

«مطالعات جامعه‌شناسی»

سال هشتم، شماره سی و یکم، تابستان ۱۳۹۵

ص ص ۱۲۲-۱۰۵

مطالعه رابطه میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و ادراک

عدالت سازمانی با رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز

دکتر مهران صمدی^۱

ناهید مصطفائی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۳/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۸/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر به منظور تعیین و مطالعه رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دانشگاه صنعتی سهند که شامل ۲۳۵ نفر کارمند می‌باشد تشکیل می‌دهد. از این میان تعداد ۱۴۷ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان حجم نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از جهت نوع، توصیفی و همبستگی بوده و برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی-ای و پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت، کندال و هیولین استفاده گردید. جهت برآورد میزان ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار به دست آمده برابر ۰/۹۶۵ بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد، هرچهار مولفه مهارت-های ارتباطی با رضایت شغلی رابطه معنادار دارد. از این مولفه‌ها مهارت شنیداری کمترین همبستگی را با رضایت شغلی دارد. هم‌چنین هر چهار مولفه عدالت سازمانی با رضایت شغلی رابطه معنادار دارد و از این مولفه‌ها عدالت توزیعی کمترین همبستگی را با رضایت شغلی دارد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، عدالت توزیعی، عدالت مرادده‌ای، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی.

۱. عضو هیات علمی (استادیار) گروه ارتباطات اجتماعی، واحد تبریز؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ تبریز-ایران (نویسنده مسئول).

۲. کارشناس ارشد ارتباطات اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز-ایران.

بیان مسأله

عدالت سازمانی به عنوان پایه اساسی اثربخشی فرایندهای سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته می‌شود. حیات و قوام هر سیستم اجتماعی منوط به وجود پیوندی مستحکم میان عناصر تشکیل دهنده آن است. این پیوند تحت تاثیر میزان رعایت عدالت قرار دارد زیرا عدالت، عناصر سیستم را در کنار یکدیگر منسجم می‌سازد، در حالی که بی‌عدالتی، موجبات جدایی عناصر شکل دهنده را فراهم می‌آورد. کارهای جدید در این حوزه نشان می‌دهد که کارکنان حداقل، با دو منبع اجرای عدالت در سازمان با نقض آن مواجه هستند، واضح‌ترین این منابع سرپرست یا مدیر مستقیم فرد است، او می‌تواند بر پیامدهای مهمی از قبیل افزایش پرداخت‌ها یا فرصت‌های ترفیع زبردست اثر بگذارد، منبع دومی که کارکنان ممکن است این عدالت یا بی‌عدالتی را به آن منسوب کنند. خود سازمان به عنوان یک کل است، اگرچه این منبع نامحسوس‌تر است، ولی توجه به آن نیز مهم است. اغلب اوقات افراد سازمان‌های‌شان را به عنوان عاملان اجتماعی مستقلی در نظر می‌گیرند که قادر به اجرای عدالت یا نقض آن هستند (حسین‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۰). واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط گرینبرگ^۱ در دهه ۱۹۷۰ بیان گردید. وی عدالت سازمانی را رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان‌شان بیان کرده است. بسیاری از تصمیماتی که رهبران نیاز دارند در سازمان اتخاذ کنند پیرامون سیاست و موضوعات رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان می‌چرخد (امیرخانی، ۱۳۸۷: ۲۲). عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با محیط کار دارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخصوصاً، عدالت سازمانی مرتبط است با روش‌هایی که کارکنان تعیین می‌کنند که آیا با آن‌ها در شغل‌شان به طور عادلانه رفتار می‌شود و روش‌هایی که تعیین آن‌ها روی متغیرهای مرتبط با کار آن‌ها تاثیر می‌گذارد (نعامی، ۱۳۸۳: ۵۸). از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب) برای کارکنان حائز اهمیت است. در فراگرد توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن شکل‌دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تاثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر هر یک از ابعاد انگیزش که رضایت شغلی مهم‌ترین بعد آن می‌باشد حائز اهمیت است. در بحث مدیریت، رعایت و برقراری عدالت یکی از مهم‌ترین وظایف هر مدیر و انسان در هر شرایطی است. عدالت از با ارزش‌ترین معیارهای زندگی اجتماعی است. عدالت مبنای همه حرکت‌های صحیح است. در اثر وجود عدالت، همه چیز در جای خود قرار می‌گیرد و هر کس کارش را به درستی انجام می‌-

