

## ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان

لیلا رضایی<sup>\*</sup>، میترا محمودی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۸ صص ۲۸۲-۲۶۳ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱/۲۲

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، بود. بدین منظور، از بین کلیه پرسنل دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان اعم از کارکنان رسمی و اعضای هیات علمی، با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۵ نفر (۹۶ نفر مرد و ۲۹ نفر زن)، به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده به روش سیستماتیک، انتخاب شدند و با استفاده از پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن، سنجش رفتار سازمانی پودساکف و شاخص توصیف شغل (JDI)، مورد آزمون و داده‌های به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مسیر، مورد ارزیابی آماری قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد ابعاد عدالت توزیعی، تعاملی و رویه‌ای قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. رضایت شغلی نیز قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. همچنین ترکیبی خطی از ابعاد عدالت سازمانی و رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌نمایند. یافته‌ها همچنین نقش واسطه‌گری رضایت شغلی را در رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار داد. با توجه به یافته‌های به دست آمده نتیجه گرفته می‌شود که مدیران سازمان مورد مطالعه و همچنین سازمان‌های دیگر نسبت به اعمال رفتارهای عادلانه در مورد کارکنان اهتمام بیشتری ورزند که این هم موجب رضایت شغلی کارکنان و هم موجب افزایش عملکرد سازمان خواهد شد و در نتیجه رضایت افرادی که گیرنده خدمت از سازمان هستند را در پی خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد ارسنجان.

<sup>۱</sup> گروه روانشناسی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

<sup>۲</sup> گروه روانشناسی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

\* نویسنده مسئول: [leila.rezaei@yahoo.com](mailto:leila.rezaei@yahoo.com)

## مقدمه

بی شک یکی از رفتارهای فراوظیفه‌ای کارکنان که می‌تواند باعث تأثیر مثبت بر مشارکت آنان و در نتیجه تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان گردد، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است. رفتار شهروندی سازمانی در واقع رفتارهای خودجوشی هستند که کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهند که به صورت داوطلبانه، فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Mishra, 2011). در این زمینه ارگان (Organ, 1988) که یکی از نظریه پردازان رفتار شهروندی سازمانی است، از این رفتارها به عنوان اقداماتی اثربخش برای بهبود بهره‌وری و انسجام محیط کاری یاد می‌کند که فراتر از الزامات سازمانی است. به اعتقاد وی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که در شمول نظام‌های رسمی پاداش در سازمان قرار نمی‌گیرد اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود به طوری که این گونه رفتارها از سوی کارکنان یک سازمان می‌تواند کارایی و اثربخشی را به حداکثر برساند (Hodson, 2002). آنچه که از مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بر می‌آید این است که این رفتارها داوطلبانه و اختیاری است؛ یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد به این معنا که این رفتار کارکرد کارآمد سازمان را اشاعه می‌دهد و ویژگی سوم این است که به صراحت یا به طور مستقیم در نظام رسمی پاداش ارج داده نمی‌شود. پس از ارائه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات فراوانی این مفهوم را پرورانده و مورد تبیین قرار دادند که در این حین مفاهیم دیگری همچون رفتار سازمانی مددکارانه<sup>۱</sup> (George & Brief, 1986; O'Reilly & Chatman, 1986; George & Brief, 1992; George & Jones, 1997) و عملکرد رفتاری خودجوش سازمانی<sup>۲</sup> (Bettenhausen, 1990)، رفتار فرانقشی<sup>۳</sup> (Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995)، زمینه‌ای<sup>۴</sup> (Borman & Motowidlo, 1993; Borman, White & Dorsey, 1995; Motowidlo & Borman, 1994) که همه به نوعی زیرمجموعه‌ی رفتار شهروندی سازمانی هستند متولد گردید.

<sup>1</sup> Organizational Citizenship Behavior (OCB)

<sup>2</sup> prosocial organizational behavior

<sup>3</sup> extra-role behavior

<sup>4</sup> organizational spontaneity behavior

<sup>5</sup> contextual performance

در ادامه‌ی بررسی و تبیین مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، پودساکف و همکاران (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) از بین نزدیک به ۳۰ دسته‌بندی متفاوت که از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده بود پنج بعد را که در بین محققان از اقبال بیشتری برخوردار بودند شناسایی کردند که عبارتند از: نوع دوستی<sup>۱</sup>، وظیفه‌شناسی<sup>۲</sup>، جوانمردی<sup>۳</sup>، خوش‌خویی<sup>۴</sup> و ادب و مهربانی<sup>۵</sup>. نوع دوستی با کمک داوطلبانه به افراد مشخصی در محیط کار و در ارتباط با یک وظیفه یا مشکل سازمانی مرتبط است. وظیفه‌شناسی رفتارهایی را شامل می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد تا وظایف خود را بالاتر از حد انتظار انجام دهد. جوانمردی مرتبط با عملکرد گروه کاری است، به طوری که مدیران، انرژی و زمان کمتری را برای هماهنگی اعضا صرف می‌کنند و می‌توانند بخش عمده‌ای از وقت خود را به فعالیت‌های طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، حل مشکلات و تحلیل سازمانی اختصاص دهند. خوش‌خویی شامل پیشنهادات سازنده‌ای است درباره اینکه چگونه گروه کاری می‌تواند کارایی خود را ارتقا دهد. این مسأله مبتنی بر ماهیت پیشنهاد منابع را آزاد می‌کند یا کارکنان را کارآمدتر می‌سازد و عملکرد گروه را با مشارکت فعالانه و توجه‌آمیز افزایش می‌دهد و ادب و مهربانی نیز شامل رفتارهایی است که از بروز مشکل جلوگیری می‌کند، مانند اجتناب از بروز مشکل برای همکاران و یا مشورت پیش از اقدام. هر چند که رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای خودجوش و فرانقشی همچون یاری رسانی به دیگران، تلاش و کوشش فراتر از حد متعارف و مورد انتظار، تحمل کاستی‌ها و نقایص و مشارکت فرانقشی با سازمان را در بر می‌گیرند (Burns & Carpenter, 2008)؛ اما این رفتارها در هر شرایطی توسط کارکنان بروز نمی‌کند یا به عبارت دیگر در بعضی از شرایط این رفتارها نمود بیشتری دارد. نتایج تحقیقات پودساکوف، مک‌کنزی، مورمن و فیتز (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) نشان می‌دهد کارمندانی که فراتر از شرح شغل رسمی خود عمل می‌کنند و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند، هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری باکیفیت انجام می‌دهند، در حالی که کارکنانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند، این گونه عمل نمی‌-

