغلی معلمان مدرسه: توسعه الگوی رضایت شغلی در نظامهای تربیتی و سازمانی. *مدرس علوم انسانی*. شماره ۶، صص ۲۲۰-۱۷۷.
- شکرکن، حسین؛ نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۸۲). بررسی روابط ساده و چند گانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی. *نشریه کار و جامعه*، شماره ۵۱، صص ۲۷-۳۳.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۷). عدالت سازمانی. در *خلاصه مقالات اولین کنگره دو سالانه روان شناسی صنعتی و سازمانی*. دانشگاه اصفهان. صص ۱۰۴-۱۰۵.
- کلدی، علیرضا؛ عسگری، گیتا (۱۳۸۲). بررسی میزان رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. *مجله روانشناسی و علوم تربیتی*. شماره ۳۳، صص ۱۰۳-۱۲۰.
- نعیمی، عبدالزهرا؛ شکرکن، حسین (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*. شماره ۱۱، صص ۵۷-۷۰.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. *مجله علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*. شماره ۱۳، صص ۷۹-۹۲.
- وتن، دوید و کیم کمرون (۱۹۹۸). *پرورش مهارت های مدیریت: انگیزش کارکنان*؛ (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی). تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 803- 812.
- Barling, Julian, and Michelle Phillips (1993). International, Formal, and Distributive justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127.N 6: 649-656.
- beugre, Constant D. (1998). Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice. *Journal of Applied Behavioral Science*. V 34.N3: 347-360.
- beugre, Constant D., and Robert A. Baron (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and International Justice. *Journal of Applied Social Psychology* 31.N2: 324-339.
- Bobocel, D.R., & Holmvall, C. (1999). Distributive, procedural, and interactional justice: Exploring the nomological network of organizational justice constructs. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Georgia.

- Brockner, Joel, and Phyllis Siegel (1996). Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice. In Robert M. Kramer and Tom R. Tyler, eds., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. pp 390-413.
- Butt, G., Lance, A., Fielding, A., Gunter, H., Rayner, S. & Thomas, H. (2005) Teacher job satisfaction: lessons from the TSW Pathfinder project. *School Leadership and Management*, 25(5): 455-71.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2000). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. Presented at the 15th annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Byrne, Zinta. S., (2003). Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams. Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida
- Cameron, Julie, Russell Cropanzano and Christian Vandenberghe (2007) *The Benefits of Justice for Temporary Workers*. *Group Organization Management*. V 32 N 2: 176-207
- 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.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27: 324-351.
- Crossman, Alf and Penelope Harris (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration & Leadership* 34(1) pp.29-46
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353
- Erdogan, Berrin (2002) Antecedents and Consequences of Justice Perception in performance appraisals. *Human Resource Management*. 12: 555-578.
- Fischer, Ronald (2005). Rewarding Employee Loyalty: Organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, Volume 8 (3), 486-503
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Johnson, Jennie Susan (2007). Organizational Justice, Moral Ideology, and Moral Evaluation as Antecedents of Moral Intent. *Dissertation in Doctor of Philosophy*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Available in: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/>

- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 916-928.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3): 489-511.
- Ladebo, j. Olugbenga , Joseph M. Awotunde and Petra AbdulSalaam-Saghir(2008) Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, *Distress, and Aggressive Behavior*. Institute of Behavioral and Applied Management. University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria. Available in: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/>
- Latham, A. (1998). Teacher satisfaction. *Educational Leadership*, 55(5): 82-83.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10: 99-114.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- McFarlin, DB & Sweeney, PD (1992). Distributive and procedural Justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organization Justice and Organization Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. Vol 76.N6: 845-855.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Gerhart, B. (1997). *Human resource management ;gaining a competitive advantage*. second edition, Chicago, McGraw-Hill.
- Pearson, L.,and Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Education Research Quarterly*, 29(1): 37-53.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding union-management relations in Education. *Canadian Journal of Education*. 30, 3: 725-748
- Roch ,Sylvia G. and Linda R. Shanock(2006)Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 2: 299-322
- Rupp, D.E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 925-946.
- Ryong Lee, Hyung(2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Dissertation in Doctor of Philosophy. Virginia Polytechnic Institute and State University. Available in: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/>

- Saiti, Anna(2007) Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*.Vol. 21(2): 28–32.
- Schmitt M, Dorfel M(1999)Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29: 443-453.
- Scott, C. and Dinham, S. (2003). The Development of Scales to Measure Teacher and School Occupational Satisfaction, *Journal of Educational Administration* 41(1): 74–86.
- Shelton, Samuel Terrance (2002). *Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector*. a dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Nerth Carolina state university.
- Sonmezer, Mehmet Gürsel and Eryaman, Mustafa Yunus (2008). A Comparative analysis of job satisfaction levels of public and private school teachers. *Journal of Theory and Practice in Education*. 4 (2): 189-212
- Spector, P. E. (1985). Measurement o human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sweeney, PD & McFarlin, DB (1993). Workers evaluation of the “ends” and the “means”: An examination of the models of distributive justice and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Testa , M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development*, 20 (3): 155.
- Tremblay ,Michel, Bruno Sire and David B. Balkin(2000) The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group Organization Management*. Vol. 25 No. 3: 269-290
- Tye, B., O'Brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession? *Phi Delta Kappan*, 84(1): 24-33.