

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران

منوچهر جفره^۱، راضیه سادات سجادی نژاد^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۷)

چکیده

امروزه بخش مهمی از زندگی انسان‌ها در سازمان‌ها سپری می‌شود. رعایت عدالت در سازمان‌ها می‌تواند تأثیری تعیین کننده بر رفتارهای فردی کارکنان داشته باشد. هدف اصلی از انجام این پژوهش تعیین میزان تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران به تعداد ۱۴۰ نفر تشکیل می‌دهند که از آن میان با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد ۱۰۳ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی، نمونه آماری انتخاب گردید. روش تحقیق در پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون تی تک نمونه‌ای، رگرسیون دو متغیره انجام شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته است. افزون بر این، وضعیت موجود عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مورد مطالعه به ترتیب در حد متوسط و نسبتاً مناسب بوده است. بر این اساس پیشنهادهایی کاربردی به منظور ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در این شرکت ارائه شده است.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران. ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران. ایران

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: Raziyesajadi@gmail.com

مقدمه

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی اجتماعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است (بهلولی زیناب و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۳). بسیاری از سازمان‌ها با مقوله بی عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان روبرو هستند که موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود، بنابراین رعایت عدالت، رمز بقاء و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (الوانی و پور عزت، ۱۳۸۲: ۱). راولز^۱ معتقد است که افراد تساوی مطلق در توزیع منافع را انتخاب نمی‌کنند، زیرا آن‌ها بر این باورند که بعضی از آن‌ها بیشتر تلاش می‌کنند، مهارت بعضی از آن‌ها بیشتر است، بعضی از آنها شایستگی بیشتری دارند و غیره (گیوریان و دیندار فرکوش، ۱۳۹۰: ۶۸). این همان درک از عدالت در سازمان است. در آخرین دهه‌ی قرن بیستم بیشتر توجهات اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم و موضوع اصلی تحقیق در روانشناسی صنعتی و سازمانی بوده است (گرینبرگ^۲، ۱۹۹۰: ۶۵). عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می‌باشد (کورپانزو و گرینبرگ^۳، ۱۹۹۷: ۳۵۰).

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیر باز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده که با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دهه ۱۹۶۰، این امر با جدیت بیشتری دنبال گردید. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و غیره از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب نموده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر بوده که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های

1- Rowelz

2- Greenberge

3- Corpanzo & Greenberg

مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل موثر بر آن می‌تواند گام موثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید (مورکزی، ۲۰۰۵: ۱۶۸).

از سوی دیگر در تحقیقات انجام شده ثابت شده است که افرادی که از شغلشان راضی هستند و یا به عبارتی رضایت شغلی بالایی برخوردارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلشان کار می‌کنند (مارک و همکاران^۱، ۲۰۰۲: ۲۲۵) و این همان رفتار شهروندی سازمانی است. پادساکف^۲ بر این باور است که شهروندی خوب، تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می‌شود که برخی از مصداق‌های آن عبارتند از: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارشان، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که کسی بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات در کار (بولینو و تورنلی^۳، ۲۰۰۳: ۶۰).

با توجه به مزایای بکارگیری عدالت سازمانی و اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی، شرکت مخابرات استان تهران نیز تلاش دارد تا با انجام پژوهش‌هایی در این حوزه در جهت تحقق اهداف و رسالت خود که ارائه خدمات با کیفیت و جلب رضایت مشتریان می‌باشد، گام بردارد. از این رو محقق به دنبال یافتن پاسخ این پرسش است که: عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران چه تأثیری دارد؟

مروری بر مبانی نظری

عدالت سازمانی

کمپبل^۴ معتقد است که عدالت، یکی از اصطلاحات مبنایی سیاست و اخلاق است که با اهمیتی عالم گیر در همه نظریه‌های سیاسی و اجتماعی، نقش محوری دارد. اعتبار جهانی آن به توسعه مجموعه متنوعی از تحلیل‌ها و طرح‌های کاربردی انجامیده که دست یابی به تعریف واضح و دقیق درباره آن را دشوارتر ساخته است؛ از این رو، عدم توافق بسیاری درباره معنای عدالت و مصداق اعمال عادلانه و ناعادلانه به وجود آمده است (پورعزت، ۱۳۸۰: ۸۶).

