دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۳ (پیاپی: ۵۸)، مرداد ۱۴۰۴

# بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی در میان کارکنان شهرداری بندرعباس

**مریم صادقی**[۱]

*تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۲*
*تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰*
*کد مقاله: ۱۰۳۱۹*

## چکـیده

هدف از این پژوهش، بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در شهرداری بندرعباس است. عدالت سازمانی در سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، تعهد سازمانی به عنوان متغیر پیش‌بین دیگر در کنار عدالت سازمانی بررسی شد تا تأثیر آن‌ها بر رضایت شغلی کارکنان مشخص شود. جامعه آماری این پژوهش متشکل از تمامی پرسنل شهرداری بندرعباس در سال ۱۴۰۴ می‌باشد که به روش تصادفی در دسترس ۱۰۴ تن انتخاب گردید. نتایج فرضیه اول تا سوم نشان می‌دهد که تمامی ابعاد عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی) تاثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی دارد. همچنین نتیجه فرضیه چهارم مشخص گردید که تعهد سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مستقیم و معناداری داشت.

**واژگـان کلـیدی:** عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی

۱- کارشناسی ارشد مدیریت مالی، گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران،
*Maryam.sadeghi4782@yahoo.com*



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

## ۱- مقدمه

در حوزه‌های مدیریت و رفتار سازمانی، مفهوم رضایت شغلی، حوزه غالب تحقیقات بوده و به طور گسترده توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است (رامامورتی و استرینگر۱، ۲۰۱۷). مطالعه رضایت شغلی در حوزه‌های صنعتی، رفتار سازمانی و مدیریت، سابقه طولانی دارد و بسیاری از محققان، پژوهش‌هایی را برای سنجش تأثیر رضایت شغلی بر جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی انجام داده‌اند (بولینگ و هاموند۲، ۲۰۰۸). سطح نسبت بالای جابجایی کارکنان در شهرداری، که عمدتاً ناشی از سطح پایین رضایت شغلی در بین کارکنان است، هزینه‌های اضافی هنگفتی را در برخی موارد تحمیل می‌کند (پرانوتو۳، ۲۰۱۱). امروزه، بسیاری از سازمان‌ها، نظرسنجی‌هایی را برای تعیین سطح رضایت کارکنان انجام می‌دهند، زیرا متوجه شده‌اند که کارکنان ناراضی مشکلات متعددی مانند غیبت مکرر، درگیری، ناکارآمدی شغلی، سستی و جابجایی مداوم را برای سازمان ایجاد می‌کنند (گاجیچ و همکاران۴، ۲۰۱۴). همچنین، برخی از مطالعات نشان می‌دهد که تمرکز بر تعهد کارکنان ضروری است زیرا تعهد و وفاداری به سازمان، تمایل به ماندن در محل کار را در طول بحران و حتی زمانی که اقتصاد در حال بهبود است، افزایش می‌دهد و در نتیجه هزینه‌های سنگین را برای مدیران به حداقل می‌رساند(قادری و همکاران۵، ۲۰۲۳).

باجرامی و دیگران ۶(۲۰۲۰) خاطرنشان کردند که تحقیقات بیشتری در مورد شناخت تأثیر تعهد کارکنان و اعتماد سازمانی بر قصد ترک خدمت و رضایت کارکنان در طول همه‌گیری بیماری کرونا مورد نیاز است. علاوه بر تأثیرات مثبت غیرقابل انکار رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد شرکت‌ها، کیفیت خدمات و بهبود روابط با مشتری (مک فایل و دیگران۷، ۲۰۱۵)، رضایت شغلی برای کاهش نرخ ترک خدمت و همچنین افزایش وفاداری و تعهد کارکنان مهم است (استرینزروا و آچیمسکی۸، ۲۰۱۹). تعهد سازمانی یک عامل حیاتی محسوب می‌شود که تأثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. این به درک کارکنان از میزان تعلق به یک موسسه یا نشانه‌ای از چگونگی ارتباط قوی فرد با سازمان اشاره دارد (لامبرت و دیگران۹، ۲۰۲۰). باتوجه به اینکه پژوهش‌های مختلفی در خصوص تعهد شغلی و رضایت شغلی انجام شده اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که تحقیقات در خصوص عدالت سازمانی کمتر صورت گرفته است. لذا در این پژوهش تلاش شده نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی در میان کارکنان شهرداری بندرعباس را مورد بررسی قرار دهد. لذا سوال زیر مطرح می‌گردد:

