

Justiție organizațională, satisfacție profesională și angajament organizațional în învățământ

Alcora Iulia Darie

Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, România

In the present study, based on a sample of teachers ($N = 70$) from several educational institutions in Romania, the author examined the relationship among organizational justice, job satisfaction and organizational commitment. The results suggest that the general job satisfaction of teachers is linked with their perceptions of procedural ($r = .27$), and distributive justice ($r = .38$). Moreover, significant correlations were found between the perception of organizational justice and two dimensions of organizational commitment. Several relations, such as distributive justice-affective commitment ($r = .48$), procedural justice-affective commitment ($r = .48$), interactional justice-affective commitment ($r = .47$), and interactional justice-continuance commitment ($r = .27$), present an interesting perspective.

Keywords: organizational justice, job satisfaction, organizational commitment

Address of correspondence: iulia.darie90@gmail.com

Cum putem defini justiția organizațională și care este importanța acesteia pentru psihologie? Sensul generic al noțiunii de "justiție" este acela de corectitudine și poate fi cel mai bine înțeles doar prin raportare la contextele concrete ale vieții cotidiene. Psihologic vorbind, evaluarea corectitudinii unor acțiuni se desfășoară sub forma unui proces subiectiv, ușor influențabil de o serie de circumstanțe externe sau de caracteristici individuale. Această evaluare generează o percepție a justiției care poate fi parțial obiectivată de către cercetători prin descoperirea mecanismelor care o antrenează. Dacă ne fixăm ca scop studierea justiției în mediul organizațional, este necesar să avem în vedere cele trei forme sub care se poate manifesta și anume: justiție distributivă, justiție procedurală și justiție întreacțională. Ceea ce este important ca managerii și specialiștii în resurse umane să cunoască sunt dimensiunile psihologice (stări, intenții, comportamente, atitudini) cu care percepțiile justiției sau in justiției se asociază. În categoria factorilor favorizați de niveluri ridicate ale justiției includem: productivitatea, satisfacția profesională, angajamentul organizațional și comportamentul civic organizațional (Moorman & Niehoff, 1993; Ones & Viswesvaran, 2002). De cealaltă parte, angajații care vor percepe că organizația lor nu îi tratează suficient de corect, vor fi mai predispuși către a absenta de la locul de muncă (Geurts, Rutte, & Schaufeli, 1999; Bakker, De Boer, Schaufeli, & Syroit, 2002), a intenționa să părăsească organizația (Geurts, Rutte, & Schaufeli, 1999), a dezvolta sindromul burnout (Buunk,

Dierendonck, & Schaufeli, 2001; De Haes, Oort, Schaufeli, Smets, & Visser, 2004; Schaufeli, Schreurs, Taris, & Van Horn, 2004) și a-și diminua angajamentul față de organizația din care fac parte (Geurts, Rutte, & Schaufeli, 1999).

Scopul studiului de față îl constituie analiza relațiilor dintre justiția organizațională și satisfacția profesională, respectiv angajamentul organizațional al cadrelor didactice din România. Ulterior familiei și grupului de prieteni, profesorii sunt oamenii care joacă un rol esențial în dezvoltarea personalității umane. Ei trebuie priviți ca niște resurse umane deosebit de valoroase pentru evoluția întregii societăți. Sunt cei însărcinați cu socializarea secundară a indivizilor, mai precis cu transmiterea normelor și valori specifice unei noi instanțe socializatoare, alta decât grupul familial. Profesorii au datoria de a exercita o influență culturală constructivă asupra elevilor/studentilor de care se ocupă și de a-i învăța pe aceștia să coopereze, să-și dezvolte o gândire critică și să se poată adapta cu ușurință vieții personale și profesionale. Dincolo de asta, activitatea lor este condiționată într-o măsură covârșitoare de un anumit grad de confort psihologic și material. În absența unei valorizări și recompensări juste a resurselor investite de ei în muncă, satisfacția acestora în raport cu și motivația pentru actul educativ se pot diminua semnificativ. În plus, instituțiile de învățământ angajatoare pot înregistra mari pierderi dacă se ajunge la situația în care profesorii (cu precădere cei performanți) intenționează să demisioneze, considerând că

nu sunt apreciați suficient. Studiul nostru a fost inspirat de cercetători străini ale căror rezultate au evidențiat o influență directă a justiției organizaționale atât asupra satisfacției în muncă a cadrelor didactice (Mirkamali, Sheikhi Fini, & Zainalipour, 2010) cât și asupra angajamentului lor organizațional (Yavuz, 2010). Mai mult decât atât, s-a constatat că persoanele satisfăcute de munca lor tind să fie mai performante (Chughtai & Zafar, 2006; Bono, Judge, Patton, & Thoresen, 2001) și că acelea cu un nivel înalt al angajamentului intenționează să rămână în continuare în organizație (Martin, & McFarlane Shore, 1989, Chughtai & Zafar, 2006), și să resimtă o satisfacție profesională ridicată (Al-Hussami, 2008). Așadar, prin intermediul unor consecințe precum angajamentul organizațional și satisfacția în muncă, percepțiile justiției ar putea contribui la generarea acelor efecte secundare benefice pentru orice organizație: performanță, satisfacție și dorința angajaților de a-și continua activitatea în cadrul ei. Aceste date științifice sunt cu atât mai relevante pentru tipul specific de organizație a cărei misiune este educația. Astfel, se impune ca necesară asigurarea unui climat de lucru care să le favorizeze cadrelor didactice bunăstarea psihică și dorința de a continua să-și exercite meseria cu profesionalism și dedicare chiar în interiorul organizațiilor de proveniență.

