

## ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد سازمانی

### برای آموزش و پرورش\*

فرهاد شفیع پورمطلق\*\*، پریوش جعفری<sup>۱</sup>، محمد حسین یارمحمدیان<sup>۳</sup>، علی دلاور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۷/۱۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین رابطه‌ی بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی ادراک شده دبیران آموزش و پرورش بوده است. روش پژوهش همبستگی بوده و جامعه آماری این پژوهش را کلیه دبیران دوره‌ی متوسطه آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ تشکیل دادند. شیوه‌ی نمونه‌گیری، خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود که در نهایت ۳۶۳ نفر به‌طور تصادفی برای پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش دو پرسشنامه‌ی عدالت سازمانی (Moorman *et al.*, 1998) و اعتماد سازمانی (Ruder, 2003) است که روایی آنها به لحاظ محتوا تأمین شده و ضریب اعتبار آنها به روش آلفای کرونباخ به ترتیب معادل ۰/۹۵ و ۰/۸۹ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. به‌طور کلی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد به سازمان، به‌تنهایی ۵٪ واریانس عدالت تعاملی را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۱۳٪ و با ورود اعتماد به همکاران به ۱۸٪/۰ افزایش می‌یابد. روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت  $P < ۰/۰۵$  معنی‌دار بوده است. به‌طور کلی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شاخص GFI برابر با ۰/۹۵ و شاخص AGFI برابر با ۰/۸ بود که حاکی از برازندگی مطلوب مدل تجربی پژوهش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، دبیران آموزش و پرورش.

۱. دانش آموخته دکترای رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۳. دانشیار مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.

۴. استاد دانشگاه علامه طباطبایی.

\* این مقاله برگرفته از رساله دکترای رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

\*\* نویسنده‌ی مسئول مقاله

## مقدمه

مطالعه‌ی ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد (Argyris, 1973; Covey, 1990; Haffman, 1994; Mardani, 2007). اعتماد معلمان به همکاران و مدیر، دو بعد اعتماد بوده که برای گسترش عدالت سازمانی ادراک شده در مدرسه از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد (Porter, 1975). بالا بودن اعتماد درون سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تاحدی جبران می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، اثرات درون‌فردی و بین‌فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون‌سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Meamarzadeh, 2009). از این‌رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، عدالت سازمانی و دیگر عواملی است که موجب بهره‌وری سازمانی می‌شود. برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژی‌ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها، اعتماد ضروری است. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که همواره نوعی احساس بی‌عدالتی بین کارکنان آموزش و پرورش وجود دارد (Grover, 1993). کارکنان سازمان آموزش و پرورش همواره از وجود نوعی بی‌عدالتی شکوه می‌کنند. (Mardani, 2009; Greenberg, 2001; Cobb et al, 1995; Beugre, 1998). معتقدند که مسائل مربوط به عدالت و انصاف در نظام‌های آموزشی، نباید به‌صورت سطحی بررسی شود. عدالت سازمانی یعنی این‌که به چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا آنها احساس کنند که به‌صورت عادلانه با آنها رفتار شده است. برخی، آن را شامل سه حیطة عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی می‌دانند (Thibaut et al, 2003). نظریه‌ی عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره می‌کند. این نوع عدالت سازمانی، ریشه در نظریه‌ی برابری (Adams, 1965) دارد. اولین پژوهش‌های روانشناختی بر روی عدالت، متمرکز بر عدالت توزیعی بوده است. عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها است. پژوهش‌های بسیار (Paul, 1997; Naami et al, 2002) بیانگر این هستند که عدالت توزیعی بسیاری از مشکلات مهم سازمان را دربر می‌گیرد. مشکلاتی از قبیل چگونه پرداخت به کارکنان باید صورت گیرد، چگونه مزایا باید به کارکنان تخصیص یابد و نحوه‌ی توزیع پاداش سازمانی بین کارکنان چگونه باشد. البته تا به‌حال پژوهش‌های زیادی درخصوص انواع توزیع انجام گرفته است (Greenberg, 2001). به‌دنبال این پژوهش‌ها، پیشنهادات خوبی هم ارائه شده که سازمان‌ها می‌توانند در بخش‌های مختلف به اجرا درآورند (Mowday, 1987).

نظریه‌ی عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود.

نظریه‌ی عدالت تعاملی: شکل دیگری از عدالت سازمانی که مدیران می‌توانند به‌وسیله‌ی آن بر سطوح رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار باشند، عدالت تعاملی است. عدالت تعاملی به‌عنوان کیفیتی از روابط بین فردی که یک فرد در خلال رویه‌های سازمانی از آن برخوردار می‌شود، تعریف می‌شود (2001, Bos) و در واقع روشی است که از طریق آن افراد به تبادل اطلاعات می‌پردازند و مدیر از نیازهای کارکنان خویش باخبر می‌شود و در نتیجه احساس همدلی بین طرفین (مدیر و کارکنان) به‌وجود می‌آید.

به نظر مورمن، عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هرکدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به‌صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (Scandura, 1999). سازه‌های اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مثبتی که افراد بر پایه‌ی نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل از نیت و رفتارهای مختلف اعضای سازمان دارند، تعریف می‌کنند (Shockley-Zalabak, 2005).

پدیده‌ی اعتماد را از ابعاد مختلف می‌توان مورد توجه قرار داد؛ به‌نحوی که اعتماد بر پایه‌ی این ابعاد شکل می‌گیرد. اعتماد بر پایه‌ی ۵ بعد صداقت (درستی و پاکی)، شایستگی (داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی)، ثبات یا پایداری (قابلیت اعتماد، توان پیش‌بینی و قضاوت خوب به‌هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف)، وفاداری (حفظ آبرو و حیثیت) و روراستی استوار است. گری رودر، اعتماد سازمانی را به ۳ دسته‌ی اعتماد به مدیر، اعتماد به همکاران و اعتماد به سازمان تقسیم می‌کند.