آیا عدالت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی در میان کارکنان شهرداری بندرعباس تأثیرگذار است یا خیر؟

## ۲-مبانی نظری و مروری بر پژوهش‌های گذشته

عدالت سازمانی در نتیجه تحقیقات متعدد در زمینه روانشناسی اجتماعی که ادراک انصاف در یک سازمان را ارزیابی می‌کنند، پدیدار شده است(الدوری۱۰، ۲۰۲۰). توباس و دیگران ۱۱(۲۰۱۹) استدلال می‌کنند که مفهوم عدالت سازمانی در طول قرن گذشته به دلیل ارزش‌گذاری بالا بر انصاف، حقوق بشر و برابری در محل کار پدیدار شده است. ادراک عدالت به انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها، فعالیت‌ها و توزیع نتایج در سازمان اشاره دارد که به عنوان عدالت سازمانی شناخته می‌شود (الدوری، ۲۰۲۰). انصاف یا ناعادلانه بودن ادراک‌شده از نتایج، توسط کارکنان ممکن است بر نگرش آنها نسبت به شغل تأثیر بگذارد و در نتیجه بر رفتارهای آن‌ها اثرگذار باشد (الدوری، ۲۰۲۰). رفتار منفی یا مثبت ناشی از انصاف ادراک‌شده در هر سازمان بسیار حیاتی است، زیرا تماس‌های مکرری بین مشتریان و کارکنان وجود دارد و رفتار کارکنان راضی یا ناراضی تأثیر مستقیمی بر تجربه و وفاداری مشتریان دارد (گاجیچ و همکاران، ۲۰۱۴). در گذشته، منابع انسانی به عنوان یک هزینه سربار برای سازمان در نظر گرفته می‌شد، اما اکنون به عنوان یک سرمایه‌گذاری ارزشمند و مولد برای هر موسسه‌ای در نظر گرفته می‌شود (سانتا کروز و همکاران۱۲، ۲۰۱۴). محققان معتقدند که بین ادراک مردان و زنان از عدالت و رضایت شغلی تفاوت‌هایی وجود دارد (رامامورتی و استرینگر، ۲۰۱۷). به عنوان مثال، رامامورتی و استرینگر (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که ادراک عدالت باید تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی زنان نسبت به مردان داشته باشد. در مطالعه حاضر، عدالت سازمانی به سه زیربعد تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و

*1-Ramamoorthy, N., & Stringer, D*
*2-Bowling, N. A., & Hammond, G. D*
*3-Pranoto, E. S*
*4-Gajic, T., Kovacevic, B., & Penic, M*
*5- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Shahabi Sorman Abadi, R*
*6-Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A.*
*7-McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M*
*8-Strenitzerová, M., & Achimský, K*
*9-Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H.*
*10-Al-Douri, Z*
*11-Topbaş, E., Bay, H., Turan, B. B., Çıtlak, U., Emir, A. H., Erdoğan, T. K., & Akkaya, L.*
*12-Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Cañizares, S. M. S*