Justiția distributivă presupune alocarea resurselor și recompenselor către angajați în raport cu investițiile acestora în muncă (Leventhal, 1976 apud Colquitt, 2001). Prin urmare, un angajat va crede că a fost recompensat corect dacă va exista un echilibru între contribuțiile aduse organizației prin intermediul muncii sale și recompensa obținută. Baldwin (2006) menționează câteva dintre recompensele ce pot fi întâlnite în contextul muncii: remunerațiile, acceptarea socială, securitatea muncii, oportunitățile de promovare și carieră. În ceea ce privește contribuțiile angajatului, aceleași autoare ne indică patru forme sub care ele pot apărea: educație, training, experiență și efort.

Justiția procedurală se referă la corectitudinea metodelor și proceselor prin care se iau deciziile privind rezultatele/recompensele obținute de angajații unei organizații ca urmare a activității pe care ei o desfășoară (Greenberg, 1990, apud Griffin, Hogan, & Lambert, 2007). Thibaut și Walker (1975) au ajuns la concluzia că aceștia judecă gradul de corectitudine al procedurilor în funcție de două tipuri de control: cantitatea de control pe care o au asupra procedurilor utilizate în luarea deciziilor (controlul procesului) și cantitatea controlului disponibil pentru a influența deciziile (controlul deciziilor) (apud Coetzee, 2005). Ei vor percepe ca fiind corecte procedurile clare și integral aplicate. Aici intervine gradul de control pe care ei consideră că îl dețin asupra procedurilor prin care se iau deciziile și asupra deciziilor, odată ce acestea au fost luate. Principiul „vocii” postulează că gradul de justiție perceput de angajații cărora le este permis să-și exprime

nemulțumirea cu privire la un proces sau rezultat care îi afectează, va fi mai mare (Conte & Landy, 2010).

Justiția interacțională este conceptualizată de Bies și Moag (1986, apud Coetzee, 2005) ca o sensibilitate în tratamentul primit de angajați în timpul aplicării procedurilor organizaționale. S-ar părea că aceasta poate fi studiată și prin prisma a doi subfactori pe care îi definim în cele ce urmează. Primul este justiția interpersonală și se referă la măsura în care oamenii sunt tratați cu respect, politețe și demnitate. Al doilea este justiția informațională și se focalizează asupra explicațiilor pe care oamenii le primesc referitor la proceduri și la rezultatele acestora (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Yee Ng, Porter, & Wesson, 2001).

Satisfacția profesională reflectă „măsura în care oamenii le place (satisfacție) sau nu le place (insatisfacție) munca pe care o efectuează” (Spector, 1997, p.2). Putem evalua satisfacția angajaților fie ca un sentiment global cu privire la muncă, fie ca un set de atitudini față de diferite fațete ale muncii. O fațetă a satisfacției profesionale poate face referire la orice aspect al unui anumit tip de muncă. Cele mai populare instrumente de evaluare a satisfacției în muncă se axează, în general, pe investigarea următoarelor dimensiuni: aprecierea, comunicarea, relațiile cu colegii, beneficiile suplimentare, condițiile de lucru, natura muncii, organizația însăși, politicile și procedurile organizaționale, salarizarea, dezvoltarea personală, oportunitățile de promovare, recunoașterea, securitatea și supervizarea (Spector, 1997). S-a descoperit că angajații cu o satisfacție profesională ridicată vor avea tendința de a fi mai performanți în munca pe care o desfășoară (Bono, Judge, Patton, & Thoresen, 2001) și mai satisfăcuți de viața lor (Judge & Watanabe, 1993).

Angajamentul organizațional evidențiază acele aspecte de ordin afectiv și cognitiv care determină un individ să-și dorească menținerea statutului de membru al organizației în care activează. Componentele sale sunt: angajamentul afectiv, angajamentul normativ și angajamentul de continuitate. Angajamentul afectiv este privit ca un proces atitudinal prin prisma căruia individul analizează gradul în care scopurile și valorile proprii sunt compatibile cu cele ale organizației de apartenență. S-ar părea că o compatibilitate ridicată amplifică dorința lui de a rămâne în organizație (Allen & Meyer, 1990). Angajamentul de continuitate exprimă percepția angajaților privind resursele investite de ei în organizație și costurile care s-ar asocia cu eventuala renunțare la postul actual (Jex, 2002). Aceste costuri apar sub două forme. În primul rând, pe măsură ce vechimea angajatului în organizație crește, se consideră că investițiile lui (e.g., planurile privind pensionarea, abilitățile de muncă specializate și netransferabile, afilierile cu ceilalți membri, legăturile familiale etc.) ar putea fi sacrificate sau afectate odată cu schimbarea locului de muncă. În al doilea rând, individul poate experimenta o nevoie de a-și păstra actualul

