



رابطه سبک های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد

عباس قائدامینی هارونی

دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
abbasghadamini2020@gmail.com

نازنین صادق زاده

دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
sn.nazanin@yahoo.com

مجید ماهرانی برزانی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
majidmaherany1360@gmail.com

حسین جعفری چالستری

دانش آموخته کارشناسی ارشد برنامه ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
h.jafari1969@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش بررسی سبک های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد به تعداد 2200 تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه گیری کوکران تعداد 374 نفر به عنوان نمونه از طریق روش تصادفی از نوع خوشه بندی انتخاب شدند و ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض شغلی رابینز (1994)، پرسش نامه استاندارد تعهد سازمانی مایر و آلن (1990) و پرسش نامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (1993) بود. که روایی پرسشنامه ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسش نامه ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای تعارض شغلی رابینز (1994) 0/76 و تعهد سازمانی مایر و آلن (1990) 0/88 و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (1993) 0/84 برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر ضریب همبستگی پیرسون انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد رابطه معنی دار دارد ($p < 0/05$).

واژگان کلیدی: مدیریت تعارض شغلی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی

مقدمه

تعارض جزء لاینفک زندگی انسان و امری کاملاً طبیعی است و در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. داستان‌ها و تمثیلات قرآن کریم و بیان عناوین خیر و شر، حق و باطل، عدل و ظلم، نور و ظلمت و نیز داستان‌هایی چون موسی و فرعون، یوسف و برادران، اصحاب کهف و غیره همه نشانگر وجود تعارض می‌باشند (Shahrokni, 2002). اگرچه انسان و تعارض همچون دو برادر (هم زاد) با هم زاییده شده و رشد یافته اند اما با همه قدمتی که تعارض در زندگی بشر دارد، تنها در چند دهه اخیر به صورت علمی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است. در این میان سازمان محیط باروری برای پرورش و رشد انواع تعارضات و عدم توافقات است. وجود افرادی مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، سبب بروز اجتناب ناپذیر تعارض در سازمان‌ها گشته است. از سوی دیگر، ساختار حاکم بر سازمانها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف ناپذیر اداری، آنها را مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری کرده است. این تعارضات به صورت‌های مختلفی چون رقابت، مجادله، مخالفت، مشاجره، منازعه و کشمکش بین افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد. هر چند بسیاری از افراد، وجود تعارض، تضاد و اختلاف را به عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر تعارض باعث می‌شود تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل گردد (Hempel et al, 2009).

حیات و قوام هر سیستم اجتماعی منوط به وجود پیوندی مستحکم میان عناصر شکل دهنده آن است. این پیوند تحت تأثیر 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 (محمودی، 1386). افراد نیاز دارند باور نمایند در دنیایی زندگی می‌کنند که در آن به آنچه استحقاقش را دارند دست پیدا می‌کنند. با در نظر گرفتن دنیای عادلانه، افرادی که عقیده دارند دنیای پیرامون شان با آنها با عدالت رفتار می‌کند با استفاده از قواعد عادلانه مختلفی به قضاوت در مورد شایستگی خود و عدالتی که دیگران در مورد آنها روا می‌دارند می‌پردازند (اکبری، 1387). واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط گرینبرگ در دهه 1970 به کار گرفته شده است. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد (Mc Dowall & Fletcher, 2004). انصاف و رعایت عدالت یک ارزش اساسی در سازمان‌ها است (Konovsky, 2000) و بر این امر متمرکز است که چگونه افراد از نظر اجتماعی رویدادهای درون سازمانی را عادلانه یا ناعادلانه درک می‌کنند (Pool, 2007) عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره می‌کند (Fox & et al, 2001) و به قضاوت‌های فردی و جمعی از انصاف یا شایستگی‌های اخلاقی، می‌پردازد. در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه نوع عدالت تحت عنوان، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای یا تعاملی مطرح شده است. پژوهش‌ها نشان داده است که فرایندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و چطور برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان تحت تأثیر قرار دهند (Boss, 2003).

پژوهش‌ها نشان داده اند که رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آن‌ها می‌شود. از سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای نابهنجار مثل انتقام جویی کنند. بنابراین درک این که چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و آنها چطور به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی بویژه برای درک رفتار سازمانی است. از دیگر متغیرهای این پژوهش تعهد سازمانی است که رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در واقع بیانگر هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را

حفظ کرده و پرورش دهند (Wong et al, 2006).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی و خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. تاثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها در بسیاری از پژوهش‌ها مورد تایید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند خروج آن‌ها از کار بیشتر است و غیبت از کار در آن‌ها بیشتر است (Allen & Meyer, 2002).

مباحث سبک‌های مدیریت تعارض شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی هر کدام از مهمترین موضوعاتی است که برای کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان‌های اداری باید مد نظر قرار گیرد؛ چرا که در مدیریت تعارض شغلی سازمانی قوی که کارکنان در نتیجه مشارکت در تصمیم‌گیریها، استقلال عمل و احساس مهم قلمداد شدن برای سازمان، گرایش به مسئولیت‌پذیری و تعهد در میان آنان افزایش می‌یابد و این امر باعث می‌شود تا عدالت سازمانی در سازمان‌ها گسترش می‌یابد. در کلیه تحقیقات انجام گرفته در خصوص مسئله مدیریت تعارض شغلی، همگی به صورت متفق‌القول بر وجود این پدیده تاکید داشته و دیدگاه اکثر محققین به این پدیده از زاویه مسائل اجتماعی می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده فوق بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرکرد همواره با مدیران خود در محیط کار دچار تعارض می‌شوند. این تعارضات در صورتی که به خوبی مدیریت نشوند، می‌تواند برای سازمان کاهش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی را به همراه داشته باشد. این مسئله حتی می‌تواند بر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بانوان شاغل را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین این که بانوان شاغل از کدام یک از سبک‌های تعارض یعنی اجتناب، ایثار-مصالحه-همکاری یا رقابت استفاده کنند می‌تواند موثر باشد. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق این است که سبک‌های مدیریت حل تعارض بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرکرد چه وضعیتی دارد. لذا هدف اصلی این تحقیق بررسی سبک‌های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرستان شهرکرد است.

3

پیشینه نظری پژوهش

تعریف تعارض

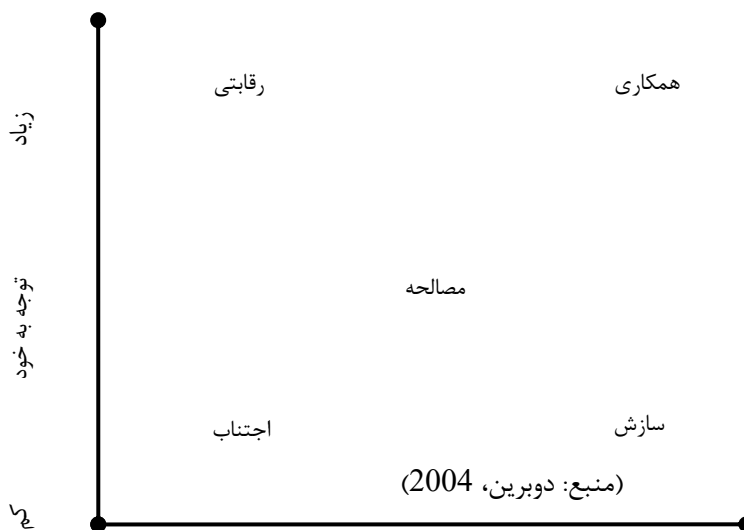
تعارض امری طبیعی و پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل متعدد و در اشکال مختلف ظهور می‌کند. به دلیل فراوانی و اهمیت بسیار این پدیده در زندگی فردی، گروهی و سازمانی، اصطلاح تعارض به صورتهای گوناگون معنی، تعبیر و تفسیر شده است. در این بخش به اختصار به مهمترین تعاریف ارائه شده در مورد آن اشاره می‌شود: به اعتقاد (Dubrin, 2004) تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زم-انی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. طبق نظر (Greenberg & Baron, 1997). تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می‌کند طرف دیگر فعالیت‌هایی انجام می‌دهد که مانع رسیدن وی به علایق و اهدافش می‌شود. (Conrad & Scott, 2002) معتقدند تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. به اعتقاد (Gray et al, 2007) تعارض، ادراک فعالیت‌های (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات و ...) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می‌گردد. طبق تعریف (Robbins, 2006) تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله "الف" انجام می‌گیرد تا تلاش‌های "ب" را خنثی کند در نتیجه "ب" در مسیر هدف خود مستأصل شده یا "الف" بر میزان منافع خود می‌افزاید. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. طبق نظریه



سنتی تعارض، باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت. نظریه روابط انسانی، تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی دارد؛ بی‌ضرر و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. بر اساس سومین نظریه و مهمترین دیدگاه در سال‌های اخیر (نظریه تعاملی)، تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بديهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (Robbins, 2006).

سبک های مدیریت تعارض

پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می‌کند: سبک رقابتی، سازش، مصالحه، همکاری و اجتناب (Cann, 2008). هر یک از این سبک‌ها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است (Dubrin, 2004). شناخت این سبک‌ها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می‌کند. نمودار که سبک‌های مختلف حل تعارض را نشان می‌دهد: شکل 1: سبک‌های مدیریت تعارض (مدل تحقیق)



4

سبک رقابتی: انتخاب این سبک بدین معنایی است که یک طرف، علایق و خواسته‌های خود را مقدم بر دیگران می‌داند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده-بازنده می‌شود.

سبک سازش: افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند، از علایق و خواسته‌های خود می‌گذرند و به دیگران اجازه می‌دهند به خواسته‌هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهمتر است.

سبک مصالحه: افراد زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد.

سبک همکاری: با استفاده از این سبک، خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌گردد. انتخاب این سبک به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه‌حلی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود. سبک اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند، خود را درگیر تعارض نمی‌کنند. آنها نه به خواسته‌های خود توجهی دارند و نه به خواسته‌های دیگران توجه دارند. تکیه کلام آنها این است: "شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید" (Dubrin, 2004).

تعهد سازمانی

طی نیم قرن گذشته، مفهوم تعهد سازمانی توجه زیادی را به خود جلب کرده و هدف اصلی بسیاری از پژوهش‌های حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بوده است. این مفهوم از دیدگاه‌های مختلفی تعریف شده و صاحب‌نظران سعی کرده‌اند که این مفهوم را از ابعاد مختلف تکامل بخشند. تعهد را به معنای «به گردن گرفتن کاری، به عهده گرفتن، تیمارداشتن، نگاه داشتن، عهد بستن و پیمان بستن» به کار برده است. تعهد عبارت است از: احساس وابستگی فرد به سازمانی که در آن کار میکند. فرد متعهد، سازمان را معترف خود میداند (رابینز، ۱۳۸۱). تعهد سازمانی را حالتی روان شناختی تعریف می‌کنند که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند و کاربردهای ضمنی برای تصمیم به تداوم یا عدم تداوم عضویت در سازمان دارد. می‌یر و آلن در مدل سه وجهی تعهد سازمانی، سه شکل تعهد را معرفی می‌کنند. تعهد تمایل محور (تعهد عاطفی)، تعهد الزام محور (تعهد هنجاری) و تعهد هزینه محور (تعهد مستمر). تعهد عاطفی مبین وابستگی عاطفی به سازمان، تعهد هنجاری مبین الزام ادراک شده به باقی ماندن در سازمان و تعهد مستمر مبین ارزیابی هزینه‌ها و منافع مرتبط با ترک سازمان است. به بیان دیگر؛ افراد با تعهد هنجاری بالا در سازمان باقی می‌مانند؛ چون احساس الزام به باقی ماندن دارند و افراد با تعهد مستمر بالا در سازمان باقی می‌مانند؛ چون مجبورند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های مختلف تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. به عقیده کورد در از دست دادن کارمندان می‌تواند گران تمام شود؛ زیرا ترک شغل علاوه بر اتلاف هزینه‌های فراوان آموزش، موجب از دست رفتن مهارت‌ها، تخصص‌ها و منابع انسانی نیز می‌شود (روحی و همکاران، ۱۳۹۰). وقتی کارمندی سازمان را ترک می‌کند، سازمان به صرف منابع برای جذب، استخدام و آموزش کارمند جدید موظف می‌شود. ویلیامز افزایش رضایت شغلی را در ارتقای تعهد سازمانی مؤثر می‌داند (رنجبریان، ۱۳۸۰). تعهد سازمانی، بیان و حالت روانی است که هر کارمند را به سازمان پیوند می‌دهد. نتایج پژوهش‌ها بیان می‌کند که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است؛ از جمله اینکه تعهد سازمانی اثرهای بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد. در واقع، رابینز تعهد سازمانی را نوعی نگرش شغلی عنوان می‌کند که عضو سازمان هدف‌های سازمان را معترف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند؛ لذا در راستای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش و سعی خود را می‌کند و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۷). تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دست‌یابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند و در تعریفی دیگر تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (بهادری فر و همکاران، ۱۳۹۰).

تعهد سازمانی عاملی مهم و موثر در عملکرد شغلی کارکنان بوده که خود تحت تأثیر تناسب شغل - شخصیت قرار دارد. تحقیقات نشان داده است که کارکنان متعهد، علاقه مند وفادار به سازمان عملکرد شغلی بالاتری دارند و تمایل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردارند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمانها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل موثر بر آن اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشند.

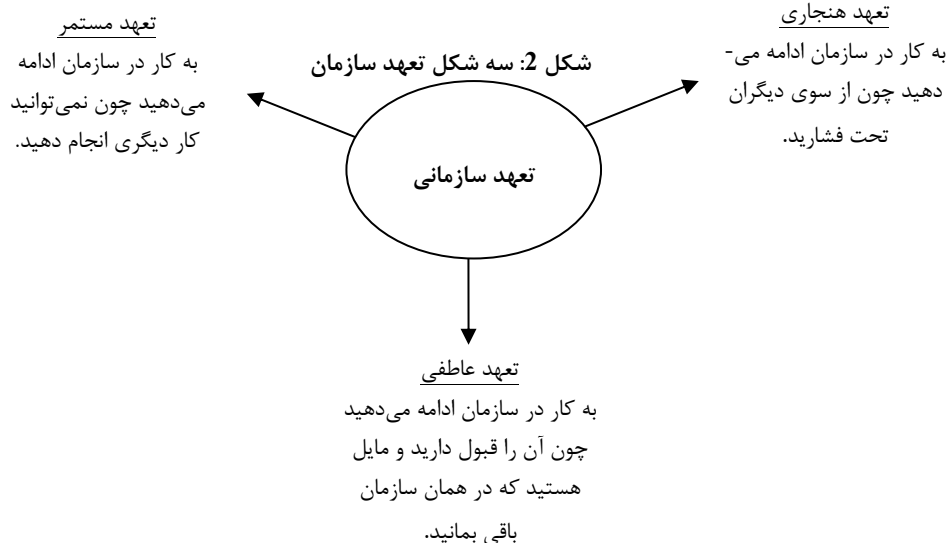
تعریف تعهد سازمانی با تأکید بر بعد رفتاری عبارت است از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان. تعهد سازمانی در این مفهوم را به سه شکل تقسیم نموده اند:

1- تعهد عاطفی: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش های سازمانی و میل به ماندن تعریف می شود (مشبکی، 1386).