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

عدالت تعاملی که همبستگی مثبتی با رضایت شغلی دارند (بولینگ و هاموند، ۲۰۰۸). عدالت رویه‌ای – به ادراک افراد از انصاف در رویه‌های سازمانی که شرایط کار را تنظیم می‌کنند، اشاره دارد (الزوبی۱، ۲۰۱۰). برخی مطالعات نشان می‌دهند که اگر افراد ادراک مثبتی از انصاف رویه‌ها در سازمان خود داشته باشند، رضایت بیشتری خواهند داشت و احتمال تعهد آنها به سازمان بیشتر خواهد بود (زینابادی و صالحی۲، ۲۰۱۱). به گفته الزوبی (۲۰۱۰)، در عدالت رویه‌ای، کارمندان مدیران خود را به عنوان فردی بی‌طرف ارزیابی می‌کنند که قبل از انجام هرگونه اقدامی که ممکن است بر آنها تأثیر بگذارد، اطلاعات دقیقی جمع‌آوری می‌کند و حق دارند تصمیم مدیر را بپذیرند یا به چالش بکشند. عدالت رویه‌ای نشان می‌دهد که فرآیندهای رسمی سازمان سازگار، اخلاقی و غیرتبعیض‌آمیز هستند (الزوبی، ۲۰۱۰). ادراک انصاف در مورد فرآیند تنظیم قانون و تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی بر اعتماد و اطمینان کارمندان دارد. عدالت رویه‌ای همچنین به انصاف ادراک‌شده از ابزارهایی اشاره دارد که برای دستیابی به نتایجی مانند سیاست‌ها، رویه‌ها و رویه‌های مورد استفاده در فرآیند تصمیم‌گیری در محل کار ضروری هستند (الدوری، ۲۰۲۰). هاونشتاین و همکاران ۳(۲۰۰۱) استدلال می‌کنند که عدالت رویه‌ای، سیاستی است که به عدالت توزیعی مربوط می‌شود؛ ابزاری برای شفاف‌سازی فرآیند تخصیص منابع است. اعتماد به مدیریت و احترام به نظرات کارکنان، عوامل حیاتی در عدالت رویه‌ای هستند (الدوری، ۲۰۲۰). اوتلا و همکاران ۴(۲۰۱۹) معتقدند که جدا از این واقعیت که انصاف ادراک‌شده از رویه‌های تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی بر رفتار افراد دارد، انصاف ادراک‌شده از به‌موقع بودن رویه‌ها نیز تأثیر مثبت غیرمستقیمی بر رفتار افراد دارد. به‌موقع بودن رویه‌ها، نشانه‌ای از زمان شروع و پایان یک رویه سازمانی است (اوتلا و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادامه مروری بر پژوهش‌های گذشته پرداخته می‌شود:

قادری و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و تعهد سازمانی کارکنان (عاطفی، مستمر و هنجاری) بر رضایت شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که از بین ابعاد عدالت سازمانی، تنها عدالت توزیعی رابطه قوی با رضایت شغلی دارد. به طور مشابه، از بین ابعاد تعهد سازمانی کارکنان، تنها تعهد هنجاری تأثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. با این حال، برخلاف مطالعات قبلی، تحقیقات ما هیچ رابطه مستقیمی بین عدالت رویه‌ای و تعاملی و تعهد عاطفی و مستمر با رضایت شغلی کارکنان پیدا نشد. فردید و همکاران [5](۲۰۱۸) در پژوهشی تحلیل مسیر اثرات عدالت سازمانی ادراک‌شده، تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرستاران بر قصد ترک خدمت آنها را مورد آزمون قرار دادند. نتایج حاکی از آن بود که عدالت سازمانی رابطه مستقیم معناداری با رضایت شغلی ($r = 0.73$) و تعهد سازمانی ($r = 0.61$) و رابطه معکوسی با قصد ترک شغل ($r = -0.41$) داشت. تحلیل مسیر نشان داد که عدالت سازمانی هیچ اثر مستقیمی بر قصد ترک شغل ندارد، در حالی که از طریق مسیرهای تعهد سازمانی و قصد ترک شغل، اثرات غیرمستقیمی بر قصد ترک شغل دارد. دمیر [6](۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی روابط بین ادراک عدالت سازمانی معلمان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی از طریق متاآنالیز پرداخت. نتایج نشان داد که عدالت توزیعی با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. عدالت تعاملی رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. ادراک کلی معلمان از عدالت با تعهد سازمانی رابطه مثبتی داشت. مشخص شد که عدالت توزیعی رابطه معناداری با رضایت شغلی معلمان دارد. مشخص شد که عدالت رویه‌ای به طور معناداری با رضایت شغلی معلمان مرتبط است. بین عدالت تعاملی و رضایت شغلی معلمان همبستگی مثبت وجود دارد. در نهایت، عدالت سازمانی با رضایت شغلی همبستگی مثبت دارد. کرو و همکاران [7](۲۰۱۲) در پژوهشی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی باتوجه به نقش میانجی رضایت شغلی در میان افسران پلیس کره جنوبی به بررسی پرداختند. نتایج نشان داد ادراک افسران از عدالت سازمانی با سطح تعهد سازمانی آنها رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، ادراک عدالت رویه‌ای و تعاملی از طریق عدالت توزیعی تأثیر غیرمستقیمی بر تعهد سازمانی افسران داشت. در نهایت، ادراک عدالت سازمانی از طریق رضایت شغلی تأثیر غیرمستقیمی بر تعهد سازمانی دارد. شهابی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به پیش‌بینی تعهدسازمانی براساس اخلاق حرفه ای، فرهنگ سازمانی ورضایت شغلی پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی بر تعهدسازمانی معلمان ابتدایی تاثیر معناداری دارند ($P<۰/۰۵$) ولی متغیر اخلاق حرفه ای با تعهدسازمانی تاثیر معناداری ندارد. درمجموع نتایج پژوهش نشان می‌دهد حدود ۴۰ درصد از تغییرات متغیر تعهدسازمانی توسط متغیرهای مستقل مقاله تبیین شده است. یافته های این پژوهش بر اهمیت نقش فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در پیش بینی تعهدسازمانی معلمان مقطع ابتدایی تاکید دارد. نظری و رافعی(۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی ارتقای تعهد

