

بررسی تأثیر عدالت و تعهد سازمانی بر اثربخشی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد

مهوش حاتمی^۱ مجتبی معظمی*^۲

چکیده

امروزه یکی از موضوعات مهمی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند عبارت است از «چگونگی برخورد عادلانه سرپرستان با کارکنان سازمان»؛ در واقع این امر موجب گردیده تا افراد نسبت به سازمان تعهد داشته و آن را در جهت تحقق اهداف سازمانی کمک کنند. در این راستا هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان است. روش پژوهش به لحاظ هدف به صورت کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد تعداد ۲۲۱ (N) است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران به تعداد (n) ۱۴۱ نفر محاسبه شد که انتخاب به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده صورت گرفت. گردآوری داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه اثربخشی سازمانی تیسنگ (۲۱۰) و عدالت سازمانی-تعهد سازمانی بیکر و همکاران (۲۰۰۶) انجام پذیرفت. همچنین تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 انجام شد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان دادند که به ترتیب، رابطه مثبت و معناداری بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی، عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی و تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سطح ۹۹ درصد اطمینان وجود دارد. در نهایت براساس نتایج به دست آمده، پیشنهاداتی همچون تأمین منابع مالی، سطح پرداخت عادلانه حقوق، افزایش پاداش‌های دریافتی به کارکنان، مشارکت فعال کارکنان در تصمیمات و روند اداره سازمان و بیان شفاف دیدگاه‌های کارکنان در حیطه شغلی و در چهارچوب مقررات سازمان ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، اثربخشی، دانشگاه آزاد

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

mahvashhatami3307@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

m-moazzamiii@yahoo.com

مقدمه

در عصر حاضر، نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی هر سازمان محسوب می‌شود؛ به عبارتی بهبود و توسعه یک سازمان، زمانی محقق می‌شود که افراد آن از نظر عدالت و تعهد به سازمانشان در سطح بالایی قرار داشته‌باشند. قابل‌ذکر است که این عمل امکان‌پذیر نیست، مگر با برطرف‌ساختن موانع بی‌عدالتی، عدم‌توجه به ارزش کارکنان و وظایف شغلی آن‌ها.

مفهوم «عدالت سازمانی» یا «عدالت در سازمان» بیانگر ادراک کارکنان از رفتار منصفانه سازمان است. عدالت سازمانی به‌عنوان پایه‌ای برای فرآیند اثربخشی سازمان و رضایت شغلی کارکنان شناخته می‌شود (طهماسبی آقبلاغی و رحیمی جنیقانی، ۱۳۹۳). اهمیت این موضوع تا آنجاست که افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به‌احتمال زیاد سازمان را رها می‌کنند و دچار ابهام و تعارض نقش می‌شوند (شعبانی کلاته ملامحمد قلی و همکاران، ۱۳۹۱). از طرفی تعهد سازمانی، رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است؛ لذا هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود داشته و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند. با توجه به اهمیت این موضوع، مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند (علیزاده شمایی و امیرکبیری، ۱۳۹۶).

تحقیقات متعدد در زمینه مدیریت سازمانی نشان دادند که درک کارکنان از عدالت سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد نگرش مثبت کارکنان (مانند رضایت شغلی، اعتماد در مدیریت و رهبری و تعهد سازمانی) نسبت به سازمان است که این امر موجب باقی ماندن آن‌ها در سازمان نیز می‌شود (کوهن چاراش و اسپکتور^۱، ۲۰۰۱؛ کولکوویت و همکاران^۲، ۲۰۰۱؛ کروپانزانو و همکاران^۳، ۲۰۰۷؛ گرینبرگ^۴، ۱۹۹۰)؛ لذا لازمه داشتن کارکنانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالا، توجه به بحث عدالت سازمانی است که این امر به‌نوبه خود باعث ارتقاء اثربخشی در سازمان می‌گردد (قنبر پور نصرتی و همکاران، ۱۳۹۵). اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی می‌باشد (منصوری بروجنی و همکاران، ۱۳۹۵). به اعتقاد نیلسن و همکاران^۵ (۲۰۱۱) اثربخشی سازمانی روشی است که سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. دراکر نیز اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱).

در حال حاضر سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها به‌دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌برند، تفاوت‌های بسیار زیادی با سازمان‌های گذشته دارند. ویژگی برجسته سازمان‌های قرن ۲۱ مسئولیت‌پذیری، خودگردانی، خطرپذیری و ناپایداری آن‌ها است (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارتی رفتارهای غیرمنصفانه با کارکنان باعث بالارفتن احتمال رهاکردن سازمان توسط افراد می‌شود؛ ازاین‌رو تعهد افراد نسبت به رسالت و اهداف سازمان کم شده و در کل کارایی و موفقیت سازمان کاهش می‌یابد.