2- تعهد مستمر: در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی تواند انجام دهد. هرچه میزان سرمایه گذاری های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت در او کاهش و لذا میزان تعهد سازمانی (به معنای میل به ماندن) افزایش می یابد، و هر قدر زمان ادامه کار افراد در یک سازمان طولانی تر شود احتمال از دست دادن چیزهایی که طی این سال ها سعی کرده اند آن ها را برای خود حفظ کنند، بیشتر می شود. بسیاری از مردم خود را متعهد و ملزم به ادامه کار می دانند فقط به این سبب که نمی خواهند آن را از دست بدهند چون جایگزینی ندارند. این افراد دارای درجه بالایی از تعهد مستمر کاری هستند. امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار بازتابی است از کم اهمیت شدن تعهد مستمر می باشد (Greenberg, J & Baron, 2000).

3- تعهد هنجاری: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد. تعهد هنجاری اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می شود. آن ها که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند به شدت نگران آن هستند که اگر کار خود را ترک کنند دیگران درباره ایشان چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه اشخاص میل ندارند مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت سازند و نگرانند که استعفایشان موجب ایجاد نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود. این سه شکل تعهد سازمانی در نمودار 1 نمایش داده شده است. به طور خلاصه در این مفهوم سازی، کارکنان در سازمان می مانند (تعهد سازمانی) چون "می خواهند بمانند" (تعهد عاطفی) یا "نیاز دارند که بمانند" (تعهد مستمر) و یا احساس می کنند که "بمانند" (تعهد هنجاری).

6



منبع: (Greenberg, J & Baron, 2000)

عدالت سازمانی

تحقیقات در زمینه عدالت سازمانی در سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه ای داشته است و تحقیقات میدانی رادر بر می گیرد. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می کند. عامل عدالت با سه عامل زیر تعریف می شود که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند: برابری: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان بی طرفی: بی طرفی در تصمیم های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان عدم تبعیض: اجتناب از هرگونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیم ها تحقیقات اندیشمندان، همگی با قول یکسان به این موضوع اشاره داشته اند که عدالت سازمانی سه نوع می باشد: عدالت رویه ای، توزیعی، مرادده ای (رضائیان، ۱۳۸۴) دو منبع اصلی وجود دارد که ارزیابی ها در مورد میزان رعایت عدالت رویه ای از آنها مشتق می شوند: رویه ها و دستورالعمل های رسمی سازمان که از آنها با عنوان مبناهای رسمی عدالت رویه ای نامبرده می شود. تجارب افراد با اشخاص خاص صاحب اختیار در گروه که وظیفه اداره گروه را بر عهده دارند که این جنبه را مبناهای غیررسمی عدالت رویه ای می نامند. مبناهای رسمی ماهیتا ساختاری هستند و احتمال دارد که در طی زمان ها و موقعیت های گوناگون و در میان افراد متفاوت، ثبات خود را حفظ کنند. مفهوم عدالت در سازمان ها ریشه در مباحث مربوط به روانشناسی اجتماعی در مورد عدالت توزیعی دارد. عدالت توزیعی با انصاف ادراک شده از پیامد ها سروکار دارد و به منزله یک عامل بالقوه با کاربرد های مهم در زمینه های سازمانی، در نظر گرفته می شود (آذر، ۱۳۸۹). بسیاری از تحقیقات انجام یافته نشان می دهد که عدالت توزیعی در پرداخت ها و یا پاداش های مربوط به کار از تئوری برابری منتج می شود. زمانی که کارکنان یک سازمان در مورد میزانی که پیامد های مناسب، درست و اخلاقی هستند قضاوت می کند در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می دهند. عدالت مرادده ای، جنبه هایی از فرآیند ارتباط از قبیل عدم، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در بر می گیرد. عدالت مرادده ای بر ادراک افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه ها تمرکز می کند. دو عامل در ادراک عدالت مرادده ای نقش کلیدی را بر عهده دارند (نعامی، ۱۳۸۵).

7

بررسی پیشینه تحقیقات

مروری بر سابقه ی تحقیق های انجام شده در موضوع مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی نشان می دهد که بیشتر تحقیقات در این حوزه، به بررسی مدیریت تعارض شغلی با دیگر موضوعات پرداخته اند و رابطه این این متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته است. در زیر بخشی از این تحقیقات ارائه می گردد. در تحقیقات داخلی فیلی و پویا (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی پرستاران و بهیاران (نقش واسطه ای تعارض کار - خانواده و تعهد سازمانی) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی توسط کلیه ابعاد عدالت سازمانی افزایش می یافت و در این میان عدالت رویه ای بیشترین اثر گذاری را با رضایت شغلی داشت. هم چنین نتیجه تحلیل مسیر نشان داد که رابطه بین کلیه ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری می باشد، اما همه ابعاد عدالت سازمانی بجز عدالت رویه ای سبب کاهش تعارض کار - خانواده می شد. در نهایت نتایج نشان دهنده رابطه مستقیم و معنادار تعهد سازمانی و رضایت شغلی، و رابطه معکوس و معنا دار تعارض کار - خانواده با این متغیر بود. محمدی و مهدیان (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض (مصالحه، اجتناب، رقابتی) با تاب آوری در مدیران آموزشی دبیرستان های دوره اول شهر کرمانشاه با توجه به جنسیت در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین سبک های اجتناب و رقابتی مدیریت تعارض با تاب آوری مدیران آموزشی رابطه معکوس و بین سبک مصالحه مدیریت تعارض با تاب آوری مدیران آموزشی رابطه مثبت وجود داشت. سردمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان آرایه مدل علی