*1-Al-Zu'bi, H. A*
*2-Zeinabadi, H., & Salehi, K*
*3-Hauenstein, N. M., McGonigle, T., & Flinder, S. W*
*4-Outlaw, R., Colquitt, J. A., Baer, M. D., & Sessions, H*
*5- Fardid, M., Hatam, N., & Kavosi, Z*
*6- Demir, K*
*7- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J*



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

سازمانی کارکنان رسانه های ورزشی از طریق نقش میانجیگری عدالت سازمانی و رضایت شغلی پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که عدالت سازمانی نقش موثری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشت. به طور کلی مدل نقش عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان رسانه های ورزشی برازش قابل توجهی بدست آورد. از این رو می توان اذعان نمود عدم وجود عدالت سازمانی در هر ارگانی باعث بی تعهدی نسبت به سازمان و عدم رضایت شغلی در افراد می شود. مدیران قبل از هر تصمیمی باید از وجود عدالت سازمانی اطمینان داشته باشند تا از بروز مشکلات درون سازمان جلوگیری به عمل آید. یادگار و صیف(۱۳۹۶) در پژوهشی به ارائه مدل پیش‌بینی فرسودگی شغلی براساس عدالت و تعهدسازمانی، میل به تغییر، تعارض و ابهام نقش پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تعهدسازمانی دارای اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم با میانجی گری ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش بر فرسودگی شغلی است. همچنین عدالت سازمانی دارای اثرغیرمستقیم با میانجی گری ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش بر فرسودگی شغلی است، ولی بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه مستقیم معنادار وجود نداشت. درنهایت ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش دارای اثر مستقیم بر فرسودگی شغلی است. طبق شاخص های برازش شده، مدل نهایی پژوهش از برازش نسبتا خوبی برخوردار است. میرمعینی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به ارائه مدل پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی شهر تهران بر اساس رضایت شغلی تعهد و عدالت سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین رضایت شغلی، تعهدسازمانی و عدالت سازمانیرابطه مثبت معنی داری وجود دارد و رضایت شغلی درونی و بیرونی، تعهدعاطفی و عدالت تعاملی بهترین پیش بینی کننده های رفتار شهروندی سازمانی هستند در نهایت نتایج تحلیل مسیر نشان داد که از بین متغیرهای فوق تنها رضایت شغلی بصورت مستقیم بر رفتارشهروندی سازمانی موثر است و تعهد و عدالت سازمانی بصورت غیرمستقیم و با تاثیرگذاری بر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر میگذارند. صافی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد میانگین (انحراف معیار) رضایت شغلی کارکنان ۵۰/۱ (۱۲/۳)، ادراک از عدالت سازمانی ۶۶/۴ (۱۷/۱) و تعهد سازمانی کارکنان ۶۱/۳ (۵/۷) از ۱۰۰ بود. نتایج ضریب همبستگی نشان از ارتباط مثبت و معنی دار بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی داشت. همچنین مولفه های تعهد عاطفی و تعهد هنجاری با رضایت شغلی دارای ارتباط معنی داری بود و تمامی مولفه های عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی داری داشتند. عدالت سازمانی و تعهد سازمانی قادر به پیش بینی رضایت شغلی کارکنان می باشند. اما مولفه های عدالت رویه ای و عدالت توزیعی قادر به پیش بینی رضایت شغلی نبوده و تنها عدالت تعاملی می تواند رضایت شغلی را پیش بینی نماید. تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نیز قادر به پیش بینی رضایت شغلی بودند و مولفه تعهد مستمر نمی توانست رضایت شغلی را پیش بینی نماید.