¹ Cohen-Charash & Spector

² Colquitt et al

³ Cropanzano et al

⁴ Greenberg

⁵ Nielsen et al

با توجه به اینکه رفتارهای عادلانه و تعهد افراد نسبت به سازمان، تأثیر زیادی بر اثربخشی و رسیدن به اهداف سازمان دارد؛ در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا ارتباط بین عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد بررسی شود.

«عدالت سازمانی» به برخورد منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره دارد (کراپانزانو و راندال^۱، ۱۹۹۳). مطالعه و بررسی در زمینه عدالت در سازمان نشان می‌دهد که عدالت سازمانی شامل ۳ جزء عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی می‌باشد. قابل ذکر است که در پژوهش حاضر از دو جزء عدالت توزیعی و رویه‌ای استفاده می‌شود.

• «عدالت توزیعی» به عادلانه‌بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد. شکل‌گیری مفهوم عدالت توزیعی بر پایه تئوری برابری آدامز می‌باشد (دکونینک و استیول^۲، ۲۰۰۴). نظریه‌ای در این خصوص وجود دارد که مطرح می‌کند عدالت درک شده از نتایج حاصل از عدالت توزیعی، متمرکز است؛ بدین معنا و تأکید که افراد تمایل دارند که نسبت نتایج ادراک‌شده خود (مثال: پاداش‌ها یا حقوق) را با ورودی‌های دریافتی خود (مثال: سهم‌ها) با نسبت‌های مربوط به دیگران مقایسه کنند. اگر فردی تصور کند که این نسبت مساوی نیست، سعی می‌کند تا با کمک تلاش‌های خود مطابق آنچه برداشت کرده، از نابرابری بکاهد (چوی^۳، ۲۰۱۱). از نظر سازمانی ادراک افراد سازمانی در مورد انصاف نسبی، نتیجه مشخص و واحد است. به عبارتی از نظر سازمانی می‌توان بیان نمود که درک افراد درون سازمان از منصفانه‌بودن پیامدهای سازمانی نسبت به دیگر کارکنان بررسی می‌شود؛ برای مثال ارزیابی فرد از اینکه آیا پاداش وی براساس میزان همکاری‌ها و دریافتی‌ها به‌طور منصفانه نسبت به سایر کارکنان پرداخته می‌شود یا خیر؟ (آدامز^۴، ۱۹۶۵).

• «عدالت رویه‌ای» برخلاف عدالت توزیعی که در آن افراد در خصوص ادراک درک‌شده از نتایج مرتبط با شغل خود تصمیم می‌گیرند، با فرایندهای سازمان مرتبط است (خدایمی و اصانلو، ۱۳۹۴). درحالی‌که عدالت توزیعی با عدالت از نتایج واقعی به یک موقعیت مربوط است؛ عدالت رویه‌ای به عدالت از رویه مورد استفاده در خصوص اینکه چگونه پاداش‌ها تخصیص داده می‌شود، مربوط است (ام سی ناب^۵، ۲۰۰۹). همچنین تحقیقات پیرامون عدالت رویه‌ای نشان می‌دهند که عدالت رویه‌ای درک‌شده نه تنها تحت تأثیر رویه‌های رسمی تصمیم‌گیری است؛ بلکه تحت تأثیر رفتارهای بین فردی تصمیم‌گیرندگان با کارمندان نیز می‌باشد (بیز^۶، ۱۹۸۷؛ گرینبرگ^۷، ۱۹۹۰؛ لونتال^۸، ۱۹۸۰؛ تیوت و والکر^۹، ۱۹۷۵). هنگامی که رویه‌ها به‌صورت سازگار، دقیق و بی‌طرفانه توسط اشخاص درک شوند، آنگاه رویه‌ها به‌صورت منصفانه در نظر گرفته می‌شوند (لونتال^{۱۰}، ۱۹۸۰).

¹ Cropanzano & Randall

² Deconinck & Stilwell

³ Choi

⁴ Adams

⁵ Mcnabb

⁶ Bies

⁷ Greenberg

⁸ Leventhal

⁹ Thibaut & Walker

¹⁰ Leventhal

- «عدالت تعاملی» به رفتار بین‌فردی یا سطح انصاف درک‌شده از چگونگی رفتار کارمندان در سازمان اشاره داشته و کمتر، ابعاد رسمی تعاملات را در بر دارد (دکونینک^۱، ۲۰۱۰).