---

<sup>1</sup> altruism

<sup>2</sup> conscientiousness

<sup>3</sup> sportsmanship

<sup>4</sup> civic virtue

<sup>5</sup> courtesy

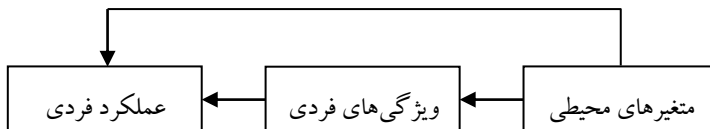
کنند. بنابراین شناخت عوامل پیش‌بینی کننده‌ی این رفتارها از اهمیت بالایی برای سازمان‌های برخوردار خواهد بود. در این راستا در مطالعات انجام شده، طیف وسیعی از متغیرها به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده و مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی در مشاغل مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). بر اساس نتایج این مطالعات، متغیرهای گوناگونی از جمله عدالت سازمانی (Zeinabadi & Salehi, 2011; Nadiri & Tanova, 2010; Karriker & Williams, 2009; Yilmaz & Tasdan, 2009; Ertürk, 2007; Eskew, 2005; Swaminathan & Jawahar, 2013; Zeinabadi & Niehoff & Moorman, 1993)، رضایت شغلی (Salehi, 2011; Foote & Tang, 2008; Zeinabadi & Salehi, 2011; Ibrahim & Aslinda, 2013)، شخصیت شغلی (Chen & Chiu, 2009; Chiu & Chen, 2005;)، سبک‌های رهبری (Khan, Ghouri & Awang, 2013; Lian & Tui, 2012) با قدرت پیش‌بینی متفاوت می‌توانند زمینه بروز و تقویت رفتار شهروندی سازمانی را فراهم نمایند. از بین متغیرهای ذکر شده یکی از متغیرهای چالش برانگیز در این زمینه عدالت سازمانی به ویژه بعد رویه‌ای آن است که به درک از وجود انصاف در توزیع پاداش‌ها اشاره دارد (Di Fabio & Palazzeschi, 2012). عدالت سازمانی در واقع قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است و شامل چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان؛ رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری به کار گرفته شود و چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان است (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2009). در عدالت سازمانی این موضوع مطرح می‌شود که با کارکنان باید به چه شیوه‌هایی رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه با آن‌ها برخورد شده است (Moorman, 1991). در ادبیات مربوط به عدالت سازمانی متفق‌القول سه بعد برای عدالت سازمانی مطرح شده است که عبارتند از: عدالت توزیعی<sup>۱</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۲</sup> و عدالت تعاملی<sup>۳</sup>. عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد. این نوع عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری آدامز دارد. این نظریه به نحوه پاسخ‌دهی افراد نسبت به مداخله‌ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان‌ها توجه دارد. عدالت رویه‌ای نشان‌دهنده عادلانه بودن روش‌های مورد استفاده برای تعیین پیامدها است. پژوهش‌های انجام شده در مورد عدالت رویه‌ای نشان‌دهنده آن است که