## ۳-روش پژوهش

روش پژوهش حاضر باتوجه به محوریت موضوعی، از نوع توصیفی و همبستگی می‌باشد و به منظور بررسی ارتباط بین متغیرها از روش آماری رگرسیون به کارگرفته شد. همچنین بخش ادبیات این پژوهش برگفته از مطالعات کتابخانه‌ای و پژوهش‌های کاربردی می‌باشد که در این راستا به منظور بررسی متغیرهای پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد مربوط به مطالعات قادری و همکاران (۲۰۲۳) استفاده گردید. نتایج آزمون آلفاکرونباخ به منظور پایایی پرسشنامه پژوهش ۰,۸۰ محاسبه شد که نشان از اعتبار مناسب پرسشنامه مورد نظر می باشد. جامعه آماری در این پژوهش به منظور پاسخ به سوالات پرسشنامه، تمامی پرسنل شهرداری بندرعباس می‌باشند که به روش تصادفی در دسترس ۱۰۴ تن در سال ۱۴۰۴ به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. شایان ذکر است متغیرهای مربوط به عدالت سازمانی (شامل ابعاد عدالت توزیعی، عدات تعاملی و عدالت رویه‌ای) و تعهد شغلی می‌باشد که به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده و متغیر وابسته در این پژوهش نیز رضایت شغلی است.

## ۴-فرضیه‌های پژوهش

۱-عدالت توزیعی بر رضایت شغلی تاثیر معناداری دارد.
۲-عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی تاثیر معناداری دارد.
۳-عدالت تعاملی بر رضایت شغلی تاثیر معناداری دارد.
۴-تعهد سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر معناداری دارد.

## ۵-یافته‌های پژوهش

### ۵-۱-جمعیت شناختی



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

جدول ۱-وضعیت جمعیت شناختی را نشان می‌دهد. بدین صورت که پاسخ دهندگان از حیث جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت چه شرایطی را داشته‌اند. به عنوان مثال باتوجه در جدول۱-مشخص می‌شود بیشتر پاسخ دهندگان از حیث جنسیت مربوط به گروه مردان با تعداد ۶۶ نفر و ۶۳,۵ درصد بوده است.