«تعهد سازمانی» یک نگرش و حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی نیاز و الزام برای ادامه فعالیت در سازمان نامیده می‌شود (درخشیده و کاظمی، ۱۳۹۳). در تعریف دیگر تعهد سازمانی عبارت است از قدرت شناسایی و مشارکت فرد در یک سازمان خاص است (مؤدی و همکاران^۲، ۲۰۱۳). بیکر^۳ (۱۹۶۰) تعهد سازمانی را تمایل به انجام «خطوط ثابت فعالیت» به دلیل هزینه در نظر گرفته شده برای انجام کاری دیگر می‌داند. به عبارتی بیکر تعهد را به معنای ماندن در سازمان معرفی می‌کند. از نظر وی افراد به دلیل از دست دادن پاداش‌ها و مزیت‌ها یا اختلال در روابط شخصی در تلاش برای ترک سازمان و جست‌وجوی کار دیگری هستند. آلن و مایر^۴ (۱۹۹۰) تعریف اولی را به تعهد عاطفی و تعریف دوم را به تعهد مستمر نسبت می‌دهند. از نظر آن‌ها تعهد عاطفی و تعهد مستمر بر روابط متقابل بین کارمندان و سازمان تأکید دارند. همچنین باید توجه کرد کارمندانی که تعهد عاطفی قوی نسبت به سازمان دارند، در سازمان ماندگاری بیشتری داشته، خود را متعهد به سازمان دانسته و در تلاش برای بهبود سازمان هستند (مایر و همکاران^۵، ۱۹۸۹). براساس شیوه مذکور فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد، با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (رودپشتی و محمود زاده، ۱۳۸۷). پورتر^۶ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را ناشی از ۳ مؤلفه می‌داند که عبارت‌اند از اعتقاد راسخ به اهداف سازمان و پذیرش آن‌ها، تمایل به انجام تلاش چشمگیر برای سازمان و تمایل به حفظ عضویت در سازمان. به‌طور کلی محققان ۳ نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر. تعهد عاطفی دربردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد؛ به‌طوری که افراد خود را با سازمانشان معرفی می‌کنند (تقی زاده و شکری، ۱۳۹۳). در صوت وجود تعهد هنجاری، کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (تقی زاده و شکری، ۱۳۹۳). تعهد مستمر به‌عنوان وجود احساس نیاز به ماندن در سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف می‌شود (آلن و مایر^۷، ۱۹۹۶).

رضایت درونی و شادکامی کارکنان باعث افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان به بالاترین حد ممکن می‌شود. بدین-جهت «اثربخشی سازمانی» نقش مهمی را در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. سازمانی اثربخش است که قادر به مدیریت ابهامات، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندی یادگیری باشد و حیطة اصلی شغل و توانمندسازی بالای کارکنان را بشناسد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱). اثربخشی سازمانی را از دیدگاه‌ها و جنبه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند؛ برای مثال برخی صاحب‌نظران، اثربخشی سازمان را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف می‌کنند. علاقه‌بند (۱۳۸۸) به نقل از پیتر دراگر، اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را به‌عنوان کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند. رابینز در تعریف اثربخشی سازمانی به وسایل و امکانات (فرایند) و نتایج حاصله از

¹ Deconinck

² Mowday et al

³ Becker

⁴ Allen & Meyer

⁵ Meyer et al

⁶ Porter

⁷ Allen & Meyer

آن توجه دارد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱). بارنارد^۱ (۱۹۶۸) اثربخشی را دستیابی به یک هدف خاص تعریف می‌کند. با توجه به مطالب مذکور اثربخشی سازمانی چنین در نظر گرفته می‌شود: هنگامی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص، بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌نماید (مانزور^۲، ۲۰۱۲)؛ در واقع اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد. برخی اثربخشی سازمانی توانایی طولانی مدت یک سازمان در دستیابی مداوم به اهداف استراتژیک و سازمانی می‌دانند (فالون^۳ و برینچروف^۴، ۱۹۹۶). اثربخشی سازمان تا حدود زیادی به عملکرد مدیران بستگی دارد (کاملی و عباس‌زاده، ۱۳۹۳). تایلر و بوئرز^۵ (۱۹۷۲) بر مؤلفه‌های «رهبری»، «جو سازمانی» و «رضایت شغلی» در اثربخشی سازمانی تأکید می‌کنند.

- رهبری سازمانی: یک سازمان می‌تواند با کمک مدیریت کارآمد که شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، سازماندهی، رهبری و کنترل است به نتایج مطلوب مدنظر خود برسد. به منظور دستیابی به اهداف خاص، مسئولیت به مدیران در سطوح مختلف محول می‌گردد. البته امکان دارد که مدیران به دلیل محدودیت‌های رسمی نتوانند موفق به دستیابی به اهدافشان شوند؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت که رهبری قوی در کنار مدیریت ضرورت داشته تا بتوانند به صلاحیت مطلوب برسند.