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

8

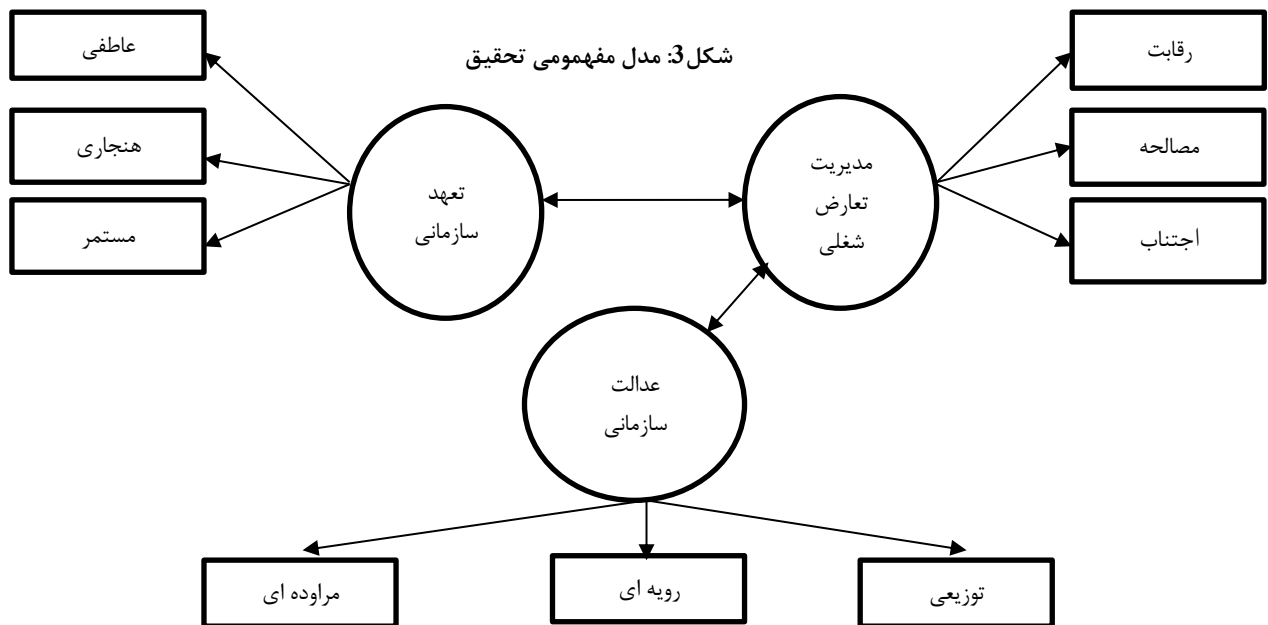
اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه ای عدالت سازمانی و ارزش های شغلی که در بین تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اخلاق کار اسلامی بروی تعهد سازمانی و عدالت سازمانی تاثیر مستقیم داشت. حضرتی و حق پرست (1394) بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، استرس شغلی و تعارضات کار خانواده با توجه به نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان جمعیت هلال احمر) با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی، استرس شغلی و تعارضات کار و خانواده با توجه به نقش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان رابطه معنادار وجود داشت. حسین پور و پهلوانی (1394) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض مدیران با تعهد سازمانی آموزگاران شهرستان کوهدشت که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سبک های مبتنی بر تسلط مدیران؛ سبک مبتنی بر اجتناب؛ سبک مبتنی بر تشریک مساعی؛ سبک مبتنی بر همسازی و سبک مبتنی بر مصالحه با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. نادی و اسلامی هرندی (1394) در پژوهشی با عنوان الگوی ساختاری عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی دبیران شهر اصفهان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به گونه مستقیم و غیر مستقیم بر رفتارهای انحرافی تأثیر داشتند. عدالت سازمانی نیز تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشت. حداد نیا و همکاران (1392) در پژوهشی با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی از دیدگاه مدیران گروه های آموزشی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود داشت. امیریان زاده و همکاران (1391) در پژوهشی با عنوان رابطه ی عدالت و تعهد سازمانی با بهره وری شغلی در بین دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر مرودشت که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی با بهره وری شغلی کارکنان که بهره وری رابطه معنی داری وجود داشت. غفوریان و فلامرزی (1389) بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان که کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد و بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد وزن و عملکرد آنها همبستگی منفی وجود نداشت و همچنین بین "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد" با "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود نداشت و از لحاظ عملکرد شغلی بین کارکنان زن و مرد و میزان تعارض درک شده توسط آنها تفاوت معناداری وجود نداشت. و در تحقیقات خارجی موعلی و همکاران (2015) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین ویژگی های شغل و تعارض کار و خانواده در بین زنان ازدواج کرده که در دانشگاه های علوم پزشکی شیراز و بیمارستان های آن که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که ویژگی های شغلی مانند هویت، رضایت شغلی ارتباط معناداری با تعارض کار و خانواده داشته بود. اووژون (2012) در تحقیقی با عنوان تعارض بین کار و خانواده و اثر تعدیل کننده آن بر رضایت شغلی در زندگی افراد که در هتل چین و با روش توصیفی انجام شد به این نتیجه رسید که تعارض بین کار و خانواده تاثیری تعدیل کننده بر رابطه بین رضایت شغلی افراد و زندگی آن ها داشت.

سیلان و کایناک (2010) در پژوهشی تحت عنوان "بیگانگی شغلی به عنوان یک واسطه ارتباطی بین بی عدالتی سازمانی و تعهد سازمانی" به این نتایج دست یافتند که بی عدالتی توزیعی و رویه ای با احساس بیگانگی شغلی رابطه مثبت و با تعهد سازمانی رابطه معکوس داشت. سومراخان، و همکاران (2010) در مطالعه خود تحت عنوان "رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان" دریافتند که عدالت سازمانی، نقش مهمی در عملکرد مؤثر کارکنان داشت و کارکنانی که از عدالت موجود رضایت دارند، دارای عملکرد بهتری نسبت به کارکنان ناراضی بودند. اریک و همکاران (2007) در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر



عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارمندان در کشور امریکا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی تاثیر مستقیمی بر رضایت شغلی داشت و همچنین عدالت سازمانی تاثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی داشت. هیون جانگ (2009) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیر تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی» در کره جنوبی، انجام داده اند. روش پژوهش بصورت توصیفی پیمایشی بود و این فرضیه که تفاوت های جنسیتی در تاثیر تعارض کار- خانواده بر رضایت شغلی نقشی دارد یا نه هم بررسی شده است. نتایج نشان داد که تعارض کار- خانواده تاثیر منفی بر روی رضایت شغلی و عملکرد شغلی داشته و همچنین تفاوت جنسیتی هیچ نقشی در تاثیر تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی نداشت.

شکل 3: مدل مفهومی تحقیق



9

فرضیه اصلی

بین مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیات فرعی

- 1- بین بعد رقابت با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.
- 2- بین بعد مصاحه با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.
- 3- بین بعد اجتناب با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.



روش‌شناسی، جامعه آماری و ابزار تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرستان شهرکرد به تعداد ۲۲۰۰ نفر می‌باشد که با احتساب حجم نمونه از فرمول کوکران، ۳۲۷ نفر برآورد شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع خوشه‌بندی استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ها به ترتیب جدول زیر توزیع و جمع‌آوری شد.

جدول ۱. جامعه هدف

مناطق شهری	تعداد زنان شاغل در ادارات مناطق شهرستان شهرکرد	حجم نمونه
منطقه ۱	۲۲۰	۳۵
منطقه ۲	۱۳۰	۲۲
منطقه ۳	۱۲۰۰	۲۰۲
منطقه ۴	۳۳۰	۵۵
منطقه ۵	۴۲۰	۶۰

روایی تحقیق

الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت. روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. روایی سازه: اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تائیدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. در تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض شغلی رابینز (۱۹۹۴) بر اساس (KMO) بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های سی‌گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر سه بعد به نامهای رقابت (هفت سؤال)، مصالحه (یازده سؤال) و اجتناب (دوازده سؤال) بخش قرار دارد. تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه مدیریت تعارض شغلی با سه عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک تر از ۱ و غیرمعتادار، نسبت خبی دو به درجه آزادی کوچک تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۸ و RMR برابر با ۰/۰۰۰). در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی مایر و آلن (۱۹۹۰) بر اساس (KMO) بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های بیست چهار گانه این پرسشنامه بر سه بعد به نامهای عاطفی (هشت سؤال)، مستمر (هشت سؤال) و هنجاری (هشت سؤال) بخش قرار دارد. تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه تعهد سازمانی از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک تر از ۱ و غیرمعتادار، نسبت خبی دو به درجه آزادی کوچک تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۵ و RMR برابر با ۰/۰۰۱). در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) بر اساس (KMO) بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های بیست و یک گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر سه بعد به نامهای



توزیعی (پنج سؤال)، رویه‌ای (شش سؤال) و اجتناب (ده سؤال) بخش قرار دارد. قرار دارد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه عدالت سازمانی با سه بعد از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک تر از 1 و غیرمعنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک تر از 1، GFI برابر با 0/95، CFI برابر با 1، IFI برابر با 0/95 و RMR برابر با 0/006).

پایایی تحقیق

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد. برای پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض شغلی رابینز (1994) بدین ترتیب کل پرسشنامه مدیریت تعارض شغلی 0/76 و (رقابت، مصالحه و اجتناب) در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با 0/72، 0/72 و 0/66 به دست آمد و برای پرسش نامه استاندارد تعهد سازمانی مایر و آلن (1990) بدین ترتیب کل پرسشنامه بدین ترتیب کل پرسشنامه عدالت سازمانی 0/88 (عاطفی، هنجاری و مستمر) 0/81، 0/78 و 0/76 به دست آمد برای پرسش نامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (1991) بدین ترتیب کل پرسشنامه عدالت سازمانی 0/84 و (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با 0/81، 0/80 و 0/79 به دست آمد.

یافته‌ها پژوهش

فرضیه اصلی

بین مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرستان شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد.

مدیریت تعارض شغلی		
0/396	ضریب همبستگی پیرسون	تعهد سازمانی
0/000	مقدار معنا داری	
0/241	ضریب همبستگی پیرسون	عدالت سازمانی
0/001	مقدار معنا داری	
327	تعداد	

جدول شماره 2: نتایج آزمون همبستگی

با توجه به خروجی نرم افزار اس پی اس مقدار معناداری به منظور بررسی رابطه مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کمتر از 0/05 می‌باشد. لذا مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی رابطه داشته و میزان رابطه برابر 0/396 می‌باشد. با توجه به این که ضریب همبستگی مثبت است می‌توان نتیجه گرفت هر چه از میزان مدیریت تعارض شغلی در سازمان افزوده شود میزان تعهد سازمانی افزایش می‌یابد و همچنین مدیریت تعارض با عدالت سازمانی رابطه داشته و میزان رابطه برابر 0/241 می‌باشد. با توجه به این که ضریب همبستگی مثبت است می‌توان نتیجه گرفت هر چه از میزان مدیریت تعارض شغلی در سازمان افزوده شود میزان عدالت سازمانی افزایش می‌یابد. لذا فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.



فرضیات فرعی

1- بین بعد رقابت با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.

جدول شماره 3: نتایج آزمون همبستگی

متغیر	ضریب همبستگی با بعد رقابت	سطح معناداری
عاطفی	-0/268*	0/000
هنجاری	-0/366*	0/000
مستمر	-0/295*	0/000
توزیعی	-0/143*	0/001
رویه ای	-0/159*	0/001
مراوده ای	-0/188*	0/001

بین نمره همه مولفه های تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با بعد رقابت رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد ($p < 0/05$). میزان (شدت) رابطه بعد رقابت با عاطفی -0/268 و با هنجاری -0/366 با مستمر -0/295 با توزیعی -0/143 با رویه ای -0/159 با ارزش مراوده ای -0/188 است. لذا فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین بعد رقابت با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار منفی وجود دارد. لذا فرضیه تایید می گردد.

2- بین بعد مصالحه با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.

جدول شماره 4: نتایج آزمون همبستگی

متغیر	ضریب همبستگی با بعد مصالحه	سطح معناداری
عاطفی	0/323**	0/000
هنجاری	0/311**	0/000
مستمر	0/385**	0/000
توزیعی	0/213**	0/001
رویه ای	0/269**	0/001
مراوده ای	0/298**	0/001

بین نمره همه مولفه های تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با بعد مصالحه رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد ($p < 0/05$). میزان (شدت) رابطه بعد رقابت با عاطفی 0/323 و با هنجاری 0/311 با مستمر 0/385 با توزیعی 0/213 با رویه ای 0/269 با ارزش مراوده ای 0/298 است. لذا فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین بعد مصالحه با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار مثبت وجود دارد. لذا فرضیه تایید می گردد.

3- بین بعد اجتناب با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار وجود دارد.



جدول شماره 5: نتایج آزمون همبستگی

متغیر	ضریب همبستگی با بعد اجتناب	سطح معناداری
عاطفی	-0/133*	0/000
هنجاری	-0/224*	0/000
مستمر	-0/222**	0/000
توزیعی	-0/128**	0/001
رویه ای	-0/102**	0/001
مراوده ای	-0/154**	0/001

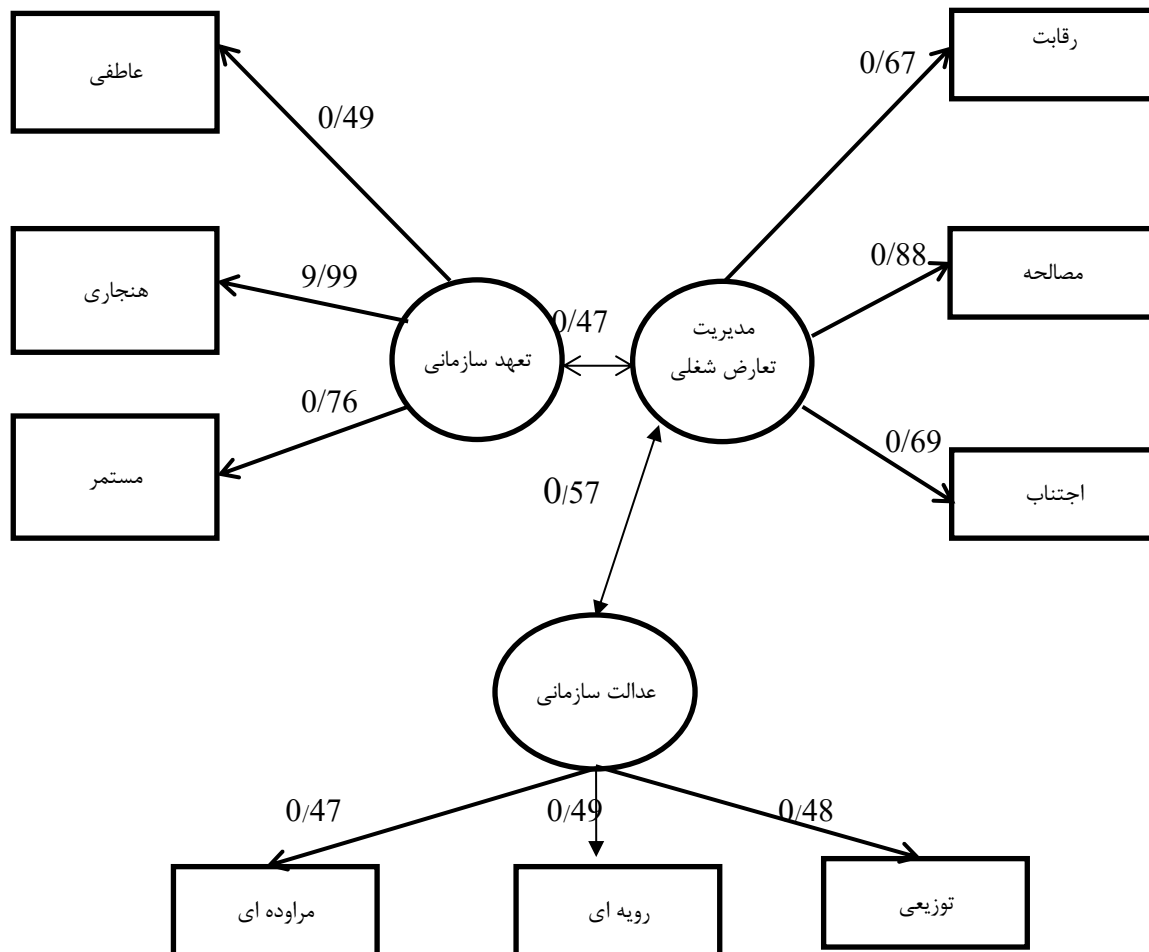
بین نمره همه مولفه های تعهد سازمانی و عدالت سازمانی با بعد اجتناب رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد ($p < 0/05$). میزان (شدت) رابطه بعد رقابت با عاطفی 0/133- و با هنجاری 0/224- با مستمر 0/222- با توزیعی 0/128- با رویه ای 0/102- با ارزش مراوده ای 0/154- است. لذا فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین بعد اجتناب با ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و مراوده ای) در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد ارتباط معنا دار منفی وجود دارد. لذا فرضیه تایید می گردد.

4- مدیریت تعارض شغلی در قالب مدل معادلات ساختاری بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد تاثیر می گذارد.

به منظور بررسی اثرات مدیریت تعارض شغلی بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده گردید نتایج مدل خروجی بر اساس نرم افزار در شکل 4 نشان داده شده است.



شکل 4: مدل اثرات مدیریت تعارض شغلی بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی



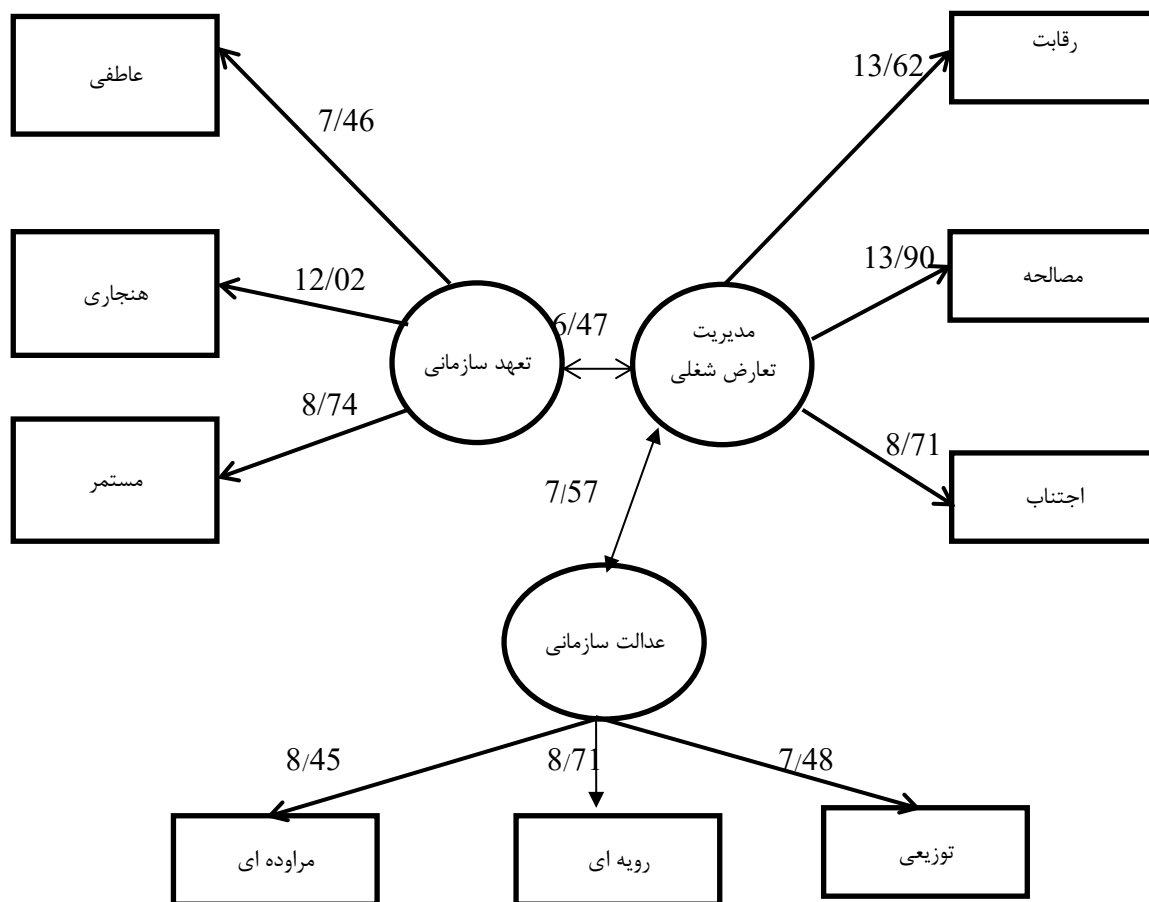
14

با توجه به مدل استخراج شده، فرضیه اصلی این تحقیق این است که آیا مدل مذکور مدل معنایی است یا خیر؟ بدین منظور شاخص های مناسب بودن بر ارزش مدل را بررسی می کنیم. شاخص های مناسب بودن بر ارزش مدل به شرح زیر است:

نام شاخص	مقدار استاندارد	مقدار حاصل شده	جمع بندی
شاخص GFI	بالاتر از 0/9	0/99	بر ارزش مدل مناسب است
شاخص AGFI	بالاتر از 0/9	0/99	بر ارزش مدل مناسب است
شاخص CFI	بالاتر از 0/9	0/99	بر ارزش مدل مناسب است
شاخص NFI	بالاتر از 0/9	0/99	بر ارزش مدل مناسب است
شاخص RMSEA	کمتر از 0/06	0/004	بر ارزش مدل مناسب است
شاخص P-VALUE	بیشتر از 0/05	0/111	بر ارزش مدل مناسب است
X ² /DF	کمتر از 3	1/100	بر ارزش مدل مناسب است



با توجه به شاخص های به ارزش مدل کلیه شاخص ها مناسب بوده و می توان گفت میزان مدیریت تعارض شغلی بر تعهد سازمانی و عدالت سازمانی به شرح زیر است: مدیریت تعارض شغلی $0/67 =$ تعهد سازمانی - مدیریت تعارض شغلی $0/57 =$ عدالت سازمانی. با توجه به این مسئله در ادامه باید مقدار معناداری مورد توجه قرار گیرد. برای این منظور شاخص T-Value مورد استفاده قرار می گیرند مقدار شاخص T-Value باید بالاتر از $1/96$ باشد تا کلیه شاخص ها معنادار باشد که در زیر این مسئله در خروجی نرم افزار لیزری نشان داده شده است. شکل 5: مقدار معناداری هر یک از ضرایب مدل



15

با توجه به مقادیر T-Value موجود در مدل کلیه، کلیه مقادیر بالاتر از $1/96$ بوده لذا کلیه ضرایب حاصل در مدل تأیید می گردد. لذا می توان مدل بالا را به عنوان مدل اصلی اثرگذار مدیریت تعارض شغلی بر تعهد و عدالت سازمانی در نظر گرفت. جدول شماره 6: نتیجه بررسی فرضیه چهارم

نتیجه	مقدار آماره تی	ضریب تاثیر	بررسی اثر
مدیریت تعارض شغلی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد.	2/16	0/19	مدیریت تعارض شغلی

بنابراین مدیریت تعارض شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد و این تأثیر معنادار بوده و میزان تأثیر کل آن برابر $0/19$ می باشد

جدول شماره ۷: نتیجه بررسی فرضیه سوم

نتیجه	مقدار آماره تی	ضریب تاثیر	بررسی اثر
مدیریت تعارض شغلی بر عدالت سازمانی تاثیر دارد	2/11	0/17	مدیریت تعارض شغلی

بنابراین مدیریت تعارض شغلی بر عدالت سازمانی تاثیر دارد و این تاثیر معنادار بوده و میزان تاثیر کل آن برابر 0/17 می باشد

نتیجه گیری

این پژوهش که با هدف بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد اجرا شد و بین مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان های اداری شهرستان شهرکرد رابطه معنادار وجود دارد. مورد تأیید قرار گرفت. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش های محمدی و مهدیان (1395) مبنی بر این که بین سبک های اجتناب و رقابتی مدیریت تعارض با تاب آوری مدیران آموزشی رابطه معکوس و بین سبک مصالحه مدیریت تعارض با تاب آوری مدیران آموزشی رابطه مثبت وجود داشت و سمردی (1395) مبنی بر اینکه اخلاق کار اسلامی بروی تعهد سازمانی و عدالت سازمانی تاثیر مستقیم داشت و سیلان و کاینک (2010) مبنی بر اینکه بی عدالتی توزیعی و رویه ای با احساس بیگانگی شغلی رابطه مثبت و با تعهد سازمانی رابطه معکوس داشت و سومراخان، و همکاران (2010) مبنی بر این که عدالت سازمانی، نقش مهمی در عملکرد مؤثر کارکنان داشت و کارکنانی که از عدالت موجود رضایت دارند، دارای عملکرد بهتری نسبت به کارکنان ناراضی بودند و اریک و همکاران (2007) مبنی بر این که عدالت سازمانی تاثیر مستقیمی بر رضایت شغلی داشت و همچنین عدالت سازمانی تاثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی داشت. همسویی غیر مستقیم دارد و در تبیین این یافته می توان این چنین بیان داشت که پدیده تعارض دارای وجوه گوناگونی است. تعارض دارای ابعاد انسانی، روانی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و می باشد. یکی از مسایل عمده مدیریت در سطوح اجرایی و میانی یا عالی توجه به روابط گروهی در سازمان هاست. گروه ها در روابط خود دچار تعارض هایی می شوند. تعارض ممکن است درون فردی و بین فردی و درون گروهی و بین گروهی و... باشد. کمبود منابع و نارسایی اطلاعات و ساختار سازمان و روابط صف و ستاد و خصوصیات و ویژگی های روانی فردی کارکنان و مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار و عدم کارایی ارتباطات، ظهور پدیده تعارض را تسهیل می نماید یکی از نشانه های بارز مدیریت موفق و اثربخش سازمان ها رویارویی درست و مؤثر مدیر با پدیده تعارض است. نتایج تحقیق نشان می دهد که تعارض در این سازمان ها وجود دارد و مدیران و کارکنان هر دو به درک نسبتاً یکسانی از وجود آن رسیده اند. بر این اساس به نظر می رسد باید راهکارهای کاهش میزان تعارض در دستور کار مدیران قرار گیرد. علاوه بر این زنان شاغل در ادارات دولتی شهرستان شهرکرد در حل تعارضات به ترتیب از سبک های مصالحه، رقابت و اجتناب استفاده می کنند. با مدیریت تغییر استراتژی های تعارض به نحو شایسته بین کارکنان، ساختار مناسب برسیستم حکم فرما خواهد شد. تغییر شاخص های اساسی ساختار سازمانی موجب تبدیل آن به شاخص های مفید و موثر و به تبع آن سازماندهی مناسب حفظ و تقویت آن ها می شود و شاخصه های نامطلوب و غیرموثر، باید یا تغییر یابند یا اصلاح شوند. لذا توصیه می شود: ایجاد کارگروه های مختلف که تمامی جوانب سازمانی را در نظر بگیرند و در شناسایی نوع استراتژی های مناسب تعارض به مدیران در راستای رسیدن به ساختار مناسب کمک نمایند. بازنگری در دستورالعمل ها، رویه ها و آیین نامه های جاری، با نگرش مبتنی بر دیدگاههای کارکنان توجه به استقلال عمل کارکنان، توجه به دیدگاه های بلندمدت و پیشنهاد های استراتژیک آن ها. تدوین برنامه های استراتژیک در راستای تدوین مناسب استراتژی های سازمانی. برگزاری کلاس های آموزشی و کارگاههای مختلف در زمینه تدوین استراتژی. برقراری

ارتباط صحیح و منطقی بین سیستم منابع انسانی و برنامه ریزی برای اجرای صحیح استراتژی های مدیریت تعارض در سازمان با توجه به اینکه عدم مقابله شامل روش های پرهیز از تعارض و یا سازش و دادن امتیاز توسط مدیر به کارکنان است اما به عنوان یک استراتژی قالب در مواقع بحرانی برای تبعیت همگان از اهداف بلندمدت تدوین می گردد. و این خود عامل اصلی در حفظ ساختار ثابت مکانیکی است. این نوع استراتژی در ثبات ساختار مکانیکی بسیار سودمند است. استفاده از گروه های کاری مجرب با دید استراتژیک در ارائه و تدوین استراتژی. برای بهره مندی از نظرات کارکنان در تدوین صحیح استراتژی و ارائه روش های نوین عملکرد، مشارکت نمایند و پیشنهاد می شود که تدوین استراتژی ها، قوانین و مقررات به صورت برگزاری جلسات حضوری و ارائه نظرات گروهی باشد. متمرکز سازی، بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان، می تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد. ولیکن این نوع تفکر در مواقع بحران زدگی مدیریت به سمت و سوی بکارگیری روش مستبدانه است. لذا توصیه می شود: اگر استراتژی کاربردی مدیران یک شرکت در حل تعارض و اختلافات کارکنان از نوع کنترلی شامل شیوه مستبدانه مدیر در حل اختلافات باشد میزان متمرکز سازی فعالیت ها در ساختار سازمانی افزایش می یابد و به همان اندازه کارایی نیز در سازمان افزایش می یابد. متمرکز سازی بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان می تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد اما در زمان های بحرانی با کنترل امور توسط مدیران، حس مسئولیت و مالکیت آنان در سازمان، افزایش داده می شود و این حس به کارکنان نیز منتقل می شود و به تبع آن ساختارهای سازمانی نیز مکانیکی و بدون تغییر باقی خواهند ماند تا دستیابی به اهداف سریع تر و بهینه تر صورت پذیرد و تعهد سازمانی، بیان و حالت روانی است که هر کارمند را به سازمان پیوند می دهد. تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان از جمله سبک های مدیریت تعارض در سازمان مرتبط است؛ از جمله اینکه سبک های مدیریت تعارض اثرهای بالقوه و جدی بر تعهد سازمانی دارد. در واقع، تعهد سازمانی را نوعی نگرش شغلی عنوان می کند که عضو سازمان هدفهای سازمان را معرفی خود می داند و آرزو می کند که در عضویت آن سازمان بماند؛ لذا در راستای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش و سعی خود را می کند و بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد و سه نوع تعهد سازمانی - تعهد عاطفی: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش های سازمانی و میل به ماندن تعریف می شود. تعهد مستمر: در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی تواند انجام دهد. هرچه میزان سرمایه گذاری های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت در او کاهش و لذا میزان تعهد سازمانی (به معنای میل به ماندن) افزایش می یابد، و هر قدر زمان ادامه کار افراد در یک سازمان طولانی تر شود احتمال از دست دادن چیزهایی که طی این سال ها سعی کرده اند آن ها را برای خود حفظ کنند، بیشتر می شود. بسیاری از مردم خود را متعهد و ملزم به ادامه کار می دانند فقط به این سبب که نمی خواهند آن را از دست بدهند چون جایگزینی ندارند. این افراد دارای درجه بالایی از تعهد مستمر کاری هستند. امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار بازتابی است از کم اهمیت شدن تعهد مستمر می باشد. تعهد هنجاری: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد. تعهد هنجاری اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می شود. آن ها که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند به شدت نگران آن هستند که اگر کار خود را ترک کنند دیگران درباره ایشان چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه اشخاص میل ندارند مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت سازند و نگرانند که استعفایشان موجب ایجاد نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود. و سبک های مدیریت تعارض می تواند عدالت سازمانی که به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می کند و عامل عدالت با سه عامل زیر تعریف می شود که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با افسار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند: برابری: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضو از سازمان بی طرفی: بی طرفی در تصمیم



های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان عدم تبعیض: اجتناب از هرگونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیم‌ها که عدالت سازمانی سه نوع می‌باشد: عدالت رویه‌ای، توزیعی، مراوده‌ای باشد رابطه داشته باشد. ارائه راه‌های توافق بین مدیران و کارکنان می‌تواند تعارض را در جنبه‌های مثبت سوق دهد و کارکنان با مشارکت مناسب در ارائه راهکارها می‌توانند ساختار مناسب با انعطاف‌پذیری لازم و روش‌های انجام شغل را ایجاد کنند که خود می‌تواند دستیابی به اهداف را تسریع بخشد. بهره‌گیری از برنامه‌ریزی عملیاتی در واحدها، توأم با آموزش برای پرسنل عملیاتی، تعهد بیشتر پرسنل در اجرا و دستیابی به اهداف را موجب می‌شود و به بهبود تدوین استراتژی در راستای حل تعارض منجر می‌گردد. عدم ارائه استانداردهای مشخص و ضوابط قانونی می‌تواند جنبه‌های خلاقیت و بهبود توانمندی کارکنان را موجب گردد. لذا پیشنهاد می‌شود در تعیین نوع استراتژی حل تعارض، مدیران با نیازسنجی و دوری‌جستن از تعارض، ساختارهای بدون تمرکز را در دستیابی به اهداف پایه‌گذاری کنند و از این طریق توانایی‌های سازمان را در دنیای پرقابلیت کنونی افزایش دهند. دسترسی به روش‌های حل اختلاف از طریق مسالمت‌آمیز و ارائه سود به نفع طرفین، می‌تواند سازمان را به اهداف چندجانبه نزدیک نماید. انجام نظارت‌های غیرمحسوس که ارائه استراتژی مطلوب را موجب شود. چرا که هر قدر میزان نظارت‌های غیرمحسوس بیشتر گردد، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه مطالب و نظریات خود خواهند داشت.

فهرست منابع

18

امیریان زاده، مژگان، قلاتاش، عباس، مختاری، مرضیه (1391) رابطه‌ی عدالت و تعهد سازمانی با بهره‌وری شغلی در بین دبیران دبیرستانهای دخترانه شهر مرودشت. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال سوم، شماره 4، ص 21-35. آذر، علی. علی پور درویشی زهرا، دانایی فرد حسن. (1389). « رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف بانک ملت »؛ مدرس - علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش 68.

بهراری فر، علی؛ جواهری کامل، مهدی؛ احمدی، علی اکبر (1390) رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزشهای اخلاقی عدالت و تعهد سازمانی « پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره 1، شماره 1، صفحات 23-42. حداد نیا، سیروس، شهیدی، نیما، هاشمی، سید احمد (1392) رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی از دیدگاه مدیران گروه‌های آموزشی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال چهارم، شماره 4، ص 165-188.

حسین پور، رضا، پهلوانی، گیتی (1394) بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران با تعهد سازمانی آموزگاران شهرستان کوهدشت. دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی. حضرتی، مرتضی. حق پرست، عدرا (1394) بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، استرس شغلی و تعارضات کار خانواده با توجه به نقش میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان جمعیت هلال احمر). اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار.

رابینز، استیفن (1388) مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، چاپ بیست و دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضائیان، علی (1390) اصول مدیریت. چ بیست و دوم. تهران: سمت
رنجیریان، بهرام (1380) عهد سازمانی. اصفهان: دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
روحی، قنبر؛ آسایش، حمید؛ رحمانی، حسین؛ عباسی، علی (1390) ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گلستان. فصلنامه پایش، س دهم، ش دوم: 285-292.



ساعتچی، محمود؛ قاسمی، نوشاد؛ نمازی، سمیه (1387) بررسی رابطه میان انگیزه شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه شهرستان مرودشت. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، س اول، ش دوم: 147-168 .

سرمدی، محمد رضا (1395) آرایه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه ای عدالت سازمانی و ارزش های شغلی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال هفتم، شماره 3، ص 61-74.

غفوریان، هما، فلامرزی، آمنه (1389) بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان. فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی ، سال نخست / شماره 2، ص 36-48.

فیلی، اردلان، پویا، علی رضا (1395). بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی پرستاران و بهیاران (نقش واسطه های تعارض کار - خانواده و تعهد سازمانی). نشریه پژوهش پرستاری ایران، دوره 11، شماره 4، ص 11-19.

محمدی و مهدیان (1395) بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض (مصالحه، اجتناب، رقابتی) با تاب آوری در مدیران آموزشی دبیرستان های دوره اول شهر کرمانشاه با توجه به جنسیت در سال تحصیلی 94-95. فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی. سال یازدهم، شماره 3، ص 95-104.

مشبکی، اصغر (1386). رابطه تعهد سازمانی با تحول اداری. فصلنامه پژوهش. شماره 5، ص 1-20.

19

نادی، محمد علی، اسلامی هرندی، فاطمه (1394). الگوی ساختاری عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی دبیران شهر اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال هفتم، شماره 4، ص 59-83.

نعیمی عباس. ، شکرکن ح. (1385) بررسی رابطه ساده و چند گانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز ؛ مجله علوم تربیتی و روانشناسی ؛ 13 (1) .

- Allen, J & Meyer, P. (2002). Tree Component of Organizational Commitment-Human Resource. Management Review, Vol 1.No.I .PP:61-68.
- Boss, T. (2003). Justice as a Basic Human Need. New Ideas In Psychology. 21 (3), pp209-219.
- Cann, A., Norman, M. A., Welbourne, J. L. & Calhoun, L. G. (2008). Attachment styles, conflict styles and humour styles: interrelationships and associations with relationship satisfaction, European Journal of Personality, 22, 131-146.
- Ceylan, A. kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between Organizational in justice and Organizational commitment: implications for Health care professionals. International journal of Business and management, 5:27-38.
- Conrad, C. & Scott, M. P. (2002). Strategic organizational communication in a global economy, US of America, Earl mcpeek.
- Dubrin, A. J. (2004). Applying psychology, individual and organizational effectiveness, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Erick, R., Boss, L. Martin, O. (2007). Justice in The Workplace With Commitment: Approach To Trust In Joint Ventures. Journal Of International Business studies, 33, pp479-495.
- Fox, S., Spector, P & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and Organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. Journal of vocational Behavior, 59, 291-309.
- Gray, B.; Coleman, P. T. & Putnam, L. L. (2007). Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change, American Behavioral Scientist, 50(11), 1415- 1429.
- Greenberg, J & Baron, R.A. (2000) Behavior in Organizations, Prentic Hall, Inc., th ed.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). Behavior in organization, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Haghighi, M. A. (2002). Organizational behavior,
- Hempel, P. S., Zhang, Z. & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China, Journal of Organizational Behavior, 30, 41-65.



- Hyun-Jung C. 2009. An exploratory study on the effect of work-family conflict on job satisfaction and job performance among hotel frontline employees with testing gender difference. *Korean journal of hospitality administration*, 18, 203- 219.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26(3): 489-511.
- Mcdowall, A. & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1): 8-29.
- Meyer, J. p., Allen, N.j. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Mooghali A, Bagheri Lankarani K, Abedi H, Sarikhani Y. 2015. The Relationship Between Job Characteristics and Work-Family Conflict Among Married Women Employed in Clinical Wards of Shiraz University- Affiliated Hospitals. *Women's Health Bull.* 2015 January; 2(1): e25141.
- Poll, W.L. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding unionmanagement relation in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3):725-748.
- Qu Xinyuan H. 2012. Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, pp 65 22-28.
- Robbins, S. P (2006). *Organizational behavior*, Eleventh edition, Prentice- Hall Inc.
- Shahrokni, H. (2002). Dealing with conflict, *Management Development*, 34, 18-23.
- Sumarakhan, S., Mukhtar, S. & Niazi, M. (2010). Link between Organizational justice and Employee Job performance in the work place, *Interdisciplinary journal of contemporary research in Business*. 2(3): 121-132.
- Wong. Y. T & Ngo, H. .& Wongc ,S. (2006) Perceived organizational Justice Trust ,And OCB :A Study Of Chinese Workers IN Joint Ventures And State-Owned Enterprises. *Journal of world Business*, Vol .41,pp.344-355.