**جدول۱-اطلاعات جمعیت شناختی**

| | | فراوانی | درصد |
|---|---|---|---|
| جنسیت | مرد | ۶۶ | ۶۳,۵ |
| | زن | ۳۸ | ۳۶,۵ |
| سن | کمتر از ۳۰ سال | ۴۹ | ۴۷,۱ |
| | بین ۳۰ تا۴۰ سال | ۱۸ | ۱۷,۳ |
| | بالای ۴۰ سال | ۳۷ | ۳۵,۶ |
| میزان تحصیلات | دکتری | ۱۰ | ۹,۶ |
| | کارشناسی ارشد | ۴۱ | ۳۹,۴ |
| | کارشناسی | ۵۳ | ۵۱,۰ |
| سابقه خدمت | زیر ۱۰ سال | ۲۶ | ۲۵,۰ |
| | بین ۱۰ تا ۲۰ سال | ۷۰ | ۶۷,۳ |
| | بالاتر از ۲۰ سال | ۸ | ۷,۷ |

## ۵-۲-توصیف متغیرهای پژوهش

در جدول ۲-مقدار میانگین، میانه، کم ترین ، بیشترین هرکدام از متغیرها به تفکیک ارائه شده است. باتوجه به اینکه مقدار میانگین متغیرهای عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و تعهد سازمانی (عدد طیف لیکرت نزدیک به۲ یعنی موافقم) و متغیر عدالت تعاملی و رضایت شغلی( با مقدار عدد طیف لیکرت نزدیک به ۳ یعنی بدون نظر) نزدیک است.

**جدول ۲-بررسی متغیرهای پژوهش**

| | عدالت رویه‌ای | عدالت توزیعی | عدالت تعاملی | رضایت شغلی | تعهد سازمانی |
|---|---|---|---|---|---|
| میانگین | ۲,۴۵ | ۲,۱۶ | ۲,۹۱ | ۳,۱۹ | ۲,۲۰ |
| کمترین | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| بیشترین | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ | ۴ |
| انحراف معیار | ۰,۷۳ | ۰,۷۲ | ۰,۸۵ | ۰,۷۲ | ۰,۷۳ |

## ۵-۳-نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

**جدول۳-خلاصه مدل**

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای معیار تخمین |
|---|---|---|---|
| ۰,۹۶ | ۰,۹۳۸ | ۰,۹۳۶ | ۰,۱۸۴ |

نتیجه جدول ۳-بیانگر این است که مقدار ضریب همبستگی برابر با ۰,۹۶ می‌باشد. یعنی یک ارتباط بسیار قوی میان ابعاد عدالت سازمانی، تعهد شغلی و رضایت شغلی وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل (۰,۹۳۸) نشان می‌دهد که عوامل عدالت سازمانی و تعهد سازمانی می‌توانند به میزان (۰,۹۳۸) رضایت شغلی را تبیین نمایند.

**جدول۴- تحلیل واریانس مدل فرضیه‌های پژوهش**

| مدل | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آزمون F | سطح اهمیت |
|---|---|---|---|---|---|
| رگرسیون | ۵۰,۹۱۹ | ۴ | ۱۲,۷۳۰ | ۳۷۵,۳۵۸ | ۰,۰۰ |
| باقی‌مانده | ۳,۳۵۷ | ۹۹ | ۰,۰۳۴ | | |
| مجموع | ۵۴,۲۷۷ | ۱۰۳ | | | |


[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

**جدول۵- بررسی ضرایب فرضیه‌های پژوهش**

| | ضرایب استاندارد نشده | | ضرایب استاندارد شده | آماره تی | حد معناداری |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | خطای معیار | بتا | | |
| شیب ثابت | ۰,۷۱ | ۰,۱۱ | | ۶,۱۷ | ۰,۰۰ |
| عدالت رویه ای | ۰,۲۵ | ۰,۰۳۰ | ۰,۴۰ | ۸,۳۳ | ۰,۰۰ |
| عدالت توزیعی | ۰,۱۰ | ۰,۰۱۵ | ۰,۲۲ | ۶,۶۶ | ۰,۰۰ |
| عدالت تعاملی | ۰,۸۲ | ۰,۰۳ | ۰,۹۷ | ۲۶,۴۰ | ۰,۰۰ |
| تعهد سازمانی | ۰,۳۲ | ۰,۰۴۲ | ۰,۴۵ | ۷,۶۱ | ۰,۰۰ |