1- Mark and et al

2- Podsakoff

3- Bolino & Turnley

4- Campbell

هم فلاسفه و هم دانشمندان اجتماعی، توجه زیادی به بحث عدالت نموده‌اند. علاقه افراد به عدالت، از یک نیاز طبیعی اساسی منتج می‌شود: افراد، نیازهای فردی متفاوتی دارند که از طریق تعامل با دیگران به بهترین نحو، ارضا می‌شود. این نیازها طیفی از نیازهای اقتصادی از قبیل پول و امکانات مادی تا نیازهای اجتماعی-احساسی نسبتاً انتزاعی از قبیل توجه و احترام شخصی را در بر می‌گیرد. عدالت به افراد استانداردهایی ارائه می‌دهد تا قضاوت نمایند که آیا این نیازها در محیط‌های اجتماعی که اغلب پیچیده هستند برآورده می‌گردد (فولگر و کروپانزو^۱، ۱۹۹۸).

مفاهیم عدالت و انصاف در محیط‌های سازمانی و در بین کارکنان نیز مطرح می‌گردد و عموماً به عنوان عدالت سازمانی به آن اشاره می‌شود (لامبرت^۲، ۲۰۰۳: ۲). مطالعه در مورد عدالت با کارآدامز^۳ (۱۹۶۳) بر روی تئوری برابری آغاز شد. آدامز در این کار بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌نمود (کوهن چاراس و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۹). کروپانانو و گرین برگ^۴ (۱۹۹۷) معتقدند که تحقیقات در مورد عدالت سازمانی بر دو مبحث عمده متمرکز می‌گردد:

پاسخ‌های کارکنان به پیامدهای که دریافت می‌کنند؛

ابزارهایی که توسط آنها این پیامدها تخصیص می‌یابند یا به عبارت دیگر، رویه‌های استفاده شده برای تخصیص پیامدها.

نظریه پردازان در زمینه عدالت سازمانی بین مفهوم سازی‌هایی از عدالت که به محتوای تصمیمات می‌پردازد (عدالت توزیعی) و مفاهیمی که بر این امر متمرکز می‌شود که تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند (عدالت رویه‌ای)، تمایز قائل می‌شوند (لی^۵، ۲۰۰۰: ۱۹).

در مبانی نظری در باب عدالت سازمانی هنوز حول این بحث که عدالت سازمانی به یک، دو، سه یا چهار بعد تقسیم می‌گیرد، اختلاف نظر وجود دارد (کلکوایت و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۲۷). مدلی از عدالت سازمانی توسط کلکوایت (۲۰۰۱) پیشنهاد شده است که در این مدل، عدالت سازمانی به چهار بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت اطلاعاتی، تقسیم شده است (آمبروز، ۲۰۰۲، ۸۰۶). گرین برگ طبقه‌بندی دیگری از عدالت ارائه می‌دهد تا نقش فاکتورهای

1- Folger & Cropanzano

2- Lambert

3- Adams

4- Cropanzano & Greenberg

5- Lee

اجتماعی را در مفهوم‌سازی‌های موجود از عدالت، وضوح ببخشد. در این طبقه‌بندی بین تعیین کنندگان ساختاری و اجتماعی، تمایز قائل می‌شود و آن را به مثابه یک بعد در نظر گرفته و با طبقه بندی‌هایی از عدالت به صورت زیر، ترکیب می‌نماید.

جدول ۱- طبقه بندی عدالت سازمانی (گرین برگ، ۱۹۹۰)

عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	تعیین کنندگان اصلی
عدالت موقعیتی ^۱	عدالت سیستماتیک ^۲	ساختاری
عدالت بین فردی ^۳	عدالت اطلاعاتی	اجتماعی

مرور ادبیات مرتبط با عدالت سازمانی سه شکل رایج از عدالت سازمانی را روشن می‌سازد که در بسیاری از پژوهش‌ها مورد استفاده محققان قرار گرفته است و در این پژوهش نیز عدالت سازمانی مبتنی بر این سه شکل می‌باشد که عبارتند از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای.