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق بر اساس رویکردها و پژوهش‌هایی است که درخصوص رابطه‌ی بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی انجام شده که در این قسمت به آنها پرداخته می‌شود. واین و همکاران (Wayne et al, 2004) معتقدند که عدالت قبل از هر چیز یک استاندارد اخلاقی است. صداقت، امانت، اعتبار، صمیمیت، برابری، بیطرفی، قابلیت اعتماد، احترام، معیارهای روحی و اخلاقی بایستی در عصر حاضر راهنمای رفتار رهبران آموزشی درخصوص تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی باشند. اعتماد سازمانی بر عدالت سازمانی ادراک شده، نقش دارد. رابینسون (Robinson, 1996) اعتماد را به‌عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمالی آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت طلبی باشد، تعریف می‌کند. (Shockley-Zalabak, 2005) سازه‌های اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مثبتی

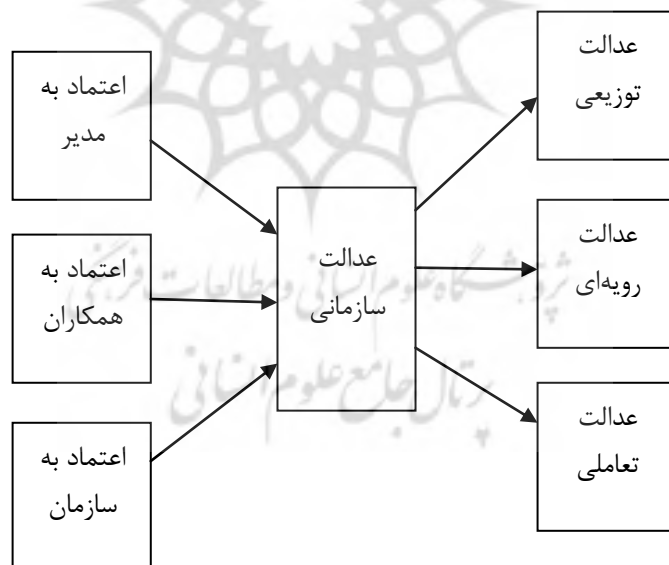
که افراد بر پایه‌ی نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل از نیات و رفتارهای مختلف اعضای سازمان دارند، تعریف می‌کنند. اعتماد یکی از بارزترین نشانه‌های رهبری می‌باشد. هنگامی که پیروان به رهبرشان اعتماد کنند، علاقه دارند که در مقابل اعمال و رفتار رهبر فقط فرمانبردار باشند. مروری بر ادبیات مشخص می‌کند که ۳ رویکرد در خصوص رابطه بین اعتماد و عدالت سازمانی وجود دارد:

(۱) اعتماد سازمانی برآیند و یا پیامد عدالت سازمانی است. در بیست پژوهش، (Brockner, et al, 1996)، مشخص کرده‌اند که عدالت رویه‌ای تأثیر عدالت توزیعی بر واکنش افراد به تصمیمات را میانجی‌گری می‌کند. در صورتی که سطح عدالت توزیعی مطلوب باشد، با وجود ناعادلانه بودن رویه‌ها، افراد پاسخ مطلوبی می‌دهند. همچنین پژوهش وی نشان داد که اعتماد افراد در سازمان به یکدیگر و به سازمان، در نتیجه‌ی رفتار عادلانه تقویت می‌شود. دسته‌ای از مطالعات، این رویکرد را تأیید می‌کنند (Hartman, 1999). بر این اساس، اعتماد برآیند عدالت توزیعی و رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (Alexander, 1995؛ Konovsky, 1991؛ Kersgaard, 2002؛ Mayer et al, 1995؛ Becerra et al, 2003).

(۲) اعتماد سازمانی، پیش‌بینی‌کننده‌ی عدالت سازمانی است. پژوهش‌های بسیاری در خصوص اعتماد نشان می‌دهد که مشخصاً عدالت به لحاظ تئوریک (Whitener, 1997) و تجربی (Brockner, 1996)، به اعتماد وابسته است و در واقع عدالت نوعی پیش‌بینی از اعتماد است. بر اساس این رویکرد، عقیده بر این است که اعتماد دارای یک حس قوی از عدالت است. تحقیقات (Butler, 1991) نشان داد که عدالت ادراک شده نسبت به مدیران، یکی از پیامدهای اعتماد است. (Bies & Tripp, 2000) بحث کرده‌اند که انواع مختلف اعتماد با انواع عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) می‌تواند رابطه داشته باشد. (Gibson et al, 1991)، معتقدند که گفتگوی راحت و شفاف بین مدیر و کارکنان، اعتماد زیردستان را تقویت کرده و این امر عدالت سازمانی ادراک شده را نزد کارکنان بهبود می‌بخشد. (Wayne et al, 2004)، معتقدند که عدالت سازمانی بدون وجود اعتماد در محیط‌های میسر نیست.

(۳) دو سازه‌ی اعتماد و عدالت سازمانی به‌طور نزدیکی با یکدیگر رابطه دارند. تحقیقات (Greenberg, 2001؛ Frances et al, 2009؛ Ruder, 2003)، نشان می‌دهد که دو سازه‌ی یاد شده با یکدیگر رابطه دارند. بر اساس تئوری‌ها و رویکردهای مورد مطالعه (Bradberry et al, 2002؛ Whitener, 1997؛ Driver et al, 1990؛ Avolio et al, 1999؛ Kedia, 2002؛ Tatum, 2003؛ Brockner et al, 1997؛ Butler, 1991؛ Bies & Tripp, 2000)، مدل نظری ذیل در خصوص رابطه بین اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی تدوین شده که بر این اساس، میزان تناسب آن برای آموزش و پرورش ارزیابی شده است. روانشناسان اجتماعی از طریق تاکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث

افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به‌عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روانشناسان شخصیت، به اعتماد به‌عنوان یک اعتقاد و یا انتظار و یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی و یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد، نگاه می‌کنند. اقتصاددانان و جامعه‌شناسان، اعتماد را از منظر سازمان‌ها و مشوق‌هایی که برای کاهش بی‌ثباتی و نگرانی ناشی از تعاملات با بیگانگان و غریبه‌ها ایجاد می‌شود، بررسی می‌کنند (Lewicki, 1998). مفهوم اعتماد در زبان مشترک به معنی میزان تمایل فرد به نسبت دادن نیت خوب به دیگران و داشتن اطمینان به گفتار و کردار آنها می‌باشد. (Robinson, 1996)، اعتماد را به‌عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمالی آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت طلبی باشد، تعریف می‌کند. (Shockley-Zalabak, 2005)، سازه‌های اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مثبتی که افراد بر پایه‌ی نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل از نیت و رفتارهای مختلف اعضای سازمان دارند، تعریف می‌کنند. از دیدگاه (Mathieu et al, 1990) اعتماد به‌عنوان احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان، هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز تعریف می‌شود. (Griffin, 2004)، اعتماد را به رفتار فرد به‌منظور دستیابی به اهداف موردنظر اما ناپایدار در شرایط مخاطره‌آمیز تعریف می‌کند. (Mishra, 1996)، اعتماد سازمانی را به‌عنوان تمایل یک طرف به آسیب‌پذیر بودن در برابر طرف دیگر بر اساس این انتظار یا باور که طرف مقابل مطمئن، باز و قابل اعتماد است، تعریف می‌کند. مبنای نظری این پژوهش بر اساس سومین رویکردی است که در خصوص اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر پیشایند عدالت سازمانی وجود دارد.



شکل (۱)، مدل مفهومی رابطه بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی در آموزش و پرورش

### پیشینه پژوهش

شفیع پورمطلق<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) بدین نتیجه رسیدند، مادامی که معلمان در مدارس اعتماد سازمانی داشته باشند، به سازمان و همکاران خویش دل بستگی پیدا کرده و راندمان کاری و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، معلمان را مشارکت دهند، بهره‌وری آنها بهبود می‌یابد تا جایی که تدریس کارآمد و اثربخشی برای دانش‌آموزان خواهند داشت. در مطالعه‌ی نظرات مدیران مدارس ابتدایی ترکیه (Aydinetal, 2008)، درخصوص عدالت سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران مدارس به عدالت توزیعی در اموری چون دادن مرخصی، پاداش و ارزیابی عملکرد دارند.

تاتیوم<sup>۲</sup> و همکاران (2003)، در جریان پژوهش خود بر دو حوزه‌ی وسیع عدالت تأکید دارند که بیشتر طبقه‌بندی‌های ویژه را در بر می‌گیرد. این حوزه‌های وسیع، عدالت ساختاری و عدالت اجتماعی نامیده می‌شوند. به‌طور کلی، عدالت ساختاری به عوامل ساختاری سازمان اشاره دارد که اجازه می‌دهند تا کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها درگیر شده و برای توزیع منصفانه برون‌دادها زمینه را مهیا می‌سازد. عدالت اجتماعی در مقابل به ادراک کارکنان درخصوص اینکه سازمان بدون ایجاد مانعی، اطلاعات را با آنها به اشتراک می‌گذارد و مراقب رفاه حالشان است، اشاره دارد. مطالعات (Haffman, 1994) نشان می‌دهد، درحالی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، روابط بین فردی تقویت می‌شود و جو مساعدی را در سازمان فراهم می‌کند تا افراد با احترام و صداقت با یکدیگر برخورد کرده و همه‌ی شرایط برای ایجاد یک محیط مناسب مهیا شود. درست همانطور که اعتماد معلمان به یکدیگر در درک از عدالت سازمانی اهمیت دارد، به همان اندازه اعتماد معلمان به مدیر در ایجاد عدالت ادراک شده، نقش دارد. درواقع تأثیر هر دو جنبه از اعتماد، در پیش‌بینی عدالت سازمانی ادراک شده، یکسان است. وقتی که معلمان به مدیر اعتماد دارند، تعاملات بین آنها توسعه می‌یابد. مطالعات (Podsakoff, 1997) درخصوص مدلی که در آن از متغیر اعتماد به‌عنوان یک متغیر میانجی بین عدالت سازمانی و برآیندهای کاری استفاده کرده، نشان می‌دهد که ۳ بعد عدالت سازمانی با ابعاد اعتماد یعنی به سازمان و رهبر به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده و برآیندهای سازمانی به‌عنوان متغیرهای ملاک (رضایت شغلی، منظور بازده و تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، وظایف عملکرد) رابطه دارد. در این مدل مشخص شده که متغیر میانجی اعتماد سازمانی، نقش مثبتی درخصوص برقراری رابطه بین متغیر پیش‌بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با متغیرهای ملاک برآیندهای سازمانی ایفا می‌کند. (Ashajaa 2008؛ Samuel, 2002). در پژوهشی تحت عنوان "تعیین میزان رابطه‌ی بین مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد به سرپرست و اعتماد سازمانی با رفتار مدنی سازمانی، هویت و عدالت سازمانی ادراک شده" بدین نتیجه رسید که رابطه‌ها در

1 .Shafiepour Motlagh

2 . Tatum

موارد زیر مثبت و معنادار بوده‌اند: مشارکت در تصمیم‌گیری با اعتماد به سرپرست، رفتار مدنی سازمانی، هویت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ( $P < 0/01$ )، اعتماد سازمانی با اعتماد به سرپرست، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ( $P < 0/01$ )، اعتماد به سرپرست با رفتار مدنی سازمانی، هویت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ( $P < 0/01$ ).

### هدف کلی پژوهش

تعیین رابطه بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی ادراک شده دبیران آموزش و پرورش.

### فرضیات پژوهش

- ۱- بین اعتماد سازمانی و عدالت توزیعی ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین اعتماد سازمانی و عدالت رویه‌ای ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین اعتماد سازمانی و عدالت تعاملی ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

باتوجه به اینکه در این پژوهش رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گرفته است، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. با عنایت به اینکه میزان و چگونگی تأثیر هریک از این عوامل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت گرفته، پژوهش از نوع همبستگی علی است.