نتیجه جدول (۴) نشان می‌دهد که مدل رگرسیون با باتوجه اینکه میزان سطح معناداری ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ است، لذا با اطمینان ۹۵درصد مورد تایید است. نتیجه جدول(۵) نیز بیانگر آن است که سطح معناداری متغیر عدالت رویه‌ای برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر عدالت رویه‌ای برابر با ۰,۲۵ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر عدالت رویه ای، رضایت شغلی به میزان ۰,۲۵ افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که عدالت رویه‌ای تاثیر معناداری در رضایت شغلی کارکنان شهرداری بندرعباس دارد. سطح معناداری متغیر عدالت توزیعی برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر متغیر عدالت توزیعی و رضایت شغلی وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر عدالت توزیعی برابر با ۰,۱۰ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر عدالت توزیعی، رضایت شغلی به میزان ۰,۱۰ افزایش می‌یابد. سطح معناداری متغیر عدالت تعاملی برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر متغیر عدالت تعاملی و رضایت شغلی وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر عدالت تعاملی برابر با ۰,۸۲ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر عدالت تعاملی، رضایت شغلی به میزان ۰,۸۲ افزایش می‌یابد. سطح معناداری متغیر تعهد سازمانی برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر متغیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر تعهد سازمانی برابر با ۰,۳۲ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی به میزان ۰,۳۲ افزایش می‌یابد. در نتیجه تمامی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵درصد مورد پذیرش واقع شدند.

## ۶-بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که با هدف بررسی نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده (شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی در میان کارکنان شهرداری بندرعباس انجام شده، نشان می‌دهد که تمامی ابعاد عدالت سازمانی و همچنین تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارند. این نتایج در بستر سازمانی شهرداری بندرعباس، که دارای ویژگی‌های خاص از جمله ساختار رسمی، وظایف متنوع و ارتباط مستقیم با شهروندان است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان در صورتی که توزیع پاداش‌ها، حقوق و مزایا را منصفانه درک کنند، میزان رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند. این نتیجه با نظریه برابری آدامز هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد احساس انصاف در دریافت‌ها، عاملی تعیین‌کننده در نگرش مثبت نسبت به شغل است. تأثیر معنادار عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی بیانگر آن است که فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی، شفافیت، فرصت مشارکت کارکنان در تصمیمات و رعایت انصاف در فرآیندها، سهم قابل‌توجهی در ارتقاء رضایت شغلی دارند. این نوع عدالت، فراتر از نتایج، به ادراک کارکنان از روندها و شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد. رابطه مثبت بین عدالت تعاملی و رضایت شغلی نشان‌دهنده اهمیت رفتارهای محترمانه، توأم با صداقت و توجه مدیران در تعامل با کارکنان است. این نوع عدالت به جنبه‌های انسانی روابط سازمانی توجه دارد و فقدان آن، حتی در صورت رعایت عدالت توزیعی یا رویه‌ای، ممکن است به نارضایتی منجر شود. همچنین نتایج نشان داد که تعهد شغلی کارکنان تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی دارد. افرادی که به شغل خود علاقه‌مندند، احساس تعلق به سازمان دارند و در قبال وظایف خود احساس مسئولیت می‌کنند، رضایت شغلی بیشتری دارند. این یافته، نقش انگیزشی و هویتی شغل را در ارتقاء رضایت کارکنان برجسته می‌سازد.