post de muncă deoarece nu întrezărește nicio alternativă de angajare (Allen & Meyer, 1991, în Clugston, 2000). Angajamentul normativ reflectă dorința de a nu părăsi organizația ghidată de un simț al datoriei, loialității și obligației morale (Allen & Meyer, 1990). Acest tip de angajament și-ar putea găsi sursa în cultura individului sau în etica sa privind munca, factori ce l-ar determina să resimtă o obligație de a rămâne în organizație. Se deosebește de celelalte forme ale angajamentului prin faptul că nu exprimă nevoia individului de a fi compatibil cu scopurile și misiunile organizației și nici un schimb intrinsec văzut de el în relația cu aceasta (Clugston, 2000).

De-a lungul timpului, satisfacția profesională a fost abordată din diverse perspective. Principalele teorii formulate pentru a o explica s-au concentrat asupra naturii muncii sau caracteristicilor organizației, procesării informațiilor provenite din mediul social și predispozițiilor ca factori ce o influențează într-un mod determinant. Conform lui Herzberg (1959) satisfacția s-ar datora naturii muncii (e.g., muncă interesantă, plăcută) iar insatisfacția aspectelor extrinseci precum, de exemplu, salariul (apud Conte & Landy, 2010). Cu toate acestea, s-a descoperit că satisfacția poate fi influențată de ambele categorii de elemente. În sprijinul precedentei afirmații vin studii care sugerează că justiția organizațională, ca atribut extrinsec muncii, corelează cu satisfacția angajaților (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009; Lawson, Noblet, & Rodwell, 2009). Pornind de la baza empirică oferită de aceste cercetări, vom presupune existența unei serii de relații pozitive între diversele fațete ale justiției organizaționale și satisfacția profesională generală. În primul rând, vom investiga dacă satisfacția profesională în rândul cadrelor didactice poate fi privită ca o atitudine care se intensifică pe măsură ce și percepțiile corectitudinii procedurilor de salarizare cresc. Se presupune că în evaluarea caracterului just al unei recompense, angajații analizează și procesul prin care se calculează volumul acesteia. Acest proces implică o serie de proceduri care ar trebui să fie caracterizate prin claritate în enunțare, integralitate în aplicare și oferirea oportunității angajaților de a-și exprima dezacordul în legătură cu acestea, atunci când simt că este cazul. Dacă se întrunesc aceste condiții, ei vor percepe niveluri ridicate ale justiției procedurale. Odată cu astfel de percepții, există probabilitatea ca angajații să privească organizația ca având un real interes în a-i recompensa pe baza unui sistem obiectiv și bine pus la punct, fapt care i-ar determina să experimenteze sentimente de mulțumire, de încredere în organizație, dar și o creștere a nivelului satisfacției la locul de muncă. În al doilea rând, ne propunem să descoperim dacă există o corelație pozitivă între corectitudinea, percepută ca raport contribuției personale-salariu, cu care profesorii sunt recompensați pentru munca efectuată și satisfacția privitoare la aceasta. Din literatura de specialitate reiese că angajații care consideră că valoarea recompensei lor echivalează cu eforturile investite în

muncă, vor percepe un grad ridicat al justiției distributive. Putem specula că această percepție le va spori, în același timp, satisfacția profesională, ca urmare a sentimentului că activitatea pe care o prestează este apreciată de către organizație în aceeași măsură în care și ei se așteptau să le fie apreciată. În al treilea rând, ne vom baza cercetarea pe asumția că factorul justiție interacțională influențează pozitiv satisfacția la locul de muncă. Acest tip de justiție se exprimă prin raportul pe care persoana care aplică procedurile îl stabilește cu angajații. Ei vor simți că sunt tratați corect numai dacă această persoană se va comporta respectuos, se va abține de la comentarii inadecvate contextului și le va oferi informațiile despre proceduri cu onestitate și în detaliu, ținând cont de nevoile lor de informare. Percepția justiției interacționale ar putea să determine și o creștere a satisfacției profesionale odată cu sporirea încrederii în organizație și în sprijinul primit din partea acesteia.