¹. Greenberg

دهد و رضایت شغلی برقرار می‌گردد (مشرف‌جوادی، ۱۳۸: ۱۳۵). مهارت‌های ارتباطی مدیران آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش‌دادن موثر و بازخورد است. ارتباطات در سازمان به قدری حائز اهمیت است که یکی از صاحب‌نظران معتقد است که مدیریت یعنی هنر برقراری ارتباط. و دیوید کوآک^۱ معتقد است بیشتر موفقیت مدیر در این است که بتواند از مهارت‌های انسانی (ایجاد رابطه متقابل با افراد) استفاده کند (پارسائیان و دیگری، ۱۳۸۴: ۲). هنری مینتزبرگ^۲ نیز سه نقش اصلی برای مدیران بر می‌شمارد که عبارت است از: نقش اطلاعاتی، نقش تصمیم‌گیری و نقش ارتباطی (همان: ۸). سازمان‌ها باید هر چه بیشتر عادلانه باشند و تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند باید رفتارهای منصفانه را منعکس کند. مدیران در نقش‌های‌شان به عنوان رهبر، با تصمیمات سازمانی زیادی رو به‌رو هستند که بر سیاست‌ها و رویه‌های روزانه تاثیر می‌گذارد و این که کارکنان تا چه اندازه این سیاست‌ها و موضوعات سازمانی را منصفانه درک می‌کنند یک نگرانی بزرگ است. در نتیجه باید توجه داشت که توسعه و حفظ رفتارهای عادلانه و ایجاد احساس و ادراک عدالت در سازمان و کارکنان، برای افزایش نگرش‌های مثبت کارکنان، تعهد و وفاداری، انگیزه‌های تلاش و عملکرد فردی و جمعی آنان ضروری است (سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۷). مشکلی که در برخی حوزه‌های دانشگاه صنعتی سهند احساس می‌شود این است که برخی مدیران از این که مدیر باید، رهبر باشد و موجبات انگیزه و رشد کارکنان را فراهم کند، باید حلال مشکلات باشد و بتواند تعارضات سازمانی را به نحو احسن مدیریت کند، باید برنامه‌ریز و تخصیص‌دهنده منابع باشد چندان که باید آگاهی ندارند. مشکل دیگر این که در برخی از حوزه‌های دانشگاه نقش‌ها و اهداف چندان شفاف نبوده و درک صحیحی از مسئولیت‌ها، اهداف کاری، مهلت‌ها و انتظارات عملکردی برای کارکنان ایجاد نشده است. لذا موضوع پژوهش از این جهت مورد توجه می‌باشد که با سنجش میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان ادراک از عدالت سازمانی و رضایت شغلی و بررسی آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند در پی یافتن نتایج مفید و ارزش‌مند و نیز در صدد یافتن عوامل مداخله‌گر در این زمینه‌ها بوده تا از این طریق کیفیت کار و سطح آموزش دانشگاه را ارتقاء بخشیده و با ارائه راهکارهای صحیح در مورد نحوه برخورد مناسب با کارکنان باعث افزایش راندمان کاری و رضایت شغلی آنان گردد. لذا در مراکز آموزشی و فرهنگی مانند دانشگاه‌ها و به طور خاص دانشگاه صنعتی سهند که با داشتن تعداد زیاد نیروی انسانی در صدد یافتن راه‌ها و ابزارهایی برای کارآمد کردن خویش جهت انجام رسالت و تحقق اهداف خود است، توجه به عواملی که بتواند این کارآمدی را افزایش دهد از ضرورت‌های انکارناپذیر است و یکی از این عوامل رعایت عدالت در تمام ابعاد می‌باشد تا بتواند با ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان باعث ارتقاء انگیزه و عملکرد آنان گردد. لذا سوال اصلی و مساله پژوهش حاضر این خواهد بود که چه رابطه‌ای بین مهارت-

¹ David Quack

² Henry Mintzberg

های ارتباطی مدیران و ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند وجود دارد؟

اهداف تحقیق

هدف اصلی

- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز.

اهداف فرعی

- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی کلامی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی بازخورد مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان ادراک عدالت سازمانی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان ادراک عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان ادراک عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان ادراک عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز
- تعیین رابطه بین میزان ادراک از عدالت اطلاعاتی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز.

فرضیه‌های تحقیق**فرضیه اصلی**

– بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۲. بین میزان مهارت‌های ارتباطی کلامی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۳. بین میزان مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۴. بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۵. بین میزان مهارت‌های ارتباطی بازخورد مدیران با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۶. بین میزان ادراک عدالت سازمانی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۷. بین میزان ادراک عدالت توزیعی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۸. بین میزان ادراک عدالت مراوده‌ای با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۹. بین میزان ادراک عدالت رویه‌ای با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.
۱۰. بین میزان ادراک عدالت اطلاعاتی با میزان رضایت شغلی و ابعاد آن در بین کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز رابطه وجود دارد.

متغیرهای تحقیق

متغیر پیش‌بین (مستقل): مهارت‌های ارتباطی مدیران و ادراک عدالت سازمانی.
متغیر ملاک (وابسته): رضایت شغلی کارکنان.

تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی را نوعی توانایی، فن، ورزیدگی، فرآیند پیچیده، قابلیت و رفتاری دانسته‌اند که یک فرد در تعامل با دیگران یافته است. از این رو مهارت ارتباطی را می‌توان مجموعه توانایی‌هایی دانست که یک فرد در هنگام رویارویی یا مواجهه با یک یا چند نفر کسب کرده و از طریق آن پیام یا هدف خود به مخاطب انتقال دهد. به قابلیت رمزگذاری و رمزگشایی کارآمد اطلاعات، نیز می‌گویند (گیل و دیگری، ۱۳۸۴: ۲۴۷). به عبارت دیگر مهارت‌های ارتباطی به توانایی مدیران در انتقال نظرات و اطلاعات به دیگران و هم دریافت اطلاعات و نظرات از دیگران برمی‌گردد. توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط موثر، گوش دادن عمیق و پرسیدن سوالات مهم، تشریک مساعی، مربی‌گری و مذاکره کردن از اجزاء مهم مهارت‌های ارتباطی به شمار می‌رود (آقائی فروشانی، ۱۳۸۶: ۳۴).

تعریف عملیاتی مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی مدیران در این تحقیق با پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون سنجیده می‌شود. این پرسشنامه در سال ۱۹۹۰ توسط بارتون تهیه و تنظیم شد. این پرسشنامه ۱۸ سوال را در برگرفته و دارای چهار مولفه می‌باشد و هدف از آن کمک به فرد برای حصول بینش در مورد مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی در این پژوهش با استفاده از ویژگی‌های مهارت ارتباطی بارتون جی‌ای تعیین می‌گردد که عبارت است از:

- مهارت‌های کلامی: در ارتباط کلامی، با استفاده از زبان که مرکب از لغت‌ها و دستور زبان است اطلاعاتی بیان می‌شود و برای بیان یک فکر، کلمه‌ها بر اساس قوانین و دستوری مرتب می‌شوند. در نتیجه بخش‌های مختلف یک گفتار دارای ترتیب مناسب می‌شود، سپس پیام به شکلی شفاهی یا کتبی منتقل می‌گردد.