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

## منابع


- صافی، محمدحسین؛ محمدی، فریما؛ عرشی، شهنام، (۱۳۹۴). رابطه ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران، نشریه سلامت اجتماعی، ۲(۳)، ۱۷۲-۱۸۱.
- شهابی، سیدسلام؛ یزدان ستا، فاروق؛ محمدی، رزگار.(۱۴۰۳). پیش بینی تعهدسازمانی براساس اخلاق حرفه ای، فرهنگ سازمانی ورضایت شغلی (مطالعه موردی: معلمان مقطع ابتدایی شهرستان سقز). نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۴۰۳; ۱۳ (۳) :۱۰۹-۱۲۷
- میرمعینی, سیدیحیی , جلالی فراهانی, مجید و علیدوست, ابراهیم . (۱۳۹۵). مدل پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی دبیران تربیت بدنی شهر تهران بر اساس رضایت شغلی تعهد و عدالت سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش, ۳(۴), ۱۱۱-۱۲۳.
- نظری, رسول ؛ رافعی, فریبا . (۱۳۹۷). ارتقای تعهدسازمانی کارکنان رسانه‌های ورزشی از طریق نقش میانجی گری عدالت سازمانی و رضایت شغلی. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی, ۵(۳), ۳۹-۴۸.
- یادگار، میترا؛ صیف، محمدحسن، (۱۳۹۶). مدل پیش بینی فرسود گی شغلی براساس عدالت و تعهدسازمانی، میل به تغییر، تعارض و ابهام نقش، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۱)، ۵۳-۷۰.
- Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. Management Science Letters 10(2): 351–360. https://doi.org/10. 5267/j.msl.2019.8.035
- 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. https://doi.org/ 10.5539/ijbm.v5n12p102
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2020). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. International Journal of Hospitality Management 94: 102754. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale. Journal of Vocational Behavior 73(1): 63–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: an international journal of police strategies & management*, *35*(2), 402-423.
- Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *Journal of Human Sciences*, *13*(1), 1408-1417.
- Fardid, M., Hatam, N., & Kavosi, Z. (2018). A path analysis of the effects of nurses' perceived organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on their turnover intention. *Nursing and Midwifery Studies*, *7*(4), 157-162.
- Gajic, T., Kovacevic, B., & Penic, M. (2014). Employees' satisfaction in travel agencies. African Journal of Business Management 8(14): 540. https://doi.org/10.5897/AJBM2011.2828
- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Shahabi Sorman Abadi, R. (2023). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *24*(3), 415-444.
- Hauenstein, N. M., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. Employee Responsibilities and Rights Journal 13(1): 39–56. https://doi.org/10.1023/ A:1014482124497
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. The Social Science Journal 57(4): 1–12. https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002




[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]

- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. International Journal of Contemporary Hospitality Management 27(8): 1814–1838. https://doi.org/10.1108/IJCHM- 03-2014-0132
- Outlaw, R., Colquitt, J. A., Baer, M. D., & Sessions, H. (2019). How fair versus how long: An integrative theory-based examination of procedural justice and procedural timeliness. Personnel Psychology, 72(3): 361–391. https://doi.org/10.1111/peps.12309
- Pranoto, E. S. (2011). Labour turnover in the hospitality industry. Business Review 2(1): 597 601. https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1167
- Ramamoorthy, N., & Stringer, D. (2017). Equity versus equality norms of justice and organiza- tional commitment: The moderating role of gender. The Irish Journal of Management 36(3): 206–220. https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0008
- Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 13(1): 63–80. https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. Sustainability 11(17): 4591. https://doi.org/10.3390/su11174591
- Topbaş, E., Bay, H., Turan, B. B., Çıtlak, U., Emir, A. H., Erdoğan, T. K., & Akkaya, L. (2019). The effect of perceived organizational justice on job satisfaction and burnout levels of hemodialysis nurses. Journal of Renal Care 45(2): 120–128. https://doi.org/10.1111/jorc. 12271
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. Procedia-Social and Behavioral Sciences 29: 1472–1481. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387

# Investigating the role of perceived organizational justice and organizational commitment on job satisfaction among employees of Bandar Abbas Municipality

**Abstract**

The aim of this study is to investigate the role of perceived organizational justice and organizational commitment on job satisfaction of employees in Bandar Abbas Municipality. Organizational justice was measured in three dimensions of distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Also, organizational commitment was examined as another predictor variable along with organizational justice to determine their effect on employee job satisfaction. The statistical population of this study consists of all personnel of Bandar Abbas Municipality in 2025; 104 people were selected randomly. The results of the first to third hypotheses show that all dimensions of organizational justice (procedural justice, distributive justice, interactional justice) have a direct and significant effect on job satisfaction. Also, the result of the fourth hypothesis showed that organizational commitment had a direct and significant effect on job satisfaction.

**Keywords:** Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction



[ Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-22 ]