

# الگوهای ساختاری اثرات همخوان عدالت سازمانی ادراک شده بر ابعاد رضایت سازمانی

دکتر محسن گل پرور<sup>۱</sup>

زهرا جوادیان<sup>۲</sup>

## چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی الگوهای ساختاری رابطه ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت اجرا شد. روش: جامعه آماری پژوهش برخی از صنایع و سازمانهای شهر اصفهان بودند، که از میان آنها ۳۱۵ نفر به شیوه نمونه گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. روش پژوهش همبستگی و ابزارها شامل سه پرسشنامه عدالت سازمانی (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۶) و سه پرسشنامه رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست (کال کوئیت، ۲۰۰۱) و رضایت از مدیریت (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶) بود. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگو سازی معادله ساختاری (SEM) تحلیل شد. یافته‌ها: شواهد بدست آمده حاکی از آن بود که کلیه ابعاد سه گانه عدالت سازمانی با رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از سازمان دارای رابطه مثبت و معنادار ( $P < 0.05$ ) است. الگو سازی معادله ساختاری نشان داد که فقط عدالت توزیعی و رویه‌ای با رضایت از نتیجه، عدالت ارتباطی با رضایت از سرپرست و عدالت توزیعی و ارتباطی با رضایت از مدیریت دارای رابطه مستقیم و معنادار ( $P < 0.01$ ) هستند. شواهد بدست آمده از پژوهش از رویکرد اثرات همخوان حمایت نمود.

## واژه‌های کلیدی

عدالت سازمانی ادراک شده، رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست، رضایت از مدیریت، رویکرد اثرات همخوان.

۱- دانشیار گروه صنعتی و سازمانی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران (نویسنده

مسئول)

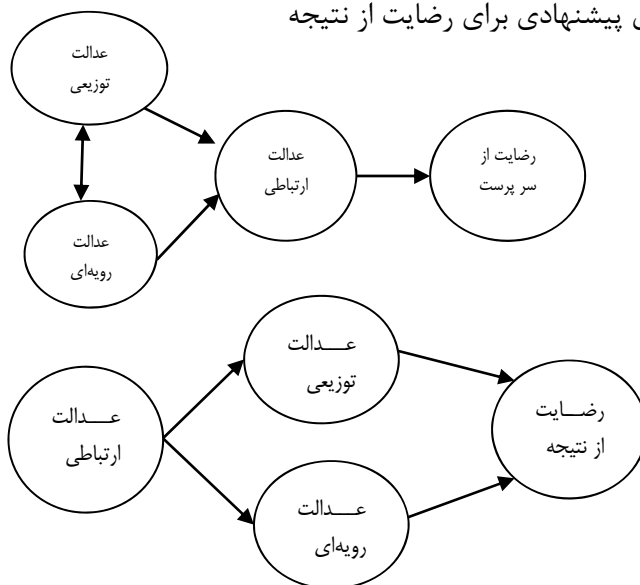
E-mail: drmgolparvar@gmail.com

۲- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

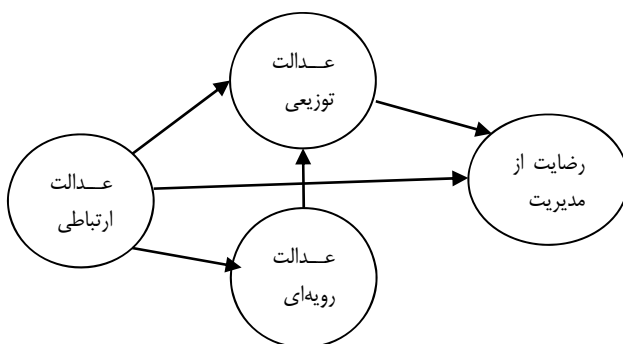
## مقدمه

گسترش روز افزون تحقیقات انجام شده درباره عدالت سازمانی طی سی سال گذشته، این پدیده ادراکی و موقعیتی را به یکی از جذاب‌ترین و راهگشایترین تحقیقات حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی تبدیل نموده است. در یک طبقه بندی ساده می‌توان گفت، بخشی از ادراکات معطوف به عدالت به رعایت اصول عدالت در توزیع نتایج حاصل از کار (نظیر پاداش، ترفیع و امکانات) که به عدالت توزیعی (distributive justice) معروف است باز می‌گردد. دو حوزه‌ی دیگر ادراکات معطوف به عدالت به رویه‌های تصمیم‌گیری در درون سازمان و رعایت شأن و منزلت و برخوردهای محترمانه سرپرستان یا مدیران با کارکنان سازمان باز می‌گردد. این دو بعد اخیر به عدالت رویه‌ای (procedural justice) و عدالت تعاملی یا ارتباطی موسوم هستند (گل پرور، نصری و ملک پور، ۱۳۸۶؛ گل پرور و واثقی، ۱۳۹۰). توجه پژوهشگران و نظریه پردازان به این ابعاد عدالت در محیط‌های کار به دلیل پیامدهای مهم کاری نظیر تعهد سازمانی، رفتارهای مثبت سازمانی، رفتارهای ضد تولید و عملکرد شغلی که برای بارآوری سازمانها ضرورت دارد بوده است (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۹). اما در خلال تحقیقات در دسترس یک نکته محرز گشته و آن اینکه اهمیت نسبی و مشارکت انواع مختلف عدالت برای نگرشها و رفتارهای مختلف بسیار مورد بحث و مجادله است (تیلر و بلیدر، ۲۰۰۳، دی کرمر و تیلر، ۲۰۰۵، جانسون، سلنتا و لرد، ۲۰۰۶، گراهام، ۲۰۰۹). در واقع مشخص نیست که در محیط‌های کار متفاوت کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی برای پیامدهای نگرشی و رفتاری مهم تر از دیگر ابعاد هستند. برخی محققان معتقدند که نحوه توزیع نتایج و دستاوردها (عدالت توزیعی)، از روشها و رویه‌های تصمیم‌گیری و اطلاع رسانی به کارکنان درباره نتایج (عدالت رویه‌ای) مهم‌تر است (فولگر و کرو پانزانو، ۱۹۹۸). گروه دیگری از محققان تأثیر احترام و شأنی را که سرپرستان و مدیران در روابط خود با کارکنان به آنها منتقل می‌کنند (عدالت تعاملی یا ارتباطی) را مهم‌تر از دو بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای تلقی نموده‌اند (بایس، ۲۰۰۱، کوهن چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱، کال کوئیت، کون لون، وسون، پورتر و نگ، ۲۰۰۱). در مجموع بر پایه نظریات و پژوهش‌هایی که ارائه خواهیم کرد، سه الگوی نظری و پیشنهادی مطابق آنچه در شکل‌های ۱ تا ۳ ارائه شده برای این پژوهش در نظر گرفته شد.