### جامعه‌ی پژوهش، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه‌ی دبیران دوره‌ی متوسطه‌ی آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ (۶۳۵۸ نفر) تشکیل دادند. شیوه‌ی نمونه‌گیری، خوشه‌ای چندمرحله‌ای بوده که پس از مراجعه به اداره‌ی کل آموزش و پرورش شهر اصفهان، سه ناحیه به‌طور تصادفی برای تحقیق انتخاب شده و سپس با مراجعه به آنها نیز به‌طور تصادفی تعداد ۴ مدرسه در هر یک از نواحی انتخاب و در نهایت پرسشنامه‌های موردنظر بین معلمان توزیع شد. تعداد نمونه‌ی انتخابی بر اساس جامعه‌ی آماری معلمان آموزش و پرورش سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ و براساس فرمول زیر تعداد ۳۶۳ نفر برآورد شده است.

$$n = \frac{Z^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2 P(1-p)} = \frac{(1/96)^2 \times 6358 \times 0/5(1-0/5)}{(0/05)^2 \times (6358-1) + (1/96)^2 \times (0/5)(1-0/5)} = 362/324763 \approx 363$$

## ابزارهای پژوهش

برای ارزیابی عدالت سازمانی از پرسشنامه‌ی (Moorman et al, 1998)، استفاده شده است. این پرسشنامه از سه بخش عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تشکیل شده است. بخش توزیعی شامل ۹ پرسش شامل (۱-۹)، بخش رویه‌ای شامل شامل ۵ پرسش (۱۰-۱۴) و بخش تعاملی شامل ۷ پرسش (۱۵-۲۱) است که در مجموع این پرسشنامه دارای ۲۱ پرسش است. روایی آن به لحاظ محتوا تأیید و پایایی به روش آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۵ به دست آمده است. برای مطالعه‌ی اعتماد سازمانی از پرسشنامه‌ی (Ruder, 2003) استفاده شده که شامل سه حیطه‌ی اعتماد به مدیر (گویه‌های ۱-۱۲)، اعتماد به همکاران (گویه‌های ۱۳-۲۴) و اعتماد به سازمان (گویه‌های ۲۵-۳۵) و در کل ۳۵ گویه است. روایی آن به لحاظ محتوا تأیید و پایایی به روش آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۱ به دست آمده است.

## روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از روابط بین متغیرها است، از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل‌های علی استفاده می‌شود. در این مدل داده‌ها به صورت ماتریس‌های کوواریانس یا همبستگی درآمده و یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین شده است. تحلیل مدل معادلات ساختاری برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و چند شاخص نیکویی برازش فراهم می‌آورد. برنامه نرم‌افزاری آماری لیزرل (LISREL) شاخص نیکویی برازش شامل (RMR, AGFI, GFI, RMSR) یعنی ریشه‌ی میانگین پسماند، شاخص خوبی برازش، شاخص خوبی برازش اصلاح شده و ریشه‌ی میانگین مجذور مانده‌ها را محاسبه کرده است.

## یافته‌های پژوهش

۱- بین اعتماد سازمانی و عدالت توزیعی ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. جدول (۱) ضریب همبستگی و مجذور ضریب همبستگی چندگانه پیش‌بینی

عدالت توزیعی بر اساس مولفه‌های اعتماد سازمانی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	مجدور ضریب همبستگی چندگانه	خطای استاندارد	F	P
مرحله اول اعتماد به سازمان	۰/۷۱۹	۰/۵۱۷	۰/۵۱۵	۳۸۷/۱۹۹	۰/۰۰۱
مرحله دوم اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران	۰/۷۵۵	۰/۵۶۹	۰/۵۶۷	۲۳۸/۷۶۶	۰/۰۰۱



براساس یافته‌های جدول فوق، اعتماد به سازمان به تنهایی ۵۱٪ واریانس عدالت توزیعی را تبیین می‌کند با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۵۶٪ افزایش می‌یابد.  
جدول (۲)، پیش بینی کننده های عدالت توزیعی

Sig	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	۵/۴۴۰	۰/۷۱۹	۱/۳۹۵	۷/۵۸۹	مرحله اول
۰/۰۰۱	۱۹/۶۷۷		۰/۰۳۱	۰/۶۰۸	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۷/۳۴۲		۱/۳۷۰	۱۰/۰۵۸	اعتماد به سازمان
۰/۰۰۱	۱۰/۱۷۱	۰/۴۹۳	۰/۰۴۱	۰/۴۱۷	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۶/۴۶۴	۰/۳۲۲	۰/۰۲۶	۰/۱۷۲	اعتماد به سازمان
					اعتماد به همکاران

بر اساس یافته‌های جدول فوق، روابط بین اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران با عدالت توزیعی معنی‌دار بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش اعتماد به سازمان، میزان عدالت توزیعی ۰/۴۹۳ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت توزیعی ۰/۳۲۲ واحد افزایش می‌یابد.

(۰/۳۲۲) اعتماد به همکاران + (۰/۴۹۳) اعتماد به سازمان + (۱۰/۰۵۸) ضریب ثابت = عدالت سازمانی

۲- بین اعتماد سازمانی و عدالت رویه‌ای ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.

جدول (۳) ضریب همبستگی و مجذور ضریب همبستگی چندگانه پیش بینی عدالت رویه‌ای

براساس مولفه‌های اعتماد سازمانی

P	F	خطای استاندارد	مجدور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	مدل
۰/۰۰۱	۴۲۴/۴۶۷	۱/۷۷۴	۰/۵۳۸	۰/۵۴۰	۰/۷۳۵	مرحله اول اعتماد به سازمان
۰/۰۰۱	۲۵۵/۶۴۱	۱/۶۸۴	۰/۵۸۴	۰/۵۸۶	۰/۷۶۶	مرحله دوم اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۱۸۳/۶۹۹	۱/۶۴۸	۰/۶۰۲	۰/۶۰۵	۰/۷۷۸	مرحله سوم اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران و اعتماد به مدیر

براساس یافته‌های جدول فوق، اعتماد به سازمان به تنهایی ۵۳٪ واریانس عدالت رویه‌ای را تبیین می‌کند با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۵۸٪ افزایش یافته و با ورود اعتماد به همکاران میزان واریانس تبیین شده به ۶۰٪ افزایش می‌یابد.

