د کابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment among the Administrative Staff of Kabul University

Mohammad Rafee Banayee[1], Ateequllah Mohammadi[2], Roshan Omar[3]

[1,2,3]Department of Educational management, Faculty of Psychology, Kabul University, Kabul, Afghanistan

Email: mbnaii@gmail.com

Article History

Recevied:
August 10, 2026

Accepted:
September 08, 2026

Published:
September 22, 2026

Abstract

This study examined the relationship between organizational justice and organizational commitment among the administrative staff of Kabul University. The study is important because workplace perceptions of justice can be associated with increased employee commitment and improved administrative performance. In terms of purpose, the study was applied; in terms of approach, it was quantitative; and in terms of method, it was descriptive-correlational and conducted cross-sectionally. The statistical population consisted of 381 administrative employees of Kabul University, from whom 191 participants were selected using simple random sampling. Data were collected using the Organizational Justice Questionnaire developed by Niehoff and Moorman (1993) and the Organizational Commitment Questionnaire developed by Allen and Meyer (1990), and were analyzed using Pearson's correlation coefficient. The findings showed a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment ($r = 0.318$, $p < 0.01$). Furthermore, distributive justice, procedural justice, and interactional justice also had positive and significant relationships with organizational commitment. Among the justice dimensions, distributive justice showed the strongest correlation with organizational commitment. Based on the findings, it is recommended that Kabul University management strengthen mechanisms for fairness in the distribution of resources and work-related outcomes, enhance transparency and fairness in administrative processes, and improve the quality of interactions between managers and employees. These measures can help foster greater perceptions of organizational justice and, consequently, strengthen employees' organizational commitment.

Keywords

Organizational Justice; Organizational Commitment; Distributive Justice; Procedural Justice; Interactional Justice

Banayee, M. R., & Mohammadi, A. (2026). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment among the Administrative Staff of Kabul University. *Journal of Social Sciences - Kabul University*, *9*(2), 161-184. https://doi.org/10.62810/jss.v9i2.564

د کابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل

پوهندوی محمدرفیع بنایی[1]، پوهنیار عتیق الله محمدی[2]، پوهنیار روشان عمر[3]

دیپارتمنت مدیریت آموزشی، پوهنځی روان‌شناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: mbnaii@gmail.com

تاریخچه

تاریخ دریافت:
۱۹ اسد ۱۴۰۵

تاریخ پذیریش:
۱۹ سنبله ۱۴۰۵

تاریخ نشر:
۳۱ سنبله ۱۴۰۵

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل انجام شد. اهمیت تحقیق از آن جهت است که ادراک عدالت در محیط کار می‌تواند با افزایش تعهد کارکنان و بهبود عملکرد اداری همراه باشد. تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد کمی و از نظر روش توصیفی ـ همبستگی و به‌صورت مقطعی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۸۱ نفر از کارمندان اداری پوهنتون کابل بود که ۱۹۱ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) گردآوری و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0.318, p<0.01$). همچنین، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای نیز با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار داشتند. در میان ابعاد عدالت، عدالت توزیعی بیشترین میزان همبستگی را با تعهد سازمانی نشان داد. بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیریت پوهنتون کابل با تقویت سازوکارهای عادلانه در توزیع امکانات و پیامدهای کاری، شفافیت و عدالت در فرایندهای اداری و بهبود کیفیت تعاملات میان مدیران و کارکنان، زمینه ادراک بیشتر عدالت سازمانی و در نتیجه تقویت تعهد سازمانی کارمندان را فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی

تعهد سازمانی؛ عدالت توزیعی؛ عدالت رویه‌ای؛ عدالت سازمانی؛ عدالت مراوده‌ای.

مقدمه

بسم الله الرحمن الرحیم

الحمد لله ربّ العالمین، والصلاة والسلام علی سیّد المرسلین، وعلی آله وأصحابه أجمعین. أما بعد:

عدالت سازمانی یکی از مفاهیم اساسی در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است و به ادراک کارکنان از عادلانه بودن پیامدها، فرایندهای تصمیم‌گیری و نحوه تعاملات در محیط کار اشاره دارد. (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) و (گالکیت،۲۰۰۱). مطالعات علمی نیز نشان داده‌اند که ابعاد مختلف عدالت سازمانی با پیامدهای مهم سازمانی، از جمله تعهد سازمانی، ارتباط دارند.

تعهد سازمانی نیز بیانگر میزان وابستگی، تعلق و پایبندی کارکنان به سازمان است و در مدل آلن و می‌یر(۱۹۹۰). در سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری مفهوم‌سازی شده است. بر این اساس، هنگامی که کارکنان محیط کاری، تصمیم‌ها و رفتارهای سازمان را عادلانه ادراک کنند، زمینه برای شکل‌گیری نگرش مثبت و افزایش تعهد آنان فراهم می‌شود. نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است و کیفیت آن نقش اساسی در موفقیت و اثربخشی سازمان دارد. کارکنان وفادار، خشنود و متعهد که با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو بوده و فراتر از وظایف خود تلاش می‌کنند، موجب افزایش عملکرد و کاهش غیبت، تأخیر و ترک خدمت می‌شوند. در مقابل، کاهش رضایت، احساس عدالت و تعهد سازمانی می‌تواند کارکنان را به بی‌تفاوتی و ترک سازمان سوق دهد و مانع تحقق اهداف سازمانی شود (حسینیان مجیدی و حبیبی، ۱۳۸٦).

شواهد تجربی موجود نیز عموماً رابطه مثبت میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند. رحمان و همکاران (۲۰۱٦) نشان دادند که عدالت توزیعی و رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارند؛ جانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی را تأیید کردند. همچنین ایماماوغلو و همکاران (۲۰۱۹)، دیرسا و همکاران (۲۰۲۲)، اگروال و همکاران (۲۰۲۲) و الفتی و همکاران (۲۰۲۲) در محیط‌های سازمانی و حرفه‌ای متفاوت، نقش عدالت سازمانی را در تقویت تعهد سازمانی گزارش کرده‌اند. در مطالعات داخلی نیز موسوی (۱۳۹۹)، و خوافی و دارینی (۱٤۰۱) در تحقیقات انجام شده خود، وجود رابطه میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را گزارش کرده‌اند.

با وجود این، یافته‌های مطالعات درباره میزان ارتباط ابعاد مختلف عدالت با تعهد سازمانی کاملاً یکسان نیست و شدت این رابطه می‌تواند با توجه به نوع سازمان و شرایط محیط کاری متفاوت باشد. برای نمونه، برخی مطالعات نقش عدالت توزیعی و رویه‌ای را برجسته‌تر دانسته‌اند، در حالی که تحقیقات

دیگر بر اهمیت عدالت مراوده‌ای و عوامل سازمانی و شغلی تأکید کرده‌اند. بنابراین، بررسی این رابطه در محیط‌های سازمانی متفاوت هم‌چنان اهمیت دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که کارکنان اداری بخش مهمی از فرایندهای اجرایی و پشتیبانی را بر عهده دارند.

دانش افزوده این تحقیق در مقایسه با مطالعات پیشین، تمرکز بر یک جامعه سازمانی مشخص و کمتر بررسی‌شده، یعنی کارمندان اداری پوهنتون کابل، و بررسی همزمان رابطه عدالت سازمانی به‌عنوان یک ساختار کلی و سه بعد آن، شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای، با تعهد سازمانی است. این رویکرد امکان می‌دهد مشخص شود که آیا رابطه مشاهده‌شده در مطالعات سایر سازمان‌ها در محیط اداری پوهنتون کابل نیز وجود دارد و در صورت وجود، کدام بعد عدالت ارتباط بیشتری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. از این جهت، تحقیق حاضر شواهد تجربی بومی درباره این رابطه فراهم می‌کند و می‌تواند بخشی از خلأ موجود در مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی در محیط آموزش عالی افغانستان را پوشش دهد.