<sup>1</sup> distributive justice

<sup>2</sup> procedural justice

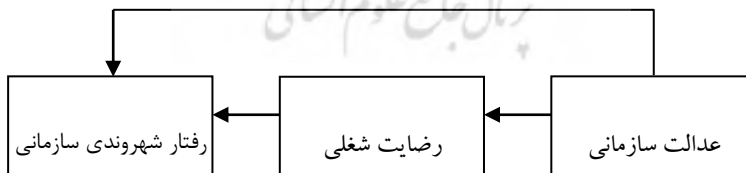
<sup>3</sup> linguistic justice

روش‌های توزیع منابع و امکانات، یک عامل تعیین‌کننده عدالت در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Folger & Konovsky, 1985). در این نوع عدالت، احساس و درک فرد این است که برای بازتوزیع پرداخت‌ها و پاداش‌ها معیارهای عینی تعریف شده و منطقی وجود دارد و این کار به دور از تعصب و غرض‌ورزی صورت می‌پذیرد (Yilmaz & Tasdan, 2009; Zeinabadi & Salehi, 2011). عدالت تعاملی، رفتارهای منصفانه‌ای است که افراد از دیگران دریافت می‌کنند (Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009). اثر ادراک از عدالت سازمانی بر رضایت شغلی در پژوهش‌های مختلف نیز تأیید شده است (Lambert, Hoganb, Jiangc, Elechid, Benjamine, Morrisf, Lauyg, Warner, 2010). وارنر (Warner, 2005) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که عدالت رویه-ای بهترین پیشگو کننده رضایت شغلی است و در این میان گرچه عدالت توزیعی نیز مؤثر است و لیکن تأثیر کمتری دارد. رضایت شغلی احوالی عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است که دارای ابعاد و عوامل گوناگون است. اغلب مدل‌های سنتی که به رضایت شغلی می‌پردازد بر احساس فرد در مورد شغلش تمرکز دارد، اما آن چه رضایت شغلی را شکل می‌دهد ماهیت آن حرفه نیست بلکه انتظاراتی است که فرد از آن شغل دارد (Lu, While & Barriball, 2007). رضایت شغلی حیطه‌های مختلفی را شامل می‌شود که پنج مورد آن عبارتند از رضایت از کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و ترفیعات. بر طبق نتایج پژوهش‌ها رضایت شغلی عامل مؤثر و مهمی در بقاء، علاقه، رشد و افزایش کارآیی شخص در یک شغل بود و زمانی این پدیده حاصل می‌شود که میزان قابل توجهی از نیازهای فرد در شغلش برآورده شود (Begley & Czajka, 1999). از سوی دیگر مطالعات نشان می‌دهد که رضایت شغلی بر تعدادی از متغیرهای سازمانی از جمله رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بالقوه دارد (Ashnack, 1996). از سوی دیگر مطابق مدل نظری بلسکای استرنبرگ و دراپر (Belsky, Steinberg & Draper, 1991) این دسته از ویژگی‌های فردی (همچون رضایت شغلی)، خود متأثر از متغیرهای محیطی می‌باشند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل نظری بلسکای، استرنبرگ و دراپر (۱۹۹۱)

مطابق این مدل، یکی از این متغیرهای محیطی، عدالت سازمانی است که عاملی مؤثر در شکل‌گیری ویژگی‌های فردی همانند رضایت شغلی افراد می‌باشد. رضایت شغلی نیز به نوبه‌ی خود می‌تواند بر عملکردهای فردی همچون رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذارد. بنابراین مطابق با این مدل رضایت شغلی می‌تواند نقش واسطه‌گری در ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا نماید. لذا با توجه به نقش مؤثر عدالت سازمانی به عنوان یک عامل محیطی و رضایت شغلی به عنوان یک عامل فردی بر رفتار شهروندی سازمانی و با در نظر گرفتن مدل بلسکای و همکاران (Belsky et al, 1991) در مورد جایگاه پتانسیل‌های فردی در ارتباط با متغیرهای محیطی و عملکردی فردی، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌گری رضایت شغلی خواهد بود، لذا مدل پیشنهادی پژوهش، طرحی به صورت زیر دارد و مسأله اصلی پژوهش حاضر بدین قرار است که آیا رضایت شغلی نقش واسطه‌گری معناداری در ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد؟ مدل پیشنهادی پژوهش طرحی به صورت زیر دارد.



شکل ۲. مدل فرضی پژوهش

## روش

### • جامعه و نمونه‌ی آماری

پژوهش حاضر از نوع همبستگی است که جامعه‌ی آن شامل کارکنان رسمی و همچنین اعضای هیات علمی شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان در سال ۱۳۹۳ بود که بنابر استعلام از قسمت کارگزینی اداری و کارگزینی هیات علمی دانشگاه حجم جامعه مورد نظر ۱۸۶ نفر (۱۴۳ مرد و ۴۳ زن) بود. حجم نمونه مورد بررسی از طریق فرمول کوکران شامل ۱۲۵ نفر به دست آمد که از این تعداد ۹۶ نفر مرد و ۲۹ نفر زن بودند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای از کلیه حوزه‌های دانشگاه مورد پژوهش، صورت گرفت.

### • ابزارهای اندازه‌گیری

۱. پرسشنامه عدالت سازمانی: توسط نیهوف و مورمن (Niehoff & Moorman, 1993) ساخته و توسط شکرکن و نعمانی (۱۳۸۱) برای استفاده در زبان فارسی آماده شده است. این پرسشنامه از ۲۴ ماده در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای به صورت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) برای سنجش سه حیطة شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تشکیل شده است که از جمع این سه حیطة عدالت سازمانی کلی به دست می‌آید. در پژوهش حاضر ضرایب همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ برای نمره کل پرسشنامه ۰/۷۳ و برای حیطة‌های عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۶۵، ۰/۷۹ به دست آمد.