În ceea ce privește angajamentul organizațional, reiterăm ideea că studierea lui are o istorie destul de scurtă și că sunt necesare multe alte date empirice pentru a înțelege cu adevărat cadrul și modul său de manifestare. Pentru moment, știm că el apare sub forma a trei tipuri principale: afectiv, normativ și de continuitate. Anumite studii relevă corelații pozitive ale acestuia cu intenția de a rămâne în organizație (McFarlane Shore & Martin, 1989), cu performanța (Allen & Meyer, 1993, apud Conte & Landy, 2010) precum și cu satisfacția în muncă (Al-Hussami, 2008). În plus, Durick și Glisson (1988) au constatat că angajamentul general este dependent atât de caracteristicile individuale (educația) cât și de cele ale organizației. Există și studii efectuate în domeniul educațional care sprijină concepția potrivit căreia justiția organizațională este unul dintre cei mai importanți predictorii ai angajamentului afectiv al profesorilor (Yavuz, 2010) și al directorilor de licee (Hawkins & Parks, 1998). Cu intenția de a veni cu o anumită contribuție la extinderea cunoașterii din privind angajamentul organizațional, vom merge pe premisa că cele trei dimensiuni ale justiției organizaționale (procedurală, distributivă și interacțională) corelează pozitiv cu angajamentul afectiv dar și cu angajamentul de continuitate al profesorilor. Corectitudinea procedurilor prin care profesorilor le sunt distribuite salariile, volumul acestora dar și modul în care sunt tratați de cei implicați în întregul proces de salarizare le vor amplifica percepțiile pozitive asupra justiției organizaționale. Am putea spune că percepțiile unui astfel de comportament din partea organizației vor stimula, totodată, angajamentul afectiv al profesorilor, prin prisma unei anumite compatibilități între justiție ca valoare personală și justiția promovată de organizație. În al doilea rând atât justiția procedurală cât și cea distributivă și interacțională ar putea corela cu angajamentul de continuitate. Literatura de specialitate ne indică faptul că acesta din urmă este rezultatul unei nevoi de a rămâne în

organizație, resimțită de angajați atunci când evaluează costurile pe care ar trebui să le suporte dacă și-ar pierde calitatea de membri ai acesteia. Astfel, vom presupune că profesorii care percep un nivel ridicat al celor trei forme de justiție vor dori să-și continue activitatea în organizație, gândindu-se că poate la un alt loc de muncă nu ar beneficia de un salariu similar ca valoare, de un sistem la fel de corect de alocare a acestuia sau de un tratament interpersonal corespunzător.

Cele două ipoteze generale care ghidează demersul nostru sunt:

Ipoteza 1: Există o relație pozitivă între justiția organizațională și satisfacția profesională generală.

Ipoteza 2: Există o relație pozitivă între justiția organizațională și angajamentul organizațional.

Legăturile dintre diversele fațete ale justiției, satisfacției profesionale și angajamentului organizațional sunt investigate prin testarea unor ipoteze specifice, care țin cont de fațetele constructelor respective.

În cazul justiției organizaționale sunt țintite fațetele acesteia de justiție procedurală, justiție distributivă și justiție interacțională, astfel încât se pot enunța următoarele ipoteze specifice:

Ipoteza 1.a: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât satisfacția lor profesională crește.

Ipoteza 1.b: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât satisfacția lor profesională crește.

Ipoteza 1.c: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției interacționale, cu atât satisfacția lor profesională crește.

În cazul angajamentului organizațional sunt luate în considerare dimensiunile acestuia, anume angajamentul afectiv și angajamentul de continuitate, astfel încât se pot enunța următoarele ipoteze specifice:

Ipoteza 2.a: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt.

Ipoteza 2.b: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt.

Ipoteza 2.c: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției interacționale, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt.

Ipoteza 2.d: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt.

Ipoteza 2.e: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt.

Ipoteza 2.f: Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției interacționale, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt.

Metodă

Participanți

Lotul investigat a cuprins 70 de profesori selectați în funcție de disponibilitate din mai multe unități de învățământ din București (9) precum și câteva din provincie (4). Lotul este compus din 56 de femei și 14 bărbați cu vârste cuprinse între 25 și 62 de ani ($M = 42$, $AS = 9.7$). Dintre aceștia, 62 provin din mediul urban și 8 din cel rural. Un număr de 25 de profesori activează în învățământul gimnazial, 25 în cel liceal și 20 în cel universitar.

Procedură

Fiecare cadru didactic a primit un set cu toate cele trei chestionare. Pentru 25 de participanți, distribuția acestor materiale s-a făcut în format electronic (invitații trimise pe adresele de e-mail ale participanților), iar pentru 45 de participanți, materialele au fost distribuite în format creion-hartie. Unul dintre cele trei chestionare solicita și menționarea unor date demografice precum vârstă, gen, mediu de proveniență și nivelul educațional pentru care participanții desfășurau activitatea de predare (gimnazial, liceal, universitar). Chestionarele au fost returnate prin aceleași mijloace prin care au fost distribuite. Profesorii au participat la studiu ca voluntari, fără a li se oferi stimulente materiale sau de altă natură.

Instrumente

Pentru investigarea fiecărui construct s-a utilizat câte un chestionar. S-a impus ca necesară obținerea unor versiuni românești a celor trei instrumente disponibile, în primă instanță, numai în limba engleză. Acest scop a fost atins recurându-se la metoda cunoscută sub numele de translation (traducere) – back-translation (retro-traducere). Primul pas a constat în contactarea a doi cunosători de limbă engleză care au fost rugați să traducă, fiecare în parte, itemii celor trei chestionare. Al doilea pas a implicat compararea celor două traduceri și identificarea eventualelor discrepanțe dintre ele. Efectuarea modificărilor necesare atingerii unui consens în ce privește forma finală a itemilor în limba română a fost următorul pas. O a treia persoană a tradus înapoi în limba engleză itemii finali, verificând dacă sensul acestora rămâne compatibil cu cel al itemilor conținuți de chestionarele originale. Acesta a reprezentat pasul al patrulea. S-a concluzionat că nu mai este nevoie de noi modificări. Prin

urmare, s-au obținut trei instrumente psihometrice aplicabile pe populația românească. Acestea au fost considerate relevante pentru categoria socio-profesională vizată (validate la nivel de aspect) de către un număr de trei voluntari care nu au fost incluși în lotul investigat. Toate răspunsurile au fost oferite de participanți prin auto-descriere.

Justiția organizațională a fost evaluată cu ajutorul Colquitt's Organizational Justice Measure. Acesta este un chestionar construit de Colquitt (2001), conține 20 de itemi și investighează patru dimensiuni ale justiției: procedurală (7 itemi), distributivă (4 itemi), interpersonală (4 itemi) și informațională (5 itemi). Factorii justiție interpersonală și informațională pot fi subsumați dimensiunii numită justiție interacțională (măsurată, ca urmare, pe baza a 9 itemi). Pentru studiul nostru, am luat în calcul cei doi factori sub eticheta anterior menționată rezultând, astfel, o structură trifactorială a justiției. Exemple de itemi sunt: „S-a ținut cont de standardele morale și etice în aplicarea procedurilor?” (justiție procedurală), „Recompensa care vi se oferă reflectă efortul pe care îl investiți în muncă?” (justiție distributivă; recompensa vizată este salariul), „Procedurile v-au fost explicate în amănunt de către aceasta?” (justiție interacțională; referentul fiind persoana însărcinată cu aplicarea procedurilor de recompensare). Răspunsurile au fost înregistrate pe o scală de tip Likert în 5 trepte (1= într-o foarte mică măsură și 5= într-o foarte mare măsură). Coeficienții de fidelitate α Cronbach a celor trei factori, pentru studiul nostru, au fost de .81 pentru justiția procedurală, .92 pentru cea distributivă și .92 pentru justiția interacțională.

Angajamentul organizațional a fost măsurat prin Affective, Normative and Continuance Commitment (Allen & Meyer, 1997). Acesta conține 18 itemi și evaluează angajamentul prin referire la cele trei dimensiuni ale sale și anume: angajament afectiv (6 itemi), normativ (6 itemi) și de continuitate (6 itemi). Angajamentul de continuitate mai cuprinde 2 subscale: Sacrificii Mari și Alternative Limitate. Ele au în vedere faptul că în spatele nevoii angajaților de a continua să lucreze în aceeași organizație se pot ascunde: percepția conform căreia părăsirea ei ar implica prea multe costuri și sacrificii personale sau percepția indisponibilității unor alternative la postul actual de muncă. În scopul testării ipotezelor noastre am analizat doar angajamentul afectiv și pe cel de continuitate. Exemple de itemi sunt: „Mi-ar plăcea foarte mult să-mi petrec restul carierei în această organizație” (angajament afectiv), „Această organizație merită loialitatea mea” (angajament normativ), „Cred că am prea puține alternative pentru a mă gândi să părăsesc această organizație” (angajament de continuitate). Răspunsurile au fost cotate pe o scală tip Likert în 7 trepte (1= dezacord total și 7= acord total). Dintre cei 18 itemi doar 4 necesită scorare inversată, în timp ce restul se scorează normal.

Coeficienții de fidelitate α Cronbach obținuți în prezentul studiu sunt .82 pentru angajamentul afectiv, .82 pentru cel normativ și .74 pentru cel de continuitate.

Satisfacția profesională generală a fost măsurată prin Brief Job Satisfaction Measure, o scală cu 5 itemi ce reprezintă o versiune actualizată de Judge, Locke, Durham și Kluger (1998) a instrumentului dezvoltat de Brayfield și Rothe (1951). În oferirea răspunsurilor, participanții s-au raportat la o scală tip Likert în 7 trepte (1= dezacord total și 7= acord total). Doi dintre itemi presupun scorare inversată, ceilalți 3 scorându-se normal. Un exemplu de item este „Mă simt destul de satisfăcut de munca mea”. Coeficientul de consistență internă α Cronbach a fost, pentru această scală, de .62.

Rezultate

Toate datele colectate de la participanții incluși în cercetare au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS, versiunea 12. În Tabelul 1 pot fi observate corelațiile stabilite între toate variabilele studiului ($N = 70$), precum și media și abaterea standard a fiecăreia dintre ele. Se pare că cea mai puternică legătură există între satisfacția profesională și angajamentul afectiv ($r = .61$, $p < .001$), însă relația dintre cele două nu a făcut obiectul analizei noastre. Tehnica statistică aleasă pentru verificarea validității ipotezelor studiului este corelația Pearson. Tabelul 2 prezintă indicii de corelație Pearson (r) pentru variabilele pe baza cărora au fost formulate cele 9 ipoteze ale studiului.

Justiție și satisfacție

Între justiția procedurală și satisfacția profesională s-a stabilit o corelație de .26 ($p = .027$). Ea este semnificativă la $p < .05$ și susține Ipoteza 1.a (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât satisfacția lor profesională crește) prin aceea că în proporție de 7% varianța satisfacției în muncă a profesorilor se suprapune cu cea a justiției procedurale. Ca urmare, Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției procedurale și satisfacția în muncă a profesorilor) se respinge.

Între justiția distributivă și satisfacția profesională observăm o corelație moderată de .38 ($p = .001$). Ea este semnificativă la $p < .01$ și ne oferă sprijin și pentru Ipoteza 1.b (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât satisfacția lor profesională crește). Varianța în justiția distributivă coincide cu 14% din varianța satisfacției în muncă a profesorilor. Astfel, se respinge Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției distributive și satisfacția în muncă a profesorilor).

Tabelul 1. Intercorelații și statistici descriptive (media și abaterea standard) pentru toate variabilele studiului.

Variabile	M	AS	1. JP	2. JD	3. JI	4. SP	5. AA	6. AC
1. Justiție Procedurală	22.14	5.69	-					
2. Justiție Distributivă	10.27	4.67	.56***	-				
3. Justiție Interacțională	37.10	6.72	.66***	.50***	-			
4. Satisfacție Profesională	25.00	3.19	.26*	.38**	.22	-		
5. Angajament Afectiv	32.64	5.81	.48***	.48***	.47***	.61***	-	
6. Angajament de continuitate	26.90	6.77	.16	.11	.27*	.24*	.11	-

Notă: SP = Satisfacție Profesională, AA = Angajament Afectiv, AC = Angajament de Continuitate; $N = 70$. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (bilateral).

Justiție și angajament

Una dintre cele mai mari corelații a apărut între justiția procedurală și angajamentul afectiv ($r = .48$, $p = .000$). Ea este semnificativă la $p < .001$ și oferă suport pentru Ipoteza 2.a (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt), aproximativ 23% din varianța angajamentului afectiv la profesori fiind asociată cu justiția procedurală. În același timp, Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției procedurale și angajamentul afectiv al profesorilor) este respinsă.

Tabelul 2. Corelații între variabilele de interes pentru studiu.

Variabilele corelate	r	p	N
Justiție procedurală-SP	.26*	.027	70
Justiție distributivă-SP	.38**	.001	70
Justiție interacțională-SP	.22	.063	70
Justiție procedurală-AA	.48***	.000	70
Justiție distributivă-AA	.48***	.000	70
Justiție interacțională-AA	.47***	.000	70
Justiție procedurală-AC	.16	.191	70
Justiție distributivă-AC	.11	.348	70
Justiție interacțională-AC	.27*	.024	70

Notă: SP = Satisfacție Profesională, AA = Angajament Afectiv, AC = Angajament de Continuitate; $N = 70$. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (bilateral)

Cea mai semnificativă corelație a apărut între justiția distributivă și angajamentul afectiv ($r = .48$, $p = .000$). Semnificația sa este dată de $p < .001$ și susține Ipoteza 2.b (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt). Ceea ce ne arată această valoare este că 23% din varianța angajamentului afectiv al profesorilor se asociază cu varianța justiției distributive. Prin urmare Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției distributive și angajamentul afectiv al profesorilor) este respinsă.

Justiția interacțională corelează semnificativ până la $r = .47$ ($p = .000$) cu angajamentul afectiv. Aceasta este semnificativă la nivelul $p < .001$, susținând Ipoteza 2.c (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției interacționale, cu atât angajamentul afectiv al acestora atinge un nivel mai înalt). În ceea ce privește angajamentul afectiv al profesorilor, 22% din varianța acestuia îi poate fi atribuită justiției interacționale. Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției interacționale și

angajamentul afectiv al profesorilor) este, prin urmare, respinsă.

În cazul angajamentului de continuitate, se pare că acesta nu este relaționat semnificativ cu justiția procedurală ($r = .16$, $p = .191$). Prin urmare, cu un prag de semnificație ce depășește nivelul $p < .05$ se respinge Ipoteza 2.d (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției procedurale, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt) și se acceptă ca adevărată Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției procedurale și angajamentul de continuitate al profesorilor).

Între justiția distributivă și angajamentul de continuitate s-a înregistrat cea mai scăzută corelație ($r = .11$, $p = .348$). Ea este nesemnificativă deoarece depășește valoarea prag de $p < .05$, fapt care ne determină să respingem Ipoteza 2.e (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției distributive, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt) și să acceptăm ca adevărată Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției distributive și angajamentul de continuitate al profesorilor).

În fine, se pare că justiția interacțională este singura care, deși la un nivel scăzut, corelează semnificativ cu angajamentul de continuitate ($r = .27$, $p = .024$). Semnificația relației stabilite între cele două este dată de $p < .05$. Aceasta reflectă faptul că justiția interacțională acoperă aproximativ 7 % din varianța existentă în angajamentul de continuitate, venind în sprijinul Ipotezei 2.f (Cu cât profesorii percep un grad mai ridicat al justiției interacționale, cu atât angajamentul de continuitate al acestora atinge un nivel mai înalt) și respingând Ipoteza de nul (Nu există nicio relație între percepțiile justiției interacționale și angajamentul de continuitate al profesorilor).

Discuții

Prezentul demers de cercetare s-a derulat cu scopul de a identifica măsura în care justiția organizațională percepută de profesori se relaționează cu satisfacția pe care aceștia o resimt față de munca pe care o efectuează dar și cu angajamentul lor față de organizația din care fac parte.

Rezultatele noastre relevă existența anumitor variații pozitive semnificative ale nivelului satisfacției

profesionale și angajamentului organizațional al cadrelor didactice în funcție de gradul corectitudinii pe care organizația o manifestă în relație cu acestea. O serie de cercetători străini au evidențiat, de asemenea, relații pozitive în sferile justiție-satisfacție (Mirkamali, Sheiki Fini, & Zainalipour, 2010) și justiție-angajament (Chughtai & Zafar, 2006; Yavuz, 2010) la nivelul personalului din învățământ. Pe de o parte, datele noastre indică faptul că oferirea unui salariu echivalent efortului pe care profesorii îl depun în activitatea lor de muncă (educația) dar și utilizarea unui ansamblu de proceduri corecte prin care acesta să fie alocat se asociază cu intensificarea atitudinilor de satisfacție profesională. Există posibilitatea ca aceste relații să fie mediate de evaluări cognitive de tipul „organizația își îndeplinește obligațiile față de mine” (obligații privind remunerația; văzută ca o consecință firească a eforturilor investite în muncă) dar și de sentimentul că organizația este o sursă de sprijin (prin prisma procedurilor corecte de alocare a remunerațiilor care pot spori încrederea în angajator, lăsând impresia că acesta este preocupat de bunăstarea angajaților săi). Pe de altă parte, echilibrul contribuții-recompensă, procedurile juste prin care se atinge acest echilibru dar și maniera atentă și respectuoasă în care profesorii sunt tratați în decursul întregului proces de recompensare reprezintă factori alături de care se înregistrează și creșteri ale atașamentului lor afectiv față de organizație. Un asemenea fenomen și-ar putea găsi sursa tot în percepțiile sprijinului primit din partea organizației însă o altă interpretare i-ar fi mai adecvată: profesorii ar ajunge până la punctul în care să se identifice cu scopurile și valorile organizației angajatoare considerând că acestea sunt, în fapt, prezente și la nivelul propriei persoane (e.g., valoarea numită „corectitudine”). În ceea ce privește angajamentul de continuitate, studiul nostru constată că singura formă de justiție cu care se relaționează într-o oarecare măsură este cea interacțională. Mai concret, dorința profesorilor de a continua să predea în aceeași instituție de învățământ se amplifică pe măsură ce persoanele responsabile cu recompensarea îi tratează cu atenție pe durata întregului proces, manifestând receptivitate la nevoile lor de informare și comportament respectuos. În plus, am descoperit că atât cuantumul recompensei (salariul) obținute de profesori, cât și mijloacele prin care ea este distribuită (procedurile formale și sensibilitatea cu care angajații sunt tratați) se reflectă în atașamentul afectiv al acestora mai bine decât în satisfacția lor în muncă sau în dorința de a nu-și părăsi organizația. S-a evidențiat și faptul că, dintre cei trei factori, echilibrul investiții-recompensă este cel mai strâns legat de satisfacția resimțită de profesori în activitatea lor. De asemenea, studiul nostru sugerează că profesorii se atașează afectiv față de organizație într-o mai mare măsură atunci când consideră că recompensa lor echivalează cu efortul depus în muncă decât atunci când simt că procedurile de recompensare s-au

derulat corect. Alți cercetători, însă, au descoperit că procedurile corecte sunt cele care se asociază mai strâns cu angajamentul organizațional decât recompensa propriu-zisă (Ones & Viswesvaran, 2002; Chuah & Ponnu, 2010). Studiul lui Nadiri și Tanova (2010) a relevat că justiția procedurală nu este un predictor mai puternic pentru satisfacția profesională, comparativ cu justiția distributivă și interacțională. Revenind la datele cercetării noastre, acestea relevă că justiția interacțională, văzută ca o sensibilitate în tratamentul oferit profesorilor pe parcursul procesului prin care le sunt distribuite recompensele, este factorul care se asociază cel mai puțin cu niveluri crescute ale satisfacției generale în muncă sau ale angajamentului de continuitate și cel mai mult cu niveluri ridicate ale angajamentului afectiv.

