

IT기업의 지각된 공정성이 이직의도에 미치는 영향

The Effects of Perceived Justice on Turnover Intention in IT Firm

강성수(Seong-Soo Kang)

서남대학교 사회과학부 경영학과 교수

강종수(Jong-Soo Kang)

전북대학교 대학원 박사과정 회계학과

목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구모형 및 가설의 설정	Abstract
IV. 실증분석	

Abstract

The purpose of this study is to find out the relationship between perceived organizational justice(distributive, procedural, interactional), job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention information technology firm. I made the theoretical proposed model to explain these relationships between the constructs, identify the operational definitions and 5 hypotheses(6 sub-hypotheses) was established. The research came to the conclusions as follows: First, perceived justice had the positive effect to the job satisfaction and organizational commitment empirically. Second, I found the relationship between job satisfaction and organizational commitment was positive. Third, job satisfaction had not the positive effect directly, but indirect effect via organizational commitment was identified in turnover intention by empirical test. Finally, perceived organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention was significantly related and to decrease the turnover intention, varieties of methods and ways would be developed that raise the perceived organizational justice, job satisfaction, organizational commitment.

Key Words : perceived organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention

I. 서론

조직은 우수한 인적자원을 유인하고, 기존의 구성원들이 높은 성과를 내도록 동기를 유발시키며, 장기간에 걸쳐 조직구성원들의 성과를 유지시키기 위하여 구성원들에게 다양한 형태의 보상을 제공하게 된다. 공정성 개념은 Adams(1963)의 공정성 이론에 토대를 두고 있는데, 교환과정에서 한 개인이 자신이 획득하기 위해 투자한 자원과 희생한 자원에 대한 대가로 받은 성과에 대한 비율의 지각이 공정하고 정당했는가의 여부를 말한다.

일반적으로 조직의 구성원들은 자신이 공정하게 대우받았다고 지각할 경우 자신들의 작업 및 보상, 상급자 및 조직에 대하여 긍정적인 태도를 견지한다고 볼 수 있는데(Moorman, 1991), 이는 조직공정성에 대한 조직구성원들의 지각이 상사나 조직과의 교환수준을 파악하는 데 있어 매우 중요한 가치평가 기준으로 활용됨을 의미하게 된다.

이러한 조직공정성은 일반적으로 조직 내 구성원들의 직무에 대한 만족, 임금에 대한 만족 등에 영향을 미치게 되며(Folger and Konovsky, 1989), 더 나아가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치게 된다(Konovsky et al., 1987, Sweeney and McFarlin, 1993).

대부분의 선행연구들에서는 조직공정성과 직무만족, 그리고 조직몰입에 긍정적인 태도를 형성한다는 수준에 머물러 있다. 그러나 정보기술기업에 있어서 조직 내 구성원이 지각한 공정성이 직무만족과 조직몰입을 경유하여 조직구성원들의 이직의도에 미치는 영향력 과정을 살펴보려 한다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등을 바라본 선행연구에 대한 이론적 고찰을 통해 개념적 연구모형을 도출하고 정보기술 기업에 소속된 조직구성원들에 대한 실증조사를 통해 자료를 수집한 후, 이를 실증적으로 검토하게 된다.

II. 이론적 배경

1. 조직 공정성과 직무만족

조직 공정성(organizational justice)은 크게 세 가지로 구분하는데 첫째, 분배적 공정성(distributive justice)은 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 결과물에 대하여 지각하는 공정성이라 정의할 수 있다(Smith et al., 1999). 둘째, 절차적 공정성(procedural justice)은 논의와 협상의 결과에 도달한 의사결정자들에 의해 사용된 정책, 절차, 기준에 대한 지각된 공정성이라고 정의할 수 있다(Alexander and Ruderman, 1987; Lind and Tyler, 1988). 절차적 공정성은 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나

절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도로 정의할 수 있는데(Folger and Konovsky, 1989), 즉 모든 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 지각이라고 볼 수 있다. 이러한 연구들의 의견을 종합해보면, 절차적 공정성의 인지는 분배적 공정성 보다 몰입, 신뢰, 그리고 권한의 합법성과 같은 시스템이나 기구들에 대한 각 조직 구성원의 평가에 더 큰 영향을 미치고 있음을 알게 된다(Lind and Tyler, 1988).

마지막으로 상호작용적 공정성(interactional justice)은 의사소통 방식, 우호적인 정도, 편견, 흥미, 존경, 정직, 예의 등으로 구성되어 지며 인간적인 측면과 비인간적인 측면까지 포함하는 의사결정을 수행하는 데 있어 적용되는 스타일에 관련되어 진다.

직무만족(job satisfaction)은 종업원이 직무를 통하여 긍정적인 감정의 지향을 표현하는 정도라 정의할 수 있는데(Smith et al., 1969), 직무에 대하여 가지고 있는 종업원의 태도라 할 수 있다. 따라서 직무만족은 한 개인이 조직 내 본인이 맡고 있는 직무에 대해서 가지고 있는 감성적이고 정서적인 선호도를 의미하게 된다.

지금까지의 대부분 인사조직의 연구결과들을 살펴보면 조직 공정성이 직무만족과 조직결속 등 제반 조직유효성을 신장시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것이라는 점을 제시하였다(Alexander and Ruderman, 1987). 그러나 최근 들어 이러한 공정성과 직무만족, 공정성과 조직몰입, 공정성과 조직시민행동, 공정성과 이직의도 등 다양한 접근법이 시도되고 있다.