شکل ۱. الگوی پیشنهادی برای رضایت از نتیجه



شکل ۲. الگوی پیشنهادی برای رضایت از سرپرست



شکل ۳. الگوی پیشنهادی برای رضایت از مدیریت

در درجه اول باید گفت شناسایی و تعیین میزان نقش و تأثیر عوامل مؤثر بر پیامدهای نگرشی (نظیر ابعاد مختلف رضایت شغلی و سازمانی) با توجه به نقش این نگرشها در اثر بخشی و کارائی سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. رضایت از ابعاد مختلف شغل و کار، در کنار متغیرهایی نظیر تعهد و وفاداری تا کنون بیشترین توجهات پژوهشی را به خود

جلب نموده‌اند. در واقع کارکنان راضی در یک سازمان متعهدتر و وفادارتر خواهند بود و این تعهد و وفاداری آنها نمودهای حقیقی و واقعی خود را بر اثربخشی و کارایی هرچه مطلوبتر سازمان به جای می‌گذارد (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ بخشی، کومار و رانی، ۲۰۰۹؛ فات، کین و هنگ، ۲۰۱۰). از بین ابعاد مختلف رضایت شغلی و سازمانی، همانطور که در سه الگوی ارائه شده در شکل‌های ۱ تا ۳ میتوان دید، در این پژوهش بر رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت تمرکز شده است. رضایت از نتیجه ماهیتی پیامدگرا دارد و بر رضایت از نتایجی که فرد در اثر کار در سازمانی خاص نظیر حقوق، مزایا، امکانات و دستاوردهایی که عایدش می‌شود، متمرکز است. در مقابل رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت، ماهیتی ارتباط گرا و تعامل گرا دارند و مضمون آنها یکی بر رضایت از سرپرست بلافصل و نحوه تعامل با او (رضایت از سرپرست) و دیگری بر رضایت از مدیریت کلی سازمان (رضایت از مدیریت) تمرکز دارند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶).

در خصوص رابطه ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و ارتباطی) با پیامدهای نگرشی نظیر رضایت شغلی و رضایت سازمانی، در درجه اول باید گفت شواهد موجود حاکی از آن است که هر یک از این ابعاد با همبسته‌های فردی و کاری متفاوتی ارتباط دارند (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۸). نکته محوری در این بین آن است که ادراکات معطوف به عدالت در برقراری رابطه با نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای (نظیر ابعاد مختلف رضایت) گاهی به طور مستقیم و در مواقعی بطور غیرمستقیم وارد عمل می‌شوند (بخشی و همکاران، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر هر یک از ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده برای کارکنان مهم است، اما این اهمیت به این‌که در زمان ارتباط سنجی کدامیک از ابعاد رضایت مد نظر هستند، بستگی دارد. در واقع یکی از ساز و کارهای مطرح برای برجسته و فعال شدن یکی از انواع ادراکات معطوف به عدالت به ماهیت رضایتی مربوط می‌شود که در مطالعه مد نظر است (فات و همکاران، ۲۰۱۰).

سه مدل نظری و پیشنهادی پژوهش (شکل‌های ۱ تا ۳) بر پایه رویکرد اثرات متمایز صورت بندی شده‌اند (آمبروز، هس و گانسان، ۲۰۰۷). بر پایه این رویکرد گفته می‌شود که هر یک از ابعاد مختلف عدالت سازمانی به لحاظ ماهیت خود، با ابعاد مختلفی از نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای ارتباط پیدا می‌کنند. آمبروز و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند، عدالت توزیعی ماهیتی پیامدگرا دارد و لذا با ابعاد نگرشی پیامد گرا نظیر رضایت از نتیجه، نسبت به عدالت رویه‌ای و ارتباطی (تعاملی) دارای ارتباط نیرومندتری است. متقابلاً رضایت از سر پرست و

مدیریت ماهیتی رویه گرا و ارتباط گرا دارند، به این لحاظ باید در درجه اول با عدالت ارتباطی رابطه نیرومندتری داشته باشند (آمبروز و همکاران، ۲۰۰۷، گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۸). مجموعاً شواهد متقنی از این رویکرد تاکنون حمایت نموده‌اند.

سوئنی و مک فارلین (۱۹۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که عدالت توزیعی نسبت به عدالت رویه‌ای و عدالت با رضایت شغلی به یژه با رضایت از پرداخت دارای رابطه نیرومندتری است. هوارد (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود به بررسی رابطه عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای با رضایت از پرداخت و رضایت از مزایا پرداخته و نشان داده که عدالت توزیعی نسبت به عدالت رویه‌ای با رضایت از پرداخت و رضایت از مزایا دارای رابطه نیرومندتری است. مسترسون، لوئیس، گلدمن و تیلر (۲۰۰۰) نیز در پژوهشی نشان دادند که عدالت رویه‌ای نسبت به عدالت تعاملی (ارتباطی) با رضایت شغلی دارای رابطه نیرومندتری است. جانسون و همکاران (۲۰۰۶) نیز به شکلی طی دو مطالعه این نتیجه را تکرار نموده‌اند. یافته‌های جانسون و همکاران (۲۰۰۶) حاکی از آن است که عدالت رویه‌ای و توزیعی به لحاظ نقشی که در توزیع نتایج دارند (بدلیل این که رویه‌های تصمیم‌گیری در نحوه توزیع پیامدها نقش انکارناپذیری دارند) هم بر نگرش‌های پیامدگرا (رضایت از نتیجه) و هم بر نگرش‌های رویه‌گرا و ارتباط‌گرا (رضایت از سرپرست و مدیریت) تأثیر می‌گذارند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶). فات و همکاران (۲۰۱۰) طی مطالعه‌ای در مالزی نشان داده‌اند که عدالت رویه‌ای نسبت به عدالت توزیعی با رضایت شغلی دارای رابطه نیرومندتری است. علیرغم اینکه نتایج پژوهش فات و همکاران (۲۰۱۰) با نتایج حاصل از پژوهش‌های دیگر ناهمخوان بنظر می‌رسد ولی باید توجه داشت که عدالت رویه‌ای نیز بعدی از عدالت سازمانی است که به تصمیمات معطوف به توزیع نتایج مربوط می‌شود (گل پرور و واثقی، ۱۳۹۰). بر همین پایه در الگوی شکل ۱ چنین فرض شده که عدالت توزیعی و رویه‌ای بطور همزمان با رضایت از نتیجه دارای رابطه مستقیم هستند، ولی عدالت ارتباطی رابطه خود با رضایت از نتیجه را از طریق عدالت توزیعی و رویه‌ای اعمال می‌کند.

در الگوی شکل ۲ نیز بین عدالت ارتباطی (به دلیل این که این نوع عدالت بطور مستقیم مربوط به سرپرست بلا فصل کارکنان می‌شود) با رضایت از سرپرست رابطه مستقیم فرض شده و عدالت توزیعی و رویه‌ای رابطه خود با رضایت از سرپرست را بطور غیر مستقیم از طریق عدالت ارتباطی اعمال نموده‌اند. بالاخره در الگوی شکل ۳ نیز فرض شده که عدالت توزیعی و ارتباطی با رضایت از مدیریت دارای ارتباط مستقیم و عدالت رویه‌ای با این بعد از

رضایت دارای رابطه غیر مستقیم (از طریق عدالت توزیعی) است. دو فراتحلیل کوهن چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) و کال کوئیت و همکاران (۲۰۰۱) حاکی از آن است که عدالت رویه‌ای و ارتباطی با نگرش‌های رویه‌گرا و تعامل‌گرا (نظیر رضایت از سرپرست و مدیریت) و عدالت توزیعی با نگرش‌های پیامد‌گرا (نظیر رضایت از نتیجه و پرداخت) دارای رابطه نیرومندتری هستند. ال ذوبی (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی (ارتباطی) با رضایت شغلی پرداخته و بین عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (نسبت به عدالت توزیعی) با رضایت شغلی رابطه نیرومندتری را گزارش نموده است. در مطالعه ال ذوبی (۲۰۱۰) رضایت شغلی ترکیبی از رضایت از نتایج، روابط، همکاران و سرپرست بوده است. گل‌پرور و اشجع (۱۳۸۶) در پژوهشی در ایران نشان داده‌اند که رضایت از سرپرست، رضایت از حقوق دستمزد و رضایت از ترفیع و ارتقاء با باور به سازمان عادلانه دارای رابطه معنادر و قابل توجهی هستند. در این مطالعه باور به سازمان عادلانه معطوف به سازمان و مدیریت سازمان بوده است. لازم به ذکر که بر اساس برخی شواهد داخلی (خاکسار، گل‌پرور و نوری، ۱۳۸۶) عدالت توزیعی در سازمانها و صنایع ایران در کنار عدالت ارتباطی با رضایت از مدیریت دارای رابطه قابل توجهی است. به همین دلیل در الگوی شکل ۳ بین عدالت توزیعی نیز با رضایت از مدیریت رابطه مستقیم در نظر گرفته شده است.

در جمع بندی پایانی باید گفت، شواهد و قراین موجود حاکی از آن است که برخی ابعاد عدالت سازمانی دارای رابطه مستقیم و برخی دیگر دارای رابطه غیر مستقیم با هر یک از ابعاد رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت سازمان هستند. به نظر می‌رسد این روابط مستقیم و غیر مستقیم ابعاد عدالت سازمانی با هر یک از ابعاد رضایت، تابع ماهیت نوع رضایت مورد مطالعه باشد. به این معنی که، وقتی ماهیت رضایت مورد مطالعه معطوف به نتایج و دستاوردها است، عدالت توزیعی و رویه‌ای و آنگاه که معطوف به سرپرستان و مدیریت سازمان است، عدالت ارتباطی و سپس ابعاد دیگر عدالت سازمانی از اهمیت برخوردار می‌شوند. بنابراین یکی از اهداف پژوهش حاضر تعیین میزان ارتباط بین هر یک از ابعاد عدالت سازمانی با هر یک از ابعاد رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت می‌باشد. در همین راستا مسئله پژوهش حاضر همسو با هدف یاد شده این است که میزان ارتباط هر یک از ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی) با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت چقدر است؟ هدف بعدی پژوهش حاضر این بوده که مشخص نمائیم در یک حضور همزمان از ابعاد مختلف عدالت سازمانی ادراک شده،

کدامیک از ابعاد عدالت سازمانی دارای رابطه مستقیم و کدامیک دارای رابطه غیرمستقیم با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت هستند. در راستای این هدف نیز، این سؤال مطرح است که کدامیک از ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت دارای ارتباط مستقیم و کدامیک دارای ارتباط غیرمستقیم هستند؟ از نظر ضرورت و اهمیت پژوهش نیز باید گفت، یافته‌های این پژوهش پیکره‌ی دانش بشری در حوزه روابط بین عدالت سازمانی ادراک شده با پیامدهای نگرشی مبتنی بر رضایت (نتیجه، سرپرست و مدیریت) در ایران را گسترش می‌دهد و در عین حال شواهدی بین فرهنگی برای رویکرد اثرات متمایز فراهم خواهد ساخت. از لحاظ کاربردی نیز امکان تعدیل مستقیم و غیرمستقیم ابعاد مختلف رضایت که برای عملکرد مؤثر سازمانی بسیار مفید هستند را فراهم می‌سازد.

## روش

**جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری؛** پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت، از زمره پژوهش‌های همبستگی (تحلیل ماتریس کو واریانس) محسوب می‌شود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۶). در این پژوهش ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده (توزیعی، رویه‌ای و ارتباطی یا تعاملی) به عنوان متغیرهای پیش بین و رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت به عنوان متغیرهای ملاک در نظر گرفته شده‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان زن و مرد چند سازمان در شهر اصفهان تشکیل دادند. مجموعه کارکنان سازمانهای فوق که در پژوهش شرکت نمودند حدود ۲۰۰۰ نفر بود. نمونه این پژوهش را ۳۱۵ نفر تشکیل دادند. این تعداد به این لحاظ انتخاب شدند که برای مطالعات الگو سازی معادله ساختاری حداقل نمونه ۲۰۰ تا ۴۰۰ نفر ذکر شده است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). نمونه مذکور از طریق نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شد. بدین ترتیب که در درجه اول سازمانهایی که مایل به همکاری بودند انتخاب و سپس از بین آنها حدود هفت سازمان انتخاب شدند. سپس در مرحله دوم از بین کارکنان آنها، بین ۳۰ تا ۱۲۰ پرسشنامه در هر سازمان تکمیل شد. به جهت اینکه گروه نمونه پژوهش از سازمانهای مختلفی نمونه‌گیری شدند، با استفاده از تحلیل واریانس، متغیرهای رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت در بین سازمانهای مذکور با یکدیگر مقایسه گردیدند. شواهد حاصل از این تحلیل نشان داد که سطح رضایت در ابعاد سه گانه فوق در بین سازمانهایی که نمونه

گیری در آنها انجام شده با یکدیگر تفاوت معناداری ( $P > 0.05$ ) ندارند. لذا مشخص گردید که تنوع سازمانهای نمونه‌گیری شده برای پژوهش مشکل خاصی بوجود نمی‌آورد.

## ابزاراندازه‌گیری

### پرسشنامه‌های عدالت سازمانی ادراک شده

#### (Perceived Organizational Justice Questionnaires)

عدالت سازمانی توزیعی در این پژوهش از طریق پرسشنامه ۵ سؤالی و عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی نیز با پرسشنامه‌های ۷ و ۶ سؤالی که توسط گل پرور و همکاران (۱۳۸۶) معرفی شده مورد سنجش قرار گرفت. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه‌ها پنج درجه‌ای بود (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) و از نظر روایی در این پژوهش بطور مجدد مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که سه پرسشنامه عدالت بر پایه شاخص‌های برازش نظیر شاخص نیکویی برازش ( $GFI=0.99$ )، شاخص برازش تطبیقی ( $CFI=0.98$ )، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته ( $AGFI=0.99$ ) که باید از ۰/۹۵ بزرگتر باشد و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا ( $RMSEA=0.04$ ) نیز که باید از ۰/۰۶ کوچکتر باشد، مورد تأیید قرار گرفت. برای اساس روایی سازه این سه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). آلفای کرونباخ این پرسشنامه‌ها در مطالعات قبلی ۰/۸۳، ۰/۹ و ۰/۸۱ بدست آمده (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۶) و در پژوهش حاضر به ترتیب برای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی ۰/۷۴، ۰/۸۴ و ۰/۸۴ بدست آمد.

**پرسشنامه‌های رضایت (Satisfaction Questionnaires):** برای سنجش رضایت از نتیجه، از پرسشنامه دو سؤالی کال کوئیت (۲۰۰۱) استفاده به عمل آمد. این پرسشنامه علیرغم اینکه دارای ۲ سؤال است با این حال از همسانی درونی بالایی برخوردار است. به ترتیبی که آلفای کرونباخ آن توسط جانسون و همکاران (۲۰۰۶) برابر با ۰/۸۵ گزارش شده است. برای سنجش رضایت از سرپرست نیز از پرسشنامه سه سؤالی کال کوئیت (۲۰۰۱) استفاده به عمل آمد. جانسون و همکاران (۲۰۰۶) پایایی این پرسشنامه را برحسب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹ گزارش نموده‌اند. برای سنجش رضایت از مدیریت نیز از پرسشنامه سه سؤالی جانسون و همکاران (۲۰۰۶) استفاده به عمل آمد. آنچه در این پرسشنامه مورد سنجش قرار می‌گیرد، ماهیتاً رضایت کلی از سیستم مدیریتی (و نه سرپرست یا مدیر خاص) حاکم بر سازمان است. جانسون و همکاران (۲۰۰۶) پایایی این پرسشنامه را برحسب



آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۶ گزارش نموده‌اند. مقیاس پاسخگویی این سه پرسشنامه پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) بود. هر سه پرسشنامه رضایت طی مطالعه‌ای در ایران (خاکسار و همکاران، ۱۳۸۶) مورد بررسی قرار گرفته و به ترتیب برای رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت، آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸، ۰/۷۹ و ۰/۶ گزارش شده است. در این پژوهش سه پرسشنامه از لحاظ روایی سازه با استفاده از دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند. در تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های CFI، GFI و AGFI به ترتیب برابر با ۰/۹۸، ۰/۹۹، ۰/۹۹ و RMSEA برابر با ۰/۰۴ بودند. آلفای کرونباخ رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت در این پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۸۵، ۰/۶۵ و ۰/۷ بدست آمد. پرسشنامه‌های پژوهش همچنین از نظر روایی صوری و محتوایی بررسی و تأیید شده‌اند.

پرسشنامه‌های پژوهش توسط شرکت کنندگان در تحقیق از طریق خود گزارش دهی پاسخ داده شدند. بدین ترتیب که ابتدا با توضیحاتی درباره نحوه پاسخ دهی، پرسشنامه‌ها طی یک مرحله در اختیار اعضای گروه نمونه قرار گرفت تا پاسخ دهند. همچنین جهت جلوگیری از آمایه پاسخ، سؤالات هر یک از پرسشنامه‌ها به صورت پراکنده در بین سؤالات پرسشنامه‌های دیگر پراکنده بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش در راستای اهداف پژوهش، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگو سازی معادله ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفت. ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی روابط ساده میان متغیرهای پژوهش و الگو سازی معادله ساختاری (SEM) برای بررسی برازش الگوهای پیشنهادی (شکل‌های ۱ تا ۳) با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نیز برای بررسی نقش واسطه‌ای ابعاد عدالت سازمانی برای یکدیگر در الگوهای سه گانه پژوهش (شکل‌های ۱ تا ۳) استفاده شد. تحلیل‌های آماری یاد شده با دو نرم افزار آماری - رایانه‌ای بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS) و تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS) مورد تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است در یک الگوی ساختاری مطلوب، لازم است خی دو الگوی نهایی غیر معنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کمتر از ۳، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده (RMSR) کمتر از ۰/۰۵، شاخص نیکویی برازش (GFI) بزرگتر از ۰/۹۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI) بزرگتر از ۰/۹ یا ۰/۹۵، شاخص برازش افزایشی (IFI) بزرگتر از ۰/۹۵ و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA) کمتر از ۰/۰۶ یا ۰/۰۸ باشد (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸).

## یافته‌ها

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱ همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵
۱	عدالت توزیعی	۱۴/۴	۳/۶	-				
۲	عدالت رویه‌ای	۱۹/۹	۵/۱	۰/۶۱**	-			
۳	عدالت ارتباطی (تعاملی)	۱۹/۴	۴/۶	۰/۵۸**	۰/۶**	-		
۴	رضایت از نتیجه	۵/۵	۱/۹	۰/۶۹**	۰/۵۴**	۰/۴۷**	-	
۵	رضایت از سرپرست	۷/۱	۲	۰/۴۲**	۰/۵**	۰/۶۸**	۰/۳۲**	-
۶	رضایت از مدیریت	۱۰/۵	۲/۱	۰/۴۴**	۰/۳۷**	۰/۴۲**	۰/۳۱**	۰/۳۶**

\*\* $P < ۰/۰۱$

چنانکه در جدول ۱ دیده می‌شود، رضایت از نتیجه با عدالت توزیعی، با عدالت رویه‌ای و با عدالت ارتباطی دارای رابطه مثبت و معنادار است ( $P < ۰/۰۱$ ). مقدار واریانس مشترک رضایت از نتیجه با عدالت توزیعی ۴۷/۶ درصد، با عدالت رویه‌ای ۲۹/۱ درصد و با عدالت ارتباطی ۲۲ درصد است. چنانکه در جدول ۲ در مورد رضایت از سرپرست دیده می‌شود، این متغیر به ترتیب با عدالت توزیعی، با عدالت رویه‌ای و با عدالت ارتباطی دارای رابطه مثبت و معنادار است ( $P < ۰/۰۱$ ). مقدار واریانس مشترک رضایت از سرپرست با عدالت توزیعی ۱۷/۶ درصد، با عدالت رویه‌ای ۲۵ درصد و با عدالت ارتباطی ۴۶/۲ درصد می‌باشد. بالاخره رضایت از مدیریت به ترتیب با عدالت توزیعی، با عدالت رویه‌ای و با عدالت ارتباطی دارای رابطه مثبت معنادار ( $P < ۰/۰۱$ ) است. مقدار واریانس مشترک رضایت از مدیریت با عدالت توزیعی ۱۹/۴ درصد، با عدالت رویه‌ای ۱۳/۷ درصد و با عدالت ارتباطی ۱۷/۶ درصد می‌باشد. نتایج حاصل از الگو سازی معادله ساختاری برای رضایت از نتیجه، سرپرست و نتیجه در جدول ۲ و شکل‌های ۴ تا ۶ آمده است.

چنانکه در جدول ۲ در ردیف‌های ۱ تا ۵ دیده می‌شود، از بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای ۵۲ درصد از واریانس رضایت از نتیجه را تبیین نموده‌اند. در این الگو، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی، ۴۶ درصد از واریانس عدالت توزیعی را ( $P < ۰/۰۱$ ) و عدالت ارتباطی نیز ۳۸ درصد از واریانس عدالت رویه‌ای را تبیین نموده‌اند ( $P < ۰/۰۱$ ). در

نمودار ۴، الگوی ساختاری برای رضایت از نتیجه ارائه شده است. شاخص‌های برازش الگوی ارائه شده در شکل ۴ به‌این ترتیب بدست آمد؛  $\chi^2/df=0.39, P>0.05, RMR=0.05, GFI=0.99, AGFI=0.99, CFI=1$  و  $RMSEA=0$ . شاخص‌های برازش ارائه شده برای الگوی ۴ از حداقل‌های معرفی شده برای الگوهای ساختاری بالاتر است، به همین دلیل می‌توان گفت الگوی نهایی از برازش مطلوبی با داده‌ها برخوردار است (شوماخر و لو مکس، ۱۳۸۸).

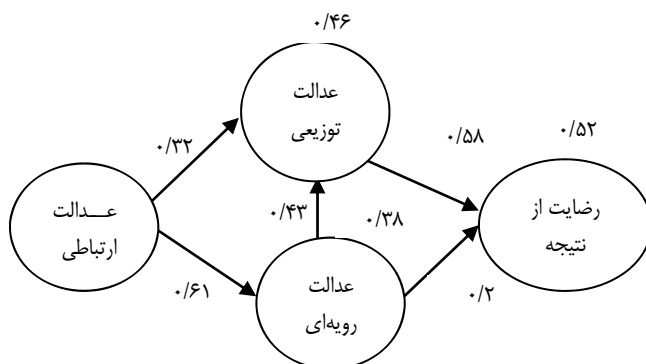
چنانکه در جدول ۲ در ردیف‌های ۶ تا ۸ دیده می‌شود، از بین ابعاد عدالت سازمانی، فقط عدالت ارتباطی ۵۵ درصد از واریانس رضایت از سرپرست ( $P<0.01$ ) را تبیین نموده است. به دنبال آن عدالت توزیعی و رویه‌ای نیز ۴۴ درصد از واریانس عدالت ارتباطی را تبیین نموده‌اند. در نمودار ۵ الگوی ساختاری برای رضایت از سرپرست ارائه شده است. شاخص‌های برازش الگوی ارائه شده در شکل ۵ در الگو سازی معادله ساختاری به این ترتیب بدست آمد؛  $\chi^2/df=2.4, P>0.05, RMR=0.13, GFI=0.99, AGFI=0.98, CFI=0.99$  و  $RMSEA=0.02$ . شاخص‌های برازش ارائه شده برای این الگو از حداقل‌های معرفی شده برای الگوهای ساختاری بالاتر است، به همین دلیل می‌توان گفت الگوی نهایی برای رضایت از سرپرست از برازش مطلوبی با داده‌ها برخوردار است (شوماخر و لو مکس، ۱۳۸۸).

**جدول ۲ نتایج الگو سازی معادله ساختاری برای رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت**

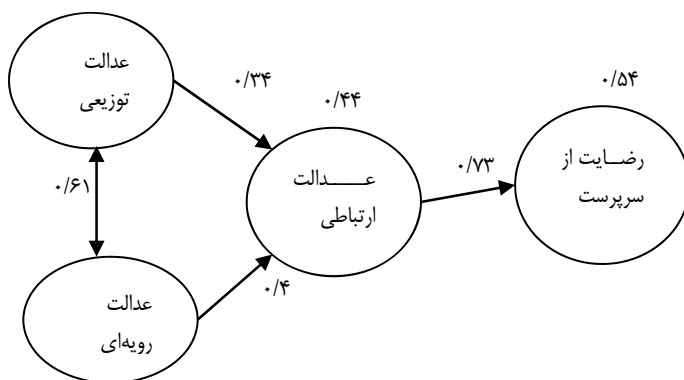
R <sup>2</sup>	β	SE	b	مسیره‌های الگوها	ردیف
رضایت از نتیجه					
۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۰۳	۰/۳۱**	عدالت توزیعی ← رضایت از نتیجه	۱
	۰/۲	۰/۰۲	۰/۰۸**	عدالت رویه‌ای ← رضایت از نتیجه	۲
۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۰۴	۰/۳۱**	عدالت رویه‌ای ← عدالت توزیعی	۳
	۰/۳۲	۰/۰۴	۰/۲۶**	عدالت ارتباطی ← عدالت توزیعی	۴
۰/۳۸	۰/۶۱	۰/۰۵	۰/۶۸**	عدالت ارتباطی ← عدالت رویه‌ای	۵
رضایت از سرپرست					
۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۰۲	۰/۳۲**	عدالت ارتباطی ← رضایت از سرپرست	۶
۰/۴۴	۰/۳۴	۰/۰۷	۰/۴۳**	عدالت توزیعی ← عدالت ارتباطی	۷
	۰/۴	۰/۰۵	۰/۳۶**	عدالت رویه‌ای ← عدالت ارتباطی	۸
رضایت از مدیریت					
۰/۲۳	۰/۲۸	۰/۰۳	۰/۱۶**	عدالت توزیعی ← رضایت از مدیریت	۹
	۰/۲۶	۰/۰۳	۰/۱۲**	عدالت ارتباطی ← رضایت از مدیریت	۱۰
۰/۴۶	۰/۳۲	۰/۰۴	۰/۲۶**	عدالت ارتباطی ← عدالت توزیعی	۱۱
	۰/۴۳	۰/۰۴	۰/۳۱**	عدالت رویه‌ای ← عدالت توزیعی	۱۲
۰/۳۸	۰/۶۱	۰/۰۵	۰/۶۸**	عدالت ارتباطی ← عدالت رویه‌ای	۱۳

\*\*P < ۰/۰۱      \*P < ۰/۰۵

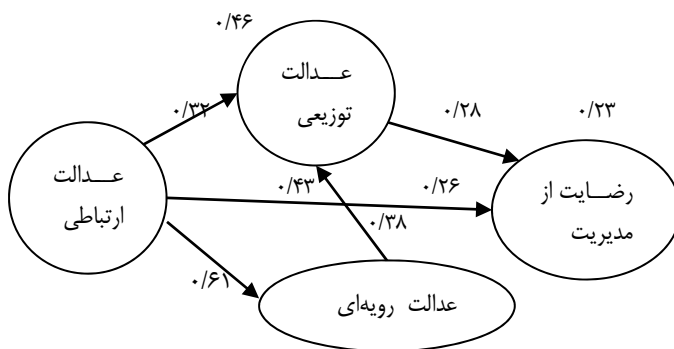
بالاخره چنانکه در جدول ۲ در ردیف‌های ۹ تا ۱۳ دیده می‌شود، از بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت ارتباطی، ۲۳ درصد از واریانس رضایت از مدیریت ( $P < ۰/۰۱$ ) را تبیین نموده‌اند. به دنبال آن، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی ۴۶ درصد از واریانس عدالت توزیعی را و عدالت ارتباطی ۳۸ درصد از واریانس عدالت رویه‌ای را تبیین نموده است. در نمودار ۶ الگوی ساختاری برای رضایت از مدیریت ارائه شده است. شاخص‌های برازش الگوی ارائه شده در شکل ۵ در الگو سازی معادله ساختاری به این ترتیب بدست آمد؛  $\chi^2 = 123$ ،  $RMSEA = 0.03$  و  $CFI = 1$ ،  $AGFI = 0.98$ ،  $GFI = 0.99$ ،  $RMR = 0.13$ ،  $P > 0.05$ ، دو برازش‌های شاخص‌های برازش ارائه شده برای الگوی شکل ۶ از حداقل‌های معرفی شده برای الگوهای ساختاری بالاتر است، به همین دلیل می‌توان گفت الگوی نهایی برای رضایت از مدیریت از برازش مطلوبی با داده‌ها برخوردار است (شوماخر و لو مکس، ۱۳۸۸).



نمودار ۴: الگوی ساختاری ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت از نتیجه



نمودار ۵: الگوی ساختاری ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت از سرپرست



نمودار ۶: الگوی ساختاری ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت از مدیریت

در نمودارهای ۳ تا ۶ اعداد روی پیکان‌ها ضرایب مسیر الگوها و اعداد روی بیضی‌ها واریانس تبیین شده ( $R^2$ ) متغیرها می‌باشند. در جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون واسطه‌ای برای سه الگوی پژوهش ارائه شده است. چهار شرط برای قائل شدن یک متغیر بعنوان متغیر واسطه‌ای وجود دارد. شرط یا گام اول آن است که متغیر پیش بین (در این پژوهش ابعاد عدالت سازمانی) با متغیر واسطه‌ای (در این پژوهش برخی از ابعاد عدالت سازمانی برای ابعاد دیگر) دارای رابطه معناداری باشند. شرط یا گام دوم آن است که متغیر پیش بین با متغیر ملاک (در این پژوهش ابعاد رضایت) دارای رابطه معنادار باشند. لازم به ذکر است که وقتی رابطه بین متغیر پیش بین و ملاک با فاصله باشد (یعنی در این رابطه چند متغیر واسطه‌ای وجود داشته باشد) ممکن است رابطه آنها ضعیف یا غیرمعنادار باشد. شرط سوم آن است که متغیر واسطه‌ای با متغیر ملاک دارای رابطه معنادار باشد. و بالاخره شرط چهارم آن است که رابطه متغیر پیش بین با متغیر ملاک، وقتی متغیر واسطه‌ای وارد معادلات پیش‌بینی می‌شود غیرمعنادار شود. در این شرایط متغیر واسطه‌ای، واسطه کامل در رابطه متغیر پیش بین با متغیر ملاک است. اما چنانکه رابطه متغیر پیش بین با متغیر ملاک در حضور متغیر واسطه‌ای کاهش یابد (پیشنهادات در حد ۰/۱ است) اما کماکان معنادار باقی بماند، نقش متغیر واسطه‌ای در این موارد پاره‌ای<sup>۱</sup> خواهد بود (والمبوا، وو و اوروا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بر همین پایه چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، برای الگوی ۴، عدالت توزیعی و رویه‌ای نقش متغیر واسطه‌ای پاره‌ای را برای رابطه عدالت ارتباطی با رضایت از نتیجه بازی می‌کنند. اما برای الگوی ۵، عدالت ارتباطی متغیر واسطه‌ای کامل برای رابطه عدالت توزیعی و رویه‌ای با رضایت از سرپرست است. و بالاخره برای الگوی ۶، عدالت توزیعی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای برای رابطه عدالت ارتباطی با رضایت از مدیریت و متغیر واسطه‌ای کامل برای رابطه عدالت رویه‌ای با رضایت از مدیریت است.

---

<sup>1</sup> - Partial

<sup>2</sup> - Walumbwa, Wu & Orwa

جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون واسطه‌ای در مورد بررسی نقش واسطه‌ای ابعاد عدالت سازمانی برای ابعاد رضایت بر پایه سه الگوی نهایی پژوهش (شکل‌های ۴ تا ۶)

گامها	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	b	SE	R <sup>2</sup>
۱	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	۰/۴۴**	۰/۰۴	۰/۳۷
۲	عدالت توزیعی	عدالت ارتباطی	۰/۷۵**	۰/۰۶	۰/۳۵
۳	عدالت رویه‌ای	عدالت ارتباطی	۰/۵۵**	۰/۰۴	۰/۳۸
۴	عدالت توزیعی	رضایت از نتیجه	۰/۳۸**	۰/۰۲	۰/۵
۵	عدالت توزیعی	رضایت از سرپرست	۰/۲۳**	۰/۰۳	۰/۱۸
۶	عدالت توزیعی	رضایت از مدیریت	۰/۲۵**	۰/۰۳	۰/۱۸
۷	عدالت رویه‌ای	رضایت از نتیجه	۰/۲۲**	۰/۰۲	۰/۳۲
۸	عدالت رویه‌ای	رضایت از سرپرست	۰/۱۹**	۰/۰۲	۰/۳۴
۹	عدالت رویه‌ای	رضایت از مدیریت	۰/۱۵**	۰/۰۲	۰/۱۴
۱۰	عدالت ارتباطی	رضایت از نتیجه	۰/۲۱**	۰/۰۲	۰/۳۳
۱۱	عدالت ارتباطی	رضایت از سرپرست	۰/۳۲**	۰/۰۲	۰/۵۴
۱۲	عدالت ارتباطی	رضایت از مدیریت	۰/۱۹**	۰/۰۲	۰/۱۸
۱۳	عدالت توزیعی	رضایت از نتیجه	۰/۳۵**	۰/۰۳	۰/۵
	عدالت ارتباطی		۰/۰۴**	۰/۰۲	
۱۴	عدالت رویه‌ای	رضایت از نتیجه	۰/۰۹**	۰/۰۲	۰/۳۵
	عدالت ارتباطی		۰/۱۷**	۰/۰۲	
۱۵	عدالت توزیعی	رضایت از سرپرست	-۰/۰۰۵	۰/۰۳	۰/۵۴
	عدالت ارتباطی		۰/۳۲**	۰/۰۲	
۱۶	عدالت رویه‌ای	رضایت از سرپرست	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۵۴
	عدالت ارتباطی		۰/۱**	۰/۰۲	
۱۷	عدالت رویه‌ای	رضایت از مدیریت	۰/۰۷**	۰/۰۳	۰/۲
	عدالت ارتباطی		۰/۱۴**	۰/۰۳	
۱۸	عدالت رویه‌ای	رضایت از مدیریت	۰/۰۷*	۰/۰۳	۰/۲
	عدالت توزیعی		۰/۱۹**	۰/۰۴	

\* P < ۰/۰۵      \*\* P < ۰/۰۱

## بحث

یافته‌های این پژوهش در راستای بررسی روابط ابعاد عدالت سازمانی با ابعاد رضایت آن گونه که در جدول ۲ ارائه شد، نشان داد که بین کلیه ابعاد سه گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و ارتباطی) و رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت رابطه مثبت و معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. روابط به دست آمده از این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق جانسون و همکاران (۲۰۰۶)، بخشی و همکاران (۲۰۰۹) و فات و همکاران (۲۰۱۰) هم جهت است. در بخش دوم یافته‌های این تحقیق (چنانکه در سؤال پژوهش مطرح شد) نتایج الگو سازی معادله ساختاری برای بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین ابعاد عدالت سازمانی با رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت نشان داد که از بین ابعاد سه گانه عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و رویه‌ای دارای رابطه مستقیم با رضایت از نتیجه هستند (جدول ۳). عدالت توزیعی به عنوان حوزه‌ای از ادراکات معطوف به عدالت که به نتایج حاصل از کار (نظیر پاداش، ترفیع، امکانات و امثال آن) باز می‌گردد به عنوان مؤثرترین عامل تأثیر گذار بر رضایت از نتیجه در الگو سازی معادله ساختاری معرفی گردید. این یافته با یافته‌های محققان دیگر همسویی دارد (کوهن چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱؛ بخشی و همکاران، ۲۰۰۹؛ فات و همکاران، ۲۰۱۰). مبنای ادراک عدالت در عدالت توزیعی مسائلی نظیر توزیع پاداش، حقوق، مزایا و امثال آن است که با زیر بنای رضایت از نتیجه همپوشی بالایی دارد (کال کوئیت و همکاران، ۲۰۰۱). در کنار عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای نیز پس از عدالت توزیعی به عنوان حوزه‌ای از عدالت که بر رعایت انصاف در روندهای تصمیم‌گیری در سازمان تأکید می‌کند به عنوان عامل اثر گذار بر رضایت از نتیجه معرفی شده است (شکل ۴ را نگاه کنید). این امر به این دلیل است که روندهای تصمیم‌گیری منصفانه باعث می‌شوند تا افراد به آنچه انتظار دارند دست یابند. در ادامه همانطور که در نمودار ۴ دیده می‌شود، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی متغیرهایی هستند که بر عدالت توزیعی اثر می‌گذارند. بنابراین می‌توان گفت که هر چه سازمان دارای روندهای منصفانه‌تری باشد، سرپرستان به شأن و منزلت کارکنان خود توجه بیشتری کرده و با آنها با احترام بیشتری برخورد کنند و هرچه افراد احساس تعلق گروهی بیشتری کنند بیشتر بر این باور خواهند بود که به حقوق و مزایایی که استحقاق آن را دارند دست پیدا خواهند کرد (گل پرور و رفیع زاده، ۱۳۸۸). به معنای دیگر عدالت رویه‌ای و ارتباطی این امید را در فرد به



وجود می‌آورند که در هنگام تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در حوزه توزیع دستاوردها عدالت و انصاف رعایت می‌شود.

در بخش دیگر نتایج، از بین کلیه متغیرهای پژوهش فقط عدالت ارتباطی با رضایت از سرپرست دارای ارتباط مستقیم بود (جدول ۳ و نمودار ۵). در این بخش از یافته‌ها مشخص گردید که مهمترین عاملی که در رضایت از سرپرست مؤثر واقع می‌شود، نحوه تعامل و ارتباط سرپرست با کارکنان است که با مفهوم عدالت ارتباطی کاملاً همسواست (گراهام، ۲۰۰۹). همچنین در جدول ۳ نشان داده شده است که عدالت توزیعی و رویه‌های متغیرهای تأثیرگذار بر عدالت ارتباطی هستند. این نتایج با توجه به این نکته که هرچه دستاوردهای سازمان به طور منصفانه‌تری بین کارکنان تقسیم گردد و هرچه روندهای تصمیم‌گیری در سازمان شفاف‌تر و عادلانه‌تر باشند موجب تحکیم روابط در سازمان می‌شود، قابل درک است (گل‌پرور و رفیع‌زاده، ۱۳۸۸). در رابطه با رضایت از مدیریت (منظور رضایت از کل سیستم و سازمان)، عدالت توزیعی و عدالت ارتباطی دارای رابطه مستقیم با این پیامد نگرشی بودند (جدول ۳ و نمودار ۶). سازمان‌هایی که در آنها حقوق و مزایا به طور عادلانه توزیع گردد، همچنین در آنها بر اهمیت روابط در تمام سطوح تأکید شود (به خصوص رابطه سرپرستان با کارکنان)، به طور مستقیم موجب ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان شده و از سوی دیگر باعث می‌شود تا کارکنان نیز بهره‌وری بالاتری داشته باشند که این خود چرخه مورد اشاره را تشدید می‌سازد. زیرا در چنین حالتی کارکنان برانگیخته‌اند تا در راستای رفاه و بهزیستی گروهی که در آن عضویت دارند (سازمان) گام بردارند (تیلر و بلیدر، ۲۰۰۳؛ دی‌کرمر و تیلر، ۲۰۰۵).

بر اساس الگوهای معادله ساختاری (شکل‌های ۴ تا ۶) ارائه شده در این پژوهش میتوان گفت که الگوی اثرات متمایز تا اندازه‌ای مورد تأیید قرار می‌گیرد (آمروز و همکاران، ۲۰۰۷). باور پژوهشگران این پژوهش بر این است که رابطه بین ابعاد عدالت و ابعاد رضایت فراتر از الگوی اثرات متمایز با احتمال زیاد از الگوی اثرات همخوان (Congruent effects model) پیروی می‌کند. به این معنی که در برقراری ارتباط بین ابعاد عدالت سازمانی با ابعاد رضایت، همخوانی محتوایی بین بعد عدالت مورد بررسی با رضایت مورد بررسی تعیین می‌کند که کدامیک از ابعاد عدالت با کدامیک از ابعاد رضایت رابطه مستقیم برقرار می‌کنند. این مسئله برای نظریه و عمل دارای تلوپحات با اهمیتی است.

در این راستا پیشنهادات کاربردی چندی را می‌توان مطرح کرد. از یک طرف برای تقویت رضایت از نتیجه، به کارگیری رویه‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر عدالت و انصاف، به ویژه در حوزه تخصص پاداش، مزایا و امکانات مسیرهای مرتبه اول و به دنبال آن تقویت روابط بین سرپرستان و کارکنان همراه با تقویت هویت گروهی در تعاملات میان سرپرستان و کارکنان نتایج مطلوبی به بار خواهند آورد. اما برای افزایش رضایت از سرپرست در مرتبه اول تقویت عدالت ارتباطی و در مراتب بعدی عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی اولویت تام دارند. علیرغم اینکه تأکید بر تعلقات جمعی و در حد پایین‌تری ویژگیها و خصایص فردی به طور نسبی موجبات تقویت عدالت توزیعی و از آن طریق عدالت رویه‌ای و ارتباطی را نیز فراهم خواهد نمود. بالاخره برای بالا بردن سطح رضایت از مدیریت، به طور نسبی تقویت دو متغیر عدالت توزیعی و ارتباطی در اولویت تام و تمام قرار دارند. برای تقویت قواعد مربوط به هر یک از ابعاد عدالت سازمانی، می‌توان از آموزشهای کارگاهی به سرپرستان و مدیران سازمانهای مورد مطالعه بهره برد. بهر حال باید توجه داشت که تحقیق حاضر در برخی از صنایع و سازمانهای شهر اصفهان به مرحله اجرا درآمده و در تعمیم دهی نتایج آن به تمامی سازمانها باید احتیاط لازم به خرج داده شود. در عین حال باید توجه داشت که لازم است این بررسی توسط محققان دیگر در مناطق دیگر کشور نیز اجرا شود تا بتوان الگوهای ارتباطی قابل تعمیم‌تری از پیامدهای نگرشی نظیر رضایت از نتیجه، رضایت از سرپرست و رضایت از مدیریت با ابعاد عدالت سازمانی در محیطهای کاری بدست آورد. محدودیت بعدی پژوهش اینکه الگوهای ارائه شده در این پژوهش الگوهای علی مبتنی بر ارتباط سنجی هستند، به همین دلیل استنباطهای علت و معلولی تام از آنها چندان منطقی نیست.

الف - فارسی

۱. خاکسار، سروره، گل پرور، محسن، و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در رابطه بین خودپنداره مزمن کارکنان با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۹(۳۴)، ۲۶-۱.
۲. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه. (۱۳۷۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ اول، تهران: نشر آگه.
۳. شوماخر، رندال. ای، و لومکس، ریچارد. جی. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل سازی معادله ساختاری. ترجمه وحید قاسمی. چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان. (سال انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۰۴).
۴. گل پرور، محسن، و اشجع، آرزو. (۱۳۸۶). رابطه باورهای سازمان عادلانه با پیوستگی گروهی، احترام گروهی، مشارکت در تصمیم گیری، تعارض نقش، ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی. مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۶(۷۰)، ۵۸-۲۷.
۵. گل پرور، محسن، و رفیع زاده، پوراندخت. (۱۳۸۸). نقش عدالت در نگرش نسبت به سازمان و رضایت از رسیدگی به شکایات/خلاق در علوم و فناوری، ۴(۳)، ۶۵-۵۴.
۶. گل پرور، محسن، و رفیع زاده، پوراندخت. (۱۳۸۹). رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تعهد معلمان با توجه به نقش عدالت سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۱)، ۱۱۸-۱۰۳.
۷. گل پرور، محسن، نصری، مرجان، و ملک پور، مختار. (۱۳۸۶). نقش مشارکت در تصمیم گیری، ترک خدمت، فرصت ترفیع، دلبستگی شغلی و دلبستگی به کار در عدالت سازمانی ادراک شده، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۵، ۴۶-۲۵.
۸. گل پرور، محسن، و واثقی، زهرا. (۱۳۹۰). فشار ادراکی - عاطفی تعیین کننده تعامل ابعاد بی عدالتی سازمانی برای رفتارهای مثبت و منفی: معرفی نظریه فشار ادراکی و عاطفی (PAST). دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۲(۴۳/۱)، ۱۶-۴.

ب - انگلیسی

1. Al-Zu'bi, H.A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102 – 109.
2. Ambrose, M., Hess, R.L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.

3. Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
4. Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employees job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
5. Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational Justice*. (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
6. Cohen – Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A met-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278 -321.
7. Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 386-400.
8. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.G., 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(3), 425-445.
9. De Cremer, D., & Tyler, T.R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 151-218.
10. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Graham, H. E. (2009). Organizational justice and stress: An investigation of the justice salience hierarchy using the four - factor model. *Unpublished Master Degree Thesis in Psychology, University of Texas at Arlington*.
12. Howard, L. W. (1999). Validity evidence for measures of procedural / distributive justice and pay/benefit satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 135 – 147.
13. Johnson, R.E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175 -201.
14. 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 on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

15. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the ends and the means: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
16. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group-engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
17. Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-265.

