

# رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی<sup>۱</sup>

رفیق حسینی\*

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۶/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۸

## چکیده

هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج است. این پژوهش از نظر روش انجام از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل همه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج است که از این تعداد ۱۸۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد که بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود داشت. از بین ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی دو نوع عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشتند، اما بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود نداشت؛ بین میزان رفتار شهروندی سازمانی و همچنین میزان عدالت سازمانی درک شده توسط زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود داشت و میانگین عدالت سازمانی درک شده زنان از عدالت سازمانی درک شده توسط مردان کمتر بود. نتیجه اینکه مدیران و روسای دانشگاه‌ها باید عدالت رویه‌ای و تعاملی را به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در نظر گرفته و تلاش کنند با برنامه‌ریزی بهتر احساس عدالت سازمانی کارکنان را بهبود بخشند.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، رفتار شهروندی سازمانی.

---

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی است که با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج اجرا شده است.

\* استادیار گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران، نویسنده مسئول (ایمیل: [hasani.rafiq@gmail.com](mailto:hasani.rafiq@gmail.com))

## مقدمه

رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. سابقه رفتار شهروندی به تحقیقات (کاتز<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴؛ به نقل از فره، ژانگ و اورگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) برمی‌گردد. او بیان نمود که سازمان‌های اثربخش دارای سه ویژگی هستند. اول اینکه، کارکنان را در درون سیستم نگهداری و حفظ می‌کنند. دوم اینکه، اطمینان می‌دهند که کارکنانشان الزامات خاص نقش را به نحوی قابل اعتماد انجام می‌دهند و بالاخره به فعالیت‌های نوآورانه و خودجوش کارکنانشان که فراتر از وظایفی است که در شرح شغلشان تعریف شده است توجه دارند. در واقع، ویژگی سوم سازمان‌های اثربخش که کاتز بیان می‌کند به این معنی است که سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت نیازمند کارکنانی هستند که مایل‌اند فراتر از حداقل کار لازم برای انجام شغل و جنبه‌های خاص شغلی‌شان فعالیت کنند. هر شرکت، سازمان یا مؤسسه‌ای وظایفش را بر اساس فعالیت‌هایی چون همکاری یاریگری، پیشنهادهای نوآورانه، از خودگذشتگی و غیره که بر روی هم به‌عنوان رفتار شهروندی سازمانی تلقی می‌شود به انجام می‌رساند. به‌منظور توصیف ابعاد زیر بنایی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی تاکنون پیشنهادها بسیاری ارائه شده است. اُرگان<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را وضع کرد و آن را این‌گونه تعریف نمود: رفتار فرد که داوطلبانه است، مستقیماً یا صریحاً توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است و اینکه در کل کارایی سازمان را افزایش خواهد داد. بروز چنین رفتارهایی از سوی کارکنان اغلب به‌عنوان رفتارهایی داوطلبانه و از روی میل و اراده تلقی می‌شود که جزء وظایف شغلی مورد انتظار از فرد نیست و هیچ‌گونه پاداشی رسمی را به دنبال ندارد. بر اساس مطالب بالا می‌توان این‌گونه استنباط نمود که کارکنانی که در کمک به دیگران فراتر از وظایف شغلی‌شان عمل می‌کنند و از سیاست‌های پذیرفته شده سازمان پیروی می‌کنند به بهتر شدن و غنای محیط عمومی کار کمک می‌کنند و بنابراین بر کل سازمان تأثیری مثبت دارند. همچنین اُرگان (۱۹۸۸) مقیاسی پنج بعدی از رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد، این پنج بعد که ساختار رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می‌دهد، عبارت‌اند از: ۱- نوع دوستی<sup>۵</sup> که به کمک به همکاران و کارکنان در انجام وظایفشان در شرایط غیر معمول مربوط می‌شود. ۲- وجدان کاری<sup>۶</sup> که اشاره به انجام وظایف تعیین شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود، دارد. ۳- جوانمردی<sup>۷</sup> که به تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به‌جای جنبه‌های منفی آن اشاره دارد. ۴- فضیلت مدنی<sup>۸</sup> که مستلزم حمایت از عملیات اداری سازمان است. ۵- ادب و نزاکت<sup>۹</sup> که شامل مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل و ردوبدل اطلاعات است. در همین رابطه، بعضی از محققان دلایل بالقوه‌ای چند در مورد چرایی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار گروهی و عملکرد کارکنان بیان می‌کنند: افزایش بهره‌وری اداری، کاهش نیاز به صرف منابع برای عملیات نگهداری و ایجاد محیط کاری سالم که باعث افزایش روحیه کارکنان می‌شود.