조직공정성이 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 기존의 선행연구들을 살펴보면, Folger and Konovsky(1989)의 연구에서는 분배공정성이 임금만족과 같은 개인적 결과에 영향을 주는 반면 절차공정성은 관리자의 신뢰와 조직몰입과 같은 조직 결과변수에 영향을 준다고 주장하였다. 또한 Moorman(1991)의 연구에서는 지각된 공정성이 직무만족에 유의적인 영향을 미친다고 주장하였으며, Dean and Poll(1992), Singer(1992), Stephen(1996) 등의 연구에서도 공정성 인식과 직무만족사이의 정(+)의 영향력 관계가 존재함을 주장하였다.

2. 조직공정성과 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직문제와 관련된 개인과 조직 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념(construct concept)으로서, 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로서 중요시되고 있다.

그동안의 조직공정성과 조직몰입의 선행연구들에서 자주 사용되어온 영향력 관계인데, Folger and Konovsky(1989)의 연구에서는 분배적 공정성보다는 절차적 공정성이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였으며, Sweeney and McFarlin(1993), Rhee(1996), Farmer et al.(2003) 등의 연구에서도 공정성 지각이 조직몰입을 강화하는 주요 요인이라는 점을 제안하였다.

3. 직무만족과 조직몰입

직무만족과 조직몰입은 같은 태도변수로서 이들 사이에 직접적인 영향력관계가 있음을 여러 선행연구들에서 확인해주고 있다(Aranya et al., 1986; Williams and Harzer, 1986). 선행연구에 따르면 조직몰입을 행위적 변수로 이해하게 되면 조직몰입이 직무만족이라는 태도를 형성하게 된다는 주장도 있지만(Curry et al., 1986), 조직몰입과 직무만족의 관계를 살펴본 상당수의 연구들에서는 직무만족이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 영향력 관계를 주장하고 있다.

직무만족을 독립변수로 하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 Aranya et al., (1986)의 연구에서도 유의적인 정(+)의 영향력을 확인하였으며, 직무만족과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향력을 확인한 Bluedorn(1982)의 연구에서도 직무만족을 조직몰입의 선행변수로 제안하였다. 여러 선행연구 결과에 기초를 두어 본 연구에서도 조직몰입의 영향요인으로 직무만족을 설정하였다.

4. 직무만족, 조직몰입과 이직의도

이직의 종류는 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있으며, 회피 가능성 여부에 따라 회피 가능이직과 회피불가 이직으로 구분할 수 있다. 먼저 구성원 측의 개인적 사유에 의해 구성원이 자발적으로 현재의 직장을 이탈하는 자발적 이직(voluntary separation)과 종업원 측의 경제적 사유나 기타 이유에 의해 구성원이 비자발적으로 현재의 직장을 이탈하게 되는 비자발적 이직(involuntary separation)으로 구분할 수 있다.

자발적 이직의 경우 구성원들의 개인적인 희망이나 기타의 사유에 의해 현재의 직장을 이탈하는 경우로서, 타 직장에서의 이직을 위해 직장을 변경하는 전직과 결혼, 임신과 출산, 가족 이주 등의 목적으로 직장을 옮기는 사직 등으로 구분할 수 있다. 반면 비자발적 이직의 경우 경기불황에 따른 인력감축 등 고용조정 일환으로 구성원의 일부를 이직시키는 일시해고와 직장 내의 취업규칙 위반이나 기타의 징계사유 등으로 인해 강제로 퇴직시키는 징계해고, 정년퇴직 등이 포함된다.

조직구성원의 이직의도와 가장 밀접하게 관련된 요인으로 직무만족과 조직몰입을 들 수 있다. O'Reilly and Chatman (1986)은 조직몰입과 조직시민행동, 이직의도간의 영향력 관계를 검증하였으며, 다양한 조직행동 연구에서 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았다. Jackovsky(1984)의 모형에서는 직무성고가 이직용이성에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 가정하였다, 직무성고가 높은 종사원들은 이직이 용이하다고 지각하게 되고, 노동력 시장의 상황이나 근무연수 등의 요인이 이직용이성에 영향을 미친다고 보고 있다. Pizam(2000)의 연구에서는 호텔종사원을 대상으로 한 그의 연구에서 임금, 직무만족, 동료와의 관계, 작업기대치, 내부동기, 계약상태 등이 유의적인 영향력 관계를 가진다고 주장하였다.

먼저 조직몰입과 이직의도사이에 유의적인 영향력 관계가 존재하는데, Price and Mueller(1980)의 연

구에서는 이전의 Price(1977)의 연구에서 사용하였던 인과모형을 수정하여 결정요인의 수를 증가시켰으며, 매개변수로서 조직몰입과 이직의도를 포함시켰다. 이를 통해 단순성, 집중화의 정도, 의사소통, 통합, 급여, 분배 정의, 승진기회, 역할 과부하 변수는 매개변수인 직무만족과 조직몰입을 경유하여 이직의도, 이직행위에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하였다.

Ravichandran(2006)의 연구에서는 직무만족과 상사에 대한 신뢰가 이직의도에 유의적인 부(-)의 영향을 미친다는 점을 확인하였으며, 조직시민행동 역시 이직의도에 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

직무만족은 이해하는 관점에 따라 다양하게 정의되고 있으나, 직무만족은 조직구성원 개인의 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 요구 등에 따라 경험하는 긍정적인 감정 상태로 정의된다. 이러한 직무만족은 조직의 효율성을 증대시키고 조직목표를 달성하는데 순기능적인 역할을 하는 긍정적 영향요인이라 할 수 있는데, 본 연구에서는 이러한 직무만족이 종업원의 이직의도를 줄여주는 부(-)의 영향력 변수로 사용하고자 한다. 왜냐하면 직무에 만족은 종업원은 해당 조직에 대하여 더욱 몰입하게 되고, 자신의 직무에 만족하기 때문에 다른 조직으로 떠나려 하지 않을 것이기 때문이다.