- مهارت‌های غیرکلامی: انتقال اطلاعات و احساسات بدون استفاده از کلمات ارتباط غیرکلامی است. در این ارتباط تمام رفتارها، علایم و اشیاء باعث مبادله پیام می‌شوند.

- مهارت‌های شنیداری: گوش دادن (شنود موقر) عبارت است از: فرایندی فعال که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخگویی (واکنش) می‌باشد.

- مهارت بازخورد: بازخورد در فرایند ارتباطی عبارت است از: برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت پیام، نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد. فرایند ارتباط بدون وجود بازخورد کامل نخواهد شد. در بازخورد اطلاعاتی، گیرنده پیام به صورت فرستنده‌ای در می‌آید که پاسخ پیام را مطابق الگوی کلی ارتباطی برای فرستنده ارسال می‌دارد (رضائیان، ۱۳۷۴: ۱۵۰).

رضایت شغلی

رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل‌شان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد. با توجه به نظریه اسمیت، کندال و هیولین خشنودی شغلی شش حیطه دارد که عبارت است از: خشنودی از کار، خشنودی از سرپرستی، خشنودی از همکاران، خشنودی از حقوق، خشنودی از ترفیحات و خشنودی از شرایط کار در محیط فعلی، علاوه بر این از جمع این حیطه‌ها خشنودی شغلی کلی حاصل می‌شود (نعامی و دیگری، ۱۳۸۳: ۵۹). رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۸۸).

در این پژوهش منظور از رضایت شغلی نمره‌ای است که کارکنان در پاسخ به سوالات پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت، کندال و هیولین کسب می‌کنند. به منظور اندازه‌گیری میزان رضایت شغلی از این پرسشنامه استفاده می‌شود که شش جنبه از کار و رضایت شغلی را می‌سنجد که عبارت است از: ماهیت کار (۲۰ سوال)، مسئول مستقیم یا سرپرست (۱۴ سوال)، همکاران (۱۰ سوال)، ترفیح و ارتقاء (۵ سوال)، حقوق و مزایا (۸ سوال) و شرایط محیط کار (۷ سوال).

عدالت سازمانی

عدالت به معنای برابری، تساوی و داوری با راستی و درستی است (حسین‌زاده، ۱۳۸۶: ۱۹). عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم یا موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با محیط کار دارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد، مخصوصاً عدالت سازمانی مرتبط است با روش‌هایی که کارکنان تعیین می‌کنند که آیا با آن‌ها در شغل‌شان به طور عادلانه رفتار می‌شود و روش‌هایی که تعیین آن‌ها روی متغیرهای مرتبط با کار آن‌ها تاثیر می‌گذارد (نعامی، ۱۳۸۳: ۵۸). تاکنون بر اساس مطالعات سه نوع عدالت شناخته شده است:

– عدالت توزیعی: در حدود ۴۰ سال پیش روان‌شناسی به نام جی استیسی آدامز نظریه برابری‌اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل‌اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند (گرینبرگ، ۲۰۰۲). برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به

خروجی‌های‌شان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکاران‌شان برابر باشد (ماتسون^۱ و دیگری، ۱۹۹۶: ۱۷۱).

- عدالت رویه‌ای: با توجه به تغییر تحقیقات در روان‌شناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تاکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تاکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه‌ای) تغییر کرد (اسپکتور^۲ و دیگری، ۲۰۰۱). عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (رابینز، ۲۰۰۱: ۱۷۱).

- عدالت تعاملی یا مراوده‌ای نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا^۳، ۱۹۹۹). اخیراً دو نوع عدالت اطلاعاتی و بین فردی را هم عنوان کرده‌اند:

- عدالت اطلاعاتی: عدالت اطلاعاتی اشاره دارد به تهیه اطلاعات به موقع و لازم درباره تصمیمات و رویه‌ها. به زعم بسیاری از محققان، عدالت اطلاعاتی به صداقت و توضیح کافی در مورد تصمیم‌گیری‌ها در سازمان اشاره دارد (یعقوبی، ۱۳۹۲: ۴۱).

برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن استفاده می‌شود که شامل ۲۰ سوال است و در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است و چهار بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای و اطلاعاتی را دربرمی‌گیرد. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش نعامی و شکرکن ذکر شده است.

پیشینه تجربی

پژوهش نعامی و شکرکن (۱۳۸۳) که در بین کارکنان یک شرکت صنعتی انجام شد، روابط ساده عدالت سازمانی کلی و حیطه‌های مختلف آن با خشنودی شغلی و حیطه‌های مختلف آن را نشان می‌دهند. نتایج این مطالعه با مطالعات انجام یافته به وسیله بلگن و مالر (۱۹۸۷)، بلگن (۱۹۹۳) و ویت و نیی (۱۹۹۲) و در تحقیقات انجام یافته در نتایج تحقیق نعامی و شکرکن نشان داد که عدالت سازمانی کلی با خشنودی شغلی کلی رابطه دارد. علاوه بر آن عدالت سازمانی کلی و حیطه‌های مختلف آن با حیطه‌های مختلف خشنودی از حقوق، کار، سرپرستی، همکاران و ترفیع همبستگی مثبت و معنادار دارد. زارعی متین و یوسف‌زاده (۱۳۸۴) در تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان با استفاده از هشت شاخص مهارت ارتباطی مدیران شامل: خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی، خود‌نظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی و تحریک خردمندانه، در میان کارکنان سازمان