۲. پرسشنامه شاخص توصیف شغل (JDI): توسط اسمیت، کندال و هیولین (۱۹۶۹)، ساخته شده است و یکی از رایج‌ترین و دقیق‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری رضایت شغلی می‌باشد و شامل ۳۰ سوال و ۵ بعد خشنودی از ماهیت کار؛ خشنودی از حقوق؛ خشنودی از سرپرستی؛ خشنودی از ترفیعات و خشنودی از همکاران است. ماده‌های آن به صورت ۵ درجه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) می‌باشد که به شیوه لیکرت به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود. دانهام (۱۹۷۷) در یک پژوهش بر روی ۶۲۲ نفر ضریب پایایی تنصیف پرسشنامه فوق را برای عوامل خشنودی از کار ۰/۸۴، خشنودی از سرپرست ۰/۸۷، خشنودی از ترفیعات ۰/۷۹، خشنودی از حقوق ۰/۷۰ و خشنودی از همکاران ۰/۸۸ را گزارش کرد. شکرکن

(۱۳۷۲) با روش تنصیف بر روی ۸۹۴ نفر ضرایب پایایی پرسشنامه توصیف شغل را برای عوامل خشنودی از کار ۰/۸۴، از سرپرست ۰/۹۱، از حقوق ۰/۸۳، از ترفیعات ۰/۹۲، از همکاران ۰/۷۴ و خشنودی کلی ۰/۹۴ به دست آورد (به نقل از زاهدی و همکاران، ۱۳۷۹). در پژوهش حاضر ضرایب همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۱ و برای خرده مقیاس‌های خشنودی از ماهیت کار، خشنودی از حقوق، خشنودی از سرپرستی، خشنودی از ترفیعات و خشنودی از همکاران به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۷۶، ۰/۹۴، ۰/۸۸، و ۰/۷۳ به دست آمد.

۳. پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی (OCD): توسط پادساکوف و همکاران (Podsakoff et al, 1991) به منظور سنجش رفتار مدنی سازمانی را در حیطه‌های نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، خوش‌خویی و ادب و مهربانی در قالب ۲۰ سؤال در طیف لیکرت ۴ درجه‌ای به صورت (به ندرت، گاهی اوقات، بیشتر اوقات و خیلی زیاد) ساخته شده است. ضرایب اعتبار و پایانی این پرسشنامه در تحقیق نعمی و شکرکن (۱۳۸۰) به ترتیب برای رفتار مدنی سازمانی کلی ۰/۴۷ و ۰/۸۸، برای نوع دوستی ۰/۴۸ و ۰/۷۰، وظیفه‌شناسی ۰/۴۵ و ۰/۸۹، برای جوانمردی ۰/۴۳ و ۰/۷۹، و برای خوش‌خویی ۰/۵۶ و ۰/۸۰، برای ادب و مهربانی ۰/۵۰ و ۰/۹۰ محاسبه شدند. در پژوهش حاضر ضرایب همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۸ و برای خرده مقیاس‌های حیطه‌های نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، خوش‌خویی و ادب و مهربانی به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۶۹، ۰/۹۴، ۰/۶۸ و ۰/۸۴ به دست آمد.

### شیوه اجرای پژوهش

برای اجرای این پژوهش ابتدا از بین کارکنان رسمی و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان اعضای نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. کلیه واحدهای پژوهش با آگاهی از این موضوع که شرکت در پژوهش اختیاری است پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها توسط آزمون‌های تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه همزمان و روش تحلیل مسیر با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS-18 و AMOS-20 مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. همچنین برای تخمین نیکویی برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص

<sup>1</sup>goodness of fit index



نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)<sup>۱</sup>، باقیمانده ریشه مجذور میانگین<sup>۲</sup> (RMR) و شاخص هالتر<sup>۳</sup> (CN) استفاده شد.

### یافته‌ها

جدول (۱) ضرائب همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. بر طبق یافته‌های ارائه شده در جدول (۱) بین رضایت شغلی با عدالت توزیعی ( $P < 0/01$ )، عدالت رویه‌ای ( $P < 0/05$ ) و عدالت تعاملی ( $P < 0/01$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین رفتار شهروندی سازمانی با عدالت توزیعی ( $P < 0/01$ )، عدالت رویه‌ای ( $P < 0/01$ ) و عدالت تعاملی ( $P < 0/01$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد ( $P < 0/01$ ). همچنین یافته‌های حاکی از آن است که بین عدالت تعاملی و عدالت توزیعی و رویه‌ای رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $P < 0/01$ ) در حالی که بین عدالت رویه-ای و عدالت توزیعی رابطه‌ی معناداری مشاهده نشد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
عدالت توزیعی	۱				
عدالت رویه‌ای	۰/۰۶۷	۱			
عدالت تعاملی	۰/۲۰۷**	۰/۴۶۰**	۱		
رضایت شغلی	۰/۲۸۲**	۰/۱۸۸*	۰/۳۵۳**	۱	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۰۷**	۰/۳۸۰**	۰/۳۹۵**	۰/۲۴۱**	۱

\*\*  $P < 0/01$

\*  $P < 0/05$

به منظور بررسی نقش پیش‌بینی‌کنندگی ابعاد عدالت سازمانی بر میزان رفتار شهروندی سازمانی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه‌ی هم‌زمان، استفاده شد، نتایج تحلیل‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، براساس نتایج به دست آمده می‌توان ۳۰/۴

<sup>1</sup> adjusted goodness of fit index

<sup>2</sup> root mean squared residual

<sup>3</sup> Hoelter index

درصد ( $R^2_{adj}=0/304$ ) واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی را از طریق ابعاد عدالت سازمانی تبیین کرد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که عدالت سازمانی قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. برطبق یافته‌ها، عدالت توزیعی با ضریب بتای معادل ( $P=0/0005$  و  $=0/348$ )، عدالت رویه‌ای با ضریب بتای معادل ( $P=0/002$  و  $=0/264$ ) و عدالت تعاملی با ضریب بتای معادل ( $P=0/021$  و  $=0/202$ ) قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی می‌باشد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد، عدالت سازمانی اثر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**جدول ۲.** ضرایب تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی براساس ابعاد عدالت سازمانی