직무만족과 이직의도를 바라본 여러 선행연구들에서도(Judge, 1993; Mobley, 1997; Ravichandran, 2005) 역시 직무만족과 이직의도간의 유의적인 부(-)의 영향력 관계를 검증하였다. 이와 같은 여러 선행연구 결과에 기초를 두어 직무만족과 이직의도간의 관계를 부(-)의 영향력 관계로 가정하였다.

직무만족 못지않게 조직구성원이 조직에 대하여 가지는 태도 역시 매우 중요하게 다루어져 왔는데, 조직몰입은 종업원이 조직에 대해 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의지를 보여주는 지표로서 이직의도 또는 이직행위와 많은 연관을 지니고 있다. 조직몰입과 이직의 관계를 살펴본 Brown and Peterson(1993), Judge(1993), O'Reilly and Chatman (1986), Mathieu and Zajac(1990), Schwegker(2001) 등의 연구결과에 기초를 두어 다음과 같이 조직몰입과 이직의도간의 부(-)의 영향력 관계를 가정하였다.

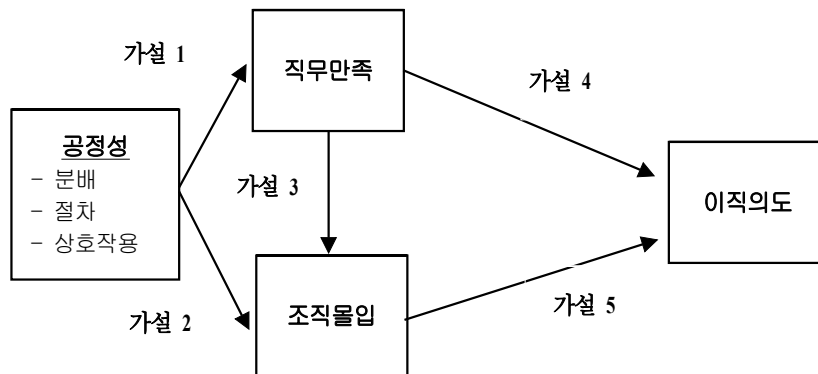
Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설계

전장의 이론적 고찰을 통해 공정성(분배, 절차, 상호작용) 지각, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 영향력 관계를 파악하기 위해 조직 공정성과 직무만족, 조직시민행동의 관계를 살펴본 Moorman(1991)의 연구, Witt (1991)의 연구, 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 살펴본 Shore and Wayne(1993), Morrison(1994), Van Dyne et al.(1995), 그리고 이직의도 영향요인을 살펴본 Robinson(1996), Ravichandran(2006) 등의 연구에 기초를 두어 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도간의 영향력 관계를 살펴보기 위한 개념적 연구모형을 다음과 같이 설정하였다.

2. 연구가설의 설정

- 1) 가설 1: 조직 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 - 가설 1-1 : 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 가설 1-2 : 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 가설 1-3 : 상호작용 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2) 가설 2 : 조직 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 - 가설 1-1 : 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 가설 1-2 : 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 가설 1-3 : 상호작용 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3) 가설 3 : 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4) 가설 4 : 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 5) 가설 5 : 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.



[그림 1] 실증적 연구모형

3. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1) 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 조직 공정성을 분배, 절차, 상호작용의 3가지 차원으로 구분하여 측정하였으며, 조직 구성원이 지각하는 공정성을 의미하게 된다. 전체 17개 설문 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다. 분배공정성은 의사결정 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 보상이 공정하게 분배되고 있는가에 대한

인식으로 정의되는데, Milkovich and Newman(1996)의 연구에서 사용한 설문항목을 기초로 하여 5개의 설문항목을 개발하였다. 절차공정성은 보상과정이 공정한가에 대한 인식으로 정의되는데, Leventhal(1980), Moorman(1991) 등의 연구에서 사용한 설문항목들 중 인사고과, 보상, 임금(연봉), 업무 배분, 업적평가, 부서이동 방침, 승진결정 절차 등을 묻는 7개의 설문항목을 이용하였다. 상호작용 공정성은 보상과 관련된 공식적 절차의 설정이나 절차의 실행과정에서의 조직구성원들이 받게 될 처우의 공정성, 상사로부터의 설명 및 의견존중 등으로 정의할 수 있는데, Moorman(1991)의 연구에서 사용된 설문항목을 본 연구목적에 맞게 수정한 후 총 5개의 설문항목이 이용되었다.

조직내 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 느끼는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태로 정의할 수 있는데, Tymon(1988)의 연구에서 사용한 측정항목에 기초를 두어 종업원이 직무로부터 보람을 느끼는지, 자신이 담당하고 있는 직무를 좋아하는지, 직무가 자신에게 적합한지 등을 묻는 5개의 항목을 이용하여 측정하였다.

조직몰입은 조직구성원들이 자신이 소속되어 있는 조직에 대하여 느끼는 애착 또는 정서적인 애착이라 정의할 수 있는데, 자신이 소속된 조직과 조직의 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속적으로 남아있고자 하는 태도를 의미하게 된다. 본 연구에서는 O'Reilly and Chatman(1986)에서 사용하였던 설문항목을 이용하여 계속적으로 해당 조직에 남아있으려는 의지, 애착, 해당 조직에 대한 정서적 애착 등을 묻는 5개의 측정항목을 사용하였다.

이직의도는 조직구성원이 조직 혹은 직업으로부터 이직하고자 하는 의도를 의미하는데, 본 연구에서는 Robinson(1996), Ravichandran(2005)의 연구에서 사용한 측정항목을 이용하여 자발적 이직의도를 묻는 3개의 측정항목을 이용하였다.

IV. 실증분석

1. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 정보기술 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 하여 조사기간은 2007년 8월 25일 - 9월 9일까지 약 2주간 동안 설문조사가 실시되었다. 총 400부의 설문지를 배포하였으나, 340명이 설문조사에 응하였다. 그중 응답이 불성실한 18개의 설문지를 제외한 322명으로부터 수집된 설문자료가 실증분석에 사용되었다.

〈표 1〉 조직공정성에 대한 요인분석 결과

	구성요소		
	요인1	요인2	요인3
분배 공정성2	.857	.137	.216
분배 공정성3	.854	.267	.237
분배 공정성4	.821	.287	.248
분배 공정성1	.775	.164	.177
분배 공정성5	.767	.248	.363
상호 공정성3	.253	.871	.218
상호 공정성2	.250	.847	.281
상호 공정성4	.229	.826	.269
상호 공정성5	.192	.797	.373
절차 공정성6	.209	.280	.842
절차 공정성5	.336	.311	.773
절차 공정성4	.361	.260	.743
절차 공정성7	.271	.458	.678
Cronbach' a	0.927	0.934	0.901
Eigen Value	3.903	3.508	2.984
설명분산(%)	30.024	26.982	22.951
누적분산(%)	30.024	57.007	79.958

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 사용하였는데, 요인추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화 하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분분석 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전 방식(Varimax)을 선택하였다(Hair et al., 2006).

조직공정성의 신뢰성 및 타당성 검토를 위해 먼저 직각회전방식을 이용한 탐색적 요인분석을 실시 하였다. 그 결과 다음의 <표 1>에서 제시한바와 같이 총 3개의 요인으로 구분됨을 알 수 있다. 먼저 요인 1의 경우 분배공정성 5개 항목이 동일요인으로 확인되었으며, 이때의 Eigen Value는 3.903이고 설명분산은 30.024%이고, 동일 항목으로 측정된 분배공정성의 Cronbach'a의 계수값이 0.927로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다.

요인 2의 경우 상호작용 공정성 4개 항목이 동일 항목으로 도출되었는데, 이때의 Eigen Value는 3.508이고 설명분산은 26.982%이고, 동일 항목으로 측정된 분배공정성의 Cronbach'a의 계수값이 0.934로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다. 그러나 동일한 요인으로 도출될 것으로 기대하였던 상호작용 공정성 항목 1 『내가 근무하는 조직은 나의 요구사항에 대하여 적절하게 대응해 준다』 이 동일항목으로 도출되지 못하여 제거되었다.

〈표 2〉 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 요인분석 결과

	구성요소		
	요인1	요인2	요인3
직무만족 5	.870	-.056	.193
직무만족 2	.826	-.141	.160
직무만족 1	.811	-.128	.316
직무만족 3	.798	-.119	.226
직무만족 4	.763	-.039	.343
이직의도 3	-.105	.899	-.121
이직의도 2	-.119	.888	-.118
이직의도 1	-.078	.837	-.253
조직몰입 5	.284	-.139	.798
조직몰입 3	.253	-.234	.788
조직몰입 4	.373	-.195	.748
Cronbach' a	0.908	0.877	0.820
Eigen Value	3.631	2.464	2.241
설명분산(%)	33.008	22.401	20.377
누적분산(%)	33.008	55.409	75.785

요인 3의 경우 절차공정성 4개 항목이 동일항목으로 도출되었는데, 이때의 Eigen Value는 2.984이고 설명분산은 22.951%이고, 동일 항목으로 측정된 분배공정성의 Cronbach'a의 계수값이 0.01로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다. 그러나 동일한 요인으로 도출될 것으로 기대하였던 절차 공정성 항목 1 『조직에서 인사고과 및 포상, 성과 등을 결정할 때 사용하는 절차는 공정하다』, 절차 공정성 항목 2 『보상이 적절하지 않다고 생각될 경우, 이에 대하여 이의를 제기할 수 있다』, 절차 공정성 항목 3 『임금(연봉) 등의 결정기준과 원칙은 모든 직원들에게 일관되게 적용되고 있다』 이 동일항목으로 도출되지 못하여 제거되었다.

또한 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 타당성 검토를 위해 먼저 직각회전방식을 이용한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 1의 경우 직무만족 5개 항목이 동일 요인으로 도출되었으며, 이때의 Eigen Value는 3.631이고 설명분산은 33.008%이고, 측정항목의 Cronbach'a의 계수값이 0.859로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다. 요인 2의 경우 이직의도 3개 항목이 동일 요인으로 도출되었으며, 이때의 Eigen Value는 2.464이고 설명분산은 22.401%이고, 측정항목의 Cronbach'a의 계수값이 0.877로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다.

그리고 요인 3의 경우 조직몰입 3개 항목이 동일 요인으로 도출되었으며, 이때의 Eigen Value는

2.241이고 설명분산은 20.377%이고, 측정항목의 Cronbach's의 계수값이 0.820로서 신뢰성과 타당성이 모두 확인되었다. 그러나 동일 요인으로 도출될 것으로 기대하였던 조직몰입 항목1 『나는 이 조직에서 계속 일하기 위해 어떤 과업이 주어지더라도 기꺼이 받아들일 것이다』, 조직몰입 항목 2 『나는 내가 근무하는 조직에 대하여 애착이 전혀 없다』는 동일한 요인으로 도출되지 못하여 제거되었다.

2. 연구가설의 검증

본 연구는 조직공정성이 직무만족, 조직몰입을 경유하여 이직의도에 미치는 영향력 과정을 살펴보기 위해 설정된 총 5개의 연구가설 검증을 위해 공분산 구조를 이용한 경로분석 방법을 사용하였다. 앞서의 신뢰성과 타당성 검증을 통해 확인된 연구 개념과 측정항목을 이용하여 공분산구조를 이용한 경로 분석을 실시하였다. 이를 위해 각 측정항목간 공분산 구조를 이용하여 모형의 적합도를 확인하고 모형상의 모수들을 동시에 추정하였으며, 모수 추정법은 측정변수들의 정규 분포성을 가정하는 최우 추정법(maximum likelihood method)을 이용하였다. 연구모형의 적합도 검증에 사용된 관찰변수 측정치의 공분산 구조 이용과 함께 RMR(Root Mean Square Residual)와 RMSEA 지수를 연구모형의 적합성 평가과정에 포함시켰다.

그 결과 다음의 <표 3>에 제시하였듯이, 본 연구에서 사용하게 될 측정모형의 $\chi^2 = 1270.87$ (자유도 = 647, $p = 0.000$)으로 모형의 우수성이 확인되지는 못하였으나, χ^2 의 경우 측정하게 될 모수의 수와 표본의 수 등에 따라 해석함에 있어 주의를 요할 필요가 있으며(Hair et al., 2006), 추정해야할 모수의 수가 큰 경우 normed chi-square라고 불리우는 $\chi^2/d.f.$ 의 수치를 이용하고 있는데(Kline, 2005; Byrne, 2001), 본 연구모형의 $\chi^2/d.f.$ 의 값이 1.964 (권장수준으로 2.0, 3.0을 통상적으로 사용하며 표본의 수가 큰 경우 5.0 이하는 되어야 함, Kline, 2005)로 권장수준 이하인 것으로 조사되어, 본 연구에서 설정한 실증모형이 비교적 우수함을 확인하였다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과 및 모형의 적합도 검증

확인적 요인분석 결과										
개념		모수	LISREL 추정치	표준 오차	t값	개념	모수	LISREL 추정치	표준 오차	t값
λx Matrix						조직몰입 (n2)	λy12	0.78	0.049	15.83
조직 공정성	분배적 공정성 (31)	λx11	0.71	0.049	14.54		λy22	0.80	0.049	16.40
		λx21	0.82	0.046	17.81		λy32	0.75	0.050	14.98
		λx31	0.92	0.043	21.44	이직의도(n8)	λy18	0.81	0.048	16.74
		λx41	0.91	0.043	21.01		λy28	0.85	0.047	17.98
		λx51	0.87	0.045	19.51		λy38	0.87	0.046	18.77

	절차적 공정성 (ξ2)	λx12	0.81	0.047	17.33	λx Matrix				
			λx22	0.87	0.045	19.19	직무만족 (η1)	λy11	0.86	0.045
	λx32	0.84	0.046	18.10	λy21	0.78		0.048	16.33	
	λx42	0.82	0.047	17.47	λy31	0.79		0.048	16.59	
상호작용 공정성 (ξ3)	λx13	0.91	0.043	21.15	λy41	0.81		0.047	17.18	
	λx23	0.91	0.043	21.15	λy51	0.84		0.046	18.16	
	λx33	0.85	0.045	18.72						
	λx43	0.85	0.045	18.88						
Goodness of Fit Statistics Degrees of Freedom = 647 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1270.87 (P = 0.0) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.055 Normed Fit Index (NFI) = 0.97 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.84 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98 Relative Fit Index (RFI) = 0.96 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.046 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69										

연구모형의 적합도 지수들을 살펴보면, 먼저 GFI는 0.83이고 AGFI 역시 0.80으로 일반적인 권장수준 이하로 조사되었으나, 현재의 측정모델이 매우 복잡하고 다양한 측정개념들 간의 관계를 살펴보기 위함하므로, CFI를 중심으로 살펴보도록 하겠다.

비록 추정하고자 하는 모수가 너무 많아 GFI 및 AGFI의 수치가 권장수준이하이었지만, NFI(0.97 > 권장수준 0.90), NNFI(0.98 > 권장수준 0.90), CFI(0.98 > 권장수준 0.90), IFI(0.98 > 권장수준 0.90), RFI(0.96 > 권장수준 0.90), PNFI(0.84 > 권장수준 0.60), PGFI(0.69 > 권장수준 0.60), RMR(0.046 < 권장수준 0.080), RMSEA(0.055 < 권장수준 0.080) 등의 다른 적합지수들이 역시 권장수준 이상으로 매우 우수하기 때문에(Byrne, 2001; Hair et al., 2006; 배병렬, 2006; Kline, 2005), 본 연구모형의 적합도는 비교적 우수하다는 것을 확인할 수 있었다.

3. 연구가설 검증 및 경로분석 결과

앞서의 확인적 요인분석을 통해 연구모형의 적합도가 확인되어, 설정한 연구가설 검증을 위한 경로 분석의 결과를 살펴보면 다음의 <표 4>와 같다.

먼저 조직공정성과 직무만족의 영향력 관계를 가정한 <가설 1>의 경우, 분배공정성(ξ_1)과 직무만족(η_1)간의 경로계수가 0.21이고 이때의 t값이 2.98로서 매우 유의적인 정의 영향력이 확인되었으며, 절차공정성과 직무만족의 관계(γ_{21} , $\xi_2 \rightarrow \eta_1$) 역시 경로계수 0.19($t = 2.18$)로서 유의적이었으며, 상호작용공정성과 직무만족의 관계(γ_{31} , $\xi_3 \rightarrow \eta_1$) 역시 유의적인 것으로(경로계수 : 0.36, $t = 4.67$) 검증되어 <가설 1-1>, <가설 1-2>, <가설 1-3> 모두 채택되었다.