- 
1. Organizational citizenship behavior
  2. Katz
  3. Farh, Zhong & Organ
  4. Organ
  5. Altruism
  6. Conscientiousness
  7. Sportsmanship
  8. Civic virtue
  9. Courtesy

با این وجود و در کمال تعجب تلاش‌های کمتری برای بررسی تأثیر این اظهارات انجام گرفته است و پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است عموماً از این فرض که رفتار شهروندی سازمانی از طریق افزایش عملکرد کارکنان به اثربخشی کل سازمان منجر می‌شود، حمایت می‌کند (مکنزی و پاداسکوف و اهرن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان اشاره دارد. بسیاری از تصمیماتی که رهبران نیاز دارند در سازمان اتخاذ کنند پیرامون سیاست و موضوعات رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان می‌چرخد (تاتوم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با محیط کار دارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخصوصاً، عدالت سازمانی مرتبط است با روش‌هایی که کارکنان تعیین می‌کنند که آیا با آن‌ها در شغلشان به‌طور عادلانه رفتار شود (مورمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). همچنین عدالت سازمانی را برداشت افراد از انصاف رفتار مشاهده‌شده از سوی سازمان و واکنش‌های رفتاری‌شان به چنین برداشتهایی تعریف کرده‌اند. همچنین بیان‌شده که عدالت تعاملی به انصاف رفتار بین فردی اشاره دارد (ندیری و تانوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

پژوهشگران یک مدل چهار عاملی از عدالت سازمانی را پذیرفته‌اند که عدالت توزیعی<sup>۵</sup>، عدالت رویه‌ای و دو نوع عدالت تعاملی به‌ویژه عدالت اطلاعاتی و بین فردی را در برمی‌گیرد (نباتچی، بلومگرین بینگهام و گود<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). عدالت توزیعی بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر، عدالت توزیعی به حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، دلالت دارد (رضاییان، ۱۳۸۴). باید توجه داشت که عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌شود، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در برمی‌گیرد (امیرخانی، پور عزت، ۱۳۸۷). بعد از ناتوانی تئوری برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی (بر اساس نظر کراسبی؛ داتچ<sup>۷</sup>؛ فولگر<sup>۸</sup>) برای توضیح کامل و پیش‌بینی واکنش‌های افراد برای بی‌عدالتی مشاهده‌شده، تمرکز تحقیقات روی عدالت رویه‌ای<sup>۹</sup> تغییر مسیر داد. تئوری عدالت رویه‌ای، یعنی انصاف مشاهده‌شده فرآیندها که از آن طریق پاداش‌ها داده می‌شدند، مطالعه عدالت توزیعی را توسعه داد، از این رو یافته‌ها نشان داد که توزیع پاداش‌ها همیشه به‌اندازه فرآیندهایی که از آن طریق پاداش‌ها تخصیص داده می‌شوند، مهم نیست. عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). عدالت رویه‌ای با ادراک افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان (نه با توزیع واقعی درآمدها) سروکار دارد؛ مانند رویه‌های جاری در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح متفاوت جامعه یا سازمان، نحوه برخورد با شکایت‌ها و

---

1. Mackenzie, padsakoff & aherane  
2. Tatum, Eberlin, Kottraba & Bradberry  
3. Moorman  
4. Nadiri & Tanova  
5. Distributive justice  
6. Nabatchi, Blomgren Bingham & Good  
7. Deutsch  
8. Folger  
9. Procedural justice

نزاع‌ها و نحوه توزیع درآمدها میان افراد (فولگر و کونووسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). در این میان یک مفهوم تازه‌ای از عدالت تحت عنوان، عدالت تعاملی<sup>۲</sup> هم ظهور کرد. عدالت تعاملی روی جنبه بین فردی فعالیت‌های سازمانی متمرکز شده بود، بل اخص ارتباطات و رفتار بین فردی از سوی مدیریت نسبت به کارکنان. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. در این نوع عدالت، افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آن‌ها می‌شود استنباط می‌کنند. این بعد از عدالت، تحت عنوان عدالت مراوده‌ای، بعدها مورد توجه قرار گرفت. بر این اساس افراد نسبت به کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فرایند تصمیم‌گیری حساس‌اند (به نقل از بابوسل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). اگرچه تمایز بین عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی مورد حمایت قرار گرفته (برای مثال از سوی الکساندر و رودرمن، ۱۹۸۷؛ فولگر و کونووسکی، ۱۹۸۹؛ جیلی لند<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴؛ اسوننی و مک فارلین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷) اما بحث کمتری درباره تمایز بین عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای مطرح شده است، اگرچه بعضی از این تمایز حمایت کرده‌اند (مانند کولویت<sup>۷</sup>؛ کروپانزانو و پرهار<sup>۸</sup>؛ مورمن، ۱۹۹۱) اما از طرف دیگر از سوی سایر محققان مورد تردید و سؤال قرار گرفته است (مانند کروپانزانو<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹؛ تایلر و بایس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰ به نقل از کوهن - چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱).

تحقیقات نشان داده که بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (برای مثال نعیمی و شکرکن، ۱۳۸۵؛ رضاییان و رحیمی، ۱۳۸۷؛ مردانی و حیدری، ۱۳۸۸؛ رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸؛ گنجی نیا، گودرز و ند چگینی و غفار زاده، ۱۳۸۸؛ ارشدی و هاشمی شیخ شبانی، ۱۳۸۸؛ مردانی حموله و حیدری، ۱۳۸۸؛ بهلولی زیناب، علوی متین و درخشان مهربانی، ۱۳۸۹؛ ندیری و تانوا، ۲۰۱۰). اگرچه مطالعات بسیاری رابطه بین دو نوع عدالت سازمانی و تأثیرشان بر متغیرهای مرتبط با کار شامل تمایل به جابجایی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی (الکساندر و رودرمن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۷) و رضایت شغلی (مک فارلین و اسوننی<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۲) را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما این پژوهش به دنبال بررسی رابطه سه نوع عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و بررسی این موضوع است که آیا رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی بر حسب جنسیت و میزان تحصیلات افراد تفاوت معناداری دارد یا خیر.

## روش شناسی

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به تعیین رابطه بین متغیرهای عدالت سازمانی (رویه‌ای، توزیعی و تعاملی) و رفتارهای شهروندی سازمانی (نوع دوستی، روحیه جوانمردی، ادب و نزاکت،

- 
1. Folger & Konovsky
  2. Interactional justice
  3. Scandura
  4. Bobocel
  5. Gilliland
  6. Sweeney & McFarlin
  7. Colquitt
  8. Cropanzano & Prehar
  9. Cropanzano
  10. Tyler & Bies
  11. Alexander & Ruderman
  12. McFarlin & Sweeney

وجدان کاری، فضیلت مدنی) می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت از کلیه کارکنان قراردادی و رسمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج که تعداد آن‌ها ۲۷۳ نفر شامل ۸۶ زن و ۱۸۷ مرد هستند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برای ۲۸۰ نفر، ۱۶۲ نفر است؛ که بر اساس هر طبقه و جنسیت نمونه آماری موردنظر برای زنان ۵۱ نفر برای مردان ۱۱۰ نفر است.

ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسش‌نامه است: ۱- پرسش‌نامه اول که پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی (شامل زیر مقیاس‌های نوع‌دوستی، روحیه جوانمردی، ادب و نزاکت، وجدان کاری، فضیلت مدنی) است که پادساکف و همکاران در سال ۱۹۹۰ ساخته‌اند. در ارتباط با پایایی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در مطالعه‌ای آلفای کرونباخ آن ۰/۸۸۷ محاسبه گردیده است (رامین مهر و دیگران، ۱۳۸۸).

۲- پرسشنامه دوم که مشتمل بر خرده مقیاس‌های متغیرهای عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی) است که مورمن و نیهوف (۱۹۹۳) ساخته شده است. این پرسشنامه قبلاً پایایی آن توسط نعیمی با روش آلفای کرونباخ در سطح ۰/۸۵ و توسط مردانی حموله و حیدری پایایی آن ۰/۸۶ برآورد شده است (حموله و حیدری، ۱۳۸۸). نعیمی و شکرکن (۱۳۸۳) پایایی این پرسشنامه را محاسبه و به ترتیب برای عدالت سازمانی کلی ۰/۴۲ و ۰/۸۵ و برای عدالت رویه‌ای ۰/۵۷ و ۰/۸۲ و برای عدالت توزیعی ۰/۴۶ و ۰/۷۸ و برای عدالت تعاملی ۰/۴۰ و ۰/۶۴ گزارش کرده‌اند. در پژوهش غفوری ورنوسفادرانی و گل پرور (۱۳۸۸) نیز ضرایب پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای عدالت سازمانی کلی ۰/۹۲ و برای عدالت تعاملی ۰/۸۶ و برای عدالت رویه‌ای ۰/۷۸ و برای عدالت توزیعی ۰/۸۴ به دست آمد.

## یافته‌ها

قبل از بررسی فرضیات جدول همبستگی بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن‌ها آمده است.

جدول ۱: ضرایب همبستگی بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

| نوع دوستی |         | ادب و نزاکت |        | فضیلت مدنی |        | جوانمردی |       | وجدان کاری |         | رفتار شهروندی سازمانی کلی |         | رفتار شهروندی سازمانی عدالت سازمانی |
|-----------|---------|-------------|--------|------------|--------|----------|-------|------------|---------|---------------------------|---------|-------------------------------------|
| p         | r       | p           | r      | p          | r      | p        | r     | p          | R       | P                         | r       |                                     |
| ./۰۲۲     | ./۱۸۰*  | ./۰۲۴       | ./۱۷۷* | ./۱۵۳      | ./۱۱۳  | ./۳۲۵    | ./۰۷۸ | ./۰۰۲      | ./۲۴۳** | ./۰۰۲                     | ./۲۴۴** | عدالت سازمانی                       |
| ./۰۸۲     | ./۱۳۷   | ./۲۶۸       | ./۰۸۸  | ./۵۶۸      | ./۰۴۵  | ./۶۲۲    | ./۰۳۹ | ./۱۶۶      | ./۱۰۹   | ./۰۹۵                     | ./۱۳۲   | عدالت توزیعی                        |
| ./۰۰۰     | ./۲۷۳** | ./۰۱۴       | ./۱۹۲* | ./۰۱۴      | ./۱۹۲* | ./۹۰۹    | ./۰۰۹ | ./۰۰۰      | ./۲۸۱** | ./۰۰۰                     | ./۲۸۴** | عدالت رویه‌ای                       |
| ./۴۲۱     | ./۰۶۴   | ./۰۳۱       | ./۱۷۰* | ./۳۴۴      | ./۰۷۵  | ./۰۸۴    | ./۱۳۶ | ./۰۰۳      | ./۲۳۶** | ./۰۰۸                     | ./۲۰۷** | عدالت تعاملی                        |

\*\* معناداری در سطح ۱ درصد (دوطرفه) \* معناداری در سطح ۵ درصد.

فرضیه اول: بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای مثبت وجود دارد.  
برای بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: ضریب همبستگی بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

| متغیرها                               | تعداد | ضریب همبستگی پیرسون | سطح معناداری |
|---------------------------------------|-------|---------------------|--------------|
| عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی | ۱۶۲   | /.۲۴۴               | /.۰۲۸        |
| عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی | ۱۶۲   | /.۲۸۴               | /.۰۹۵        |
| عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی  | ۱۶۲   | /.۱۳۲               | /.۰۹۵        |
| عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی  | ۱۶۲   | /.۲۰۷               | /.۰۰۸        |

سطر اول جدول ۲ نشان‌دهنده ضریب همبستگی پیرسون بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است که برابر با  $r = .۲۴۴$  است. همچنین میزان  $\text{sig} = .۰۲۸$  بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار در سطح ۹۵ درصد اطمینان بین این دو متغیر است. فرضیه دوم: بین ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

سطر دوم نیز نشان‌دهنده ضریب همبستگی پیرسون ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی است که برابر با  $r = .۲۸۴$  است. همچنین میزان  $\text{sig} = .۰۱۰$  بوده که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار در سطح ۹۵ درصد اطمینان بین این دو متغیر است. سطر سوم نشان‌دهنده ضریب همبستگی پیرسون بین ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی است که برابر با  $r = .۱۳۲$  است. همچنین میزان  $\text{sig} = .۰۹۵$  بوده که نشان‌دهنده عدم رابطه بین این دو متغیر است. سطر چهارم هم نشان‌دهنده ضریب همبستگی پیرسون بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی است که برابر با  $r = .۲۰۷$  است. همچنین میزان  $\text{sig} = .۰۰۸$  بوده که نشان‌دهنده رابطه بین این دو متغیر است.

فرضیه سوم: بین میزان رفتار شهروندی سازمانی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی وجود تفاوت بین رفتار شهروندی سازمانی در زنان و مردان از آزمون  $t$  مربوط به دو گروه مستقل استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون  $t$ -Test در سطر اول، چون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معنی‌داری مشاهده شده ( $\text{sig} = .۰۰۸$ ) معنی‌داری) کمتر از  $۰/۰۵$  است، لذا فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تحقیق تأیید می‌گردد و بین میزان رفتار شهروندی سازمانی زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج اطلاعات توصیفی سطر اول هم بیانگر آن است که میانگین رفتار شهروندی سازمانی زنان با  $۳/۹۶$  از رفتار شهروندی سازمانی مردان با میانگین  $۳/۷۳$  بیشتر است.

جدول ۳: مقایسه متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی بر اساس جنسیت مشارکت کنندگان

| جنسیت | تعداد | میانگین | انحراف معیار | آماره $t$ | درجه آزادی | سطح معنی‌داری (دوطرفه) | اختلاف میانگین‌ها | انحراف معیار اختلافات |
|-------|-------|---------|--------------|-----------|------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| مرد   | ۱۲۰   | ۳/۷۳    | /.۴۵         | ۲/۶۸۶     | ۱۵۸        | /.۰۰۸                  | -/.۲۲             | /.۰۸                  |

|  |      |      |       |     |       |      |      |     |                 |
|--|------|------|-------|-----|-------|------|------|-----|-----------------|
|  |      |      |       |     | ۰/۴۸  | ۳/۹۶ | ۴۰   | زن  | سازمانی         |
|  | ۰/۱۱ | ۰/۴۰ | ۰/۰۰۱ | ۱۵۸ | ۳/۴۸۳ | ۰/۶۴ | ۲/۶۷ | ۱۲۰ | مرد             |
|  |      |      |       |     |       | ۰/۶۲ | ۳/۰۸ | ۴۰  | زن              |
|  |      |      |       |     |       |      |      |     | عدالت ادراک شده |

فرضیه چهارم: بین عدالت ادراک شده زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی وجود تفاوت بین میزان عدالت سازمانی درک شده در بین زنان و مردان از آزمون t مربوط به دو گروه مستقل استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون t-Test در سطر دوم جدول ۴، چون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معنی داری مشاهده شده (۰/۰۰۱) کمتر از ۰/۰۵ است، لذا فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد و بین میزان عدالت سازمانی درک شده توسط زنان و مردان تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج اطلاعات توصیفی سطر دوم جدول ۳ هم بیانگر آن است که میانگین عدالت سازمانی درک شده زنان با ۲/۹۱ از عدالت سازمانی درک شده توسط مردان با میانگین ۳/۳۲ کمتر است.

فرضیه پنجم: بین ادراک مشاهده شده از عدالت کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه ابتدا آزمون تحلیل واریانس صورت گرفته است. نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین تحصیلات و میزان عدالت سازمانی درک شده تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین اطلاعات توصیفی ضمن تأیید این مطلب نشان می‌دهد که افراد هرچقدر تحصیلاتشان بالاتر می‌رود عدالت سازمانی درک شده توسط آنها بیشتر است.

جدول ۴: نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه عدالت سازمانی براساس تحصیلات مشارکت کنندگان

| تحصیلات                | تعداد | میانگین | منشأ اختلافات | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آماره F | سطح معنی داری |
|------------------------|-------|---------|---------------|--------------|------------|----------------|---------|---------------|
| دیپلم                  | ۴۸    | ۵۰/۸۸   |               |              |            |                |         |               |
| کاردانی                | ۱۸    | ۸۲/۳۳   | بین گروهی     | ۱۵۰۴/۶۵۵     | ۳          |                | ۲/۶۷۶   | ۰/۰۴۹         |
| کارشناسی               | ۸۰    | ۷۷/۲۸   | درون گروهی    | ۲۹۶۱۰/۰۶۱    | ۱۵۸        | ۱۸۷/۴۰۵        |         |               |
| کارشناسی ارشد و بالاتر | ۱۶    | ۹۱/۹۲   | کل            | ۳۱۱۱۴/۷۱۶    | ۱۶۱        |                |         |               |

همچنین بر اساس نتایج حاصل از آزمون کروسکال والیس میانگین رتبه‌ای افراد با مدرک تحصیلی دیپلم، کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد به ترتیب ۷۱/۰۸، ۸۵/۷۲، ۸۰/۶۸ و ۱۱۲/۱۳ هست. به این مفهوم که با افزایش مدرک تحصیلی افراد عدالت سازمانی درک شده توسط آنها افزایش می‌یابد.

فرضیه ششم: بین میزان رفتار شهروندی سازمانی برحسب تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه ابتدا آزمون تحلیل واریانس صورت گرفته است. نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین تحصیلات و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین اطلاعات توصیفی ضمن تأیید این مطلب نشان می‌دهد که بین میانگین نمره رفتار شهروندی سازمانی افراد با مدرک تحصیلی مختلف، تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۵: نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه رفتار شهروندی سازمانی برحسب تحصیلات مشارکت کنندگان



| سطح<br>معنی داری | آماره F | میانگین<br>مربعات | درجه<br>آزادی | مجموع مربعات | منشأ اختلافات | میانگین | تعداد | تحصیلات                |
|------------------|---------|-------------------|---------------|--------------|---------------|---------|-------|------------------------|
|                  |         |                   |               |              |               | ۹۰/۲۹   | ۴۸    | دیپلم                  |
|                  |         | ۶۸/۴۹۵            | ۳             | ۲۰۵/۴۸۵      | بین گروهی     | ۹۱/۱۱   | ۱۸    | کاردانی                |
|                  |         | ۱۳۱/۴۴۴           | ۱۵۸           | ۲۰۷۶۸/۱۹۴    | درون گروهی    | ۹۱/۶۲   | ۸۰    | کارشناسی               |
|                  |         |                   | ۱۶۱           | ۲۰۹۷۳/۶۷۹    | کل            | ۸۷/۸۷   | ۱۶    | کارشناسی ارشد و بالاتر |

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که احساس کارکنان از عدالت سازمانی با بروز و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها ارتباط معناداری دارد. به این معنی که کارکنان در سازمان هرچقدر بیشتر احساس عدالت سازمانی داشته باشند، در مقابل بیشتر هم به رفتارهای شهروندی سازمانی روی می‌آورند. اگرچه به‌طور کلی نمی‌توان دلیل رفتارهای شهروندی سازمانی را عدالت سازمانی دانست، اما با توجه به معنادار بودن رابطه بین این دو متغیر می‌توان یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی را درک و احساس کارکنان از عدالت سازمانی موجود در محل کارشان دانست. این یافته مشابه نتایج تحقیقات سایر محققان است برای مثال، نعیمی و شکرکن (۱۳۸۵)، رامین مهر و دیگران (۱۳۸۸)، مردانی حموله و حیدری (۱۳۸۸)، ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸)، ارشدی و هاشمی شیخ شبانی (۱۳۸۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، بهلولی زیناب، علوی و درخشان مهربانی (۱۳۸۹)، مورمن (۱۹۹۱)، بلیکلی، اندریو و مورمن (۲۰۰۵) و کوهن - چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی و یا رفتارهای مدنی رابطه معناداری وجود دارد. از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین دو نوع عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود داشت، اما بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود نداشت. در توضیح می‌توان گفت که هرچقدر کارکنان در درون سازمان در زمینه فرآیندهایی که منجر به پاداش، ارتقاء، مزایا و سایر جنبه‌های پاداش می‌شود، احساس عدالت بیشتری بکنند، بیشتر به رفتارهای شهروندی سازمانی روی می‌آورند. در این بین آنچه اهمیت دارد این است که کارکنان بایستی درک روشنی از نحوه تخصیص پاداش‌ها در سازمان داشته باشند و این دلیلی منطقی است که افراد به رفتارهایی فراتر از وظایف و نقششان سوق داده شوند. علاوه بر این افراد وقتی احساس می‌کنند که در شکایت و اختلاف نظرشان با سایر همکاران و همچنین توزیع منابع درآمدی سازمان عادلانه برخورد می‌شود، این خود احساسی از عدالت درک شده به وجود می‌آورد. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های سایر تحقیقات از جمله رضاییان و رحیمی (۱۳۸۷)، گنجی نیا، گودرز وند چگینی و غفار زاده (۱۳۸۸)، ارشدی و هاشمی شیخ شبانی (۱۳۸۸)، بهلولی زیناب، علوی و درخشان مهربانی (۱۳۸۹)، مورمن، نیهوف و اورگان (۱۹۹۳)، دکونیک (۲۰۱۰) و ویلیامسون و ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد. از طرف دیگر، نتایج تحقیق نشان داد که بین ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود نداشت. اگر افراد میزان پاداش و حقوق دریافتی خود را با میزان تلاش و عملکردی که در سازمان از خود نشان می‌دهند مرتبط بدانند، احساس عدالت توزیعی می‌کنند. همچنین جنبه‌های دیگر شغل از جمله مزایا، ارتقاء و نحوه ارزیابی عملکرد هم نشان‌دهنده

میزان احساس عدالت توزیعی افراد است. این یافته با نتیجه تحقیق بهلولی زیناب، علوی و درخشان مهربانی (۱۳۸۹) مطابقت دارد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما از سوی دیگر با نتایج تحقیقات سایر محققان از جمله، نعیمی و شکرکن (۱۳۸۵)، رامین مهر و دیگران (۱۳۸۸)، مردانی حموله و حیدری (۱۳۸۸)، ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، مورمن و دیگران (۱۹۹۳)، فره و دیگران (۱۹۹۷)، کوهن - چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) و بلیکلی، اندریو و مورمن (۲۰۰۵) مطابقت ندارد. می‌توان ادعا کرد که در جامعه ایران کمک کردن به دیگران و احساس نزدیکی و یاری‌رساندن به همکاران و هموعان بدون در نظر گرفتن وجود عدالت سازمانی متصور باشد؛ یعنی این تنها ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نیست که منجر می‌شود افراد رفتارهایی فراتر از وظایف و نقش‌های اجتماعی خود داشته باشند، بلکه نحوه تربیت و روح حاکم بر جامعه هم در این مسئله بی‌تأثیر نیست. برای مثال وجدان کاری، به موقع آمدن و به موقع انجام دادن وظایف، داشتن رفتار مؤدبانه با همکاران و رعایت حقوق همکاران می‌تواند بیش از آنکه تحت تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی باشد، تحت تأثیر نحوه تربیت، سطح تحصیلات و فرهنگ افراد هم باشد. حتی در فضایی بدتر، یعنی بی‌عدالتی سازمانی شدید، می‌توان انتظار داشت که افراد به همدیگر کمک کرده و رفتارهای اجتماعی فراتر از نقش‌های اجتماعی خود داشته باشند. این خود می‌تواند عاملی باشد که افراد بدون احساس عدالت سازمانی باز هم به رفتارهای فراتر از نقش روی بیاورند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بین ادراک کارکنان از عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج سایر محققان از جمله رامین مهر و دیگران (۱۳۸۸) که دریافت عدالت مرادده‌ای از همبستگی قوی‌تری نسبت به دو بعد دیگر برخوردار است و نتایج سایر محققان مانند نعیمی و شکرکن (۱۳۸۵)، مردانی حموله و حیدری (۱۳۸۸)، ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸)، ارشدی و هاشمی شیخ شبانی (۱۳۸۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، بهلولی زیناب، علوی و درخشان مهربانی (۱۳۸۹)، فره و دیگران (۱۹۹۷)، کوهن - چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) و بلیکلی، اندریو و مورمن (۲۰۰۵) مطابقت دارد. عدالت تعاملی مرتبط با جنبه‌های ادب، صداقت و احترام در ارتباطات سازمانی بین سرپرستان با کارکنان است. با توجه به این توضیح، افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آن‌ها می‌شود استنباط می‌کنند. بر این اساس افراد نسبت به کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فرایند تصمیم‌گیری حساس‌اند و این روابط منجر به احساس عدالت تعاملی در آن‌ها می‌شود. از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین سال‌های خدمت و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود نداشت. در واقع می‌توان گفت که رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباطی با سال‌های خدمت کارکنان ندارد. یکی از دلایل این امر آن می‌تواند باشد که تفاوتی بین کارکنان با سنوات بالا و کارکنان با سنوات پایین وجود ندارد. چراکه افراد بدون در نظر گرفتن سنواتشان بایستی وظایف خود را انجام می‌دهند و در بین انجام وظایف اصلی خود انتظار می‌رود که دست به رفتارهای شهروندی سازمانی بزنند.

از دیگر دلایل می‌تواند این باشد که اصولاً بخشی از رفتارهای فراتر از نقش از جمله وجدان کاری، ادب و نزاکت، تلاش برای عدم ایجاد مشکلات برای همکارانش و نوع دوستی، رفتار جوانمردانه و بالاخره شکیبایی به خود افراد نه به رفتارها و اقدامات سازمان برمی‌گردد. به این معنی که اقدامات نادرست و بی‌عدالتی‌های سازمان نمی‌تواند مانعی عمده برای چنین رفتارهایی باشد و کارکنان در بدترین شرایط و حتی در حالت

بیماری و ناتوانی هم بدون در نظر گرفتن این بی‌عدالتی‌ها بازهم به چنین رفتارهایی دست می‌زنند. از دیگر نتایج تحقیق این بود که بین میزان رفتار شهروندی سازمانی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که تمایل زنان به رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از مردان بود. این یافته با نتایج تحقیق ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸) در تضاد است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که بین دو گروه کارمندان مرد و زن از نظر میانگین رفتار مدنی تفاوت معناداری وجود نداشت؛ اما نتایج این تحقیق نشان داد که زنان رفتارهای فراتر از نقش بیشتری دارند و همچنین در انجام وظایف به رفتارهای یاریگران و همکارانه اقدام می‌کنند. دلیل این امر هم می‌تواند به روحیه کاری و روابط بین فردی زنان برگردد. به طوری که انتظارات زنان از شغل با انتظارات مردان از شغل بسیار متفاوت است. مردان در شغل به دنبال داشتن اختیار و قدرت تصمیم‌گیری و اعمال نفوذ بر دیگران هستند، در حالی که زنان در شغل به دنبال ایجاد حلقه‌های حمایتی و دوستی، همکاری بیشتر و داشتن روابط فردی وسیع، باز و صمیمانه هستند. چنین ویژگی‌هایی خود منجر به آن می‌شود که زنان بیشتر از مردان خود را درگیر در اقدامات فراتر از شرح وظایفشان بکنند. از سوی دیگر بین عدالت ادراک‌شده زنان و مردان تفاوت معناداری وجود داشت. به طوری که میانگین عدالت سازمانی درک شده زنان از عدالت سازمانی درک شده توسط مردان کمتر بود. این یافته با نتایج تحقیق ایران زاده و اسدی (۱۳۸۸) مطابقت دارد. در توضیح اینکه چرا زنان احساس عدالت کمتری نسبت به مردان دارند. می‌توان گفت که با نگاهی گذرا به ساختارهای سازمانی و همچنین توزیع پست‌های سازمانی در دانشگاه، می‌توان دریافت که سهم زنان در ساختار قدرت تصمیم‌گیری دانشگاه بسیار ضعیف است و این خود در توزیع منابع درآمدی دانشگاه به نفع زنان عمل نمی‌کند و زنان را در حاشیه قرار داده است. از سوی دیگر دوری از مراکز قدرت خود عامل دیگری است که زنان احساس عدالت سازمانی کمتری بکنند. از دیگر نتایج این بود که بین میزان عدالت سازمانی درک شده و رفتار شهروندی سازمانی افراد متأهل و مجرد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در زمینه رفتار شهروندی سازمانی باید خاطر نشان کرد که وضعیت تأهل نمی‌تواند در بروز این رفتارها تأثیر داشته باشد؛ و بالاخره افراد هرچقدر تحصیلاتشان بالاتر می‌رود، عدالت سازمانی درک شده توسط آن‌ها بیشتر است. دلیل این امر می‌تواند این باشد که افراد با داشتن مدارک تحصیلی بالاتر از نظر عدالت توزیعی یعنی پاداش‌ها و مزایا و همچنین ارتقاء وضعیت بهتری نسبت به سایر کارکنانی دارند که دارای مدرک تحصیلی پایین‌تری هستند. همچنین افرادی که دارای مدرک تحصیلی بالاتری هستند، در مقایسه با افرادی که مدرک پایین‌تری دارند مسئولیت و پست سازمانی بالاتری دارند و این خود عامل مهمی در درک کارکنان از عدالت سازمانی است.

در راستای نتایج فرضیه اول، مدیران عالی و مسئولان میانی بایستی در نظر داشته باشند که بسیاری از اقدامات و رفتارها و تصمیمات سازمانی می‌تواند احساس عدالت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. در نتیجه انتظار می‌رود که در تصمیمات و اقدامات سازمانی به نیازهای کارکنان توجه نموده و انسانیت و شخصیت کارکنان در اولویت قرار بگیرد. در راستای نتایج فرضیه دوم، برای افزایش احساس عدالت رویه‌ای از سوی کارکنان مهم‌ترین و اولویت‌دارترین کار تجدیدنظر و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی است. به این معنی که فرآیندهای موجود در سازمان که منجر به ارتقاء، مزایا، پاداش‌ها، اضافه‌کاری، دریافت وام و بسیار دیگر از موارد می‌شوند را دوباره مهندسی کرد. در راستای نتایج به دست آمده از فرضیه سوم، به مسئولان پیشنهاد می‌شود که به توزیع عادلانه منابع و پاداش‌ها بیشتر توجه نمایند. اگرچه در این تحقیق ارتباط معناداری بین

عدالت توزیعی و رفتارهای شهروندی سازمانی دیده نشد، اما بر اساس تئوری انتظار، افراد در مقابل آنچه را که با خود به سازمان می‌آورند، از جمله مدرک، تخصص، مهارت، توانایی و هر چیز دیگر، انتظار دارند که سازمان خدمات آن‌ها را جبران کند. این جبران خدمات در بیشتر مواقع از طریق پاداش‌ها و مزایای کاری صورت می‌گیرد. همچنین به مسئولان پیشنهاد می‌شود که در روابط خود با زیردستان کمال احترام را داشته باشند. یک رابطه سالم و صحیح در محل کار نتیجه احترام متقابل طرفین هم سرپرستان و هم زیردستان به یکدیگر است. کیفیت روابط هم از موضوعات حائز اهمیت است. بایستی به مدیران عالی، معاونین و سرپرستان آموزش‌هایی داده شود تا به ایجاد محیط کاری دوستانه و پویا کمک کنند. در این زمینه هم سرپرستان و معاونین و مدیران عالی می‌توانند با برگزاری جلساتی به‌طور مداوم و همیشگی به رفع مسائل و مشکلات و همچنین توجه به نیازهای عاطفی، روانی، اجتماعی و سازمانی کارکنان توجه کرده تا ضمن رفع این مشکلات بتوانند ارتباط بهتری بین همکاران به وجود بیاورند.

## منابع

ارشدی، نسرین و هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی ادراک‌شده و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در یک سازمان صنعتی. *دستاورد های روان‌شناختی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)* ۴(۲): ۲۱۹-۲۳۶.  
امیرخانی، طیبه و پور عزت، علی اصغر (۱۳۸۷). تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، ۱، ۱۹-۳۲.

رضاییان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و انصاف در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: سمت.  
رضاییان، علی و رحیمی، فرج اله (۱۳۸۷). بررسی تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت (پیام مدیریت)*، ۷(۲۹): ۶۹-۸۷.  
مردانی حموله، مرجان و حیدری، هایده (۱۳۸۸). بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان بیمارستان. *اخلاق و تاریخ پزشکی*، ۲(۲): ۴۷-۵۴.  
نعامی، عبدالزهرا و شکرکن، حسین (۱۳۸۵). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۱، ۷۹-۹۲.  
یعقوبی، مریم، سقاییان نژاد اصفهانی، سکینه، ابوالقاسم گرجی، حسن، نوروزی، محسن و رضایی، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *مدیریت سلامت*، ۱۲(۳۵): ۲۵-۳۲.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1 (2), 177-198.  
Blakely, G. L. Andrews, M.C. & Moorman, R. H. (2005). The moderating effect of equity sensitivity on the reaction between organizational citizenship behaviours. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273.  
Bobocel, D. R. McCline, R. L; & Folger, R. (1997). Letting Them Down Gently: Conceptual Advances in Explaining Controversial Organizational Policies: Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, (1986-1998): 73.  
Cohen-Charash, Y & Spector, E.P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, (2), 278-321.  
DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of*

- Business Research*, 63, 1349–1355.
- Farh, J-L, Zhong, C-B & Organ, D. W., (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. Hong Kong University of Science & Technology Business School Research Paper; *Organization Science*, 15, (2), 241-253.
- Folger R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise decisions. *Academy of Management*, 32, 115-130.
- MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- McFarlin, D. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management*, 35 (3), 626–637.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational Justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- 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, 33–41.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking learning leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83–98.
- Tatum, B. Eberlin, C, Kottraba, R, bradberry, C, T (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41, 1006-1016.
- Williamson, K & Williams, K. J. (2011). Organizational justice, trust and perceptions of fairness in the implementation of agenda for change. *Radiography*, 17, 61-66.