متغیر	متغیر پیش‌بین	B	$\beta$	t	P	R	$R^2_{adj}$	P
رفتار شهروندی سازمانی	عرض از مبدأ	۱۳/۹۷۰	-	۵/۶۲۲	۰/۰۰۰۵			
	عدالت توزیعی	۰/۷۶۲	۰/۳۴۸	۴/۵۳۸	۰/۰۰۰۵	۱۵۶۷	۳۰۴	۱/۰۰۰۵
	عدالت رویه‌ای	۰/۲۹۵	۰/۲۶۴	۳/۱۲۶	۰/۰۰۲			
	عدالت تعاملی	۰/۱۱۶	۰/۲۰۲	۲/۳۴۱	۰/۰۲۱			

به منظور بررسی نقش پیش‌بینی‌کنندگی ابعاد عدالت سازمانی بر میزان رضایت شغلی آزمودنی‌ها، بار دیگر از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه‌ی هم‌زمان، استفاده شد. همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌گردد، براساس نتایج به دست آمده، می‌توان ۱۵/۱ درصد ( $R^2_{adj}=0/151$ ) واریانس متغیر رضایت شغلی را از طریق ابعاد عدالت سازمانی تبیین کرد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که عدالت سازمانی قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوط به رضایت شغلی می‌باشد. بر طبق یافته‌ها عدالت توزیعی با ضریب بتای معادل ( $P=0/011$  و  $=0/219$ ) و عدالت تعاملی با ضریب بتای معادل ( $P=0/003$  و  $=0/290$ ) قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی می‌باشند اما عدالت رویه‌ای قدرت پیش‌بینی رضایت شغلی را ندارد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد عدالت سازمانی اثر مثبت بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۳. ضرایب تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی رضایت شغلی براساس ابعاد عدالت سازمانی

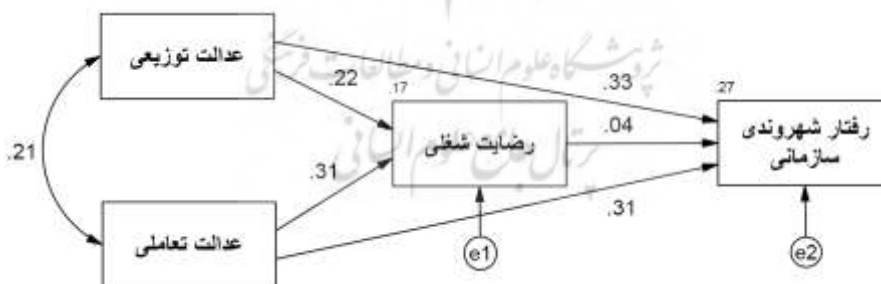
متغیر	متغیر پیش‌بین	B	$\beta$	T	P	R	$R^2_{adj}$	P
رضایت شغلی	عرض از مبدأ	۶۹/۲۳۵	-	۵/۷۸۲	۰/۰۰۰۵			
	عدالت توزیعی	۲/۰۹۵	۰/۲۱۹	۲/۵۸۷	۰/۰۱۱	۰/۴۱۴	۱/۵۱	۰/۰۰۵
	عدالت رویه‌ای	۰/۱۹۵	۰/۰۴۰	۰/۴۳۰	۰/۶۶۸			
	عدالت تعاملی	۰/۷۳۰	۰/۲۹۰	۳/۰۴۵	۰/۰۰۳			

به منظور بررسی نقش پیش‌بینی‌کنندگی رضایت شغلی بر میزان رفتار شهروندی سازمانی آزمودنی‌ها با کنترل ابعاد عدالت سازمانی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه‌ی هم‌زمان، استفاده شد، همان‌طور که در جدول (۴) ملاحظه می‌گردد بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان ۲۹/۹ درصد ( $R^2_{adj}=0/۲۹۹$ ) واریانس متغیر رفتار شهروندی سازمانی را از طریق ابعاد عدالت سازمانی و رضایت شغلی، تبیین کرد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که رضایت شغلی با کنترل ابعاد عدالت سازمانی، قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. بر طبق نتایج به دست آمده در جدول (۴)، عدالت توزیعی با ضریب بتای معادل ( $P=0/۰۰۰۵$  و  $=0/۳۴۲$ )، عدالت رویه‌ای با ضریب بتای معادل ( $P=0/۰۰۲$  و  $=0/۲۶۳$ ) و عدالت تعاملی با ضریب بتای معادل ( $P=0/۰۳۳$  و  $=0/۱۹۴$ ) در این مدل قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. همچنین در این مدل رضایت شغلی قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی نبود. یکی از نکات مهم که در تحلیل این مدل اهمیت دارد، کاهش اثرات ابعاد عدالت سازمانی یا به عبارتی متغیرهای برون‌زا با ورود رضایت شغلی به تحلیل است. توجه به مدل‌های ارائه شده در جداول ۱ و ۳ نشان می‌دهد که با ورود رضایت شغلی به تحلیل، اثرات مستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کاهش یافته است، اما همچنان اثر مستقیم تقلیل یافته عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. در این موارد رضایت شغلی دارای سهم واسطه‌گری نسبی به عنوان میانجی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.