با وجود مطالعات متعدد در زمینه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، بیشتر تحقیقات موجود در محیط‌هایی مانند مراکز صحی، شهرداری‌ها، شرکت‌های خصوصی و سایر سازمان‌ها انجام شده‌اند و بر اساس بررسی منابع موجود در این تحقیق، تحقیقی که به‌طور مشخص رابطه عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن را با تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل بررسی کرده باشد، یافت نشد. این خلأ از آن جهت اهمیت دارد که شرایط سازمانی، فرهنگی و مدیریتی پوهنتون می‌تواند بر نحوه ادراک کارکنان از عدالت و میزان تعهد آنان اثرگذار باشد. بر علاوه میتوان گفت از نظر کاربردی نیز یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای مدیران پوهنتون کابل در شناخت و ضعیت ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و ارتباط آن با تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد و مبنایی برای بازنگری در سیاست‌های مربوط به توزیع منابع، رویه‌های اداری و تعاملات سازمانی فراهم سازد .ازاین‌رو، تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل و نیز بررسی رابطه عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای با تعهد سازمانی انجام شده است.

مبانی نظری تحقیق

عدالت و عدالت سازمانی.

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات

گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است.پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری،سازمانها چنان بر زندگی افراد سیطره افکنده‌اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیما وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمانها قابل تصور نیست.بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمانهاست.اولین تحقیقات پیرامون عدالت در سازمانها به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد.پس از سال ۱۹۹۰ فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز می‌شود. ادبیات سازمانی توجه زیادی به پدیده عدالت سازمانی دارد. این نشان می دهد که در ایجاد فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی نقش مهمی در شکل دادن به رفتار اعضای سازمان ایفا می کند .(Ouyang et al., 2015) مفهوم انصاف پایه و اساس تئوری برابری است که به طور گسترده در زمینه رفتار سازمانی به کار گرفته شده است (چن و همکاران، ۲۰۱۵). عدالت سازمانی عمدتا به عنوان ادراک کارکنان در مورد میزان انصافی که مقامات سازمانی با آنها برخورد می کنند تعریف می شود (ویتمن، کالیو، کارپنتر، هورنر و برنرث، ۲۰۱۲). عدالت سازمانی به ادراک کارکنان درباره عادلانه بودن رفتارها، تصمیم‌ها، رویه‌ها و پیامدهای سازمانی اشاره دارد. در محیط سازمانی، کارکنان تنها نتایج تصمیم‌های سازمان را ارزیابی نمی‌کنند، بلکه چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها و نحوه رفتار مدیران و مسئولان با خود را نیز مورد قضاوت قرار می‌دهند. بنابراین، عدالت سازمانی مفهومی چندبعدی است که ابعاد مختلف تجربه کارکنان از انصاف در سازمان را دربر می‌گیرد. در ادبیات رفتار سازمانی، عدالت سازمانی معمولاً در قالب **عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای** بررسی شده است. عدالت توزیعی بر عادلانه بودن نتایج و منابع، عدالت رویه‌ای بر منصفانه بودن فرایندهای تصمیم‌گیری و عدالت مراوده‌ای بر کیفیت، احترام و نحوه تعامل میان مدیران و کارکنان تأکید دارد. (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳، به نقل از گالکیت، ۲۰۰۱).

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج و پیامدهایی اشاره دارد که در سازمان دریافت می‌کنند. کارکنان معمولاً پیامدهایی مانند معاش، پاداش، ارتقا، فرصت‌ها و سایر منابع سازمانی را با میزان تلاش، مهارت، تجربه و مشارکت خود و همچنین با وضعیت سایر کارکنان مقایسه می‌کنند. مبنای نظری این نوع عدالت را می‌توان در نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵). مشاهده کرد؛ بر اساس این نظریه، افراد زمانی احساس عدالت می‌کنند که نسبت میان آورده‌ها و پیامدهای آنان با نسبت مشابه در مورد افراد مقایسه‌ای متوازن باشد.

عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای به ادراک کارکنان از منصفانه بودن فرایندها و روش‌هایی که برای اتخاذ تصمیم‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد اشاره دارد. بنابراین، ارزیابی عدالت فقط به نتیجه تصمیم محدود نمی‌شود، بلکه چگونگی رسیدن به آن نتیجه نیز اهمیت دارد. ادبیات عدالت رویه‌ای بر عواملی مانند ثبات رویه‌ها، بی‌طرفی، امکان اظهار نظر و مشارکت افراد و قابلیت اصلاح تصمیم‌ها تأکید دارد. در ادبیات معاصر عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد متمایز عدالت سازمانی شناخته شده است (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)

عدالت مراوده‌ای (تعاملی)

عدالت مراوده‌ای به ادراک کارکنان از منصفانه بودن نحوه برخورد و تعامل مدیران و مسئولان با آنان در جریان اجرای تصمیم‌ها و رویه‌های سازمانی اشاره دارد. احترام، ادب، حفظ کرامت کارکنان و رفتار شایسته در تعاملات سازمانی از مؤلفه‌های مهم این نوع عالت محسوب می‌شوند. تحقیقات بعدی عدالت سازمانی نشان داده‌اند که جنبه‌های بین‌فردی و اطلاعاتی رفتار مدیران را می‌توان از ابعاد متمایز عدالت در نظر گرفت (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳)

نظریه برابری آدامز

نظریه برابری آدامز که توسط جی .استیسی آدامز در سال ۱۹۶۳ معرفی شد، یکی از نظریه‌های مهم انگیزشی در مدیریت و رفتار سازمانی است که بر مبنای عدالت و انصاف در محیط کار شکل گرفته است (آدامز، ۱۹۶۳؛ به نقل از قلی‌پور، ۱۳۹۹). بر اساس این نظریه، افراد نسبت میان ورودی خود و پیامدهایی را که از رابطه مبادله دریافت می‌کنند، با و ضعیت افراد دیگر مقایسه می‌کنند. ورودی‌ها می‌تواند شامل تلاش، زمان، مهارت، تجربه و مسئولیت باشد و پیامدها مواردی مانند معاش، پاداش، ارتقا، قدردانی و سایر مزایای شغلی را شامل می‌شود. بر اساس این دیدگاه، هنگامی که کارکنان نسبت میان ورودی‌ها و پیامدهای خود را منصفانه ادراک کنند، احساس عدالت و تعادل در آنان تقویت می‌شود؛ اما ادراک نابرابری می‌تواند موجب نارضایتی و واکنش‌های منفی شود. از این منظر، نحوه توزیع منابع و پاداش‌ها در سازمان می‌تواند در شکل‌گیری نگرش کارکنان نسبت به سازمان نقش داشته باشد.