عدالت توزیعی

بخش اعظم تحقیقات انجام شده در مورد عدالت در زمینه‌های سازمانی به طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید که از نظریه برابری منتج شده است (لی^۴، ۲۰۰۰: ۱۹). عدالت توزیعی در اصل بر مبنای اصل مبادله قرار می‌گیرد. افراد به آنچه با خود به سازمان آورده‌اند به منزله مبادله‌ای در قبال آنچه دریافت کرده‌اند، می‌نگرند (لامبرت^۵، ۲۰۰۳: ۴). لوندال (۱۹۷۶) عدالت توزیعی را از دیدگاه افرادی که عمل تخصیص را انجام می‌دهند مورد بحث قرار داده است. مدل قضاوت عادلانه لوندال، یک نگرش فعالانه‌تری را نسبت به تئوری برابری در نظر می‌گیرد. در این تئوری، لوندال بیان می‌دارد که افراد در مورد میزان استحقاقشان با استفاده از چندین قانون عدالت مختلف، قضاوت می‌نمایند. او بیان می‌دارد که اساساً سه قانون عدالت توزیعی وجود دارد که عبارتند از: قانون کمک، قانون تساوی، و قانون نیازها.

باید توجه داشت که عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و

1- Configural Justice
2- Systemal Justice
3- Interpersonal Justice
4- Lee
5 - Lambert

ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد (لامبرت، ۲۰۰۳: ۶). هنگامی که افراد یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می‌کنند در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند (فولگر و کروپانزو، ۱۹۹۸).

عدالت رویه‌ای

به موازات اینکه روند تحقیق در روان‌شناسی اجتماعی از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش‌ها (عدالت توزیعی) به تأکید بر فراگردهای حاکم بر این تخصیص‌ها، تغییر نمود در مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز، تغییرات مشابهی ایجاد گشت. پیش از این، میزان رعایت عدالت در توزیع پیامدها تنها تعیین‌کننده عدالت سازمانی در نظر گرفته می‌شد؛ اما به موجب تغییرات ایجاد شده، عدالت درک شده از فراگردهایی که به موجب آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند نیز مهم ارزیابی گردید و در بسیاری از موارد به مثابه مهمترین تعیین‌کننده ادراک عدالت سازمانی در نظر گرفته شد (کوهن-چاراس و اسپکتور^۱، ۲۰۰۱: ۲۸۰). فولگر و گرین برگ^۲ (۱۹۸۵) اولین محققانی بودند که بحث عدالت رویه‌ای را برای محیط‌های کاری استفاده کردند. از آن زمان، جریان مداومی از تحقیق، پیرامون عدالت رویه‌ای وجود دارد (فولگر و کروپانزو، ۱۹۹۸).

لیند و تیلر (۱۹۸۸) عدالت رویه‌ای را به منزله رعایت عدالت در فراگردهایی که توسط آن‌ها، پیامدها تخصیص می‌یابند، تعریف می‌کنند (کوهن-چاراس و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۹). محققان دریافته‌اند که رعایت عدالت رویه‌ای می‌تواند به منزله یک منبع رضایت و ارزیابی‌های مثبت از سازمان در نظر گرفته شود و در صورت رعایت عدالت رویه‌ای در سازمان، افراد تمایل بیشتری خواهند داشت تا منافع فردی کوتاه مدت خود را تابع منافع گروه یا سازمان نمایند (لیند و تیلر^۳، ۱۹۸۸: ۱۹۱).

عدالت مرادده‌ای

بحث‌های عدالت مرادده‌ای، به دنبال مباحث مرتبط با عدالت رویه‌ای مطرح گشتند و جنبه انسانی اعمال سازمانی را در بر می‌گیرند بدین معنا که این جنبه از عدالت بر نحوه رفتار مدیریت یا سایر افراد کنترل‌کننده پاداش‌ها و منابع سازمانی با کارکنان، تمرکز می‌نماید. بنابراین عدالت

1- Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector

2- Greenberg

3- Lind & Tyler

مراوده‌ای، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در بر می‌گیرد. (کوهن - چاراس و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۸۱). از دیدگاه بیز و موآگ^۱ (۱۹۸۶) و مایر و همکارانش^۲ (۱۹۹۵) عدالت مراوده‌ای از دو عنصر اصلی تشکیل شده است که شامل تشریحات و توجیهاتی مرتبط با تصمیمات و سطح حساسیت رفتارها و خیر اندیشی نسبت به افرادی که در جریان به کارگیری تصمیمات تحت تأثیر قرار می‌گیرند، می‌شود (ساندرز و تورن هیل^۳، ۲۰۰۳: ۳۶۴). عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. دو عامل در ادراک عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی را بر عهده دارند:

- ۱- آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند، تشریح شده است؛
- ۲- آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند، با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می‌گیرند با احترام رفتار می‌نمایند (جاواهار^۴، ۲۰۰۲: ۸۱۳).

رفتار شهروندی سازمانی

واژه شهروندی سازمانی اولین بار بوسیله ارگان و همکارش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید (باتمن و ارگان^۵، ۱۹۸۳). توسعه این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز^۶ در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ ناشی شده است (کاسترو و همکاران^۷، ۲۰۰۴). در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی که به وسیله باتمن و ارگان مطرح شده است به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرد که علیرغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد، در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (کوانتس^۸، ۲۰۰۳: ۷۶).

1- Bies & moag

2- Mayer et al

3- Saunders & Thornhill

4- Jawahar

5- Bateman and Organ

6- Katz

7- Castro et al

8- Kwantes

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف^۱ (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است. اما جامع‌ترین طبقه بندی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی که مورد توجه اغلب محققان قرار گرفته است، ابعاد شهروندی ارگان (۱۹۸۸) می‌باشد. ارگان پنج بعد از رفتار شهروندی را ارائه می‌کند (ارگان، ۱۹۸۸: ۲۱۵):

نوع دوستی^۲؛ کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است. مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد و یا کم مهارت کمک می‌کنند.

وظیفه شناسی^۳؛ به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می‌ماند و یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند.

احترام و تکریم^۴؛ به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود.

رادمردی و گذشت^۵؛ نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیر ایده‌آل سازمان بدون شکایت و غر کردن می‌باشد.

فضیلت شهروندی^۶؛ تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان می‌باشد (مکنزی و همکاران^۷، ۱۹۹۳؛ پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰؛ بل و منگوک^۸، ۲۰۰۲).

محققان مختلف پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. در سطح سازمانی آنچه که به طور عمده مطرح است افزایش عملکرد و اثربخشی می‌باشد (پادساکف^۹ و همکاران، ۲۰۰۰).

1- Podsakoff

2- Humanism

3- Conscientiousness

4- Courtesy

5- Sportmanship

6- Civil Virtue

7- Mackenzie et al

8- Bell and Menguc

9- P.M. Podsakoff

در تحقیق صورت گرفته توسط آقای چن^۱ و همکارانش (۱۹۹۸)، مشخص شد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شد که افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند، کمتر سازمان را ترک می‌کنند. از سوی دیگر طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت در هر سازمانی می‌تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش‌تر سازمان باشد و به این ترتیب می‌توان یکی از مکانیسم‌های عمل رفتارهای شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان را، کاهش نرخ ترک خدمت دانست.

مسئله دیگری که برخی از محققین از جمله پادساکف (۲۰۰۰)، به عنوان یک پیامد مهم رفتارهای شهروندی سازمانی به آن اشاره می‌کنند، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خیره و کارآمد است. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان باعث می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و از این‌رو سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی در آنها بالاست، با جذب نیروهای کارآمدتر، عملکرد بهتری خواهند داشت.

شاید یکی از مهمترین دستاوردهای آن تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی افراد است که از رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده (POS)^۲ ناشی شده و توسط هانچیسون^۳ (۱۹۹۷) بیان شد. وی بیان کرد که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد و رفتارهای ارزشمند برای سازمان از سوی کارکنان مقابله به مثل می‌شود.

مطالعات متعدد توسط مورمن و همکارانش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد ساختاری و بین فردی عدالت رویه‌ای را تأیید کرد. وی بیان کرد که رابطه معناداری بین عدالت تعاملی (یکی از ابعاد بین فردی عدالت رویه‌ای) و چهار بُعد از پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی (از خودگذشتگی، با وجدان بودن، احترام و جوانمردی) وجود دارد. از طرفی وی بیان کرد که این رابطه در مورد بُعد پنجم از رفتار شهروندی سازمانی یعنی رفتار مدنی معنادار نیست. همچنین ارگان و مورمن (۱۹۳۳) دریافتند که رابطه معناداری بین ادراک از عدالت رویه‌ای (ترکیب دو بُعد ساختاری و بین فردی) و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل (احترام، جوانمردی و با وجدان بودن) وجود دارد. هر چند یافته‌های این مطالعات توانایی هر دو بُعد عدالت رویه‌ای را برای پیش‌بینی ابعاد مختلف رفتار

1- X.P.Chen

2- Perceived organizational support

3- Hutchison

شهروندی سازمانی تأیید کردند ولی اینکه بُعد ساختاری و یا بُعد بین فردی کدامیک پیش‌بینی‌کننده بهتری است هنوز روشن نشده است. یک مطالعه از فار^۱ (۱۹۹۰) نیز بر توانایی ادراک از عدالت رویه‌ای برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی تأکید کرده است وی از یک معیار شامل رفتارهای رهبر مشارکتی و حمایتی برای ارائه شکل‌هایی از عدالت رویه‌ای استفاده کرد و به ارتباط معنادار آن با بُعد از خودگذشتگی از رفتار شهروندی سازمانی پی برد. رفتار رهبر حمایتی حدی را منعکس می‌کند که زیردستان به توجه سرپرستان به رفاه فردی، اعتبار و پیشنهادات آنها برای بهبود اعتقاد داشته و آن را در نظر می‌گیرند. رفتار رهبری مشارکتی درجه‌ای را اندازه‌گیری می‌کند زیردست در می‌یابد که سرپرستان آنها پیشنهادات آنها را برای تصمیم‌گیری می‌پرسند. به هر حال فار به شکل واضحی ابعاد ساختاری و بین فردی عدالت رویه‌ای را اندازه‌گیری نکرد (اسکاپ^۲، ۱۹۹۸: ۱۰۲).

فرضیه اصلی: عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران مرکز مخابرات توحید تأثیر دارد.

فرضیه ۱: عدالت توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران تأثیر دارد.

فرضیه ۲: عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران تأثیر دارد.

فرضیه ۳: عدالت تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران مشتمل بر ۱۴۰ نفر تشکیل می‌دهند و تعداد ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۲۰۰۱) و پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸) می‌باشد.

روایی پرسشنامه استفاده شده به روش محتوایی (با اعمال نظرات استادان و صاحب نظران) و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید گردید. ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای پرسشنامه عدالت

1- Farh

2- Schappe

سازمانی برابر با ۰/۹۴ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۹۲ بوده که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و تحلیل استنباطی با بهره‌گیری از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل رگرسیون و آزمون تی استیودنت با نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی نشان می‌دهد که ۵۷/۳ درصد از پاسخ دهندگان را کارکنان مرد و ۴۲/۷ درصد باقی‌مانده را کارکنان زن تشکیل می‌دادند. در رابطه با میزان تحصیلات، بیشتر پاسخ دهندگان (۵۵/۳ درصد) دارای مدرک لیسانس بودند. همچنین ۳۳ درصد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم و ۱۱/۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند. در رابطه با سن پاسخ دهندگان، اکثریت کارکنان در حدود ۳۹/۸ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشتند. ۳۴ درصد از پاسخ دهندگان در گروه سنی زیر ۳۰ سال، ۱۸/۴ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۷/۸ درصد نیز در گروه سنی بالای ۵۰ سال قرار داشتند. در رابطه با سابقه کار کارکنان، ۳۶/۹ درصد از کارکنان دارای سابقه کار بین ۸ تا ۱۶ سال هستند. ۳۱/۱ درصد دارای سابقه کار زیر ۸ سال، ۲۲/۳ درصد دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۴ سال و ۹/۷ درصد از کارکنان شرکت کننده در این پژوهش نیز دارای سابقه کار بالای ۲۴ سال بودند.

در این تحقیق برای بررسی چگونگی توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. در این آزمون اگر سطح معناداری بدست آمده بزرگتر از ۰/۰۵ باشد، فرض نرمال بودن داده‌ها تایید می‌شود و بایستی از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده نمود و در غیر اینصورت از آزمون‌های ناپارامتریک بهره گرفته می‌شود. جدول شماره ۲ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مولفه ها	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
عدالت توزیعی	۰/۶۶۱	۰/۷۷۵	داده‌ها نرمال است
عدالت رویه‌ای	۰/۹۴۲	۰/۳۳۸	داده‌ها نرمال است

داده‌ها نرمال است	۰/۲۷۲	۰/۹۹۸	عدالت مراوده‌ای
داده‌ها نرمال است	۰/۹۵۸	۰/۵۰۸	عدالت سازمانی
داده‌ها نرمال است	۰/۰۶۵	۱/۱۱۴	رفتار شهروندی سازمانی

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای تمامی متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ است و لذا نتیجه گرفته می‌شود که داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند و می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده نمود.

در این پژوهش به منظور آزمون فرضیات از تحلیل رگرسیون دو متغیره ساده استفاده گردید. این آزمون وجود ارتباط خطی بین متغیر مستقل (عدالت سازمانی) و متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) را بررسی می‌کند. نتایج این آزمون در جدول شماره ۳ خلاصه شده است:

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب B	ضریب بتا	آماره F	سطح معناداری
عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۰۲	۰/۴۹۲	۰/۵۶۵	۰/۷۰۲	۵۴/۱۱	۰/۰۰۰
عدالت توزیعی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۲۲	۰/۳۸۶	۰/۴۱۵	۰/۶۲۲	۴۹/۸۸	۰/۰۰۰
عدالت رویه‌ای	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۴۷	۰/۲۹۹	۰/۳۳۲	۰/۵۴۷	۴۴/۹۶	۰/۰۰۰
عدالت مراوده‌ای	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۵۸	۰/۴۳۲	۰/۴۷۶	۰/۶۵۸	۵۹/۳۸	۰/۰۰۰

براساس نتایج تحلیل رگرسیون فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران تایید گردید. ضریب همبستگی بدست آمده برابر با ۰/۷۰۲ است که حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب تعیین برابر با ۰/۴۹۲ است که نشان می‌دهد عدالت سازمانی ۴۹/۲ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند. نتایج تحلیل واریانس و وجود رابطه خطی بین دو متغیر و همچنین معناداری مدل رگرسیون را تایید نمود. معناداری مدل رگرسیون و ضریب بدست آمده (۰/۵۶۵)

نشان داد که عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی در کل مخابرات منطقه ۶ شهر تهران دارد.

بعلاوه، یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که مولفه‌های عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) اثر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. ضریب همبستگی بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۶۲۲ است که وجود رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب تعیین بدست آمده (۰/۳۸۶) نشان می‌دهد که بدون در نظر گرفتن اثر سایر متغیرها، عدالت توزیعی ۳۸/۶ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند.

نتایج تحلیل واریانس و معناداری مدل رگرسیونی حاکی از تایید فرضیه فرعی اول تحقیق مبنی بر اثر مثبت و معناداری عدالت توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ شهر تهران است.

ضریب همبستگی بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۵۴۷ است که وجود رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب تعیین بدست آمده (۰/۲۹۹) نشان می‌دهد که بدون در نظر گرفتن اثر سایر متغیرها، عدالت رویه‌ای ۲۹/۹ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند.

نتایج تحلیل واریانس و معناداری مدل رگرسیونی حاکی از تایید فرضیه فرعی دوم تحقیق مبنی بر اثر مثبت و معناداری عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ شهر تهران است.

ضریب همبستگی بین عدالت مراوده‌ای و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۶۵۸ است که وجود رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب تعیین بدست آمده (۰/۴۳۲) نشان می‌دهد که بدون در نظر گرفتن اثر سایر متغیرها، عدالت مراوده‌ای ۴۳/۲ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند. نتایج تحلیل واریانس و معناداری مدل رگرسیونی حاکی از تایید فرضیه فرعی سوم تحقیق مبنی بر اثر مثبت و معناداری عدالت مراوده‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ شهر تهران است.

در این تحقیق به منظور بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق (عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) از آزمون تی استیودنت استفاده گردید. جدول شماره ۴ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. نتایج این آزمون نشان داد که عدالت سازمانی در جامعه مورد مطالعه چندان مطلوب نبوده و در حد متوسط ارزیابی گردید. چرا که میانگین بدست آمده (۳.۱۰) تقریباً برابر با مقدار آزمون بوده و سطح معناداری مشاهده شده بزرگتر از ۰/۰۵ است و حد پایین منفی و حد بالا مثبت است. در بین مولفه های عدالت سازمانی، با توجه به میانگین بدست آمده (۲/۶۷) عدالت توزیعی در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. عدالت رویه‌ای با میانگین ۳/۳۹ و عدالت مراوده‌ای با میانگین ۳/۲۴ در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

جدول ۴- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

متغیر	میانگین	مقدار آزمون = ۳					
		آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ حد پایین	حد بالا
عدالت توزیعی	۲.۶۷۷	-۳.۷۳۱	۱۰۲	۰.۰۰۰	-۰.۳۲۲۵	-۰.۴۹۴۰	-۰.۱۵۱۱
عدالت رویه‌ای	۳.۳۹۰۳	۵.۶۲۴	۱۰۲	۰.۰۰۰	۰.۳۹۰۲	۰.۲۵۲۷	۰.۵۲۷۹
عدالت مراوده‌ای	۳.۲۴۵۵	۲.۶۴۴	۱۰۲	۰.۰۰۹	۰.۲۴۵۴	۰.۰۶۱۴	۰.۴۲۹۶
عدالت سازمانی	۳.۱۰۴۴	۱.۴۸۶	۱۰۲	۰.۱۴۰	۰.۱۰۴۴	-۰.۰۳۴۹	۰.۲۴۳۸
رفتار شهروندی سازمانی	۳.۴۲۰	۷.۴۱۹	۱۰۲	۰.۰۰۰	۰.۴۲۰	۰.۳۵۱۲	۰.۵۸۴۲

همچنین نتایج این آزمون در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که در جامعه مورد مطالعه این متغیر در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. چرا که با توجه به سطح معناداری که کوچکتر از ۰/۰۵ است و حد پایین و حد بالا که هر دو مثبت می‌باشد، بزرگتر بودن میانگین بدست آمده (۳/۴۲) از مقدار آزمون تایید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ شهر تهران انجام گرفت. یافته‌های تحقیق اثر مثبت و معناداری عدالت سازمانی و سه

مولفه‌ی آن (عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای و عدالت مراوده‌ای) بر رفتار شهروندی سازمانی را در جامعه مورد مطالعه تأیید نمود. یافته‌های تحقیق با مطالعات پیشین از جمله پژوهش فانی و همکاران (۱۳۹۲) که در معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام گرفته بود، همخوانی دارد. همچنین این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های دیگر مثل گوانلینگ وانگ^۱ (۲۰۱۱) مبنی بر تقویت رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از ارتقای سازمانی همراستا می‌باشد. خراسانی و کنعانی (۱۳۹۱) نیز طی پژوهش خود در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌نمایند که با نتایج تحقیق حاضر همسویی دارد.

پیشنهادها

تأیید تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران از یکسو و وضعیت نه چندان مطلوب عدالت سازمانی در جامعه مورد مطالعه از سوی دیگر ضرورت توجه مدیریت سازمان به عدالت سازمانی و لزوم ارتقای آن را نشان می‌دهد. از این رو در راستای بهبود عدالت سازمانی و ابعاد آن در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- نظام حقوق و دستمزد طوری طراحی شود که کارکنان احساس کنند در ازای خدمتی که انجام می‌دهند و فشار روحی و جسمی که تحمل می‌کنند، جبران خدمت صورت می‌گیرد.
- در راستای ارتقای عدالت روبه‌ای در جامعه مورد مطالعه به مدیران پیشنهاد می‌شود:
- در ارزیابی عملکرد کارکنان از روبه‌های و شاخص‌های عینی و قابل سنجش استفاده کنند. این شاخص‌ها کمک می‌کنند تا برداشت‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد کارکنان کاهش یافته و عملکرد واقعی کارکنان سنجیده شود.
- مدیران با استفاده از روش ثبت وقایع حساس، به فعالیتهای اثربخش کارکنان در ارزیابی عملکردشان توجه کنند.
- فعالیتهای و وظایف کارکنان در راستای اهداف سازمان تعریف گردد تا با بهبود عملکرد کارکنان، عملکرد سازمان ارتقا یابد.

در راستای بهبود عدالت مراوده‌ای در جامعه مورد مطالعه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

- تصمیم‌هایی که مدیریت در رابطه با کارکنان اتخاذ می‌کند باید به دور از تعصب و تبعیض و همراه با شفافیت کافی باشد و تا حد امکان کارکنان نیز در تصمیمات مربوط به خودشان مشارکت داده شوند.
- مدیریت در تصمیمات خود بایستی منافع تمامی کارکنان را مد نظر قرار دهد و منافع گروه خاصی را دنبال نکند. به عبارت دیگر نیازها، ارزش‌ها و دیدگاه‌های همه بخش‌ها که به وسیله فرایند تخصیص تحت تأثیر قرار می‌گیرند، باید در فرایند ارائه گردد.
- استانداردهای اخلاقی باید در رویه‌ها رعایت گردد به طوری که فرایند تخصیص با ارزش‌های اخلاقی و روحی افراد سازگار باشد.
- مدیران اتخاذ سبک رهبری مناسب سعی در برقراری تعامل دوستانه و همکاری با کارکنان داشته باشند.

منابع

- الوانی، مهدی و عزت الله پورعزت، (۱۳۸۲)، عدالت اجتماعی، شالوده توسعه پایدار، کمال مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۲-۳.
- بهلولی زیناب و همکاران (۱۳۸۹). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مجله فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴.
- پورعزت، علی اصغر، (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی، دانش مدیریت، شماره ۵۵؛ صص ۱۱۷-۸۳. خراسانی، اباصلت، کنعانی نیری، پژمان (۱۳۹۱). بررسی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۷۹-۱۰۰.
- فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن، زکیانی، شعله (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۷، شماره ۱.
- گیوریان، حسن؛ دیندار فرکوش، فیروز (۱۳۹۰)، مدیریت و اخلاق سازمانی، تهران: انتشارات پیک جهان.
- Ambrose, Maureen L (2002); Contemporary Justice Research: A new look at a familiar questions; organizational Behavior & human decision processes; Vol 89; issue 1
- Bateman, T.S., and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, . 26: 587-595.
- Bolino, M.C. and Turnley, W.H., (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60-71.
- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, . 15, No. 1, pp. 27.
- Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector (2001); "The role of justice in organizations: Ameta – Analysis"; *Organizational Behavior and human decision processes* , Vol 86, No. 2, November, pp. 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001), "Justice at the millennium", a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp 424-45.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997), "Progress in organizational justice. tunneling through the maze" , In I.T. Robertson And C. L. Cooper (Eds.) *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, No 12, pp 317-372.
- Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta. (2000) " The relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors "

- fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April, pp 13-16
- Folger, Robert & Kussel Cropanzano (1998) ; "Organizational Justice and human resource management"; sage publications.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Guanling Wang(2011); "The Study on relationship between Employees Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprise", *Energy Procedia* 5 , pp 2030-2034.
- Jawahar , I.M. (2002) ; "A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression"; *Journal of Management* , 28(6), 811-834.
- Kwantes,C.T.(2003)," Organizational citizenship and withdrawal behaviors in usa and india" ,*International Journal Of Cross Cultural Management*, .3,No.1,pp.5.
- Lambert , Eric (2003); "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff"; *Journal of criminal Justice*; Vol 31 , Issue 2 , pp 155-168
- Lee , Hyung- Ryong (2000);" An Empirical study of Organizational Justice as a Mediator of a Relationship emong Leader- Member Exchange & Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in Lodging Industry"; Blacksburg; Virginia.
- Lind, E. Allan & Laura Kray & Leigh Thompson (1998)" the Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfaire Treatment."; *Organizational behavior and human decision processes*; Vol 75, No 1, July , pp. 1-22.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R., (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, . 57, pp.70–80.
- Marques, J., Dhiman, S. and King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an Integral model and a Comprehensive Definition. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. .7, No.1, pp.81-91.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, .26, No.3, pp.513–563.
- Saunders, Mark N.K. and Adrian Thornhill (2003); "Organizational Justice , Trust and the Management of Change" ; *personnel Review*; Vol . 32, No.3, pp.360-375.
- Schappe,S.P.(1998)," The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior" ,*Journal Of Psychology*, .132,No.3,pp.277.