جدول ۴. ضرایب تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ابعاد عدالت سازمانی و رضایت شغلی

متغیر	متغیر پیش‌بین	B	$\beta$	t	P	R	$R^2_{adj}$	P
رفتار شهروندی سازمانی	عرض از مبدأ	۱۳/۵۴۳	-	۴/۸۰۶	۰/۰۰۰۵			
	رضایت شغلی	۰/۰۰۶	۰/۰۲۷	۰/۳۲۵	۰/۷۴۵			
	عدالت توزیعی	۰/۷۵۰	۰/۳۴۲	۴/۳۲۷	۰/۰۰۰۵	۰/۵۶۷	۰/۲۹۹	۰/۰۰۰۵
	عدالت رویه‌ای	۰/۲۹۴	۰/۲۶۳	۳/۰۹۹	۰/۰۰۲			
	عدالت تعاملی	۰/۱۱۲	۰/۱۹۴	۲/۱۶۱	۰/۰۳۳			

شکل ۳ مدل نهایی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با واسطه‌گری رضایت شغلی را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد ترکیبی خطی از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید که در این میان عدالت توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی هم اثر مستقیم مثبت ( $P < ۰/۰۱$ ،  $\beta = ۰/۳۳$ ) و هم اثر غیرمستقیم مثبت ( $P < ۰/۰۱$ ،  $\beta = ۰/۰۱$ ) داشته است. همچنین عدالت تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی هم اثر مستقیم مثبت ( $P < ۰/۰۱$ ،  $\beta = ۰/۳۱$ ) و هم اثر غیرمستقیم مثبت ( $P < ۰/۰۱$ ،  $\beta = ۰/۰۲$ ) داشته است.



شکل ۳. دیاگرام مسیر نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مدل نهایی)

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل معنی‌دار برای مدل نهایی اصلاح شده

متغیر	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
عدالت توزیعی	۰/۲۲	-	۰/۲۲
عدالت توزیعی	۰/۳۳	۰/۰۱	۰/۳۴
عدالت تعاملی	۰/۳۱	-	۰/۳۱
عدالت تعاملی	۰/۳۱	۰/۰۲	۰/۳۳
رضایت شغلی	۰/۰۴	-	۰/۰۴

شاخص نیکویی برازش مدل GFI در این پژوهش ۰/۹۷۹ محاسبه شده است. به طور کلی شاخص نیکویی برازش بالاتر از ۰/۹۰ نشان‌دهنده تطابق مدل با داده‌هاست (ورمتن و همکاران، ۲۰۰۱). شاخص AGFI در این مطالعه ۰/۹۲۱ محاسبه شده است که نیکویی برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. شاخص باقیمانده ریشه‌ی مجذور میانگین RMR در این پژوهش ۶/۷۴۵ محاسبه شده است که نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است. شاخص هالتر CN در سطح آلفای ۰/۰۱ در این پژوهش ۳۲ محاسبه شده است که با توجه به نمونه‌ی ۱۲۵ نفری این مطالعه حاکی از کفایت نمونه برای استناد به تحلیل‌های مربوط است. با توجه به شاخص‌های نیکویی برازش می‌توان گفت که مدل نهایی این پژوهش، نیکویی برازش مناسبی دارد.

جدول ۶. برازش مدل نهایی

RMR	GFI	AGFI	PGFI	HOELTRE
۶/۷۴۵	۰/۹۷۹	۰/۹۲۱	۰/۲۶۱	۰/۰۵ ۰/۰۱
				۱۷۲ ۲۴۱

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی بر اساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، بود. یافته‌ها نشان داد ابعاد عدالت سازمانی اثر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های دی‌فابیو و

پالازچی (Di Fabio & Palazzeschi, 2012)، زین‌آبادی و صالحی (Zeinabadi & Salehi, 2011)، نگیری و تانوا (Nadiri H, Tanova, 2010)، کاریکر و ویلیامز (Karriker & Williams, 2009)، ییلماز و تادسان (Yilmaz & Tasdan, 2009)، ارتورک (Ertürk, 2007)، اسکو (Eskew, 2005) و نیهوف و مورمن (Niehoff & Moorman, 1993) همسو می‌باشد. ویلیامز، پیترو و زینوبا (Williams, Pitre & Zainuba, 2002) در مطالعه‌ای همسو با نتیجه‌ی پژوهش حاضر دریافتند که ابعاد عدالت سازمانی تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی می‌گذارند. برای تبیین این نتیجه بر طبق اصل مبادله، کارکنانی که احساس می‌کنند آورده‌هایشان در مقایسه با ستاده‌هایشان از سازمان متناسب و همچنین در مقایسه همکارانشان و نیز در مقایسه با شغل‌های دیگر عادلانه است، وظیفه‌شناسی و وجدان کاری بیشتری از خود نشان می‌دهند، به طوری که فراتر از شرح شغل رسمی خود عمل می‌کنند. این در حالی است که بی‌عدالتی در سازمان، سلامت روانی کارکنان و کرامت انسانی را خدشه‌دار کرده، باعث کاهش وفاداری و در نهایت تهدیدی بر کل سازمان می‌شود. در تبیینی دیگر از نتیجه‌ی حاصل از این پژوهش می‌توان بیان داشت که رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان می‌گردد و این تعهد سازمانی به نوبه‌ی خود می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتار شهروندی فراتر از آن‌ها گردد. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. در این خصوص راندال (Randall, 1990) بیان می‌دارد که افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر انواع گوناگونی از رفتارهای شغلی از جمله میزان تعهد سازمانی اثرگذار می‌باشد. همچنین نعیمی و شکرکن (Naami & Shokrkon, 2004) عنوان می‌دارند وجود عدالت سازمانی در محل کار بیانگر اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز به سازمان متعهد می‌شوند و یک میثاق دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌گردد که منجر به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد ابعاد عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بر رضایت شغلی اثر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد عدالت رویه‌ای قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی نیست. نتایج به دست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های لمبرت و همکاران (Lambert et al, 2010) همسو می‌باشد. ناهمسو با نتیجه‌ی پژوهش حاضر، وارنر (Warner, 2005) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که عدالت رویه‌ای بهترین پیشگو کننده رضایت شغلی