هال^۶ (۲۰۲۰) بیان می‌دارد که رهبری بیانگر این است که رهبران، مسئول تأثیرگذاری، هدایت و ایجاد انگیزه در بین پیروان خود برای پیگیری و شناسایی ایده‌های شخصی آن‌ها و سرانجام راهنمای پیروان خود به سمت اصول جمعی هستند. تعریف مذکور در ابتدا ایده‌های شخصی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. از این رو اولویت اصلی فرد در درجه اول، دستیابی به اهداف خود و در بخش بعدی، در نظر گرفتن اهداف جمعی است. به عبارت دیگر در ابتدا دسترسی به اهداف شخصی و در ادامه دستیابی به اهداف سازمانی لازم و ضروری است؛ لذا ادغام اهداف شخصی و جمعی کارمندان در این زمینه و مرحله، ضروری است. رهبران باید کارکنان را کنترل کرده و آن‌ها را در مورد چگونگی رسیدن به اهدافشان، راهنمایی کنند. برنس و هندی این تعاریف را استدلال کردند. همچنین سلسله‌مراتب نیازهای ارائه شده توسط ماسلوس، مطرح می‌کند که نیازهای هرکس بنا به خود اثربخشی افزایش می‌یابد. مسئله مذکور بدین معنا است که افراد نیاز به فرصت‌هایی برای ارتقاء و پیشرفت پتانسیل‌های شخصی خود دارند. این پتانسیل‌ها به منظور ایجاد پتانسیل‌های پیروی شده از یک ایده آل بسط داده می‌شوند؛ لذا لازم است که رهبران نگرش کارمندان را تحریک کرده و در تحقق اهداف جمعی بنا به سلسله‌مراتب، آن‌ها را هدایت کنند (هال، ۲۰۲۰).

- جو سازمانی: اسکینر و همکاران^۶ (۲۰۱۳) جو را به معنای مفهوم مشترک میان اعضاء سازمان که در رویدادها، سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات سازمان تجربه می‌کنند، رفتارهایی که نسبت به پاداش، حمایت و انتظارات از خود نشان می‌دهند و پیوندی که میان این دو مقوله است، تعریف می‌کنند. آن‌ها معنای جو سازمانی را تجربه‌های متقابل افراد در کارشان می‌دانند. به عبارتی می‌توان بیان نمود که جو سازمانی، درک متقابل و ارتباط کارمندان با محیط

¹ Barnard

² Manzoor

³ Fallon & Brinkerhoff

⁴ Taylor & Bowers

⁵ Hall

⁶ Schneider et al

کار را نشان می‌دهد. عبارت مذکور می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از انتظارات، وظایف و تعهدات تعریف شود که در مورد کارمندان اعمال می‌شوند. به‌صورت ساده‌تر، جو سازمانی به‌صورت نقش‌هایی که توسط کارکنان ایفا می‌شود و تأثیری که نقش‌های مذکور می‌توانند بر کارکنان داشته‌باشد، تعریف می‌شود (پکینو و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

• رضایت شغلی: لوک^۲ (۱۹۷۶) رضایت شغلی را میزان دلبستگی کارمندان به شغل خود تعریف می‌کند. رضایت شغلی کارمندان ناشی از قدردانی عاطفی از کارهایی است که در شرکت انجام می‌دهند (فریتچ و پاریش^۳، ۲۰۰۵). همچنین رضایت شغلی ناشی از هماهنگی بین ارزش‌های فردی و الگوهای تشویقی در محیط شغلی است. این هماهنگی باعث افزایش انگیزه کارکنان برای انجام وظایف می‌شود (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸). لانو و وروستاد^۴ (۲۰۱۶) نشان دادند که رضایت شغلی با عملکرد کارکنان، ارتباط مثبتی دارد؛ لذا این امر بر موفقیت عملکرد سازمانی مؤثر است. همچنین گنواد و یلیامز و دیوید^۵ (۲۰۰۵) نشان دادند که عملکرد و موفقیت یک کسب‌وکار در گرو رضایت شغلی کارکنان آن است.

درمجموع می‌توان مطرح کرد مؤلفه‌های جو سازمانی، رهبری مدیریتی، رفتار همسالان، روند گروهی، رضایت، معاملات موفق سازمانی و توانایی دستیابی به منابع از مؤلفه‌های مهم اثربخشی سازمان هستند؛ لذا اثربخشی سازمانی به چگونگی حمایت از استراتژی‌های سازمانی، رهبری و رضایت مربوط می‌شود (تسنگ^۶، ۲۰۱۰).