1. Matteson

2. Spector

3. Scandura

آموزش و پرورش استان مازندران به این نتیجه رسیده‌اند که بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در نهایت با بررسی رابطه بین مجموعه شاخص‌های مهارت ارتباطی و رضایت شغلی کارکنان نشان دادند که رابطه قوی و مستقیم بین مهارت ارتباطی و رضایت شغلی وجود دارد. ایمانی (۱۳۸۶) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی در بین معلمان، به این نتیجه رسید که بین ابعاد عدالت با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. قلی‌پور (۱۳۸۶) دریافته‌اند که ادراک در مورد عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط خواهد بود. عبدالهی (۱۳۸۷) در تحقیق خود نشان داد که از میان متغیرهای پیشگویی‌کننده ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی‌اند. یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی نشان دادند بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کلی رابطه وجود دارد، علاوه بر آن عدالت تعاملی با ابعاد رضایت شغلی از قبیل مزایا، پاداش‌ها، حقوق و دستمزد و سرپرستی رابطه معناداری دارد. عدالت توزیعی نیز با ابعاد سرپرستی، شرایط کاری، مزایا و پاداش‌ها، حقوق و دستمزد رابطه معنا-داری نشان می‌دهد، همچنین در خصوص رابطه عدالت رویه‌ای، این نوع عدالت با ابعاد شرایط کار و همکاران رابطه معناداری دارد. یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی که با حضور ۱۱۰ نفر از کارکنان چهار بیمارستان منتخب شهر اصفهان انجام شده است، نشان دادند که بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی و همچنین بین عدالت تعاملی با توزیعی در ابعاد مزایا، پاداش‌ها، حقوق و دستمزد رابطه معنی‌داری وجود دارد. عدالت رویه‌ای با ابعاد شرایط کار و همکاران رابطه داشته است. بخشی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود که درباره ۱۲۸ نفر از کارکنان دانشکده پزشکی انجام دادند رابطه معناداری بین عدالت توزیعی با رضایت شغلی گزارش کردند، در حالی که بین عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی رابطه معناداری نیافتند. توره و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی ارتباط بین شاخص‌های مهارت‌های ارتباطات اثربخش با رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی با چهار شاخص کلیدی و ارتباط آن با شاخص‌های رضایت شغلی از قبیل ماهیت شغلی ترفیعات، ارتباط مناسب با همکاران، امنیت شغلی، مشارکت بررسی کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که مهارت‌های مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی رابطه معنی‌داری داشته است. پورسلطانی (۱۳۹۰) در تحقیق خود که نشان داد که از میان متغیرهای پیشگویی‌کننده ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی‌اند. در سال ۱۹۸۰، خط دیگری از تحقیقات به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد پرداخت؛ خطی که به وسیله فیشر^۱ دنبال شد. او در این خط تحقیقاتی، توجهش را به افزایش متون روش‌مند و اندازه‌گیری رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی، معطوف داشت. طبق پژوهش‌های صورت گرفته توسط نیهوف و مورمن^۲ (۱۹۹۳)، اگر کارکنان احساس نابرابری کنند، منبع بالقوه عدم رضایت در سازمان خواهند شد و این امر به نوبه خود تبعات جبران‌ناپذیری بر جای خواهد گذاشت. یکی از عواملی که باعث علاقه‌مندی یا عدم علاقه به شغل

¹ C. D. Fisher

² Niehoff & Moorman

می‌شود، رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی است. پس باید عواملی را که بر رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارد، شناسایی کرد تا با به کارگیری اصولی و شیوه‌های علمی و با تاکید بر تحقیقات انجام‌شده رضایت شغلی را در آنان افزایش داد. مورمن دریافت که ادراک در مورد عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط است. گرینبرگ (۱۹۹۵)، بیان می‌کند که عدالت رویه‌ای به نتایج سطح سازمانی مانند تعهد مربوط می‌شود، ولی عدالت توزیعی به نتایج سطح شغلی مانند رضایت شغلی مرتبط است.

کالکوئیت و همکاران (۲۰۰۱) با انجام فراتحلیل در مورد عدالت سازمانی اظهار داشتند که بین عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی با برایندهای سازمانی چون رضایت شغلی، رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی ارتباط منحصر به فردی وجود دارد. کراپانزو و همکاران (۲۰۰۲) دریافتند که عدالت تعاملی در مقایسه با عدالت رویه‌ای رضایت شغلی را بهتر پیشگویی می‌کنند. عدالت رویه‌ای بیشتر با سازمان و خط‌مشی‌های سازمانی ارتباط دارند در حالی که عدالت تعاملی با مدیریت یا سرپرست مرتبط است. رابینسون (۲۰۰۴) نتیجه می‌گیرد که عدالت توزیعی بیشترین اثر را بر رضایت شغلی دارد در حالی که عدالت رویه‌ای بر تعهد انگیزش و عملکرد موثر است. وارنر^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که عدالت رویه‌ای بهترین پیشگو کننده رضایت شغلی است و در این میان اگرچه عدالت توزیعی نیز موثر است و لیکن تاثیر کمتری دارد. نتایج مطالعه اوگیمی (۲۰۰۶) نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مناسب سبب افزایش ارتباط بین مدیر و کارکنان می‌شود. کروسمن و هریس (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند که عدالت رویه‌ای تاثیر مثبت قوی بر رضایت شغلی دارد. نتایج تحقیقات جوردان و همکاران (۲۰۰۷) نشان داد که از میان متغیرهای پیشگویی کننده ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بهترین پیش‌بینی کننده‌های رضایت شغلی اند.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از: کلیه کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز که تعدادشان ۲۳۵ نفر می‌باشد. آمار مربوطه از اداره کارگزینی دانشگاه صنعتی سهند دریافت گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است و متناسب با تعداد پرسنلی که در هر مدیریت و اداره مشغول هستند، به طور نسبی تعدادی انتخاب گردیده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌کنیم که بر اساس فرمول کوکران و با توجه به این که حجم جامعه ۲۳۵ نفر می‌باشد، با سطح خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۴۷ نفر به دست می‌آید. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش روش تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه است. بنابراین با توجه به رابطه فوق، اندازه مناسب برای نمونه برابر با ۱۴۷ نفر شد، از این رو تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع گردید.