<표 4> 경로분석 결과

구조모형(structural model)					
가설번호	영향력 관계	경로명	LISREL 추정치	t값	검증 결과 (부호)
1-1	분배공정성(ξ_1) -> 직무만족(η_1)	γ_{11}	0.21	2.98	<u>채택(+)</u>
1-2	절차공정성(ξ_2) -> 직무만족(η_1)	γ_{21}	0.19	2.18	<u>채택(+)</u>
1-3	상호작용공정성(ξ_3) -> 직무만족(η_1)	γ_{31}	0.36	4.67	<u>채택(+)</u>
2-1	분배공정성(ξ_1) -> 조직몰입(η_2)	γ_{12}	0.16	2.30	<u>채택(+)</u>
2-2	절차공정성(ξ_2) -> 조직몰입(η_2)	γ_{22}	0.045	0.51	기각(+)
2-3	상호작용공정성(ξ_3) -> 조직몰입(η_2)	γ_{32}	0.54	6.39	<u>채택(+)</u>
3	직무만족(η_1) -> 조직몰입(η_2)	β_{21}	0.45	7.51	<u>채택(+)</u>
4	직무만족(η_1) -> 이직의도(η_8)	β_{81}	0.030	0.28	기각(+)
5	조직몰입(η_2) -> 이직의도(η_8)	β_{82}	-0.18	-2.77	<u>채택(-)</u>

조직공정성과 조직몰입간의 영향력 관계를 가정한 <가설 2>의 경우 분배적 공정성과 조직몰입의 관계(γ_{12} , $\xi_1 \rightarrow \eta_2$, 경로계수 : 0.16, $t = 2.30$)와 상호작용적 공정성과 조직몰입의 관계(γ_{23} , $\xi_3 \rightarrow \eta_2$, 경로계수 : 0.54, $t = 6.39$)는 매우 유의적인 정의 영향력이 확인되어 <가설 2-1>과 <가설 2-3>은 채택되었다. 그러나 유의적일 것이라 가정하였던 절차공정성과 조직몰입의 관계(γ_{22} , $\xi_2 \rightarrow \eta_2$, 경로계수 : 0.045, $t = 0.51$)는 유의적인 영향력 확인에 실패하여 <가설 2-2>는 기각되었다.

직무만족과 조직몰입간의 영향력 관계를 가정하였던 <가설 3>의 경우 경로계수(β_{21})가 0.45이고 이때의 t값이 7.51로 매우 유의적인 정(+)의 영향력 관계가 확인되어 <가설 3>은 채택되었다. 또한 직무만족과 이직의도간의 영향력 관계를 가정한 <가설 4>의 경우 경로계수(β_{81})가 0.030이고 이때의 t값이 0.28로서 유의적인 부(-)의 영향력 관계검증에 실패하여 기각되었다.

그러나 조직몰입과 이직의도간의 영향력 관계는 경로계수(β_{82})가 -0.18이고 이때의 t값이 -2.77로서 유의적인 부(-)의 영향력 관계가 확인되어 <가설 7>은 채택되었다.

V. 결 론

본 연구는 자신이 소속된 조직 내에서 지각한 공정성, 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도 간의 영향력 관계를 파악하기 위해 수행되었다. 특히 조직 공정성과 직무만족, 조직시민행동의 관계를 살펴본 Moorman(1991)의 연구, Witt (1991)의 연구, 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 살펴본 Shore and Wayne(1993), Morrison(1994), Van Dyne et al.(1995), 그리고 이직의도 영향요인을 살펴본 Robinson(1996), Ravichandran(2006) 등의 연구에 기초를 두어 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도간의 영향력 관계를 살펴보기 위한 개념적 연구모형을 설정하고 총 8개의 가설(하위가설 21개)을 도출하였다.

먼저 조직공정성 지각과 직무만족간의 관계의 경우 분배공정성과 절차공정성 그리고 상호작용 공정성 모두가 유의적인 정(+)의 영향력이 확인되었는데, 상호작용공정성이 다른 공정성에 비해 더 큰 영향력을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이러한 공정성 지각과 직무만족의 영향력 관계 검증의 결과는 Moorman(1991), Dean and Poll(1992), Singer(1992), Stephen(1996) 등의 연구결과와 동일함을 알 수 있었다.

조직 공정성 지각과 조직몰입과의 관계를 살펴보면, 분배공정성과 상호작용 공정성은 조직몰입에 유의적인 정(+)의 영향력 변수임이 확인되었으나, 절차공정성은 유의적인 영향력 확인에 실패하였다. 특히 상호작용적 공정성이 분배적 공정성보다 조직몰입에 더 큰 영향력을 미치고 있음을 알게 되었다. 이러한 연구결과는 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 Folger and Konovsky(1989)의 연구에서 제시한 결과와는 다르지만, Sweeney and McFarlin(1993), Rhee(1996), Farmer et al.(2003) 등의 연구결과와 같거나 유사함을 알 수 있었다. 특히 상호작용 공정성이 조직몰입에 가장 큰 영향력 변수임을 확인하는 계기가 되었다.

직무만족과 조직몰입의 관계는 Aranya et al.(1986), Williams and Harzer(1986) 등의 연구결과와 동일하게 유의적인 정(+)의 영향력이 확인할 수 있었다. 또한 직무만족과 이직의도의 경우 유의적인 부(-)의 영향력 검증에 실패하였으나, 조직몰입은 이직의도에 유의적인 부(-)의 영향력이 확인되어 Brown and Peterson(1993), Judge(1993), O'Reilly and Chatman (1986), Mathiue and Zajac(1990), Schwepker(2001) 등의 연구결과와 동일하다는 점을 확인할 수 있었다. 직무만족과 이직의도의 직접적인 영향력 관계는 검증되지 못하였으나, 조직몰입과 이직의도의 관계가 확인되어 직무만족은 직접적인 영향력 효과는 유의적이지 못하지만, 조직몰입을 경유한 간접적인 효과가 존재함을 알 수 있었다.

이러한 본 연구의 의의를 다음의 몇 가지로 요약해 볼 수 있다. 첫째, 기존의 여러 선행연구에서 제기하였던 조직공정성과 직무만족, 조직공정성과 조직몰입의 관계가 유의적인 정(+)의 영향력 관계라는 점을 확인하였다는 의미를 지니고 있다. 이러한 연구결과는 조직내 구성원들이 긍정적인 공정성 지각이 이루어질 수 있도록 함으로써 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있다는 점을 확인하게 되었다.

둘째, 직무만족이 이직의도에 직접적인 부(-)의 영향력 관계 확인은 실패하였지만, 조직몰입을 경유하여 간접적으로 부(-)의 영향력을 미치고 있음을 확인하였다는 의미를 지니고 있다. 이는 직무만족이

이직의도에 직접적인 영향을 미치는 변수보다는 조직몰입이 이직의도를 야기하는 직접적인 영향력 변수이며, 직무만족은 간접적으로만 이직의도에 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과라 하겠다. 또한 조직 구성원이 본인이 담당하고 있는 직무에 대하여 만족한다 하더라도 비자발적 이유로 인해 타 부서 혹은 타 직장으로의 이직이 이루어질 수 있으므로, 직무만족이 이직의도에 독립적으로 영향을 미치기 보다는 조직몰입과의 결합을 통해 영향을 미치고 있다고 판단해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 [조직공정성 -> 직무만족 -> 조직몰입 -> 이직의도] 라는 영향력 관계의 순서를 확인하고, 실증적으로 검증하였다는 의의를 지니고 있다. 조직구성원이 자신이 소속된 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 지각하게 된다면, 직무에 만족하게 되고, 해당 조직에 대해 몰입하게 되고, 조직시민행동의 경향을 보이게 되어 결국에는 자발적으로 타 직장으로의 이직을 생각하지 않게 된다는 사실을 확인하게 되어, 자발적 이직의 원인을 파악하는 계기가 되었으며, 근본적인 이유 또는 원인이 바로 조직공정성이라는 점을 확인하게 되었다는 의미를 지닌다. 이러한 본 연구결과의 의의를 통해 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 등의 중요한 동기부여 도구로서 조직공정성이 매우 효과적이라는 점을 반드시 기억해야 할 것이다.

향후의 연구에서는 본 연구에서 제기된 연구한계에 기초를 두어 보다 자세하고 정밀한 연구가 수행될 필요가 있을 것이다. 첫째, 본 연구에서는 절차적 공정성이 조직몰입에 유의적인 영향을 미친다는 점을 확인하지 못하였다. 이는 구조방정식 모형의 특성에 의한 결과로 보여 지지만, 상호작용적 공정성이 분배 및 절차적 공정성에 비해 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력이 상당히 때문인 것으로 판단된다. 특히 본 연구의 설문대상이었던 조직구성원들이 30대 후반(35-39세)이 가장 많았고, 40대 초반(40-44세)과 후반의 순으로 많은 응답을 보이고 있어, 조직 내 중간관리자 이상에 위치한 조직구성원의 응답으로 인한 결과로 인해 유발된 것으로 판단된다. 추후의 연구에서는 조직구조에 있어 중간이상관리자급과 하위관리자급을 구분하여 공정성 지각에 차이가 있는지를 알아보기 위한 보다 심층적인 연구의 진행이 필요하다. 둘째, 직무만족과 이직의도의 관계를 유의적인 영향력 관계로 밝혀내지 못하였다는 연구한계를 지니고 있다. 이는 조직구성원의 직무에 대한 만족이라는 차원은 사용하였으나 불만족이라는 또 다른 직무에 대한 차원을 고려하지 못한 점에 기인한다고 볼 수 있다. 최근의 연구에서는 만족과 불만족을 상호 다른 차원으로 바라보고 만족은 몰입이나 충성도 등과 같은 긍정적인 행동에 영향을 미치는 요인이고, 불만족은 불평이나 부정적 구전, 이직 등과 같은 부정적인 조직행동을 설명하는 중요 변수로서 사용되고 있기에 향후 연구에서는 직무만족 차원뿐만 아니라 직무불만족 차원의 연구가 진행될 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 조직공정성과 직무만족 그리고 조직몰입이 이직의도 영향을 미치는 변수로서 설정하고 이를 검증하였으나, 이직의도에 영향을 미칠 것으로 판단되는 연구변수의 추가가 필요할 것이다. 예를 들어 조직신뢰, 조직구성원의 직무적합성, 직무불만족 등의 다양한 연구변수를 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김명언, 이현정, 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지 사회 및 성격, 제 6권 2호, 1992, pp.11-28.
- 박내희, 조직행동론, 박영사, 2006.
- 서재현, 조직공정성이 조직후원 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개 역할을 중심으로, 경영학연구, 29권 3호, 2000, pp. 451-472.
- 안관영, 곽영환, 호텔종사원의 조직공정성과 조직시민행동 - 성, 재직기간, 규모와의 상호작용효과를 중심으로, 서비스경영학회지, 제 2권 1호, 2001, pp.157-191.
- 이원우, 신인사관리론, 삼영사, 2004.
- 정승언, 김민주, 공정성 지각이 호텔종업원의 조직시민행동에 미치는 영향: 내외집단간 차이를 중심으로, 호텔경영학 연구, 9권 1호, 2000, pp. 125-140.
- Adams. J.S., Inequity in Social Exchange, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Leonard Berkowitz, ed., New York: Academic Press, Inc., 2, 1965, pp.269-299.
- Alexanderman, S. and Ruderman, M., The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, 1987, pp.177-198.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P., Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, pp.252-276.
- Berry, L.L. and Seiders, K., Service Fairness: What it is and Why it Matters, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, 1998, pp. 8-12.
- Bies, R. J. and Moag, J. S., Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In R.J. Lewick, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman(EDS.), *Research in Negotiations in Organizations*, 1, 1986, pp.199-218.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L., Interactional Fairness Judgement: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, Vol. 1, 1987, pp.199-218.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S., The Effects of Distributive, Procedural, Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, 1997, pp.185-210.
- Bluedorn, A. C., A Unified Model of Turnover From Organizations, *Human Relations*, Vol. 35, 1982, pp.135-153.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., and Folger, R., HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employee Spills Over to Customers, *Organizational Dynamics*, Vol. 28, Winter, 1999, pp.7-23.
- Brett, J. M., Commentary on Procedural Justice Papers, in *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, Roy Lewicki, Max Bazerman and Blair Sheppard, eds, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp.81-90.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J.. Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, Vol.

- 11, 1986, pp.710-725.
- Clemmer, E. C., The Role of Fairness in Consumer Satisfaction with Services, Doctoral Dissertation, Psychology Department, University of Maryland, 1988.
- Cook, K.S. and Messick, D.M., Psychological and Sociological Perspectives on Distributive Justice: Convergent, Divergent and Parallel Lines in Equity Theory, Psychological and Sociological Perspectives, Messick and Cook, Praeger Publishers, 1996.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W., On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *American Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, pp.847-858.
- Folger, R. and Bies, R. J., Managerial Responsibilities and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 1989, pp.79-90.
- Folger, R. and Greenberg, J., Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems, in Research in Personnel and Human Resource Management, K.M. Rowland and G.R. Ferris (eds.), 3, Greenwich, JAI Press, 1985.
- Folger, R. and Konovsky, M.A., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No.1, 1989, pp.116-129.
- George, J. M., and Brief, A. P., Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, 1992, pp.310-329.
- Goodwin, C. and Ross, I., Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, 1992, pp.149-163.
- Greenberg, J., A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 1987, pp.9-22.
- Greenberg, J., Cognitive re-evaluation of outcomes in response to Underpayment Inequity, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1990, pp.174-184.
- Greenberg, J. and McCarty, C., The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective in Pay Fairness, *Labor Law Journal*, Vol. 41, Aug, 1990, pp.580-585.
- Greenberg, J. and Lind, E. A., The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application, In C.L. Cooper & E. A. Locke(Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, 2000, pp.72-108.
- Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M., Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, 1985, pp.251-273.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., and Sincich, T., Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the withdrawal Process : An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 5, 1993, pp.951-995.
- Judge, T. A., Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary

- Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 3, 1993, pp.395-401.
- Katz, D., and Kahn, R. L.. *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1978.
- Konovsky, M. A., Understanding procedural justice and its impact on business organizations, " *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, pp.489-511.
- Konovsky, M. A., Elliot, J. and Pugh, S. D., Procedural Justice in Performance Evaluation, *Journal of Management*, Vol. 48, 1987, pp.952-959.
- Lind, E. and Tyler, T., *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, 1988.
- Locke, E. A.(1976), "What is Job Satisfaction ?," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2, 309-336.
- Locke, E. A., Participation in Decision Making: One *More Look*, in *B. M. Staw(ed.)*, Research in Organizational Behavior," Vol. 1, JAI Press, 1979, pp.265-339,
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 1990, pp.171-194.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D., Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Aug., 1992, pp.626-637.
- Mohr, L. A. and Bitner, M. J., The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions, *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 3, 1995, pp.239-252.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steer, R. M., *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, 1993.
- Motowidlo, S. J.. Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?, *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No. 4, 1984, pp.910-915.
- Powell, D.M. andyer, J.P., Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No.1, 2004, pp.157-177
- Price, J. T. and Mueller., A Cause Model of Turnover for Nurses, *Academy of Management Journal*, Vol 3, 1981, pp.547-560.
- Sheppard, B.H. and Lewicki, R. J., Toward General Principles of Managerial Fairness, *Social Justice Research*, Vol. 1, 1987, pp.161-176.
- Sheppard, B.H., Lewichi, R.J., and Minton, J.W., *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, Lexington Books, 1992.
- Schwepker, C. H., Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforces, *Journal of Business Research*, Vol. 54, Oct., 2001, pp.39-52.
- Smith D.K.,, The Influence of Manager Behavior on Nurses' Job Satisfaction, Productivity, and

- Commitment," *The Journal of Nursing Administration*, Vol 27, No. 9, 1997, pp.47-55.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B., Workers' Evaluations of the 'Ends' and the 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55 No. 1 , 1993, pp.23-40.
- Thibaut, j. and Walker, L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1975.
- Tyler, T.R., The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, 1989, pp.830-838.
- Tyler, T.R., Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, 1994, pp.850-863.
- Weiner, Y., Commitment in organizations : A normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. No.4, 1982, pp.418-428.
- Williams, L. J. and Harzer, J.T., Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, pp.219-231.