است و در این میان گرچه عدالت توزیعی نیز مؤثر است و لیکن تأثیر کمتری دارد. لی و آلن (Lee & Allen, 2002) با توجه به دخیل بودن عوامل شناختی و پردازش ذهنی در عدالت سازمانی، معتقدند افراد از طریق ارزیابی‌هایی که انجام می‌دهند وضعیت موجود را در سازمان واری کرده و در نتیجه‌ی این ارزیابی‌ها، از بودن در سازمان، اظهار رضایت یا عدم رضایت می‌کنند و یکی از حیطة‌های دخیل در ارزیابی، چگونگی برخورد منصفانه در محیط کار است، لذا ارتباط بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی قابل تبیین است. مختاریان‌پور (Mokhtarianpour, 2008) بیان می‌دارد ادراک بی‌عدالتی اثر مخربی بر اهتمام و انگیزش کارکنان سازمان‌ها دارد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه، تلاش و فعالیت آن‌ها شده و به بروز رفتارهایی از کارکنان می‌انجامد که نه تنها در دستیابی به اهداف سازمان ساعی نبوده، بلکه به نظر می‌رسد بیشتر در جهت تخریب نرم و سخت منافع و اهداف سازمان حرکت می‌کند. کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای محدود و روبه‌افول شهروندی سازمانی و در شکل افراطی یعنی استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. نتایج دیگر حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که رضایت شغلی با کنترل ابعاد عدالت سازمانی، قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. یکی از نکات مهم که در تحلیل مدل مطرح شده اهمیت دارد، کاهش اثرات ابعاد عدالت سازمانی یا به عبارتی متغیرهای برون‌زا با ورود رضایت شغلی به تحلیل است به طوری که با ورود رضایت شغلی به تحلیل، اثرات مستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کاهش یافته است، اما همچنان اثر مستقیم تقلیل یافته ابعاد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. در این موارد رضایت شغلی دارای سهم واسطه‌گری نسبی به عنوان میانجی رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان دادند ابعاد عدالت سازمانی می‌توانند به دو شیوه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر بگذارد: اول به شیوه‌ی مستقیم و دوم با واسطه‌ی رضایت شغلی. در خصوص اثر مستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در تبیین‌های قبل بحث شده است. اما جهت تبیین نقش واسطه‌ای رضایت شغلی مطالب زیر ارائه می‌گردد. نتایج به دست آمده از این پژوهش که مبین قدرت پیش‌بینی کنندگی رضایت شغلی بر میزان رفتار شهروندی سازمانی است، با نتایج پژوهش‌های سوامیناتان و جاواهار (Swaminathan & Jawahar, 2013)، (Zeinabadi & Salehi, 2011)، فوت و

تانگ (Foote & Tang, 2008) و اشناک (Ashnack, 1996) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان عنوان داشت که کارکنان در صورتی رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهند که احساس کنند عدالت در سازمان رعایت می‌شود. تنها در این صورت است که نفرت را با عشق، خشم را با محبت و دشمنی را با دوستی و تندخویی را با ملایمت جواب می‌دهند. رعایت عدالت در سازمان موجب ایجاد احساس تعلق، اعتماد و اطمینان کارکنان به سازمان گردیده و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد که این وضعیت می‌تواند موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد. از سوی دیگر رعایت عدالت در سازمان نیز موجب ایجاد احساس تعلق، اعتماد و اطمینان کارکنان به سازمان گردیده و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد که این وضعیت می‌تواند موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد. همچنین هنگامی که افراد سازمان درکی عادلانه از نحوه رفتار مدیران و سرپرستان با خود داشته و بر این عقیده باشد که مدیران در تصمیم‌گیری‌هایشان جانب کارکنان را در نظر دارند، احساس رضایت شغلی بیشتری کرده و متعاقب آن منجر به افزایش رفتارهای فرانقشی و رفتارهای شهروندی می‌گردد. در توجیه نتایج به دست آمده از این پژوهش مطابق با نتایج پژوهش بارون و کنی (Baron & Kenny, 1986)، هنگامی که کارکنان احساس کنند در سازمان با آن‌ها به صورت ناعادلانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگرانه‌ای از خود بروز می‌دهند لذا احساس عدم عدالت در سازمان می‌تواند معادل با عدم بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باشد این در حالی است که درک عدالت در سازمان می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی بروز رفتارهای شهروندی از سوی کارکنان باشد. همچنین در تبیین دیگر این فرضیه می‌توان گفت که درک عدالت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان در یک رفتار واکنشی، رفتاری محبت‌آمیز و تعهدآور از خود بروز دهند. آشکار است که نتیجه این تعامل، رفتارهای فرانقشی در سازمان یا همان رفتارهای شهروندی سازمانی است.