Concluziile noastre ne încurajează să afirmăm că noțiunea de justiție organizațională merită să înceapă a fi explorată și în spațiul cultural românesc, în intenția de a se determina relațiile sale cu alte concepte relevante pentru domeniul psihologiei organizaționale. De asemenea, cercetătorii care vor prezenta interes pentru această zonă, pot continua efortul nostru prin investigarea unei relații de cauzalitate între justiție și celelalte două concepte ale studiului, fapt pe care noi nu l-am avut în plan. Se recomandă și analiza lor în contextul unor organizații de altă natură. În ultimul rând, ceea ce le putem sugera managerilor unităților de învățământ dar și al altor organizații este să exploateze, printre alți factori generatori de beneficii atât pentru ele cât și pentru angajații lor, și eventuala importanță a justiției. În continuare, vom menționa câteva reguli menite să sporească percepțiile justiției distributive, procedurale și interacționale. Acestea sunt: asigurarea unei cât mai mari proporționalități între contribuțiile pe care angajații le aduc organizației și volumul recompensei primite de aceștia; menținerea, totuși, a unei anumite egalități în recompensarea angajaților care desfășoară același tip de muncă; aplicarea corectă, integrală și lipsită de erori a procedurilor prin care se ajunge la recompensă; utilizarea acelorași proceduri întotdeauna pentru toți angajații; implementarea unui sistem prin care angajații să-și exprime nemulțumirile cu privire la procesul care a condus la recompensă dar și la aceasta din urmă ca rezultat al procesului; aplicarea procedurilor ținându-se cont de standardele morale și etice; tratarea angajaților cu respect, demnitate și politețe; evitarea remarcilor sau comentariilor inadecvate la adresa acestora; oferirea de informații acurate și suficiente pe tot parcursul procesului; oferirea informațiilor în timp util; dacă este necesar, adaptarea discursului la nevoile angajaților și oferirea de explicații rezonabile.

Dorim să menționăm un număr de limitări ale cercetării de față. În primul rând, lotul conține un număr relativ redus de participanți. Aceasta nu ne permite să generalizăm rezultatele obținute asupra întregii populații de profesori deoarece nu avem certitudinea că volumul lotului utilizat

este suficient de mare încât să poată fi văzut ca semnificativ pentru populația investigată. Tot cu referire la participanți, menționăm că nu am aplicat nicio metodă de eșantionare iar lotul investigat a fost constituit în funcție de disponibilitatea profesorilor din mediul nostru proximal de a ne răspunde la cele trei chestionare. Prin urmare, nu excludem posibilitatea ca lotul nostru să fie nereprezentativ și ca exact la acei participanți excluși din studiu, relațiile dintre variabilele noastre să arate ceva mai diferit. O altă limită a cercetării ar putea fi inexistența unei echivalențe în raportul număr de bărbați și număr de femei care au participat la demersul nostru. Numărul bărbaților a fost depășit considerabil de cel al femeilor. De asemenea, faptul că cercetarea a fost efectuată numai în context educațional, ne împiedică să extrapolăm rezultatele sale și asupra altor contexte de muncă. Încheiem cu precizarea că cele mai puternice și cele mai slabe asocieri apărute la nivelul variabilelor noastre s-ar putea datora tehnicii de evaluare utilizate: chestionarul pe bază de auto-raport. Această limită ar fi putut influența participanții să ofere răspunsuri fals-pozitive sau fals-negative conducând, așadar, la eroarea de tip I și eroarea de tip II.

References

- 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, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace. In Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validate scales for organizational research and diagnosis* (pp. 51-53) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22, 286-295.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*, pe <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf> accesat în data de 18.01.2011.
- Bakker, A. B., De Boer, E. M., Schaufeli, W. B., & Syroit, J. E. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment, *International Journal of Business and Management*, 4, 145-154.
- Bono, J. E., Judge, T. A., Patton, G. K., & Thoresen, C. J. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Buunk, B. P., van Dierendonck, D., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: a longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 43-52.
- Chuah, C. C., Ponnuru, C. H. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4, 2676-2692.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Chughtai, A. A., Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11, 39-64.
- Coetzee, M. (2005). *Organizational justice, Chapter 4*, pe <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd04132005130646/unrestricted/04chapter4.pdf> accesat în data de 12.01.2011.
- Colquitt J. A., Conlon, D. E., Porter, O. L. H., Yee Ng, K., & Wesson, M. J. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Conte, J. M., & Landy, F. J. (2010). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- De Haes, H. J. C. J. M., Oort, F. J., Schaufeli, W. B., Smets, E. M. A., & Visser, M. R. M. (2004). Perceived inequity: does it explain burnout among medical specialists?. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1900-1918.
- Durham, C. C., Judge, T. A., Kluger, A. N., & Locke, E. A. (1997). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Durick, M., & Glisson, C. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Geurts, S. A., Rutte, C.G., & Schaufeli, W. B. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13, 253-267.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., & Lambert, E. G. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology. A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24, 223-233.
- Martin, H. J., & McFarlane Shore, L. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Mirkamali, S. M., Sheiki Fini, A. A., & Zainalipour, H. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Moorman, R. H., & Niehoff, B. P. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry.

- International Journal of Hospitality Management*, 29, 3-41.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G., Taris, T. W., & Van Horn, J. E. (2004). Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: a dynamic exchange model. *Anxiety, Stress and Coping*, 17, 103-122.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4, 695-701.