ارتباط بین عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی:

۱) عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

تحقیقات متعددی مفهوم تعهد سازمانی را به‌صورت تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر بررسی کرده‌اند. در پژوهش حاضر، مفهوم تعهد عاطفی مدنظر است که به‌صورت وابستگی عاطفی فرد به سازمان معنی می‌شود. از طرفی عدالت نیز براساس عدالت رویه‌ای چگونگی تعیین پیامدهای سازمانی برای کارکنان و عدالت توزیعی به‌صورت آنچه به کارکنان ارائه شده و بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است، تعریف می‌شوند. رعایت عدالت سازمانی توسط مدیران موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان، نوآوری و ماندگاری کارکنان در سازمان، افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و سازمان، و موجب موفقیت و پیروزی سازمان می‌شود. همچنین جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید. مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان در موضوع مذکور، سرمایه انسانی است. توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان تأثیر دارد؛ لذا تلاش برای توسعه و به وجود آوردن عدالت در سازمان امر مهمی تلقی می‌شود که مدیران باید به آن توجه داشته‌باشند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی اگر کارکنان احساس کنند که با آن‌ها به‌صورت عادلانه رفتار می‌شود؛ انگیزه و تعهدشان نسبت به سازمان افزایش یافته و در قبال سازمان، احساس مسئولیت نشان می‌دهند. مطالعات بسیاری در زمینه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی صورت گرفته

¹ Pecino et al

² Locke

³ Fritzsche & Parrish

⁴ Lannoo & Verhofstadt

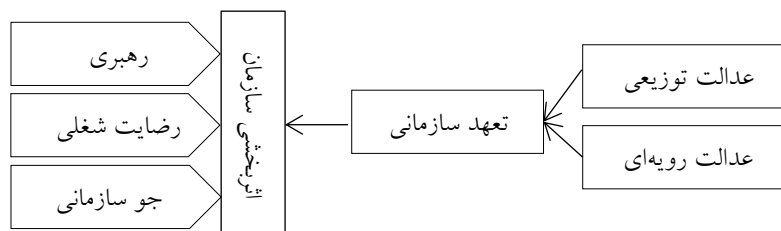
⁵ Gould-Williams & Davies

⁶ Tseng

است؛ برای مثال مطالعات رحمان و همکاران^۱ (۲۰۱۶) و اولکولن و لیبونن^۲ (۲۰۰۶) ارتباط عدالت توزیعی و تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند. همچنین جانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۱) نشان دادند که عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد. مطالعات جمیل و همکاران^۴ (۲۰۲۰) و زمانان و همکاران^۵ (۲۰۲۰) نیز نشان دادند که عدالت رویه‌ای، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.

۲) تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی

تعهد سازمانی، تأثیرگذاری سازمان را در ارائه خدمات باکیفیت، تحت تأثیر قرار می‌دهد (اوپینکز^۶، ۲۰۰۳). انگل و پری^۷ (۱۹۸۱) دریافتند سازمان‌هایی که اعضای آن‌ها به‌شدت متعهد هستند، مشارکت و اثربخشی بالایی دارند؛ زیرا در این صورت است که کارمندان متعهد درون سازمان از خود، رفتار خودجوش و ابتکاری نشان خواهند داد (انگل و پری، ۱۹۸۱). رابطه بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی متقابل است؛ اما یکسان نیست. تعهد سازمانی تأثیری مثبت و متوسط بر اثربخشی سازمانی دارد (تسنگ^۸، ۲۰۱۰). مارتین و کافمن^۹ (۲۰۱۳) همبستگی قوی و منفی بین قصد ترک و رضایت شغلی و بین قصد ترک و تعهد سازمانی پیدا کردند. نتیجه مطالعه زولو و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۹) نشانگر تأثیر تعدیل‌کننده قابل توجه تعهد عاطفی بر رفتار رهبری است. نوری و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که ارتباط بین تعهد سازمانی و اثربخشی، یک ارتباط مثبت است. نتایج مطالعه متی و همکاران^{۱۱} (۲۰۲۰) نشان داد که ارتباط مثبتی بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج مطالعه بیگ مرادی و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۸) همبستگی بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان را مثبت ارزیابی کردند. بنا بر آنچه بیان گردید، مدل و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر بر مبنای مدل تسنگ^{۱۳} (۲۰۱۰) و بیکر و همکاران^{۱۴} در شکل شماره (۱) قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (تسنگ، ۲۰۱۰؛ بیکر و همکاران، ۲۰۰۶)

^۱ Rahman et al

^۲ Olkkonen & Lipponen

^۳ Jang et al.

^۴ Jameel et al

^۵ Zamanan et al

^۶ Upenieks

^۷ Angle & Perry

^۸ Tseng

^۹ Martin & Kaufman

^{۱۰} Zollo et al

^{۱۱} Maiti et al

^{۱۲} Bikmoradi et al

^{۱۳} Tseng

^{۱۴} Baker et al

روش‌شناسی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل بوده و مورد بررسی قرار گرفتند:

- (۱) عدالت توزیعی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی فرد دارد.
- (۲) عدالت رویه‌ای تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی فرد دارد.
- (۳) تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد.

این پژوهش از لحاظ هدف به صورت کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنان رسمی و پیمانی (کارکنان غیر هیأت علمی) دانشگاه آزاد اسلامی شهرستان خرم‌آباد در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۲۲۱ نفر می‌باشد. محاسبه حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران صورت گرفته و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

فرمول ۱: فرمول کوکران

در رابطه با فرمول مذکور، $n=141$ ، $q=0/5$ ، $p=0/5$ ، $z=1/96$ ، $N=221$ می‌باشند. قابل ذکر است که تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 صورت گرفت.

جهت سنجش اثربخشی سازمانی از پرسشنامه استاندارد تیسنگ (۲۰۱۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال در قالب ۳ مؤلفه رهبری، رضایت شغلی و جو سازمانی می‌باشد. به منظور امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی سؤالات از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای^۱ استفاده گردید. سپس با استفاده از مجموع و میانگین هر ۳ مؤلفه (رهبری، رضایت شغلی و جو سازمانی)، شاخص اثربخشی استخراج شد. روایی صوری و محتوایی و پایایی این ابزار در تحقیق اردلان و همکاران (۱۳۹۱) با گزارش پایایی از طریق آلفای کرونباخ به میزان (۰/۹۵) مورد تأیید قرار گرفته است.

جهت سنجش عدالت و تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد بیکر و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ سؤال در قالب عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی می‌باشد. به منظور امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی سؤالات از طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای^۲ استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی و پایایی این ابزار در تحقیق بهاری‌فر و همکاران (۱۳۹۰) با گزارش پایایی از طریق آلفای کرونباخ به میزان (۰/۸۱) مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۲ بخش آمار توصیفی (شامل درصد و میانگین) و آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید.

^۱ دارای گزینه‌های خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵)

^۲ دارای گزینه‌های کاملاً مخالف (۱) مخالف (۲) کمی مخالف (۳) نظری ندارم (۴) کمی موافق (۵) موافق (۶) و کاملاً موافق (۷)

براساس یافته‌های توصیفی به‌دست‌آمده، افراد شرکت‌کننده در پژوهش ۶۱/۷ درصد مرد و ۳۸/۳ درصد زن بودند. همچنین میانگین سابقه کار آن‌ها، ۱۵ سال بود و اکثریت پاسخ‌دهندگان (۵۰/۴ درصد) در سطح تحصیلات کارشناسی بودند.

یافته‌ها

(۱) عدالت توزیعی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی فرد دارد.

طبق نتایج جدول شماره (۱) ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی به‌صورت $F=0/327$ و $P<0/01$ می‌باشد که نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سطح ۹۹ درصد اطمینان وجود دارد. به عبارتی سطح پرداخت دستمزدها یا پاداش‌هایی که کارکنان در مقایسه با دیگر همکاران خود دریافت می‌کنند، در شرایط منصفانه‌ای برخوردار است. این موضوع آن‌ها را نسبت به سازمان، متعهد ساخته است؛ لذا به‌عنوان فردی فعال در سازمان مشارکت داشته و مقاصد سازمانی را دنبال می‌کنند.

جدول ۱: ارتباط بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی

متغیر اول	متغیر دوم	همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد نمونه
عدالت توزیعی	تعهد سازمانی	پیرسون	۰/۳۲۷**	۰/۰۰۰	۱۴۱

**معناداری در سطح یک درصد

(۲) عدالت رویه‌ای تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی فرد دارد.

طبق نتایج جدول شماره (۲) ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی به‌صورت $F=0/217$ و $P<0/01$ می‌باشد که نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سطح ۹۹ درصد اطمینان وجود دارد. به عبارتی با بهبود عدالت رویه‌های سازمانی (مانند نحوه برخورد افراد در روابط شخصی، صداقت مدیران با کارمندان و تشریح تصمیم‌های مدیران برای کارمندان به‌صورت شفاف) باعث افزایش کیفیت روابط کارکنان با مدیران می‌شود؛ لذا این امر موجب گردیده تا کارکنان نسبت به سازمانشان، متعهد و خود را جزئی از آن بدانند.

جدول ۲: ارتباط بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی

متغیر اول	متغیر دوم	همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد نمونه
عدالت رویه‌ای	تعهد سازمانی	پیرسون	۰/۲۱۷**	۰/۰۱۰	۱۴۱

**معناداری در سطح یک درصد

(۳) تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد.

طبق نتایج جدول شماره (۳) ضریب همبستگی پیرسون بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی به صورت $r=0/398$ و $P<0/01$ می‌باشد که نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سطح ۹۹ درصد اطمینان وجود دارد. در واقع هرچه شرایط و انگیزه افراد برای باقی ماندن در سازمان بالاتر باشد، میزان عملکرد و موفقیت سازمان نیز افزایش می‌باشد؛ به عبارت دیگر رفتار صحیح مدیران در روند سیاست‌های اخذ شده سازمان و رویه‌هایی مانند نسبت دادن پاداش‌ها و حقوق و مزایا و حمایت از کارکنان، باعث افزایش انگیزه و رضایت کارکنان در شغل خویش و در نتیجه باقی ماندن آن‌ها در سازمان می‌شود. این امر به نوبه خود، باعث نزدیکی عملکرد سازمان در راه رسیدن به اهدافش می‌شود.

جدول ۳: ارتباط بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان

متغیر اول	متغیر دوم	همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد نمونه
تعهد سازمانی	اثربخشی سازمانی	پیرسون	۰/۳۹۸**	۰/۰۰۰	۱۴۱

** معناداری در سطح یک درصد

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش مذکور به بررسی رابطه بین عدالت و تعهد سازمانی بر اثربخشی سازمان پرداخته شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که عدالت توزیعی، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی فرد دارد. این بخش از نتایج با مطالعات رحمان و همکاران (۲۰۱۶) و اولکولن و لیپونن (۲۰۰۶) همخوانی دارد. قابل ذکر است که با رعایت برابری و انصاف در ارتقاء پاداش‌ها، تنبیه‌ها، حقوق و مزایا و مسئولیت‌های شغلی عادلانه باعث شکل‌گیری تعهد سازمانی و تقویت آن می‌گردد.

همچنین نتایج پژوهش مذکور نشان دادند که عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی دارای تأثیر مثبتی است. این بخش از نتایج با مطالعات جمیل و همکاران (۲۰۲۰)، زمانان و همکاران (۲۰۲۰) و جانگ و همکاران (۲۰۲۱) که ارتباط بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی را مثبت و معنادار ارزیابی کرده‌اند، مطابقت دارد. به عبارت دیگر با بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری سرپرستان (از نظر وظایف و تصمیمات شغلی زیردستان) و ایجاد فرصت‌های مشارکت کارکنان در بیان دیدگاه‌های خود از تصمیمات شغلی اتخاذ شده توسط سرپرستان، فرایند سازمانی تقویت می‌گردد.

در نهایت نتایج پژوهش مذکور نشان دادند که تعهد سازمانی دارای تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی است. این بخش از نتایج با مطالعات نوری و همکاران (۱۳۹۸)، انگل و پری (۱۹۸۱)، متی و همکاران (۲۰۲۰) و بیگ مرادی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. قابل ذکر است هنگامی که افراد از نظر تعهد سازمانی در سطح بالایی باشند، خود را متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان دانسته و احساس افتخار می‌کنند که در سازمان مشغول به فعالیت هستند. این مسئله ناشی از عوامل متعددی مانند ایجاد انگیزه، وجود پاداش‌های دریافتی از سازمان و برخورد محترمانه و با عطف سرپرستان با زیردستان می‌باشد. می‌توان گفت که با وجود موارد مطرح شده عملکرد کارکنان نتیجه بهتری داشته، فرد خود را در آینده سازمان دخیل دانسته و با رضایت کامل از شغل خود به توصیه‌های سازمان در جهت رسیدن به مقاصد سازمانی

تلاش می‌کنند. تمامی موارد مذکور در نهایت منجر به بهبود اثربخشی سازمان می‌گردند. در انتها براساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، رعایت موارد ذیل، پیشنهاد می‌شود:

تأمین منابع مالی، سطح پرداخت عادلانه حقوق، افزایش پاداش‌های دریافتی کارکنان درازای زمینه فعالیت‌های شغلی آن‌ها، در نظر گرفتن ضرورت و اهمیت توجه مدیران به مشارکت فعال کارکنان در تصمیمات و روند اداره سازمان و بیان شفاف دیدگاه‌های کارکنان در حیطه شغلی و در چهارچوب مقرارت سازمان

فهرست منابع فارسی

- اردلان، م؛ اسکندری، ا و گیلانی، م. (۱۳۹۱). رهبری دانش هوش سازمان و اثربخشی سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۷۱-۱۰۰.
- ایران زاده، س؛ اک، ش و مهرگان، ف. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین برخی عوامل اجتماعی با خود اثربخشی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه و مهاباد، پژوهشنامه تربیتی، سال پنجم، شماره ۲۱، صص ۲۷-۴۲.
- تقی زاده، ه و شکری، ع. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان اردبیل، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، سال پنجم، شماره ۱۹، صص ۲۲۵-۲۲۷.
- خدای، س و اصانلو، ب. (۱۳۹۴). طراحی مدل رفتار اخلاقی کارکنان با تأکید بر نقش ارزش‌های اخلاقی سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۱، صص ۹۵-۱۰۵.
- درخشیده، ح و کاظمی، ع. (۱۳۹۳). تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری. جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، سال بیست و پنجم، شماره ۳، صص ۸۹-۱۰۱.
- رودپشتی، ف و محمودزاده، ن. (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی تعلق و تعهد سازمانی و رقابت‌پذیری، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- شعبانی کلاته ملامحمد قلی، ع؛ حسین زاده، ع و احمدی، ی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی)، پژوهشنامه مالیات، سال بیستم، شماره ۱۳، صص ۱۰۳-۱۲۰.
- طهماسبی آقبلاغی، د و رحیمی جنیقانی، ز. (۱۳۹۳). عدالت سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری و اثربخشی کارکنان، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، نشر روان، تهران.

- علیزاده شماسی، ح و امیرکبیری، ع. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجیگری رضایت شغلی: مورد مطالعه شعب بانک مسکن شهر تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش‌آفرینی، شیراز.
- قنبرپور نصرتی، ا؛ آصفی، ا و صفری جعفر لو، ح. (۱۳۹۵). مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی، سال هشتم، شماره ۲، صص ۲۰۷-۲۲۲.
- کاملی، م ج و عباس زاده. (۱۳۹۳). تبیین رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، سال نهم، شماره ۱، صص ۱۰۸-۱۳۴.
- محمدی، م؛ میرزایی، م؛ بهرامی، م ا و محمدزاده، م. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان مرکز بهداشت شهرستان یزد، مدیریت بهداشت و درمان، سال پنجم، شماره ۴۳، صص ۳۵-۴۲.
- نوری، ف؛ ابراهیم پور، ع و صالحی، ع. (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی و میزان تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ستادی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)، مدیریت فرهنگی، سال دوازدهم، شماره ۴۳، صص ۹۵-۱۱۲.

فهرست منابع انگلیسی

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of business research*, 59(7), 849-857.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in organizational behavior*.
- Bikmoradi, A., Fardmal, J., & Torabi, Y. (2018). Correlation of learning organization with organizational commitment and organizational effectiveness of educational and therapeutic centers of Hamadan University of Medical Sciences in Iran. *Amazonia Investiga*, 7(13), 436-448.

- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- 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., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Fallon, T., & Brinkerhoff, R. O. (1996). Framework for organizational effectiveness. Paper presented at the American Society for Training and Development International Conference.
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 180-202.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hall, C. R. (2020). *Leadership Theory Handbook*.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers.
- 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.
- Lannoo, S., & Verhofstadt, E. (2016). What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 91, 251-259.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Maiti, R. B., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.

- Martin, M. J., & Kaufman, E. K. (2013). Do job satisfaction and commitment to the organization matter when it comes to retaining employees?.
- McNabb, N. S. (2009). The daily floggings will continue until morale improves: An examination of the relationships among organizational justice, job satisfaction, organizational commitment and intention to turnover.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
- Nielsen, P., Rasmussen, P., & Kuo, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2), 202-215.
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1792.
- 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.
- 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(3S).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tseng, C. C. (2010). The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan.
- Upenieks, V. V. (2003). The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *The Health Care Manager*, 22(2), 83-98.
- Zamanan, M. S., Al-Qa'eed, M. A., & Al-Raqad, M. A. A. K. (2020). Organizational Justice and Its Impact on Organizational Commitment in the General Administration of Customs in the State of Kuwait. *Modern Applied Science*, 14(6).
- Zollo, L., Laudano, M. C., Boccardi, A., & Ciappei, C. (2019). From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 111-137.