¹. Robinson

². Warner

ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرها، از پرسشنامه‌های مربوط به متغیرها استفاده شده است:

- الف) پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت، کندال و هیولین
 ب) پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن
 ج) پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای.

پایایی و اعتبار ابزار

هر سه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش استاندارد بوده و اعتبارشان مورد تایید متخصصان اهل فن می‌باشد و هم‌چنین هر سه پرسشنامه به تایید استاد راهنما رسیده است. قسمت سوالات مربوط به رضایت شغلی یک پرسشنامه استاندارد است که بر اساس شاخص توصیف شغل، توسط اسمیت، کندال و هیولین از دانشگاه کرنل در سال ۱۹۶۹ طراحی گردیده که شش مولفه رضایت شغلی را می‌سنجد یعنی ماهیت کار (۲۰ سوال)، مسئول مستقیم یا سرپرست (۱۴ سوال)، همکاران (۱۰ سوال)، ترفیع و ارتقاء (۵ سوال)، حقوق و مزایا (۸ سوال) و شرایط محیط کار (۷ سوال) را مورد سنجش قرار می‌دهد و از جمع همه این‌ها رضایت شغلی کلی حاصل می‌شود. در قسمت سوالات مربوط به عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد که دارای ۴ مولفه عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و اطلاعاتی است. جهت سنجش پایایی این پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که برابر $0/965$ برای کل پرسشنامه-ها، برای عدالت سازمانی کلی $0/859$ ، برای رضایت شغلی $0/958$ و برای مهارت‌های ارتباطی کلی $0/846$ به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری

برخورداری از کارکنانی متعهد و وفادار، مهم‌ترین عامل موفقیت در هر موسسه است. اولویت اصلی در هر سازمان، باید جلب و حفظ کارکنان متعهد باشد. ناکامی در تحقق این امر، به معنای از دست دادن کارایی و عدم رشد است. موفقیت در دنیای رقابتی، متعلق به سازمان‌هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگ‌ترین سرمایه خود بدانند (قادری و دیگری، ۱۳۸۶). برابر مطالعات انجام شده در حوزه ارتباطات انسانی، افراد بیش از هشتاد درصد اوقات بیداری خود را صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌نمایند و این مساله به ویژه در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای می‌یابد تا جایی که سبک برقراری ارتباط مدیران با کارکنان تاثیر فراوانی بر روحیه کارکنان دارد. نتایج پژوهش حاضر که در دانشگاه صنعتی سهند تبریز به مرحله اجرا در آمده است حاکی از آن است که مهارت‌های ارتباطی و عدالت سازمانی کلی با حیطه‌های مختلف رضایت شغلی کارکنان یعنی خشنودی از سرپرستی، همکاران، حقوق، ترفیع و ... رابطه معناداری دارد. نتایج به دست آمده این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

- نتایج این پژوهش در خصوص فرضیه فرعی اول (وجود رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی) با توجه به مقدار ضریب همبستگی $0/549$ بین این دو متغیر نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان همبستگی مستقیم، مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه مهارت ارتباطی مدیر بیشتر باشد رضایت شغلی کارکنان نیز بیشتر می‌شود، لذا با اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه پذیرفته می‌شود. نتایج این فرضیه مطابق با نتایج زارعی متین و یوسف‌پور (۱۳۸۴)، توره و همکاران- (۱۳۸۸)، اوگییمی (۲۰۰۶)، رایینز، هاستینگز و کاکس می‌باشد.

- یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه دوم (وجود رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی کلامی و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/526$ بین این دو متغیر نشان داد که با سطح اطمینان ۹۵ درصد بین میزان مهارت‌های ارتباطی کلامی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد که مطابق با نتایج آزموده (۱۳۸۹) و مزینانی و کامکار (۱۳۹۳) می‌باشد.

- یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه سوم (وجود رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/483$ بین این دو متغیر نشان داد که بین میزان مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. یعنی ارتباط غیر کلامی می‌تواند بر احساسات کارکنان اثرات مثبت یا منفی داشته باشد، لذا مدیران دانشگاه باید بتوانند با روش‌های مختلف زمینه ارتقاء و بهبود وضعیت استفاده از مولفه‌های ارتباط غیر کلامی را فراهم آورند و احساسات مثبت کارمندان را افزایش دهند. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه مطابق با نتایج صمدی تبار (۱۳۹۲) می‌باشد. بین میزان مهارت‌های غیر کلامی و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

- نتایج تحقیق در خصوص فرضیه چهارم (وجود رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/165$ بین این دو متغیر نشان داد که بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و در حد قابل‌قبولی وجود دارد که مطابق با نتایج آزموده (۱۳۸۹) می‌باشد. همچنین بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری مدیران و رضایت از سرپرست رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. در واقع می‌توان گفت مهارت شنیداری یا گوش‌دادن موثر مجرای ارتباطی مدیران با کارکنان محسوب می‌شود. آن‌ها از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا شده و به وجود چالش‌ها و مشکلات پی خواهند برد، با این مهارت مدیران می‌توانند به تقویت روابط، مبادله اطلاعات، مشکل‌شناسی و پدید آوردن رضایت شغلی در کارکنان بپردازند.

بین میزان مهارت‌های ارتباطی شنیداری مدیران و رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقاء، رضایت از شرایط محیط کار و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

- یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه پنجم (وجود رابطه بین میزان مهارت‌های ارتباطی بازخورد و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/551$ بین این دو متغیر نشان داد که بین میزان مهارت‌های ارتباطی

بازخورد مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که مطابق با نتایج آزموده (۱۳۸۹) می‌باشد. همچنین بین میزان مهارت‌های ارتباطی بازخورد مدیران و رضایت از سرپرست، رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقاء، رضایت از شرایط محیط کار و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

– یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه ششم (وجود رابطه بین میزان عدالت سازمانی و رضایت شغلی) حاکی از رابطه‌ای معنی‌دار و مثبت بین میزان عدالت سازمانی کلی با ابعاد گوناگون رضایت شغلی است، که این رابطه با مقدار ضریب همبستگی $0/684$ رابطه‌ای قوی به شمار می‌رود که مطابق با نتایج نعیمی و شکرکن (۱۳۸۳)، ایمانی (۱۳۸۶)، کالکوئیت و همکاران (۲۰۰۱)، بلگن و مالز (۱۹۸۷) و ویت و نیی (۱۹۹۲) می‌باشد. همچنین نتایج آزمون این فرضیه نشان داد که بین میزان عدالت سازمانی و رضایت از سرپرست، رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقاء، رضایت از شرایط محیط کار و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی‌داری وجود دارد.

– یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه هفتم (وجود رابطه بین میزان عدالت توزیعی و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/306$ بین این دو متغیر نشان داد که بین عدالت توزیعی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار متوسطی وجود دارد که این نتایج مطابق با نتایج تحقیق قلی‌پور (۱۳۸۶)، بخشی و همکاران (۱۳۸۸)، لاولر (۱۹۷۷)، فولگر و کونوسکی (۱۹۹۸) و نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) می‌باشد. همچنین بین میزان عدالت توزیعی و رضایت از سرپرست و شرایط محیط کار رابطه معنی‌داری وجود ندارد، که این نتیجه خلاف نتیجه پژوهش یعقوبی (۱۳۸۷) می‌باشد. در این فرضیه بین عدالت توزیعی موجود در فضای اداری دانشگاه صنعتی سهند و رضایت شغلی ملموس، ارتباط و همبستگی در حد متوسط می‌باشد که نشان دهنده آن است که بر روی شاخص‌های عدالت توزیعی در این اداره باید دقت عمل بیشتری به خرج داده شود تا رابطه این دو متغیر از لحاظ همبستگی و شدت بهبود یابد.

– یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه هشتم (وجود رابطه بین میزان عدالت مراوده‌ای و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/655$ بین این دو متغیر نشان داد که بین عدالت مراوده‌ای و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار و قوی وجود دارد. همچنین بین میزان عدالت مراوده‌ای و رضایت از تمام ابعاد رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش‌های در دسترس همچون یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷)، عبدالمهی (۱۳۸۷)، پورسلطانی (۱۳۹۰)، منظری و رجبی (۱۳۹۲)، کراپانزو و همکاران (۲۰۰۲) و جوردان و همکاران (۲۰۰۲) حاکی از رابطه بین عدالت مراوده‌ای یا تعاملی با رضایت شغلی کارکنان مورد مطالعه می‌باشد. این یافته‌ها حاکی از آن است که اکثر پاسخگویان معتقدند که عدالت مراوده‌ای باعث ایجاد رضایت شغلی خواهد شد. در چنین فضایی مراودت معمول خارج از بروکراسی اداری باعث افزایش رضایت می‌شود. پس در صورتی که مسئولان امر در سازمان با کارکنان با ادب و احترام و صادقانه رفتار کنند و به آن‌ها اجازه دهند تا در مراحل اجرایی تعیین نتایج، شرکت کنند این شرایط موجب می‌شود تا اطمینان

کارکنان به سازمان افزایش یابد. بی‌عدالتی یا وجود تبعیض به معنای واکنش‌ها و پاسخ‌های مساوی به افراد متفاوت در شرایط متفاوت است، تبعیض در امور عادی و قابل رویت خلاصه نمی‌شود حتی نگاه، گفتار و نوع گوش‌دادن و سایر حرکات مدیران، می‌تواند تبعیض‌آمیز باشد و کارکنان آن را بی‌عدالتی بدانند.

- یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه نهم (وجود رابطه بین میزان عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/555$ بین این دو متغیر نشان داد که بین عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد و مقدار این رابطه در حد بالا می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی می‌توان ادعا کرد که با اطمینان ۹۵ درصد با بالارفتن عدالت رویه‌ای رضایت شغلی هم در حد زیادی افزایش خواهد یافت، هم‌چنین بین میزان عدالت رویه‌ای با تمام ابعاد رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد که این نتایج مطابق با نتایج یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷)، راستی و برجیسیان (۱۳۹۳)، گرینبرگ (۱۹۹۵)، وارنر (۲۰۰۵) و کروسمن و هریس (۲۰۰۶) می‌باشد.

این نوع عدالت مربوط به سهم قابل توجهی از اجرای نسبتاً مناسب بخشنامه‌ها است. چنان‌چه کارکنان رویه‌های انجام کار و معیارهای ارتقاء در سازمان را عادلانه بدانند، درک بیشتری از عدالت سازمانی خواهند داشت و میزان رضایت شغلی آن‌ها افزایش خواهد یافت.

- یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه دهم (وجود رابطه بین میزان عدالت اطلاعاتی و رضایت شغلی) با ضریب همبستگی $0/537$ بین این دو متغیر نشان داد که بین عدالت اطلاعاتی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ولی بین میزان عدالت اطلاعاتی و رضایت از حقوق و مزایا رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین این فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود، یعنی هر چه صداقت و توضیح کافی در مورد تصمیم‌گیری‌ها در سازمان توسط مدیران داده شود رضایت شغلی کارکنان نیز بیشتر می‌شود.

- بر اساس روابط بین فرضیه فرعی اول و ششم و ضرایب همبستگی به دست آمده که به ترتیب برای مهارت‌های ارتباطی کلی $0/549$ و برای عدالت سازمانی کلی $0/684$ می‌باشد می‌توان در خصوص فرضیه اصلی تحقیق با ضریب اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که بین میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان ادراک از عدالت سازمانی با ابعاد گوناگون رضایت شغلی کارکنان دانشگاه صنعتی سهند رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد، به این معنی که هرچه ارتباط مدیران با کارکنان بیشتر باشد رضایت شغلی کارکنان نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد، بنابراین مدیران بایستی ارتباط خود را با کارکنان به نحو مطلوبی حفظ کنند تا رضایت شغلی که در نتیجه ارتباطات صحیح و کامل به وجود می‌آید سازمان را در رسیدن به اهداف متعالی‌اش یاری کند.

- در خصوص فرضیه‌های اول تا پنجم (رابطه مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز) مهارت ارتباطی بازخورد مدیران دانشگاه بیشترین و مهارت شنیداری مدیران کمترین اثرگذاری را بر رضایت شغلی دارد. هم‌چنین از بین ابعاد چهارگانه مهارت‌های ارتباطی

مدیران در این دانشگاه مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی با حقوق و مزایا رابطه ندارد و مهارت ارتباطی شنیداری فقط با بعد رضایت از سرپرست رابطه معنی‌دار دارد ولی مهارت بازخورد مدیران با تمام ابعاد رضایت شغلی دارای رابطه مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

- همچنین در خصوص فرضیه‌های ششم تا دهم (رابطه مولفه‌های عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه صنعتی سهند تبریز) ادراک از عدالت توزیعی کمترین و ادراک از عدالت مراوده‌ای بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی کارکنان این دانشگاه نشان می‌دهد. همچنین از بین ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی، عدالت توزیعی با بعد رضایت از سرپرست و رضایت از شرایط محیط کار و عدالت اطلاعاتی با بعد رضایت از حقوق و مزایا رابطه ندارد. ولی عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای با تمام ابعاد رضایت شغلی یعنی رضایت از سرپرست، رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقاء، رضایت از شرایط محیط کار و رضایت از حقوق و مزایا دارای رابطه مثبت و معنی‌دار می‌باشند.

با عنایت به نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توان گفت که رمز اصلی در راه مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت شغلی در کل مبلغی نیست که شخص دریافت می‌کند، بلکه این امر در گرو برداشت یا ادراکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. به همین شیوه کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاست‌های مربوط به شغل آنان عدل و انصاف را رعایت کند، بنابراین کسانی که چنین بیندیشند که سیاست‌های سازمان برپایه عدل و انصاف گذاشته شده است احتمالاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت.

هر چند دستیابی به اهداف آموزشی صرف، منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است، اما پویایی نظام آموزش عالی وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارکنانی خوشنود و برخوردار از تعهد و دلبسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به کار بردن تمام توان خویش برای کارایی بیشتر و بهتر این سازمان فرهنگی گام بردارند، از این رو حرکت به سمت افزایش مهارت‌های ارتباطی و عدالت سازمانی و در نتیجه آن افزایش رضایت در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری می‌باشد.

پیشنهادها

با عنایت به نتایج حاصله از پژوهش در خصوص مهارت‌های ارتباطی مدیران پیشنهاد می‌شود:
- برای همه مدیران دانشگاه صنعتی سهند دوره آموزش ضمن خدمت آشنایی با مهارت‌های ارتباطی پیش‌بینی شود.

- در یک سمینار توجیهی اهمیت مهارت‌های ارتباطی برای مدیران ارشد سازمان تبیین شود.
- پرسشنامه سنجش مهارت‌های ارتباطی در تمامی معاونت‌های دانشگاه توزیع شود و نتیجه تحقیق در اختیار معاون مربوطه گذاشته شود.

- هر گونه مهارتی برای ارتقاء نیاز به آموزش دارد جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران نیز تدوین برنامه‌های آموزشی بدون بسیار کارآمد خواهد بود.
- واضح است که رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است، هر چند که ممکن است مدیرانی با رضایت شغلی بالا از مهارت ارتباطی کمی برخوردار باشند اما قطعاً بروز این مهارت در زمان برقراری ارتباط است که دارای اهمیت اصلی است، لذا شایان توجه است که ضمن تلاش در جهت افزایش مهارت ارتباطی مدیران سعی بر این باشد که رضایت شغلی نیز در سطح بالایی نگه داشته شود.
- در خصوص عدالت توزیعی با توجه به این که نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ادراک از عدالت توزیعی بر رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد راهکارهای زیر در این راستا پیشنهاد می‌گردد:
- تنظیم و تقسیم شیفت کاری کارکنان به صورت مناسب و عادلانه بین کارکنان
 - برقراری سیستم عادلانه حقوق و دستمزد
 - تنظیم و تقسیم عادلانه حجم کار کارکنان
 - رعایت عدالت در اختصاص پاداش کارکنان
 - برنامه‌ریزی مناسب جهت تقسیم عادلانه مسئولیت‌های محوله کارکنان
- در خصوص عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی با توجه به مثبت بودن رابطه بین این متغیرها با رضایت شغلی، راهکارهای زیر در این راستا پیشنهاد می‌گردد:
- اتخاذ تصمیمات عادلانه و منصفانه توسط مدیران
 - اطمینان دادن به کارکنان مبنی بر عدم وجود تبعیض در سازمان
 - جمع‌آوری اطلاعات دقیق و کامل قبل از هرگونه تصمیم‌گیری شغلی
 - ایجاد شفاف‌سازی در تصمیمات مدیران
 - اجرای تصمیمات با هماهنگی و کمک کارکنان
- در خصوص عدالت مرادده‌ای با توجه به این که نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عدالت مرادده‌ای بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی دارد، راهکارهای زیر در این راستا پیشنهاد می‌گردد:
- توجه به استعدادهای کارکنان در تقسیم مسئولیت‌های شغلی
 - رعایت صداقت و احترام در برخورد با کارکنان
 - توجه بیشتر به تامین نیازهای شخصی کارکنان
 - برقراری رویه مشخص و درست در تصمیم‌گیری‌های شغلی
 - احترام به حقوق و تکالیف کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

- توجیه کافی و ارائه توضیحات واضح و صریح در خصوص تصمیم‌گیری‌ها.
- لازم است جو اعتماددوری از طریق رفتاری صمیمانه با تمامی آحاد دانشگاه توسعه داده شود. به طور عادلانه و هماهنگ با همگان برخورد شده و به تمامی وعده‌های داده شده جامه عمل پوشانده شود. به اظهار نظرها و پیشنهادهای با اشتیاق گوش فراداده و جو مشارکت موثر افراد با نفوذ در فرایند تصمیم‌گیری‌ها توسعه داده شود.
- با عنایت به این که در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی مانند دانشگاه، تحصیلات و تجربه مرتبط مدیران تاثیر به‌سزایی در بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود تحقیقی با موضوع سنجش رابطه بین رعایت شایسته سالاری در انتصاب مدیران و رضایت شغلی کارکنان انجام گردد.
- با توجه به این که در تحقیق حاضر جامعه آماری کارکنان دانشگاه صنعتی سهند در نظر گرفته شده - اند پیشنهاد می‌گردد محققان بعدی چنین بررسی را در دانشگاه‌های بزرگ‌تر انجام دهند تا با مقایسه نتایج حاصل از تحقیقات مختلف در این زمینه اطمینان و اعتماد بیشتر در به کارگیری نتایج حاصل گردد.
- با توجه به این که در تحقیق حاضر متغیر عدالت سازمانی بر اساس نظریه گرینبرگ و متغیر مهارت‌های ارتباطی بر اساس نظریه بارتون جی. ای تعریف و عملیاتی گردیده لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد بر اساس دیگر نظریات نیز، متغیرها را مورد بررسی قرار دهند.
- به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد تاثیر دو متغیر مهارت‌های ارتباطی و عدالت سازمانی را بر متغیرهای دیگری از جمله رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در نظر بگیرند.

منابع

- آزموده، ص. (۱۳۸۹). تاثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران کسب و کار در افزایش رضایت مشتریان، (مطالعه موردی باشگاه‌های ورزشی خصوصی شمال و غرب تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- آقائی فروشانی، م. (۱۳۸۶). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- امیرخانی، طیبیه؛ و دیگری. (۱۳۸۷). تاملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی. شماره ۱، صص ۳۲-۱۹.
- ایمانی، ج. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی در بین معلمان مدارس استثنایی شهرستان بندرعباس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- پورسلطانی زرنده، ح؛ و همکاران. (۱۳۹۰). ارتباط ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارشناسان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال اول، شماره ۱.
- حسین‌زاده، ع؛ و دیگری. (۱۳۸۶). عدالت سازمانی. تدبیر. شماره ۱۹۰، صص ۲۳-۱۸.
- رضاییان، ع. (۱۳۷۹). اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت. چاپ نهم.
- رضائیان، ع. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. چاپ سوم.
- سید جوادین، س، ر؛ و همکاران. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. نشریه مدیریت بازرگانی. شماره ۱، صص ۷۰-۵۵.

عبداللهی. (۱۳۸۸). اثر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان در محیط‌های آموزشی. **فصلنامه تعلیم و تربیت**. سال بیست و پنجم، شماره ۴.

قادری. (۱۳۸۶). www.sanat.khodro.com.

قربانی، ن. (۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور. **ماهنامه توسعه مدیریت**.

مشرف جوادی، م، ح؛ و دیگری. (۱۳۸۵). عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی. **فصلنامه مدیریت فردا**.

منظری توکلی، ع، ر؛ و دیگری. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان. **مجله بهداشت و توسعه**. دوره ۲، شماره ۱.

نعمی، ع؛ و دیگری. (۱۳۸۵). بررسی رابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. **مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز**. سال یازدهم، شماره‌های ۱ و ۲، صص ۷۰-۵۷.

یعقوبی، م؛ و همکاران. (۱۳۸۷). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی. **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت**.

Cole, N. D. & etal. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. **Journal of Managerial Psychology**. 19(1), P.p: 19-40.

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

Greenberg, J. (1990). Organization justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**. 16(2), P.p: 399-432.

Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**. New Dehli. Prentice Hall, Inc.

Scandura, T. A. (1999). **Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective**. Leadership Quarterly. Vol.10, P.p: 25-40.