جدول (۴) پیش‌بین کننده‌های عدالت رویه‌ای براساس اعتماد سازمانی

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	خطای استاندارد	
		Beta	B	
۰/۰۱۳	-۲/۴۹۳		۱/۱۴۸	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۲۰/۶۰۳	۰/۷۳۵	۰/۰۲۵	اعتماد به سازمان
۰/۴۲۳	-۰/۸۰۱		۱/۱۳۲	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۰/۹۹۵	۰/۵۲۲	۰/۰۳۴	اعتماد به سازمان
۰/۰۰۱	۶/۳۶۴	۰/۳۰۲	۰/۰۲۱	اعتماد به همکاران
۰/۷۸۱	-۰/۲۷۸		۱/۱۱۷	ضریب ثابت اعتماد به سازمان
۰/۰۰۱	۷/۲۵۸	۰/۴۰۰	۰/۰۳۹	اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۴/۹۸۱	۰/۲۴۳	۰/۰۲۲	اعتماد به مدیر
۰/۰۰۱	۴/۱۳۱	۰/۲۱۸	۰/۰۲۵	اعتماد به مدیر

براساس یافته‌های جدول فوق، روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت رویه‌ای معنی‌دار بوده است. براساس ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش اعتماد به سازمان، میزان عدالت رویه‌ای ۰/۴۰۰ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت رویه‌ای ۰/۲۴۳ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به مدیر، واریانس تبیین شده به ۰/۲۱۸ واحد افزایش می‌یابد.

(۰/۲۱۸) اعتماد به مدیر + (۰/۲۴۳) اعتماد به همکاران + (۰/۴۰۰) اعتماد به سازمان + (-۰/۳۱۱) ضریب ثابت = عدالت سازمانی

۳- بین اعتماد سازمانی و عدالت تعاملی ادراک شده، رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.

پژوهش‌های پیشین  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۵) ضریب همبستگی و مجذور ضریب همبستگی چندگانه پیش بینی عدالت تعاملی

براساس مولفه‌های اعتماد سازمانی						
P	F	خطای استاندارد	مجدور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	مدل
۰/۰۰۱	۲۴۹/۹۹۹	۲/۵۹۵	۰/۴۰۷	۰/۴۰۸	۰/۶۳۹	مرحله اول اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۱۵۵/۸۱۴	۲/۴۷۵	۰/۴۶۰	۰/۴۶۳	۰/۶۸۱	مرحله دوم اعتماد به همکاران و اعتماد به مدیر
۰/۰۰۱	۱۰۸/۳۸۳	۲/۴۵۳	۰/۴۷۰	۰/۴۷۵	۰/۶۸۹	مرحله سوم اعتماد به همکاران، اعتماد به مدیر و اعتماد به سازمان

براساس یافته‌های جدول فوق، اعتماد به همکاران به تنهایی ۴۰٪ واریانس عدالت تعاملی را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۴۶٪ و با ورود اعتماد به سازمان، واریانس تبیین شده به ۴۷٪ افزایش می‌یابد.

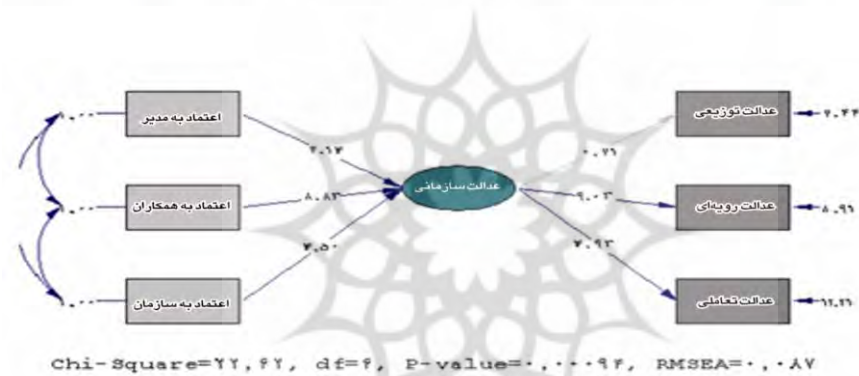
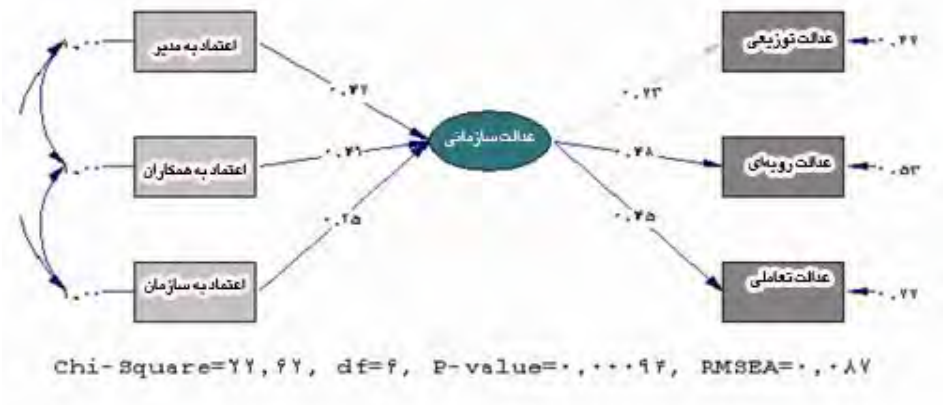
جدول (۶) پیش بین کننده‌های عدالت تعاملی براساس مؤلفه‌های اعتماد سازمانی

Sig	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۱۶/۹۶۴		۰/۸۴۸	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۵/۸۱۱	۰/۶۳۹	۰/۰۲۳	اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۱۰/۶۸۸		۱/۰۰۶	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۸/۲۷۹	۰/۴۲۹	۰/۰۳۰	اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۶/۰۷۱	۰/۳۱۵	۰/۰۳۱	اعتماد به مدیر
۰/۰۰۱	۴/۲۴۵		۱/۶۶۳	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۶/۵۱۳	۰/۳۶۶	۰/۰۳۳	اعتماد به همکاران
۰/۰۰۱	۳/۶۷۵	۰/۲۴۴	۰/۰۳۷	اعتماد به مدیر
۰/۰۰۱	۲/۷۷۸	۰/۱۷۷	۰/۰۵۸	اعتماد به سازمان

براساس یافته‌های جدول فوق، روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت تعاملی معنی‌دار بوده است. براساس ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت تعاملی ۰/۳۶۶ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به مدیر، میزان عدالت

تعاملی ۰/۲۴۴ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش در اعتماد به سازمان، میزان عدالت تعاملی ۰/۱۷۷ واحد افزایش می‌یابد.

(۰/۱۷۷) اعتماد به سازمان + (۰/۲۴۴) اعتماد به مدیر + (۰/۳۶۶) اعتماد به همکاران + (۷/۰۵۹) ضریب ثابت = عدالت سازمانی



جدول (۷)، روابط بین متغیر اعتماد سازمانی به عدالت سازمانی در مدل معادلات ساختاری

نتیجه	t	خطا	ضریب تأثیر	روابط بین متغیرها
-	۷/۱۴	۰/۰۰۷۹	۰/۴۲ ←	اعتماد به مدیر عدالت سازمانی
+	۸/۸۳	۰/۰۰۶۸	۰/۴۱ ←	اعتماد به همکاران عدالت سازمانی
+	۴/۵۰	۰/۰۱۲	۰/۲۵ ←	اعتماد به سازمان عدالت سازمانی

جدول (۸)، برازندگی مدل عدالت سازمانی پیشنهادی پژوهش

GFI	AGFI	RMSEA	خی دو	Df	Sig
۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۰۸۷	۲۲/۶۲	۶	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول فوق، شاخص GFI برابر با ۰/۹۵، AGFI برابر با ۰/۹۳ بوده که حاکی از برازندگی مدل می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات (Shockley & Zalabak, 2000; Robinson, 1996; Tatum et al., 2003; Whitener et al., 1997)، نشان می‌دهد که عدالت سازمانی ادراک شده متأثر از اعتماد سازمانی است. مطالعات (Clarke et al., 2006) نشان می‌دهد، مادامی که بین انتظارات کارکنان از سازمان و رفتار سازمانی که از آنها انتظار می‌رود، تضادی وجود نداشته باشد، رضایت شغلی پیدا کرده و وجود عدالت سازمانی را در محیط کاری خود احساس می‌نمایند.

پژوهش‌های (Whitener et al., 1997; Brockner et al., 1997)، نشان می‌دهد که مشخصاً عدالت به لحاظ تئوریک به اعتماد وابسته است و در واقع عدالت نوعی پیش‌بینی از اعتماد است. بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، باور مدیران این است که به لحاظ اخلاقی و فنی باید رفتار منصفانه و اعتماد به کارکنان نشان داده شود. این امر باعث می‌شود که کارکنان در برابر مزایایی که از سازمان کسب می‌کنند، واکنش مثبت داشته باشند (Masterson, 2000). به هر حال آنچه باید گفت این است که مدیران امروزه در نقش رهبری خود، باید به گونه‌ای جو سازمانی را فراهم نمایند که اعتماد سازمانی در کارکنان ایجاد شود (Rafiepour, 1998). از این رو در پژوهش حاضر تلاش گردیده که توان پیش‌بینی اعتماد سازمانی در خصوص عدالت سازمانی ادراک شده دبیران آموزش و پرورش تعیین شود. براساس یافته‌های جدول (۱)، اعتماد به سازمان به تنهایی ۵۱٪ واریانس عدالت توزیعی را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر میزان واریانس تبیین شده به ۵۶٪ افزایش می‌یابد. یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد که براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش اعتماد به سازمان، میزان عدالت توزیعی ۰/۴۹۳ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت توزیعی ۰/۳۲۲ واحد افزایش می‌یابد. مطالعات (Golparvar et al., 2009) نشان می‌دهد زمانی کارکنان سازمان، احساس بی‌عدالتی می‌کنند که اعتماد خود را در خصوص نحوه‌ی محاسبات حقوق و پرداخت کارکنان، در سازمان خویش، به گونه‌ای از دست بدهند. براساس یافته‌های جدول یاد شده، روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت توزیعی ادراک شده، معنی‌دار بوده و لذا با نتایج پژوهش (Ruder, 2003)، دال بر رابطه‌ی معناداری بین اعتماد و عدالت توزیعی همخوانی دارد.

واین و همکاران (Wayne et al, 2004) در تحلیل خود در مدل توصیفی پیرامون عدالت سازمانی بر دو سازه‌ی عدالت و اعتماد که نقش اساسی در نظام‌های آموزشی دارند، تأکید می‌کنند. فرض آنها بر این است که بین عدالت سازمانی و اعتماد یک رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. نتایج پژوهش (Greenberg et al, 2001; Brockner et al, 1997)، نشان می‌دهد که اعتماد کارکنان به سازمان موجب احساس عدالت ادراک شده در کارکنان نسبت به سازمان می‌شود. براساس یافته‌های جدول (۳)، اعتماد به سازمان به تنهایی ۵۳٪ واریانس عدالت رویه‌ای را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر میزان واریانس تبیین شده به ۵۸٪ افزایش یافته و با ورود اعتماد به همکاران میزان واریانس تبیین شده به ۶۰٪ افزایش می‌یابد. براساس یافته‌های جدول (۴)، روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت رویه‌ای معنی‌دار بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش اعتماد به سازمان، میزان عدالت رویه‌ای ۰/۴۰ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت رویه‌ای ۰/۲۴۳ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به مدیر، واریانس تبیین شده به ۲۱۸/۰ واحد افزایش می‌یابد. براساس یافته‌های جدول (۵)، اعتماد به همکاران به تنهایی ۴۰٪ واریانس عدالت تعاملی را تبیین می‌کند. با ورود اعتماد به مدیر، میزان واریانس تبیین شده به ۴۶٪ و با ورود اعتماد به سازمان، واریانس تبیین شده به ۴۷٪ افزایش می‌یابد. براساس یافته‌های جدول (۶)، روابط بین اعتماد به سازمان، اعتماد به مدیر و اعتماد به همکاران با عدالت تعاملی معنی‌دار بوده است. براساس ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش اعتماد به همکاران، میزان عدالت تعاملی ۰/۳۶۶ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش اعتماد به مدیر، میزان عدالت تعاملی ۰/۲۴۴ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش در اعتماد به سازمان، میزان عدالت تعاملی ۰/۱۷۷ واحد افزایش می‌یابد. بسیاری از کارشناسان معتقدند که اعتماد یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد محیط کاری یکپارچه، هم‌افزا و اثربخش به‌شمار می‌رود. پس برای مدیران چگونگی ایجاد اعتماد و چگونگی جلوگیری از بی‌اعتمادی از اهمیت خاصی برخوردار است. اعتمادسازی همیشه از رده‌های عالی سازمان شروع می‌شود. صداقت و اعتمادسازی درونی به شرطی به‌وجود می‌آید که مدیران عالی سازمان سرمشق و الگوی دیگران باشند و با ایجاد مصادیق، آن الگوها را در واحدها و ادارات عملی سازند. براساس مدل تجربی پژوهش، رابطه‌ی بین اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی ادراک شده، معنادار بوده که البته رابطه‌ی بین اعتماد به مدیر و همکاران با عدالت سازمانی ادراک شده، قوی‌تر از رابطه‌ی اعتماد به سازمان با عدالت سازمانی ادراک شده است. یافته‌های جدول (۸)، در خصوص شاخص‌های برازندگی مدل نشان می‌دهد، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر ۰/۹۵، شاخص تعدیل شده‌ی نیکویی برازش (AGFI) برابر ۰/۸، ریشه استاندارد شده میانگین مجذور باقی مانده‌ها (RMSEA) برابر ۰/۱۲۴، مجذور کا ( $\chi^2$ ) برابر ۲۰۳/۳۱ و درجه آزادی (df) برابر ۳۱ است. از این‌رو نتایج فوق، حاکی از برازندگی مدل تجربی پژوهش است.

### پیشنهادات

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران آموزش و پرورش باید تلاش بر فراهم آوردن جوی نمایندگی تا اعتماد سازمانی در دبیران ایجاد شود. بدین روش عدالت سازمانی ادراک شده نزد آنها افزایش می‌یابد.



**Reference:**

Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental Social Psychology* (Vol. 7, PP. 267-299). Orlando Academic Press.

Alexander, S., Sinclair, R., & Tetrick, L. (1995). The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship. In L. Tetrick & J. Barling (Eds.), *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives* (pp. 61-89). Washington, DC: American Psychological Association.

Argyris, C. (1973). *On Organizations of the Future*. Beverly Hills, CA: Sage.

Ashajaa, Arezou. (2008). The Relationship between Decision Making and Trust with Organizational Civilization Behavior, Identity and Justice in Iron Mobarake Corporation of Esfahan, Master of art Thesis, Psychology, University of Esfahan.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Dong, L.J. (1999). "Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, PP. 441-62.

Aydin . Inayet and karaman- kepeneki. Yasemin. (2008) . " Principals, opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey " , *journal of Educational Administration* , Vol . 46 , No4 , PP 497-513. [insight.com / 0957-8234 . htm](http://insight.com / 0957-8234 . htm) .

Becerra, Manuel & Gupta, Anil K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science* 14(1), pp. 32-44

Beugre, C. E. (1998). *Managing fairness in Organizations*, Quorum, westport, C. T.

Bies, R.J. and Tripp, T.M. (2000), Hotflashes, open wounds injustice and tyranny of its emotions , in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, Information Age Publishing, Greenwich, CT, PP. 203-24.

Bos, K.V. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential For a Better Understanding of Organizational Justice *Journal of Vocational Behavior*, Vol 58, pp: 254-259.

Brad berry, . and Tatum, B. C. (2002). Seeing justice in Organizations: The time is now , Symposium presented at the 2nd Biannual International Conference, Vancouver, 18-2 July.

Brockner, J, Siegel PA, Daly JP, Tyler T, Martin C. (1997). When trust matters: the moderating effect of Outcome favorability, *Administrative Science Quarterly* 42: 558-583.



Brockner, J. & Wisenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decision: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 27(1), 58-76.

Butler JK. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17:643-663.

Clarke, M. and Drudy, S. (2006). Teaching for diversity, Social justice and global awareness, *European journal of Teacher Education*, VOL. 29. No.3.

Cobb, A. T, Wooten, K. C. and folger, R. (1995). justice in the making: toward understanding the theory and practice of justice in organization change and development. Inpasmore, W. A and wood man, K.W. (Eds), *research in organizational change and Development*, Vol. 8, J. A. I. press, Greenwich.

Covey, S. R. (1990). "The Seven Highly Effective people". New York: Simone and Schuster.

Driver, j. and streuferts. (1990). Integrative complexity, *Administrative Science Quarterly*, VOL. 14.

available at: [www.inter-science.wiley.com/DOI:10.1002/htm.200011](http://www.inter-science.wiley.com/DOI:10.1002/htm.200011).

Frances A. Kennedy, James M. Kohl Meyer, Robert J. Parker. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume: 12. 10.1108/S1475-1488(2009)0000012003

Gibson, K., Bottom, W. , & Murnighan, K. (1999). Once bitten: Defection and reconciliation in a cooperative enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 9 : 69-85.

Golparvar, Mohsen; Nadi; Mohammad ali. (2009). Cognitive Justice and Customers Behavior Oriented in Nurses, *Health management research and scientific Quarterly*, College of Health management Medical Sciences , University of Esfahan.

Greenberg, J, and Cropanzano, R. (2001). *Advanced in Organizational Justice*, Stanford university press, Stanford, CA.

Griffin, M. A., Rafferty, A. E. and Mason, C.M. (2004). "Who started this? Investigating efferent sources of organizational change". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 555-70.

Grover, S.L. (1993). Lying, deceit and subterfuge: a model of dishonesty at the workplace. *Organization Science*, 4, 478-495.

Haffman, J.D., Sabo, D. , Bliss, I. and Hoy, W.K. (1994). "Building a Culture of trust", *Journal of scholl Leadership*, Vol.3, pp. 484-502.

Hartman, Sandra J., Yrle, Augusta C., Galle, William P., Jr. (1999). Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting, *Journal of Business Ethics*, Springe.

Kedia , B.I., nordtvedt, R and Perez , z.m. (2002). "international business strategies, Decision- Making theories, and, Leadership stylss: an integrative frame work , Competitive Constructs, Review, VOL. 12.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Psychology*, 76, 698-707.

Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87, 312° 319.

Korsgaard, M a., Schweiger, D.M., & Sapienza, H, J.(1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision- Making teams: The role of procedural justice. *The Academy Of Management Journal*, 38(1), 68-84.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., 7 Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of management Review*, vol. 23 No.3, pp.428-459.

Mardani, Hamid.(2007). The study of Sociological Factors of Perceived Organizational Injustice among Teachers of City Esfahan, Master of art Thesis in Sociology, College of Literature and Humanities Sciences, University Esfahan.

Masterson. S.s, Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S.( 2002). Integrating justice and social Exchange: The Differing Effects of fair procedures and treatment on work Relationships, *Academy of Management journal*, V43.

Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD.(1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review* 20:709-734.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). " A review and meta-analysis of the antecedent correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.

Meamarzadeh, Gholam reza; Khodaei mahmodi, Reza.(2009). Designing of Model for Organizational Justice in Governmental Organization of Iran, Management & Economic College of Sciences & Research of Islamic Azad University of Tehran., *Scientific and Research Management Quarterly* N. 82, Fall.

Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer, T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational justice and Organizational citizen ship behaviors: do fairness perceptions in flumes employee citizen ship *journal of Applied psychology*, VOL. 76.

Moorman, R. H, Blakely GL, Niehoff BP.(1998). Does Perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and

organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 41:351-357.

Mowday, R.T. (1987). Equity theory Predictions of behavior Organizations'. In: Steers .R.M. and Porter, L.W (Eds) *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, PP 89-110.

Naami, Abdoul Zahra; Shokr konm, Housein. (2002). The Relationship between Simple and Multiple of Organizational Justice with Job Satisfaction in Employees of Education & Psychology Sciences Quarterly, Ahvaz Chamran University.

Podsakoff, P.M. , Mackenzie, S.B. (1997). A Second generation measure of organizational citizenship behavior , unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington, IN.

Paul. D. Sweeney & Dean B, McFall (1997), Process and Outcome: gender difference in the assessment of justice, *Journal of organizational behavior*, Vol, 18, pp 83-98

Porter, L, W, Lawler , E, E, Hacman, J , R. (1975). *Behavior in Organizations*, New York: McGraw- Hill.

Rafiepour, Faramarz. (1998). "Development and Conflict ", Tehran: Sherkate Sahamiye enteshar, chape 2.

Ruder, Gary J. (2003). The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy , Dissertation, Virginia, March.

Robinson, S. L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.

Samuel, A , Pawan, S , Budhwar and Zhen xiong, C. (2002). Trust as a Mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of organizational Behavior*, 23, pp 267-285. Available at: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.138.

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

Schminke, Marshall, Cropanzano, Russell & Rupp, Debrahe. (2002). "Organization Structure and Fairness Effects Perceptions: The Moderating Effects Of Organizational Level, *Volum* 89, September, page 881-905.

Skarlicki, D.P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior with in a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.

Svensson, g. (2001). Extending trust and mutual trust in business relationship, *Management Decision*, 39, 431-440.

Shafiepour Motlagh, F, Jaafari, P, yarmohammadian, M. (2010). The study of Relationship between Organizational Justice and Decision making Styles with Productivity in educational systems (case study, Esfahan), *International*

Conference On Operations and Management Sciences (ICOMS), Institute Of Management Technology Nagpur, February 12-13,

Available at: [www.imtnagpur](http://www.imtnagpur).

Shockley ° Zalabak,P , Ellis ,K , & Winograd , G .(2005). Organizational trust: What it means, Why it matters , Organizational Development Journal,Vol 18 No,4,PP, 35-49.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G . (2000)."Organizational trust: What it means, why it matters". Organizational Development Journal, Vol.18 No.4, pp. 35 - 49.

Skarlicki, D. P. and Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior Within a Labrr union: ates of Organizational justice ,journal of Applied psychology, VOL. 81.

Tatum, B. Charles, Eberlin, Richarel, Kottaha, Carin. Brad berry, Travis. (2003). Leadership, decision making, and Organizational justice, Management Decision, Available at: [WWW.Emeraldinsight.Com/0025-1747.htm](http://WWW.Emeraldinsight.Com/0025-1747.htm).

Thibaut, j. and walker. L. (2003), procedural justice: A psychological Analysis, Erlbaum,itillsdale, NJ.

Wayne k. Hoy & John Tarter.C.(2004)." organizational justice in schools: no justice without trust ". International journal of Educational Management, Volume 18, Number 4 . PP 250-259.available at: [www.emeraldinsight.com/0952-354X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0952-354X.htm).

Whitener,E M.(1997). The impact of human resource activities on employee trust. Human Resource Management Review 7: 389-404.