مفاهیم کلیدی نظریه برابری

این نظریه بیان می‌کند که انگیزه کارکنان تا حد زیادی به ادراک آن‌ها از میزان انصاف و عدالت در پاداش‌هایی که دریافت می‌کنند، بستگی دارد (الوانی، ۱۴۰۰). اجزای اصلی این نظریه عبارتند از:

- ورودی‌ها: هر چیزی که فرد با ارزش و به عنوان سرمایه به سازمان می‌آورد؛ مانند تخصص، زمان، تلاش، تجربه، تعهد و وفاداری (رابینز، ۲۰۱۹).
- خروجی ها: نتایج ملموس و ناملموسی که فرد در قبال ورودی‌های خود از سازمان دریافت می‌کند؛ مانند حقوق، مزایا، پاداش، امنیت شغلی، مقام و شناخت (آدامز، ۱۹۶۵).
- مقایسه اجتماعی: فرد نسبت بین داده‌ها و ستانده‌های خود را با نسبت داده‌ها و ستانده‌های دیگران (همکاران یا افراد مشابه در بازار کار) مقایسه می‌کند

حالت‌های سه‌گانه در نظریه برابری

بر اساس ادراک فرد از این مقایسه، سه وضعیت ممکن است رخ دهد:

۱. برابری: زمانی که فرد احساس کند نسبت ستانده به داده‌های او با دیگران برابر است، انگیزه و رضایت او حفظ می‌شود (آدامز، ۱۹۶۳).

۲. نابرابری منفی: زمانی که فرد احساس کند پاداش کمتری نسبت به تلاش خود در مقایسه با دیگران دریافت کرده است. این حالت باعث احساس نار ضایتی، خشم، کاهش انگیزه و افت بهره‌وری می‌شود (آدامز، ۱۹۶۳ به نقل از رابینز، ۲۰۱۹).

۳. نابرابری مثبت: مانی که فرد احساس کند پاداش بیشتری نسبت به تلاش خود دریافت کرده است. این حالت ممکن است موقتاً باعث احساس گناه یا تلاش بیشتر برای جبران شود.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مفهومی کلیدی در مدیریت منابع انسانی است، که به پیوند عمیق روانی، احساسی و شناختی کارکنان با سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، اشاره دارد. این مفهوم بیانگر میزان وابستگی، وفاداری و تعلق خاطر فرد به سازمان و تمایل او به ماندن در آن و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی است. تعهد سازمانی نه تنها به انجام وظایف شغلی محدود نمی‌شود، بلکه ارتباطی گسترده‌تر با ارزش‌ها، اهداف و فرهنگ سازمانی دارد و به نحوی نشان‌دهنده میزان همسویی فرد با سازمان و پذیرش آن به عنوان بخشی از هویت خود است. این تعهد زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس

کنند سازمان برای آنها اهمیت قائل است، فرصت‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای را فراهم می‌کند و محیطی شفاف، منصفانه و احترام‌آمیز ایجاد کرده است. افراد متعهد معمولاً سازمان را به عنوان مکانی برای تحقق اهداف شخصی و حرفه‌ای خود می‌بینند و همین دیدگاه باعث می‌شود که با تمام وجود برای موفقیت سازمان تلاش کنند. چنین کارکنانی فراتر از وظایف تعریف‌شده عمل می‌کنند و تمایل دارند در فعالیت‌های گروهی، تصمیم‌گیری‌های سازمانی و نوآوری‌ها مشارکت داشته باشند. در مدل سه بعدی (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰). تعهد سازمانی در سه مؤلفه شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مفهوم‌سازی شده است.

تعهد عاطفی

تعهد عاطفی نشان‌دهنده دلبستگی عاطفی، همانندسازی و مشارکت فرد با سازمان است. کارکنانی که تعهد عاطفی بالایی دارند، به دلیل علاقه و وابستگی روانی به سازمان تمایل دارند عضویت خود را در سازمان حفظ کنند. این نوع تعهد زمانی تقویت می‌شود که سازمان محیطی حمایتگر، فرصت‌های رشد و ارزش‌های مشترک ایجاد کند.

تعهد مستمر

تعهد مستمر به تمایل فرد برای باقی ماندن در سازمان بر اساس هزینه‌ها و پیامدهای ادراک‌شده ترک سازمان مربوط می‌شود. فرد ممکن است به دلیل هزینه‌های اقتصادی، از دست دادن مزایا، سابقه کاری یا سایر فرصت‌ها تصمیم بگیرد در سازمان باقی بماند. به صورت خلاصه میتوان بیان نمود که؛ این تعهد بیشتر جنبه عقلانی و منطقی دارد و مبتنی بر محاسبه هزینه-فایده است.

تعهد هنجاری

تعهد هنجاری به احساس وظیفه و الزام اخلاقی فرد برای ادامه عضویت در سازمان اشاره دارد. در این حالت، فرد احساس می‌کند که وفاداری و ماندن در سازمان از نظر اخلاقی و هنجاری وظیفه او است (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰).

پیشینه تجربی تحقیق

مطالعات انجام‌شده در زمینه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از میزان عدالت در محیط کار، یکی از عوامل مهم مرتبط با نگرش و رفتار آنان نسبت به سازمان است.

بخش قابل توجهی از مطالعات تجربی، وجود رابطه مثبت و معنادار میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳). در مطالعه‌ای درباره کارکنان مرکز صحی

شهرستان یزد دریافتند که عدالت سازمانی با تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه و همبستگی معنادار دارد. با این حال، رابطه معناداری میان عدالت سازمانی و تعهد عاطفی مشاهده نشد. این یافته ضمن تأیید اهمیت عدالت سازمانی در شکل‌گیری تعهد، نشان می‌دهد که این رابطه ممکن است در ابعاد مختلف تعهد سازمانی به یک اندازه ظاهر نشود .در همین راستا (رجبی‌فرجاد و همکاران، ۱۳۹۳)، نیز در مطالعه کارکنان ادارات امور مالیاتی همدان، وجود رابطه معنادار میان مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را گزارش کردند. همسویی این یافته با مطالعه محمدی و همکاران نشان می‌دهد که ارتباط میان عدالت و تعهد محدود به یک نوع سازمان خاص نیست و در محیط‌های اداری و خدماتی مختلف نیز مشاهده شده است. رحمان و همکارا ن (۲۰۱۶)، نیز در بررسی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی نشان دادند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای هر دو رابطه مثبت و قابل توجهی بر تعهد سازمانی کارکنان دارند. این یافته به‌طور مشخص بر اهمیت نحوه توزیع پیامدها و همچنین منصفانه بودن فرایندهای تصمیم‌گیری در شکل‌گیری تعهد کارکنان تأکید می‌کند. همچنین ایماموغلو و همکاران (2019) در مطالعه‌ای درباره رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با تسهیم دانش و عملکرد شرکت، دریافتند که عدالت سازمانی با تعهد سازمانی، اشتراک دانش و عملکرد شرکت رابطه دارد و تعهد سازمانی نیز با اشتراک دانش و عملکرد شرکت رابطه معناداری نشان می‌دهد. بنابراین، این مطالعه نشان می‌دهد که عدالت سازمانی نه‌تنها با تعهد کارکنان مرتبط است، بلکه با پیامدهای گسترده‌تر سازمانی نیز ارتباط دارد. موسوی (۱۳۹۹) در بررسی عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تهران نیز دریافت که عدالت سازمانی مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل دارای رابطه مستقیم و مثبت بر میزان تعهد سازمانی است. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر این مطالعه نشان داد که اگرچه عوامل دیگری مانند مشارکت سازمانی، ابهام نقش، فشار نقش، استقلال در کار و فرصت ارتقای شغلی نیز در تعهد کارکنان نقش دارند، اما عدالت سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است . در تحقیقی دیگر، خوافی و دارینی (۱٤۰۱)، کارکنان شهرداری شهر کاریز و استفاده از پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن و تعهد سازمانی مایر و آلن، رابطه میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و نیز هر سه بعد تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، تعهد عاطفی بیشترین همبستگی را با عدالت سازمانی داشت .

در مطالعات جدیدتر، الفتی و همکاران (2022) در خصوص کارکنان شهرداری تهران دریافتند که عدالت سازمانی و هویت سازمانی هر دو رابطه مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارند. این یافته نیز

اهمیت عدالت را در شکل‌گیری نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان تأیید می‌کند. همچنین دیرسا و همکاران (2022) در میان کارکنان صحی مراکز بهداشت عمومی منطقه جیمای اتیوپیا، با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن و تعهد سازمانی آلن و مایر، دریافتند که میان عدالت سازمانی و ابعاد مختلف تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای نقش مهمی در تقویت تعهد سازمانی کارکنان دارند. آگروال و همکاران (2022) نیز در مطالعه ۴۳۲ نفر از کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات در هند، رابطه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ادراک‌شده با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار دارند و درگیری شغلی نیز موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت می‌شود. این یافته‌ها نقش عدالت سازمانی را در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان تأیید می‌کند . همیچنین باقری ثانی قزوینی، (١٤٠٤) در مطالعه‌ای درباره عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، وجود رابطه مستقیم و معنادار میان ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را گزارش کرده است. این یافته نیز با بخش عمده شواهد تجربی پیشین همسو بوده و نشان می‌دهد که ادراک بیشتر از عدالت در محیط سازمانی با سطح بالاتر تعهد کارکنان همراه است .جمع‌بندی این دسته از مطالعات نشان می‌دهد که در محیط‌های مختلف، از سازمان‌های اداری و شهرداری‌ها گرفته تا مراکز صحی و شرکت‌های خصوصی، شواهد تجربی عمدتاً از وجود رابطه مثبت میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی حمایت می‌کنند.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه اصل رابطه میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در بسیاری از تحقیقات تأیید شده است، **شدت** و اهمیت ابعاد مختلف عدالت در همه مطالعات یکسان نیست.

جانگ، لی (2021) به طور مشخص شواهد دقیق‌تری درباره تفاوت رابطه ابعاد عدالت ارائه کردند. آنان دریافتند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای هر دو با تعهد سازمانی رابطه دارند، اما شدت رابطه این دو بعد بر ارزش خدمات عمومی یکسان نبود؛ به‌گونه‌ای که عدالت رویه‌ای رابطه مثبت با تعهد سازمانی داشت و اما عدالت توزیعی با این متغیر رابطه منفی داشت. افزون بر آن، ارزش خدمات عمومی در رابطه میان عدالت و تعهد سازمانی نقش میانجی معناداری ایفا کرد . در مطالعه حاتم سیاهکل محله و همکاران (۱۳۹۴) درباره کارکنان شفاخانه پورسینای شهر رشت، مشخص شد که از میان متغیرهای مورد بررسی، آگاهی اجتماعی، عدالت مراودهای و مدت تحصیل به‌طور معنادار توانستند ۱۹ فیصد از واریانس مشترک تعهد سازمانی را تبیین کنند. اهمیت یافته این تحقیق در آن

است که **عدالت** مراوده‌ای در این مطالعه نقش برجسته‌ای در پیش‌بینی تعهد سازمانی داشته است؛ در حالی که در برخی مطالعات دیگر، عدالت توزیعی یا رویه‌ای برجسته‌تر گزارش شده است . علاوه بر این، شیماموراو همکاران (2021) در مطالعه پرستاران ژاپنی، سه بعد عدالت سازمانی، یعنی عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراودهای، را در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و سهولت کاری بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که عدالت مراودهای بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی داشت؛ در مقابل، عدالت توزیعی رابطه غیرمستقیم منفی با رضایت شغلی نشان داد و عدالت رویه‌ای رابطه معناداری با آن نداشت. این نتایج نشان می‌دهد که پیامدهای ابعاد عدالت سازمانی ممکن است بسته به نوع پیامد مورد بررسی و زمینه سازمانی متفاوت باشد. در همین زمینه تعجبی و همکاران (۱۳۹٤). در مطالعه اعضای هیئت علمی پوهنتون‌های دولتی استان همدان و کوشازاده و عزیزآبادی (۱۳۹۳). نیز به نقش عدالت سازمانی و هویت سازمانی در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان پرداخته‌اند. یافته‌های این مطالعات، به‌ویژه درباره ارتباط عدالت سازمانی با هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت، نشان می‌دهد که عدالت می‌تواند از مسیر نگرش‌های سازمانی مختلف با رفتار و نگرش کارکنان رابطه داشته باشد بگذارد. **در** مجموع، این دسته از تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی یک مفهوم یک‌بعدی نیست و ابعاد توزیعی، رویه‌ای و مراودهای آن الزاماً با شدت مشابهی با پیامدهای کارکنان ارتباط ندارند

اردلان و همکاران (۱۳۹٤) در مطالعه‌ای بر کارکنان پوهنتون رازی کرمانشاه، نشان دادند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سرمایه اجتماعی هر دو رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارند و رابطه سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی قوی‌تر از رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با تعهد سازمانی گزارش شده است .نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تعهد سازمانی صرفاً با عدالت سازمانی مرتبط نیست، بلکه با مجموعه‌ای از عوامل اجتماعی و سازمانی نیز رابطه دارد. یادگار و صف، (۱۳۹٦) نیز در مدل بررسی فرسودگی شغلی بر اساس عدالت و تعهد سازمانی، میل به تغییر، تعارض و ابهام نقش، نشان دادند که تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه مستقیم و نیز رابطه غیرمستقیم از طریق ابهام نقش، میل به تغییر و تعارض نقش دارد .همچنین، بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه غیرمستقیم مشاهده شد، اما رابطه مستقیم معناداری میان عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی مشاهده نشد .این یافته، اهمیت بررسی روابط غیرمستقیم و نقش متغیرهای واسطه‌ای در حوزه عدالت سازمانی را برجسته می‌سازد. از سوی دیگر، داد خواه وقیتانی، (۱٤۰۰) با بررسی نقش تعهد سازمانی، اخلاق اسلامی کار و بیگانگی کاری نشان دادند که رضایت از شغل و سازمان رابطه مستقیم بر تعهد سازمانی

دارد و تعهد سازمانی نیز با بیگانگی کاری رابطه معکوس دارد. اگرچه این تحقیق به‌طور مستقیم رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی نکرده است، اما اهمیت مجموعه عوامل نگرشی و سازمانی در شکل‌گیری تعهد را نشان می‌دهد .مرور تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که اغلب مطالعات وجود رابطه مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را گزارش کرده‌اند، اما درباره شدت رابطه هر یک از ابعاد عدالت نتایج حاصله یکسان نیست. همچنین بر اساس بررسی منابع قابل دسترس محقق، تاکنون تحقیقی در جامعه کارمندان اداری پوهنتون کابل انجام نشده است؛ بنابراین انجام تحقیق حاضر ضروری به نظر می‌رسد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کمی است و با استفاده از طرح توصیفی ـ همبستگی و به‌صورت مقطعی انجام شده است.جامعه آماری تحقیق را 381 نفر از کارمندان اداری پوهنتون کابل تشکیل دادند که از میان آنان 191 نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

نمونه‌آماری و روش نمونه‌گیری

حجم نمونه در این تحقیق در سطح اعتماد ۹۵٪ و خطای نمونه گیری ۵٪ تعیین گردیده است که مطابق فورمول کوکران با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به تعداد ۱۹۱ نفر سنجش شد. نمونه‌گیری درین تحقیق طوری انجام شده است که برای هر کارمند اداری پوهنتون کابل بدون هیچ‌گونه امتیازی، چانس و نیز ارزش برابر داده شده تا نتایج بدست آمده ازین تحقیق به کُل جامعه آماری قابل تعمیم بوده باشد. به این منظور در نخست تمامی کارمندان اداری پوهنتون کابل مشخص گردید و سپس تعداد کارمندان اداری هر پوهنځی و معاونیت های پوهنتون مشخص شد. در نهایت پرسشنامه ها به صورت مشخص برای آن‌ها توزیع و دوباره جمع آوری گردیدند.

ابزار گردآوری اطلاعات (داده‌ها)

برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه معیاری عدالت سازمانی و تعهد سازمانی استفاده شده است. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (1993) استفاده به عمل آمده، این پرسشنامه شامل 19 سؤال در سه بعد (مؤلفه) عدالت توزیعی (۵ سؤال)، عدالت رویه‌ای (۵ سؤال) و عدالت مراوده‌ای (۹ سؤال) می‌باشد. نمره گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه ای می‌باشد که برای گزینه‌های«کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم» «موافقم»، و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ در نظر گرفته شده است. پرسشنامه تعهد سازمانی توسط آلن و مایر

(۱۹۹۰) ساخته شده است که از ۲۴ سؤال و سه مؤلفه، تعهد عاطفی (۸ سؤال)، تعهد مستمر (۸ سؤال)، تعهد تکلیفی یا هنجاری (۸ سؤال) تشکیل شده و به منظور سنجش تعهد سازمانی کارمندان به کار می‌رود. نمره گذاری این پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه ای «کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم»، «موافقم»، و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴، و ۵ در نظر گرفته شده است. به منظور بررسی پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج ارائه‌شده در جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه عدالت سازمانی برابر با 0.91 است که بیانگر پایایی بسیار خوب و هماهنگی درونی بالای سؤالات این پرسشنامه می‌باشد. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی برابر با 0.71 به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار است. از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ هر دو پرسشنامه از حداقل مقدار قابل قبول (۰,۷۰) اضافه‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت که هر دو ابزار از پایایی مناسبی برخوردار بوده و برای گردآوری داده‌های تحقیق قابل استفاده هستند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در حین اجرای این تحقیق به صورت دقیق رعایت گردید. مشارکت شرکت کنندگان در تحقیق کاملاً داوطلبانه بود و بیش از تکمیل پرسشنامه، هدف تحقیق و نحوه استفاده از اطلاعات برای آنان به روشنی توضیح داده شد. به منظور حفظ محرمانگی، به اشتراک کننده‌گان اطمینان داده شد که اطلاعات درج شده توسط آن‌ها به صورت محرمانه نگهداری شده و هویت آن‌ها محفوظ خواهد ماند. داده‌های جمع آوری شده صرفاً برای اهداف علمی این تحقیق استفاده گردیده و نیایج این تحقیق به صورت کلی و بدون افشای اطلاعات فردی گزارش خواهد شد.

یافته‌ها

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS-27 در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در سطح آمار توصیفی، از آزمون فراوانی و فیصد برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری استفاده شد. در سطح آمار استنباطی، برای تعیین جهت و میزان رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. همچنین، برای بررسی رابطه هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای با تعهد سازمانی، ضریب همبستگی پیرسون به‌صورت جداگانه محاسبه شد. سطح معناداری آزمون‌ها ۰,۰۱ در نظر گرفته شد. افزون بر این، به‌منظور بررسی پایایی ابزارهای تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید.

جدول ۱: *مشخصات دیموگرافیکی پاسخ دهنده‌گان*

متغییر جمعیت شناختی	طبقه	فراوانی	فیصد
	۱۸ تا ۲۵ سال	45	23.6
سن	۲٦ تا ۳۵ سال	109	57.1
	۳٦ تا ۴۵ سال	25	13.1
	بیش از ۴٦ سال	12	6.3
مجموع		191	100.0
	بکلوریا	11	5.8
سطح تحصیلات	لیسانس	174	91.1
	ماستری	6	3.1
مجموع		191	100.0
	کمتر از ۵ سال	71	37.2
	٦ تا ۱۰ سال	80	41.9
سابقه کاری	۱۱ تا ۱۵ سال	22	11.5
	بیشتر از ۱۵ سال	18	9.4
مجموع		191	100.0

بر اساس جدول ۱، از مجموع ۱۹۱ پاسخ‌دهنده‌گان، بیشترین سهم سنی مربوط به گروه ۲٦ تا ۳۵ سال با ۱۰۹ نفر (۵۷.۱ فیصد) و کمترین سهم مربوط به افراد بیش از ۴٦ سال با ۱۲ نفر (٦.۳ فیصد) است. از نظر سطح تحصیلات، ۱۷۴ نفر (۹۱.۱ فیصد) دارای مدرک لیسانس، ۱۱ نفر (۵.۸ فیصد) دارای مدرک بکلوریا و ٦ نفر (۳.۱ فیصد) دارای مدرک ماستری بودند. از نظر سابقه کاری نیز بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان، ۸۰ نفر (۴۱.۹ فیصد)، دارای سابقه کاری ٦ تا ۱۰ سال و کمترین تعداد، ۱۸ نفر (۹.۴ فیصد)، دارای بیش از ۱۵ سال سابقه کاری بودند. در مجموع، ترکیب پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که بخش عمده نمونه را کارکنان دارای سن ۲٦ تا ۳۵ سال، تحصیلات لیسانس و سابقه کاری ٦ تا ۱۰ سال تشکیل می‌دهند.

جدول۲: ضریب همبستگی پیرسون بین متغیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

متغیرها	عدالت سازمانی	تعهد سازمانی
عدالت سازمانی	1	0.318**
سطح معناداری	—	0.000
تعداد نمونه	191	191
تعهد سازمانی	0.318**	1
سطح معناداری	0.000	—
تعداد نمونه	191	191

نتایج جدول ۲ تحلیل همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی و تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد($r = 0.318, p < 0.01$) . بنابراین، فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی تأیید شد. مقدار ضریب همبستگی نشان می‌دهد که شدت این رابطه در سطح متوسط قرار دارد. این یافته بیانگر آن است که در نمونه مورد مطالعه، ادراک بیشتر از عدالت سازمانی با سطح بالاتر تعهد سازمانی همراه بوده است؛ بااین‌حال، به دلیل ماهیت همبستگی تحقیق، این نتیجه به معنای رابطه علت و معلولی میان دو متغیر نیست .بناءً میتوان نتیجه گرفت که توجه سازمان‌ها به ایجاد محیط کاری عادلانه می‌تواند در تقویت تعهد کارکنان نقش مؤثری داشته باشد و سازمان ها نباید از آن غفلت کنند.

جدول۳: سطح معنا داری و ضریب همبستگی پیرسون بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های عدالت سازمانی

متغیرها	تعهد سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای
تعهد سازمانی	1	0.347**	0.231**	0.278**
سطح معناداری	—	0.000	0.001	0.000
تعداد نمونه	191	191	191	191
عدالت توزیعی	0.347**	1	0.599**	0.559**
سطح معناداری	0.000	—	0.000	0.000
تعداد نمونه	191	191	191	191
عدالت رویه‌ای	0.231**	0.599**	1	0.797**
سطح معناداری	0.001	0.000	—	0.000
تعداد نمونه	191	191	191	191
عدالت مراوده‌ای	0.278**	0.559**	0.797**	1
سطح معناداری	0.000	0.000	0.000	—
تعداد نمونه	191	191	191	191

با توجه به نتایج جدول ۳، میتوان بیان کرد که بین تعهد سازمانی و تمامی مؤلفه‌های عدالت سازمانی رابطه مثبت و از نظر آماری معنادار وجود دارد($p<0.01$) . بیشترین میزان همبستگی تعهد سازمانی با مؤلفه‌ای عدالت توزیعی ($r=0.347, p=0.000$) مشاهده شد که مبین وجود یک رابطه مثبت در حد متوسط است. همچنین، بین تعهد سازمانی و عدالت مراوده‌ای رابطه مثبت و معنادار با ضریب همبستگی 0.278 ($p<0.000$) و بین تعهد سازمانی و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معنادار با ضریب همبستگی 0.231 ($p<0.001$) به دست آمد که هر دوی این ضرایب بدست آمده نشان‌دهنده روابط مثبت ولی نسبتاً ضعیف هستند. در ضمن، نتایج نشان می‌دهد که میان مؤلفه‌های عدالت سازمانی نیز روابط مثبت و معناداری وجود دارد. طوری‌که بین عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای رابطه قوی با ضریب همبستگی 0.797 ($p<0.000$) مشاهده شده که بیانگر همبستگی قوی بین این دو مؤلفه است. علاوه بر آن، بین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای ضریب همبستگی معادل 0.599 ($p<0.000$) و بین عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای ضریب همبستگی 0.559 ($p<0.000$) به دست آمد که هر دوی آنها نشان دهنده روابط مثبت با شدت متوسط تا نسبتاً قوی هستند. در مجموع همبستگی نسبتاً بالای میان عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای ($r = 0.797$) نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از منصفانه بودن رویه‌های سازمانی با ادراک آنان از کیفیت و انصاف تعاملات سازمانی ارتباط نزدیکی داردبه عبارت دیگر، زمانی که کارکنان فرایندهای سازمانی را عادلانه بدانند، احتمال بیشتری دارد که رفتارها و تعاملات مدیران و سازمان را نیز عادلانه ارزیابی کنند. از طرفی، با توجه به اینکه تمامی مقادیر سطح معنی‌داری کمتر از 0.01 می‌باشند، می‌توان نتیجه گرفت که بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های عدالت سازمانی و نیز بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی، روابط مثبت و از نظر آماری معنادار وجود دارد.

جدول ۴: آمار توصیفی متغییر های تحقیق

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	خطای معیار چولگی	کشیدگی	خطای معیار کشیدگی
عدالت مراوده‌ای	191	24.3194	5.85775	-0.292	0.176	0.080	0.350
عدالت توزیعی	191	11.9738	2.91716	-0.369	0.176	0.095	0.350
عدالت سازمانی	191	49.0995	10.67932	-0.519	0.176	0.473	0.350
تعهد سازمانی	191	69.5340	10.77705	-0.185	0.176	0.491	0.350
عدالت رویه‌ای	191	12.8063	3.24267	-0.422	0.176	-0.110	0.350
تعداد معتبر نمونه‌ها	191	—	—	—	—	—	—

بر اساس نتایج جدول ۴ ، آمار توصیفی متغیرهای تحقیق شامل تعداد نمونه، میانگین، انحراف معیار، و کشیدگی محاسبه گردیده است. باتوجه به نتایج، از میان متغیرهای مورد مطالعه درین تحقیق، تعهد سازمانی با میانگین69.53 و انحراف معیار 10.77 بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است. سپس، عدالت سازمانی با میانگین 49.09 و انحراف معیار معادل 10.67 قرار دارد. علاوه برآن میانگین عدالت مراوده‌ای برابر با 24.31، عدالت رویه‌ای برابر با 12.80 و عدالت توزیعی برابر با 11.97 به دست آمده است. مقادیر انحراف معیار نشان‌دهنده آنست که پراکندگی داده‌ها در تمامی متغیرها در حد متعارف قرار داشته و مبین وجود تنوع قابل قبول در پاسخ‌های آزمودنی‌ها است.

از نظر شاخص‌های نرمال بودن داده‌ها، مقادیر چولگی برای تمامی متغیرها در حد ۰,۱۸۵- تا ۰,۵۱۹- و مقادیر کشیدگی در حد ۰,۱۱۰- تا ۰,٤۹۱ قرار دارند. با توجه به اینکه مقادیر چولگی و کشیدگی در دامنه قابل قبول (بین ۲ ± وحتی مطابق معیارهای سخت‌گیرانه‌تر بین ۱ ±) قرار دارند، نتیجه گرفته می‌شود که توزیع داده‌های متغیرهای تحقیق از نرمال بودن قابل قبولی برخوردار است. بنابراین، استفاده از آزمون‌های پارامتریک مانند ضریب همبستگی پیرسون برای تحلیل داده‌های این تحقیق از نظر آماری مناسب و قابل توجیه می‌باشد. به صورت کل، نتایج آمار توصیفی جدول ٤، نشان می‌دهد که داده‌های تحقیق از نظر شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع در وضعیت مطلوب قرار دارند.

مناقشه

درین تحقیق، هدف اصلی بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد .($r=0.318, p<0.01$) این نتیجه بیانگر آن است که هر اندازه کارکنان عدالت را در تصمیم‌گیری‌ها، توزیع منابع، رویه‌های اداری و تعاملات سازمانی بیشتر ادراک کنند، میزان تعهد آنان نسبت به سازمان نیز افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به شواهد فوق، فرضیه اول تحقیق که مبین وجود رابطه مثبت و معنادار بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بود، مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیقات محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، رجبی‌فرجاد و همکاران (۱۳۹۳)، جانگ و همکاران (۲۰۲۱)، رحمان و همکاران (۲۰۱٦)، ایمام‌اوغلو و همکاران (۲۰۱۹)، خوافی و دارینی (۱۴۰۱)، الفتی و همکاران (۲۰۲۲)، دیرسا و همکاران (۲۰۲۲)، اگروال و همکاران (۲۰۲۲)، موسوی (۱۳۹۹) و باقری ثانی قزوینی (۱۴۰۴) همسو است. همسویی این یافته با مطالعات پیشین را می‌توان از این منظر تبیین کرد که عدالت سازمانی صرفاً به نتایج مادی تصمیم‌های سازمان محدود نمی‌شود، بلکه برداشت کارکنان از منصفانه بودن تصمیم‌ها و کیفیت رفتار سازمان با آنان، ارزیابی کلی آنان از رابطه

خود با سازمان را شکل می‌دهد. هنگامی که کارکنان احساس کنند در محیط کار با آنان منصفانه رفتار می‌شود، تصمیم‌ها بر اساس معیارهای قابل قبول اتخاذ می‌گردد و منابع و فرصت‌ها به شیوه عادلانه توزیع می‌شود، زمینه شکل‌گیری اعتماد و نگرش مثبت نسبت به سازمان فراهم می‌شود و این نگرش می‌تواند با تعهد بیشتر آنان همراه باشد. فراتحلیل‌های انجام‌شده در حوزه عدالت سازمانی نیز نشان داده‌اند که ابعاد مختلف عدالت با تعهد سازمانی ارتباط دارند، هرچند شدت این ارتباط در ابعاد مختلف یکسان نیست .در زمینه اداری پوهنتون کابل، این رابطه را می‌توان با ماهیت تعامل مستمر کارمندان با ساختار اداری و مدیریتی پوهنتون توضیح داد .کارمندان اداری در جریان انجام وظایف خود به‌طور مستمر با تصمیم‌های مدیریتی، تقسیم وظایف، ارزیابی عملکرد، امکانات کاری، فرصت‌های ارتقا و تعامل با مسئولان مواجه‌اند. بنابراین، قضاوت آنان درباره میزان عدالت موجود در این فرایندها می‌تواند بخشی از نگرش آنان نسبت به سازمان را شکل دهد. به همین دلیل، زمانی که کارکنان تصمیم‌ها و تعاملات سازمانی را منصفانه ادراک می‌کنند، احتمال دارد احساس تعلق و وابستگی بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. بااین‌حال، از آنجا که تحقیق حاضر از نوع همبستگی است، این تبیین به معنای اثبات رابطه علت و معلولی نیست؛ بلکه صرفاً بیانگر سازگاری نظری یافته‌ها با رابطه مشاهده‌شده است. از میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی بیشترین رابطه را با تعهد سازمانی نشان داد . .($r = 0.347, p < 0.001$) این یافته نشان می‌دهد که در میان کارکنان مورد مطالعه، ادراک از عادلانه بودن پیامدهای کاری، مانند حقوق، مزایا، پاداش‌ها، امکانات و فرصت‌های شغلی، ارتباط نزدیک‌تری با تعهد سازمانی داشته است. چرایی این یافته در محیط اداری پوهنتون کابل را می‌توان در ملموس بودن پیامدهای عدالت توزیعی برای کارکنان جست‌وجو کرد .حقوق و مزایا، توزیع امکانات، ارزیابی عملکرد و فرصت‌های ارتقای شغلی از موضوعاتی هستند که کارکنان به‌صورت مستقیم با آنها مواجه‌اند و می‌توانند عدالت یا بی‌عدالتی در این زمینه‌ها را نسبتاً سریع ارزیابی کنند. بنابراین، هنگامی که کارکنان پیامدهای مرتبط با وظیفه خود را منصفانه ادراک کنند، این ادراک می‌تواند با نگرش مثبت‌تر آنان نسبت به سازمان همراه شود. یافته حاضر با نتایج رحمان و همکاران (۲۰۱۶)، جانگ و همکاران (۲۰۲۱)، دیرسا و همکاران (۲۰۲۲) و آگروال و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد .

همچنین بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد. اگرچه شدت این رابطه نسبت به دو بعد دیگر عدالت سازمانی کمتر بود، ولی از نظر آماری معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد که شفافیت، بی‌طرفی، ثبات و مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌تواند در شدت

همبستگی تعهد سازمانی آنان نقش داشته باشد. بنابر شواهد، فرضیه سوم تحقیق نیز مورد حمایت قرار گرفت. زیرا نتایج آن با نتایج رحمان و همکاران (۲۰۱۶)، جانگ و همکاران (۲۰۲۱)، دیرسا و همکاران (۲۰۲۲) و اگروال و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. تبیین احتمالی این یافته آن است که کارکنان اداری ممکن است پیامد نهایی تصمیم‌ها را نسبت به فرایندی که از طریق آن تصمیم اتخاذ شده است، ملموس‌تر ارزیابی کنند .برای مثال، کارمند ممکن است بیش از آنکه صرفاً به چگونگی اتخاذ یک تصمیم توجه کند، به نتیجه آن در زمینه حقوق، مزایا، ارزیابی عملکرد یا فرصت ارتقا توجه داشته باشد. از این رو، عدالت رویه‌ای می‌تواند هم‌چنان با تعهد سازمانی رابطه داشته باشد، اما شدت این رابطه در این جامعه آماری کمتر از عدالت توزیعی مشاهده شود.

فرضیه چهارم تحقیق به دلیل وجود رابطه مثبت و معنادار میان عدالت مرواوده‌ای و تعهد سازمانی، مورد حمایت قرار گرفت. این نتیجه نشان می‌دهد که نحوه رفتار مدیران، احترام متقابل، صداقت، شفافیت و کیفیت تعاملات انسانی در محیط کار می‌تواند موجب افزایش احساس تعلق و تعهد کارکنان نسبت به سازمان شود. این نتیجه با یافته‌های حاتم سیاهکل‌محله و همکاران (۱۳۹۴)، شیمامورا و همکاران (۲۰۲۱)، ایمام‌اوغلو و همکاران (۲۰۱۹)، خوافی و دارینی (۱۴۰۱) و الفتی و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت وهمخوانی دارد که تمامی این تحقیقات بر نقش عدالت مراوده‌ای در ارتقای نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان تأکید کرده‌اند. به طور کلی، نتایج بدست آمده ازین تحقیق نشان می‌دهد که هر چهار فرضیه مطرح شده در تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند و تمامی ابعاد عدالت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. در میان ابعاد عدالت، عدالت توزیعی بیشترین ارتباط و عدالت رویه‌ای کمترین میزان همبستگی و ارتباط را با تعهد سازمانی دارا بود. این یافته بیانگر آن است که اگرچه هر سه بعد عدالت در افزایش تعهد کارکنان نقش دارند، اما درک کارکنان از عادلانه بودن توزیع پاداش‌ها، امکانات و فرصت‌های شغلی در محیط اداری پوهنتون کابل ارتباط بیشتری با میزان تعهد آنان نسبت به سازمان دارد.

نتایج این تحقیق را می‌توان در چارچوب نظریه برابری آدامز نیز تبیین کرد. بر اساس این نظریه، کارکنان نسبت میان آورده‌های خود، مانند تلاش، زمان، تجربه و مهارت، و پیامدهایی را که از سازمان دریافت می‌کنند، با نسبت مشابه در مورد افراد دیگر مقایسه می‌کنند. هنگامی که این نسبت‌ها عادلانه ادراک شوند، احساس برابری و رضایت تقویت می‌شود؛ در مقابل، ادراک نابرابری می‌تواند نگرش‌های منفی نسبت به سازمان ایجاد کند. بنابراین، بیشترین همبستگی عدالت توزیعی با تعهد سازمانی در تحقیق حاضر می‌تواند بیانگر آن باشد که ادراک کارکنان از منصفانه بودن حقوق، مزایا، پاداش‌ها، امکانات

و فرصت‌های شغلی، در شکل‌گیری نگرش آنان نسبت به سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. به بیان دیگر، یافته حاضر با منطق نظریه برابری آدامز سازگار است؛ زیرا زمانی که کارکنان احساس کنند پیامدهای دریافتی آنان با میزان مشارکت و تلاششان تناسب دارد، احتمال شکل‌گیری نگرش مثبت و تعهد بیشتر نسبت به سازمان افزایش می‌یابد. با این حال، از آنجا که تحقیق حاضر ماهیت همبستگی دارد، این تبیین صرفاً سازگاری نظری یافته‌ها را نشان می‌دهد و به معنای اثبات رابطه علّی میان عدالت توزیعی و تعهد سازمانی نیست بنابراین، تقویت نظام‌های عادلانه پرداخت، ارتقا، ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری و تعاملات انسانی می‌تواند منحیث یکی از مؤثرترین راهکارهای مدیریتی برای افزایش تعهد سازمانی، بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی اداری در پوهنتون کابل باشد.

نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان اداری پوهنتون کابل انجام شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عدالت سازمانی در محیط اداری پوهنتون کابل با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد و این ارتباط در هر سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای نیز مشاهده شد. در میان این ابعاد، عدالت توزیعی بیشترین همبستگی را با تعهد سازمانی نشان داد؛ موضوعی که بیانگر اهمیت ادراک کارکنان از منصفانه بودن پیامدها و منابع سازمانی در کنار کیفیت رویه‌های تصمیم‌گیری و تعاملات سازمانی است. از منظر نظری، این یافته‌ها بر چندبعدی بودن ادراک عدالت و ارتباط آن با نگرش کارکنان نسبت به سازمان تأکید می‌کند و در عین حال نشان می‌دهد که شدت این ارتباط در ابعاد مختلف عدالت یکسان نیست. از نظر کاربردی، نتایج می‌تواند برای مدیران پوهنتون کابل در شناسایی حوزه‌هایی که ادراک عدالت در آن‌ها با تعهد کارکنان ارتباط بیشتری دارد، مورد استفاده قرار گیرد؛ با این تأکید که با توجه به ماهیت توصیفی ـ همبستگی و مقطعی تحقیق، یافته‌ها بیانگر رابطه میان متغیرها بوده و نباید به‌عنوان شواهد رابطه علّی یا تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر تفسیر شوند. همچنین، بیشترین همبستگی عدالت توزیعی با تعهد سازمانی با منطق نظریه برابری آدامز سازگار است؛ زیرا این نظریه بر اهمیت ادراک کارکنان از تناسب میان آورده‌ها و پیامدهای دریافتی در شکل‌گیری نگرش آنان نسبت به سازمان تأکید دارد.

علاوه برآن، تعمیم نتایج به سایر پوهنتون‌ها و سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد؛ زیرا تحقیق تنها در میان کارمندان اداری پوهنتون کابل و بر اساس داده‌های خودگزارشی انجام شده است. با توجه نتایج بدست آمده، پیشنهاد می‌شود مدیریت پوهنتون کابل با تقویت سازوکارهای عادلانه در توزیع امکانات و پیامدهای کاری، شفافیت و عدالت در فرایندهای اداری و بهبود کیفیت تعاملات میان مدیران و

کارکنان، زمینه ادراک بیشتر عدالت سازمانی و در نتیجه تقویت تعهد سازمانی کارمندان را فراهم سازد. علاوه برآن، پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آینده که از سوی محققین صورت می‌گیرد، نقش متغیرهای مانند اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌کننده در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بررسی شود تا ازین طریق رابطه بین آنها با دقت بیشتری تبیین گردد .

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی کارمندان محترم که با دقت و نهایت مهربانی در تکمیل پرسشنامه سهم فعال گرفتند، صمیمانه سپاسگزاری میکنیم. زیرا اشتراک مسؤلانه آن‌ها نقش ارزنده در تحقق اهداف این تحقیق داشته است.

سهم نویسندگان

درین تحقیق نویسنده اول، معلومات همه جانبه را پیرامون تحقیق و موضوعات آن جمع آوری نموده و پالایش نموده، نویسنده دومی، در قسمت توزیع پرسشنامه و تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی سهم فعال ایفا نموده است. نویسنده سومی، در قسمت تحلیل کلی مقاله، اصلاح و بازنگری آن سهم فعال داشته است.

تضاد منافع

تضاد منافع وجود ندارد.

منابع

افجه، س. ع. (۱۳۸۵). *مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت.

الوانی، س. م. (۱٤۰۰). *مدیریت عمومی* (چاپ ۵۹). تهران: نشر نی.

تعجبی، م. (۱۳۹٤) «نقش عدالت سازمانی ادارکشده بر درگیری شغلی با آزمون میانجی‌گری هویت سازمانی: مورد تحقیق اعضای هیات علمی پوهنتون‌های دولتی استان همدان»، *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۵ (۱۲): ۱۵۳-۱۷۴. لینک

حسینیان، ش.؛ مجیدی، ع. و حبیبی، ص. (۱۳۸٦). عوامل درون سازمانی موثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری های تهران بزرگ، *فصلنامه دانش انتظامی*، ۹ (۲)، ص: ۹-۲۵. لینک

کوشازاده، س. ع و عزیزآبادی، ا. (۱۳۹۳) «تأثیرعدالت سازمانی ادراکشده بر تمایل به ترک خدمت با میانجی‌گری هویت سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی»، *دانش و تحقیق در روانشناسی کاربردی*، ۱۵ (۲): ۲۵-۳٦. لینک

رهنمای رودپشتی، ف و محمودزاده، ن. (۱۳۸۷). *توسعه منبع انسانی، تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت. لینک

دادخواه، ع و قیتانی، ا. (۱۴۰۰). نقش تعهد سازمانی، اخلاق اسلامی کار و بیگانگی کاری در رابطه رضایت از شغل و سازمان با احتمال قانون‌شکنی کارکنان.*فصلنامه علمی نظارت و بازرسی ناجا*، ۱۴ (۵۵)، ۱۰۱-۱۳۱. لینک

خوافي, ز. (۲۰۲۲). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان شهرداری شهرکاریز. *تحقیقات جدید در مدیریت و حسابداری*, *۸۵*(۸), ٤۵-۵٦. لینک

سید جوادین، س. ر. ؛ فراحی، م. م. و طاهری عطار، غ. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تاثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱ (۱)، ص ۵۵-۷۰. لینک

علاقه بند، ع. (۱۳۸۳). *مدیریت عمومی*، تهران: نشر روان.

فرشچی، س. م. (۲۰۲۲). تحقیق توصیفی چیست، سایت اطمینان شرق. لینک

قلی‌پور، آ. (1399). *مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی* (چاپ دهم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی پوهنتونی ا (سمت). لینگ

موسوی، س. ع، (۱۳۹۹). بررسی تاثیر عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شهرداری تهران، *نشریه مدیریت تبلیغات و فروش*، ۱(۳)، ۱۹۴-۲۱۰ لینک

یعقوبی، م. ؛ سقاییان نژاد اصفهانی، س. ؛ ابوالقاسم گرجی، ح. ؛ نوروزی، م. و رضایی، ف. (۱۳۸۸). رابطه‌ی عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب پوهنتون علوم طبی اصفهان، *فصلنامه علمی-تحقیقی مدیریت سلامت*، ۱۲ (۲۵)، ص ۲۵-۳۲. لینک

یادگار، م، صیف، م. ح. (۱۳۹٦). مدل پیشبینی فرسودگی شغلی براساس عدالت و تعهدسازمانی،میل به تغییر،تعارض و ابهام نقش، *نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸ (۱)، ۵۳-۷۰. لینک

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

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 Link

Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(4), 525-554 link

Bagheri Sani Qazvini, M. (2025). *Investigating organizational justice & employees' organizational commitment*. Quarterly Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting, *9*(96), 231–240. link

Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., Lin, Y.-T., & Lee, S. I. (2015). *Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff*. BMC Health Services Research, 15, Article 363 Link

Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. Link

Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., ... & Demissie, Y. (2022). *The relationship between organizational commitment and organizational justice among health care workers in Ethiopian Jimma Zone public health facilities.* Journal of healthcare leadership, 5-16. link

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

each, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Nursing Administration, 35*(5), 228–237. link

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 link

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

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

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*. Academy of Management Journal, 36(3), 527–556. link

Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). *Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China*. Personality and Individual Differences, 76, 147–152 Link

Olfati, J., Rahmani-Firouzjah, A., & Asghar abasi Esfajeer, A. (2022). *The effect of organizational justice and organizational identity on organizational commitment among employees of Tehran Municipality*. *Iranian Journal of Political Sociology, 20*(5), 1136–1148. link

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior: Global edition* (18th ed.). Pearson Education.

Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M. and Ogino, T. (2021). *The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses*. Applied Nursing Research, 61, 1-8 link

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). *Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate*. Journal of Applied Psychology, 97(4), 776–791 Link