بی شک رفتار شهروندی سازمانی یکی از عواملی است که منجر به رشد عملکرد سازمان می‌شود. در این خصوص مطالعاتی که رفتار شهروندی سازمانی را مورد کنکاش قرار داده‌اند یا پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی را مد نظر قرار داده‌اند یا پیامدهای آن را بررسی کرده‌اند. در تحقیق حاضر که به بررسی پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد، این نتیجه به دست آمد که عدالت سازمانی به دو گونه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد یکی به صورت مستقیم و دیگری به صورت غیرمستقیم و با واسطه‌گری رضایت شغلی. از آنجا که رفتارهای



شهروندی سازمانی بنابراین، با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان مورد مطالعه و همچنین سازمان‌های دیگر نسبت به اعمال رفتارهای عادلانه در مورد کارکنان اهتمام بیشتری ورزند که این هم موجب رضایت شغلی کارکنان و هم موجب افزایش عملکرد سازمان خواهد شد و در نتیجه رضایت افرادی که گیرنده خدمت از سازمان هستند را در پی خواهد داشت.

## سپاس‌گزاری

این مقاله برگرفته شده از یک طرح پژوهشی مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان می‌باشد، لذا نویسندگان مقاله بر خود واجب می‌دانند تا از معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان و همچنین از کارکنان و اعضای هیأت علمی آن واحد که به عنوان آزمودنی در اجرای این تحقیق ما را همراهی کردند، تشکر و قدردانی نمایند.

## References

- Ashnack J. (1996). Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied psychology*; 2: 24-30.
- Baron RM, Kenny DA. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social Psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*; 51: 1173-82.
- Bolino MC, Turnley WH, Bloodgood JM. (2009). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*; 41(4): 501-522.
- Borman WC, Motowidlo SJ. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman WC, White LA, Dorsey DW. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*; 80(1): 168-177.
- Brief AP, Motowidlo SJ. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*; 11(4): 710-725.
- Chen CC, Chiu SF. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *J Soc Psychol*; 149(4): 474-94.
- Chiu SF, Chen HL. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*; 33(6):523-540.

- Di Fabio A, Palazzeschi L. (2012). Organizational justice: personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian hospital context. *Journal of Employment Counseling*; 49: 31-42.
- Ertürk A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*; 22(3): 257-270.
- Eskew DE. (2005). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*; 6(3): 185-194.
- Folger R, Konovsky MA. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*; 32: 115-130.
- Foote DA, Tang TL. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*; 46(6): 933-947.
- George JM, Bettenhausen K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*; 75(6): 698-709.
- George JM, Brief AP. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychol Bull*; 112(2): 310-29.
- George JM, Jones GR. (1997). Experiencing work: Values, attitudes and moods. *Human Relations*; 50(4): 393-416.
- Hodson R. (2002). Management citizenship behavior and its consequence. *Work and occupations*; 29(1): 64-96.
- Ibrahim MA, Aslinda A. (2013). Relationship between organizational commitment and organisational citizenship behavior (OCB) at Government-Owned corporation companies. *Journal of Public Administration and Governance*; 3(3): 35-42.
- Karriker JH, Williams ML. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*; 35(1): 112-135.
- Khan NR, Ghouri AM, Awang M. (2013). Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms. *Journal of Arts, Science & Commerce*; 5(2): 153-163.
- Lambert EG, Hoganb NL, Jiangc S, Elechid OO, Benjamine B, Morrisf A, Lauxg JM, Dupuyg P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*; 38 (1): 7-16.
- Lee K, Allen NJ. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*; 87(1), 131-142.
- Lian LK, Tui LG. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business & Economics*; 13(2): 59-69.
- Mokhtarianpour M. (2008). Perceptual barriers in the pursuit of justice. *Journal of Socio-political*; 5: 200-163. [in Persian]

- Moorman RH. (1991). Relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied psychology*; 76(6): 845-855.
- Motowidlo SJ, Van Scotter JR. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*; 79(4): 475-480.
- Naami A, Shokrkon H. (2004). Examine the relationship between organizational justice and job satisfaction of employees of an industrial company. *Journal of Education and Psychology*; 11(1-2): 70-57. [in Persian]
- Nadiri H, Tanova C. (2010). An investigation of the role of justice inturn over intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior inhospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*; 29: 33-41.
- Niehoff BP, Moorman RH. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*; 36(3): 527-556.
- O'Reilly CA, Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*; 71(3): 492-499.
- Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Mishra P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *J Appl Psychol*; 96(2): 310-326.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*; 26(3): 513-63.
- Randall DM. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*; 11(5): 361° 378.
- Swaminathan S, Jawahar PD. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*; 7(1): 71-80.
- Van Dyne L, Cummings LL, McLean Parks J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*.
- Walumbwa FO, Cropanzano R, Hartnell CA. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*; 30: 1103-1126.
- Williams S, Pitre R, Zainuba M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *J Soc Psychol*; 142(1):33-44.
- Yilmaz K, Tasdan M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*; 47(1): 108-26.
- Zeinabadi H, Salehi K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*; 29: 1472-81.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی