

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

ص ص : ۱۳۰ - ۱۱۵

## امکان‌سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی:

### تبیین نقش تعهد سازمانی

مورد مطالعه (ادارات تربیت بدنی استان تهران)

جواد عاشوری\*<sup>۱</sup> - مهرداد محرم‌زاده<sup>۲</sup> - محبوبه میری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران ۲. استاد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران ۳. کارشناس ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۱۹، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۱۱/۱۹)

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای فرانقشی و خودجوشی است که کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهد که به صورت داوطلبانه فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند. در این میان ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداخت‌ها و برابری در رویه‌های سازمانی و همچنین منصفانه بودن رفتارهای بین شخصی در سازمان از یک سو و از سویی دیگر اعتماد سازمانی به عنوان یکی از منابع مهم مزیت رقابتی نقش بسزایی در تشویق و توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد. هدف این پژوهش ارزیابی رابطه بین عدالت ادراک شده و اعتماد با رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی بوده است. به این منظور از میان نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با موضوع و تحقیقات پیشین، مدل مفهومی اولیه استخراج شده و از طریق مدلسازی معادلات ساختاری، مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۳ عامل عدالت ادراک شده، اعتماد سازمانی و همچنین تعهد سازمانی به صورت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار هستند و از بین این عوامل، اعتماد سازمانی با ضریب تخمین استاندارد برابر ۰/۸۰ دارای قوی‌ترین اثر بر متغیر مستقل پژوهش بوده است.

### واژه‌های کلیدی

رفتار شهروندی سازمانی، عدالت ادراک شده، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی.

## مقدمه

جهان معاصر با سرعت شگفت‌انگیزی در حال تحول است. اگر چه این تحول در تمام دوران وجود داشته است لیکن امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. پژوهش‌گران سازمانی از تلاش‌هایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می‌کنند [۱۰].

سیر بررسی ادبیات رشته مدیریت نشان می‌دهد نظریه پردازان همواره به شیوه‌های مختلف ارتباط‌هایی را بین فعالیت‌های فراتر از نقش رسمی نیروی انسانی سازمان و اثربخشی سازمانی یافته‌اند. «ارگان» در سال ۱۹۸۸ رفتار شهروندی سازمانی را مشابه اظهارات دیگر نظریه‌پردازان مجموعه فعالیت‌های مازاد نقش‌های رسمی کارکنان دانست که موجب بهبود اثربخشی سازمانی می‌شوند [۴۲].

از آن به بعد و در طول سه دهه اخیر، به طور مستمر رفتار شهروندی بیشتر مورد تأکید محققان قرار گرفته و واکاوی شده است. بر این اساس، مطالعات بی‌شماری با هدف شناسایی عوامل مختلف مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است و عوامل مختلفی، اعم از فردی و سازمانی، بدین منظور معرفی شده‌اند. عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی از جمله‌ی مهم‌ترین مؤلفه‌های معرفی شده در این زمینه هستند.

امروزه عدالت سازمانی بیش از پیش مورد توجه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است، زیرا موفقیت هر سازمانی بخصوص سازمان‌های خدماتی، به نحوه تعامل کارکنان با مشتریان و مراجعه‌کنندگان است. ضرورت و اهمیت رعایت سازمانی، به دلیل نقش حایز اهمیت کارکنان در ارائه خدمات به مشتریان و جلب رضایت آن‌ها در زمینه مسائل پرسنلی، بیشتر مدنظر قرار می‌گیرد، زیرا رفتار عادلانه سازمان با کارکنان، منجر به تعامل و برخورد

مناسب کارکنان سازمان با مشتریان و مراجعه‌کنندگان شده و در نهایت موجب افزایش وفاداری و رضایت آن‌ها می‌گردد که در بلندمدت ضامن بقای سازمان است [۲۵].

تقویت اعتماد و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند عملکرد و کارایی سازمان را ارتقا بخشیده و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین کند. از این رو شناخت اثرات انواع مختلف اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی بهبود و توسعه سازمان و عملکرد آن هستند، بسیار حیاتی است.

با توجه به اهمیت رفتارهای شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته و به دلیل تأثیراتی که این گونه رفتارهای کارکنان در عملکرد سازمان‌ها دارند، ضروری است اقدامات سازمانی موجد این قبیل رفتارها در سازمان شناسایی گردد.

سوالی که ممکن است در این رابطه مطرح گردد این است که آیا این امر بر تداوم حیات سازمان همچنین بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی کارکنان در سازمان‌های ورزشی مؤثر است؟

از طرف دیگر، به نظر می‌رسد رعایت عدالت سازمانی، یکی از عوامل کلیدی و تأثیرگذار تعهد سازمانی است که تأثیر چشمگیری بر عملکرد کارکنان دارد و موجب افزایش سطح تعهد به سازمان می‌شود [۳۹]. بررسی و شناخت کارکنان متعهد می‌تواند در فرایند اثربخشی به مدیران منابع انسانی در مراحل مختلف روند مدیریت منابع انسانی کمک شایانی نماید. تعهد سازمانی بر کاهش غیبت، افزایش ماندگاری، تعلق و وفاداری، بهره‌وری، پذیرش راهبرد و هنجارها و ارزش‌های سازمانی نقش عمده‌ای دارد. مطالعات و بررسی‌های مربوط به تعهد کارکنان در سازمان، به کاهش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید و نیز بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌انجامد.

## ● ابعاد رفتار شهروندی

ارگان پنج بعد رفتار شهروندی را اینگونه بیان می‌دارد [۹]:

(۱) وظیفه‌شناسی

(۲) نועدوستی

(۳) فضیلت شهروندی

(۴) جوانمردی

(۵) احترام و تکریم

بعد وظیفه‌شناسی نمونه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد و در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است [۳۵].

ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می‌دهند، که این نشان دهنده وظیفه‌شناسی بالای آن‌هاست.

دومین بعد رفتار شهروندی یعنی نועدوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند، کمک می‌کند. البته برخی از صاحب‌نظران رفتار شهروندی مانند پودساکف، ابعاد نועدوستی و وظیفه‌شناسی را در یک طبقه قرار می‌دهند و از آن‌ها به عنوان «رفتارهای کمکی» نام می‌برند.

بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. بر این اساس، گراهام معتقد است

در تحقیق حاضر عدالت ادراک شده و اعتماد سازمانی به عنوان متغیر مستقل، تعهد سازمانی متغیر میانجی و رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. هدف اصلی تحقیق، تبیین وجود ارتباط میان مؤلفه‌ها و ابعاد مربوط به هر کدام از آن‌ها به منظور ارائه مدلی است که شبکه روابط میان متغیرهای ذکر شده را به گونه‌ای گویا و روشن نشان دهد.

از نظر بسیاری از پژوهش‌گران، رفتار شهروندی سازمانی بر بیشتر جنبه‌های بنیادی عملکرد سازمانی تأثیر دارد. اگر رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان عاملی ضروری در عملکرد سازمان بدانیم، در این صورت باید به نحو احسن مدیریت شود و مدیریت آن نیاز به درک و شناختی روشن از آن دارد. بنابراین با توجه به ماهیت ویژه سازمان‌های ورزشی و نوع ارتباطات و فرهنگ حاکم بر آن‌ها، تحقیق حاضر می‌تواند پشتوانه‌ای ارزنده برای درک رفتار شهروندی سازمانی و متعاقب آن مدیریت مناسب در سازمان‌های ورزشی باشد.

## رفتار شهروندی سامانی (OCB)

امروزه اکثر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. آن‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست [۲].

این اعمال که در محل کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند:

«مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند» [۹].

## 1. Organizational Citizenship Behavior

عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در سازمان‌هاست که در اینجا این سه نوع را مختصراً شرح می‌دهیم.

#### عدالت توزیعی

عدالت توزیعی به معنای قضاوت منصفانه از توزیع نتایج است. مثل سطح پرداخت یا فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی. منشأ این تئوری، نظریه برابری آدامز است. آدامز در این زمینه، بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌نمود [۱۴].

#### عدالت رویه‌ای

اجرای عدالت مستلزم به کارگیری رویه‌های عادلانه است. یعنی صرفنظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرآیندی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. از این رو، عدالت رویه‌ای عبارت است از برابری ادراک شده از ابزارهای مورد استفاده برای توزیع جبران حقوق و مزایا [۲۴].

#### عدالت مراوده‌ای

عدالت مراوده‌ای بر جنبه بین شخصی تصمیم‌گیری، به خصوص برابری رفتار تصمیم‌گیرندگان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد. رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می‌باشد [۱۶].

#### اعتماد سامانی

بسیاری از محققان معتقدند، اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است [۴۱]. در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند [۲۷].

سه جریان گسترده در ادبیات مفهوم اعتماد وجود دارد. نخست اعتماد درون سازمانی؛ دوم اعتماد میان سازمان‌ها و سوم اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود.

که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد [۳۵].

جوانمردی یا تحمل‌پذیری چهارمین بُعد رفتار شهروندی است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلابه‌مندی، اشاره می‌کند.

و آخرین بعد رفتار شهروندی سازمان احترام و تکریم است. این بعد بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند.

ارگان بعد از بر شمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند؛ مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند ممکن است همیشه نودوست و فداکار نباشند و یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نودوستی و وظیفه‌شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد؛ یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آن‌ها، تأثیرگذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنرپیشه خوب» برای سازمان تبدیل می‌شوند [۱۳].

#### عدالت سامانی

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن، بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. اولین تحقیقات پیرامون عدالت در سازمان‌ها به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. پس از سال ۱۹۹۰ فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز می‌شود که ماحصل آن شناخت سه نوع عدالت یعنی عدالت توزیعی،

به زعم «می‌یر و آلن» ابعاد تعهد سازمانی عبارت است از:

۱. تعهد عاطفی: تعهد سازمانی عبارت است از وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی.
۲. تعهد مستمر: تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان.
۳. تعهد تکلیفی (هنجاری): افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس می‌کنند باید بمانند و نباید آن را ترک کنند.

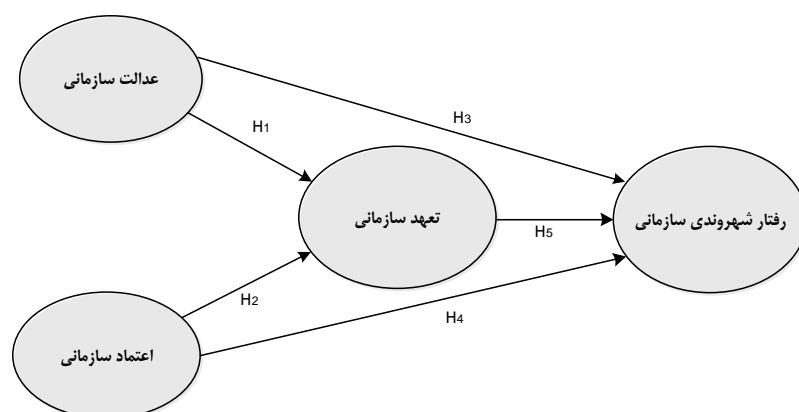
#### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات پژوهش و اجرای پیش‌آزمون صورت گرفته، مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) می‌توان در نظر گرفت. بر اساس این مدل مفهومی، متغیرهای عدالت ادراک شده و اعتماد سازمانی، متغیر برون‌زا (مستقل) بوده و متغیرهای تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، متغیرهای درون‌زا هستند. از بین این دو متغیر درون‌زا تعهد سازمانی متغیر میانجی بوده و مورد اخیر (رفتار شهروندی سازمانی)، تنها متغیر وابسته مدل است. همانگونه که مشاهده می‌شود، این مدل از ۵ فرضیه (H<sub>1</sub> تا H<sub>5</sub>) شکل گرفته است که در ادامه به بررسی و آزمون آن‌ها می‌پردازیم.

طبقه‌بندی اعتماد بر اساس مدل الون و همکاران الون و همکاران (۲۰۰۸)، اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین‌شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کرده‌اند. در این پژوهش این دو نوع از اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار داده می‌شوند. اعتماد شخصی می‌تواند به دو بعد شکسته شود؛ اعتماد افقی که همان اعتماد بین کارکنان است و اعتماد عمودی که اعتماد بین کارکنان و مدیران است. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند [۱۸].

#### تعهد سامانی

صاحب‌نظران و متخصصان علم مدیریت، تعریف‌های متعددی از تعهد سازمانی ارائه نموده‌اند. گاوتم و همکارانش (۲۰۰۴)، تعهد سازمانی را نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد، تعریف نموده‌اند. می‌یر و همکارانش (۲۰۰۲) نیز تعهد را تمایل افراد به صرف انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی، تعریف می‌کنند. همچنین، به گمان رایینز (۲۰۰۵) تعهد سازمانی، حالتی است که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقیماندن در سازمان را دارد. صاحب‌نظر دیگری به نام «دری» (۱۹۹۸) تعهد سازمانی را «درجه وفاداری فرد به سازمان» تعریف نموده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف توصیفی- کاربردی و از دسته مطالعات میدانی است؛ همچنین از نظر ارتباطات میان متغیرهای مدل از نوع علی به شمار می‌آید. برای تحلیل نتایج مقدماتی از روش‌های آماری توصیفی از قبیل میانگین، انحراف استاندارد و دامنه تغییرات استفاده شد. برای تحلیل نتایج اصلی نیز علاوه بر روش‌های ذکر شده، از تحلیل عاملی تأییدی جهت ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL (نسخه ۸/۸) استفاده شده است. مدل مفهومی این پژوهش متشکل از متغیرهای آشکار و پنهان است. متغیرهای پنهان متغیری است که از چند متغیر آشکار به وجود می‌آید [۴]. در ادامه در بخش تحلیل عاملی، مشخص شده است که هر کدام از متغیرهای پنهان از کدام متغیرهای آشکار ایجاد شده است.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان ادارات تربیت‌بدنی می‌باشد. تعداد افراد جامعه‌ی آماری در زمان انجام پژوهش ۲۱۴۷ نفر بوده است. همچنین در این پژوهش از روش تصادفی ساده جهت نمونه‌گیری از میان اعضاء جامعه آماری استفاده شده است. تعداد نمونه لازم برای بررسی میدانی از فرمول زیر بدست آمده است:

$$n = \frac{N * \frac{Z_{\alpha}^2}{2} * P(1 - P)}{\varepsilon^2 (N - 1) + \frac{Z_{\alpha}^2}{2} * P(1 - P)}$$

با در نظر گرفتن خطای ۰/۰۵، اطمینان ۹۵ درصد، دقت ۰/۰۶، احتمال ۰/۵ و حجم جامعه آماری ۲۱۴۷ نفر، حداقل حجم نمونه برابر است با:

$$n = \frac{N * \frac{Z_{\alpha}^2}{2} * P(1 - P)}{\varepsilon^2 (N - 1) + \frac{Z_{\alpha}^2}{2} * P(1 - P)} = \frac{2147 \times (1/96)^2 \times 0/5 * 0/5}{(0/06)^2 (2147 - 1) + (1/96)^2 \times 0/5 * 0/5} \cong 237$$

مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی) و ۲۰ سوال تشکیل شده است. برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه الونن و همکاران (۲۰۰۸) که از ۳ بعد (اعتماد عمودی، اعتماد افقی و اعتماد نهادی) و ۴۹ سوال تشکیل شده. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه مبتنی بر مدل آلنومیر (۱۹۹۶) شامل ۳ بعد (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) و ۲۴ سوال و برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ارگان که متشکل از ۵ بعد (وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی و احترام) و ۲۷ سوال است، استفاده شده است. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت به عنوان مقیاس، طراحی گردیده است.

به دلیل امکان ریزش حجم نمونه آماری و بر اساس تجربیات قبلی پژوهشگران، ۲۵ درصد بیش از حداقل تعداد مجاز، پرسشنامه توزیع شد. بنابراین با توجه به این که حداقل تعداد مجاز نمونه آماری بر اساس فرمول ۲۳۷ نفر تعیین گردید، پرسشنامه در اختیار ۳۱۶ نفر از کارکنان ادارات تربیت بدنی استان تهران جهت تکمیل، قرار داده شد

ابزار جمع‌آوری اطلاعات، ابزار اصلی سنجش در این پژوهش، پرسشنامه است؛ که یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روشی مستقیم برای کسب داده است. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه گرینبرگ (۱۹۹۳) مورد استفاده قرار گرفته است که از ۳ بعد (عدالت

سؤالات مربوط به مؤلفه‌های عدالت سازمانی ۰/۸۶۲، برای سؤالات اعتماد ۰/۸۷۷، برای سؤالات تعهد ۰/۷۸۱ و برای سؤالات رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۴۹ به دست آمد. در جدول ذیل ابعاد مربوط به هر کدام از مؤلفه‌های پژوهش به همراه آلفای کرونباخ مربوط به هر کدام از آن‌ها نمایش داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نتایج آزمون آلفای کرونباخ مؤید پایایی مناسب ابزار پژوهش است. در جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد مختلف مؤلفه‌های پژوهش ارائه شده است.

برای سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها، از روایی محتوا استفاده شده است؛ به این صورت که پس از استخراج مؤلفه‌ها و تشکیل پرسشنامه، با نظر خواهی از ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت و مدیریت ورزشی، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در تحلیل عاملی روایی سازه نیز اندازه‌گیری شد که نشان داد همه سؤالات دارای همبستگی بالایی با متغیر مکتون خود می‌باشند (بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۶۵ بوده است). برای ارزیابی پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای

جدول ۱. ابعاد عوامل آزمون شده به همراه آلفای کرونباخ مربوط به هر کدام

ردیف	عوامل	ابعاد	آلفای کرونباخ
۱		عدالت توزیعی	۰/۷۰
۲	عدالت سازمانی	عدالت مراوده‌ای	۰/۷۸
۳		عدالت رویه‌ای	۰/۸۱
۴		اعتماد عمودی	۰/۸۵
۵	اعتماد سازمانی	اعتماد افقی	۰/۷۹
۶		اعتماد نهادی	۰/۸۳
۷		تعهد عاطفی	۰/۷۵
۸	تعهد سازمانی	تعهد مستمر	۰/۷۶
۹		تعهد هنجاری	۰/۷۱
۱۰		وظیفه شناسی	۰/۷۴
۱۱		نوع دوستی	۰/۸۲
۱۲	رفتار شهروندی سازمانی	فضیلت شهروندی	۰/۸۳
۱۳		جوانمردی	۰/۸۰
۱۴		احترام	۰/۸۸

کدام‌متغیرهای پنهان<sup>۳</sup> هستند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر کدام متغیرهای وابسته‌اند و یا اینکه کدامیک از متغیرها با هم همبسته‌اند [۴]. بنابراین، مدل مفهومی این پژوهش به لحاظ دارا بودن چهار متغیر پنهان از پنج مدل اندازه‌گیری برخوردار است. در جدول ۶ چهار مورد از شاخص‌های برازش مدل برای چهار متغیر پنهان مدل ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی):  
مدل‌های معادله ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری‌اند. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده شده<sup>۱</sup> یا معرف‌ها<sup>۲</sup> اندازه‌گیرنده‌ی

3. Latent Variables

1. Observed Variables  
2. Indicators

گرفتند. مقادیر شاخص‌های برازش برای تمامی مدل‌های اندازه‌گیری در دامنه مناسب و قابل قبول قرار داشته‌اند و به بیانی دیگر، مدل‌های اندازه‌گیری می‌توانند متغیرهای پنهان را به نحو قابل قبولی مورد سنجش قرار دهند.

جهت مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به چه میزان برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، در ابتدا تمام متغیرهای آشکار مربوط به هر متغیر پنهان به طور جداگانه مورد آزمون قرار

جدول ۲. شاخص‌های برازش برای تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری

ردیف	متغیرهای مکنون	$X^2/df$	RMSEA	IFI	NFI
۱	عدالت سازمانی	۱/۴۹	۰/۰۵	۰/۹۹	۰/۹۹
۲	اعتماد سازمانی	۲/۱۳	۰/۰۶	۰/۹۹	۰/۹۶
۳	تعهد سازمانی	۱/۹۰	۰/۰۶	۰/۹۷	۰/۹۹
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۱/۳۳	۰/۰۳	۰/۹۴	۰/۹۶

متغیرهای پنهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (همان).

پس از حصول اطمینان از مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری، به آزمون و ارزیابی فرضیات پژوهش و مدل ساختاری که بیان‌گر رابطه بین متغیرهای پنهان پژوهش است پرداخته شد. در جدول ۷ برخی از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل ساختاری ارائه شده است.

### ارزیابی مدل ساختاری

مدل معادله ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است [۴]. در یک مدل معادله ساختاری به معنای عام، پژوهشگر از طرفی به دنبال آن است که مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه‌ای از معرف‌ها اندازه‌گیری کرده و از طرف دیگر روابط ساختاری بین

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

$X^2/df$	RMSEA	IFI	NFI	CFI	GFI
۱/۶۶	۰/۰۷۲	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹

بسیار با حد مجاز فاصله دارد. در جدول ذیل نتایج مربوط به آزمون فرضیات پنج‌گانه پژوهش به نمایش گذاشته شده است. همه فرضیات در سطح معناداری مناسبی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند.

با توجه به اطلاعات جدول بالا، می‌توان پذیرفت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است؛ زیرا مقدار  $X^2/df$  برابر ۱/۶۶ و کمتر از مقدار مجاز ۳ است و همچنین شاخص **RMSEA** برابر با ۰/۰۷۲ است که به

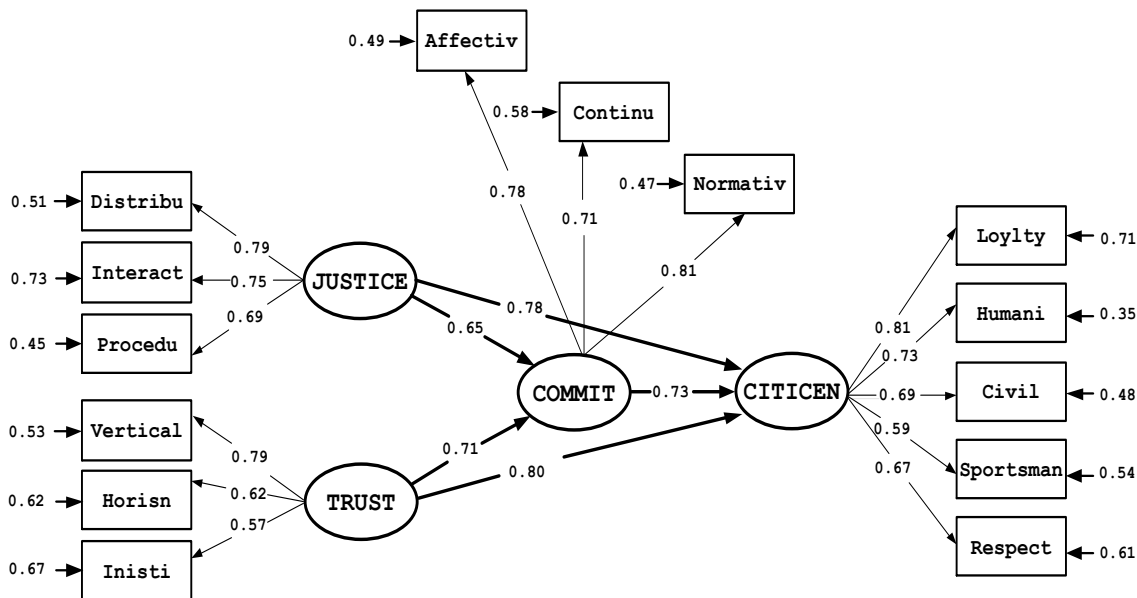


جدول ۴. نتایج ارزیابی فرضیه‌ها بر اساس اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل

نتیجه	t-value	R <sup>2</sup>	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۶/۲۴	۰/۴۲	۰/۶۵	H <sub>1</sub> : ادراک از عدالت ← تعهد سازمانی
تأیید	۷/۳۲	۰/۵۰	۰/۷۱	H <sub>2</sub> : اعتماد سازمانی ← تعهد سازمانی
تأیید	۷/۱۹	۰/۶۱	۰/۷۸	H <sub>3</sub> : ادراک از عدالت ← رفتار شهروندی
تأیید	۸/۲۱	۰/۶۴	۰/۸۰	H <sub>4</sub> : اعتماد سازمانی ← رفتار شهروندی
تأیید	۷/۴۱	۰/۵۳	۰/۷۳	H <sub>5</sub> : تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی

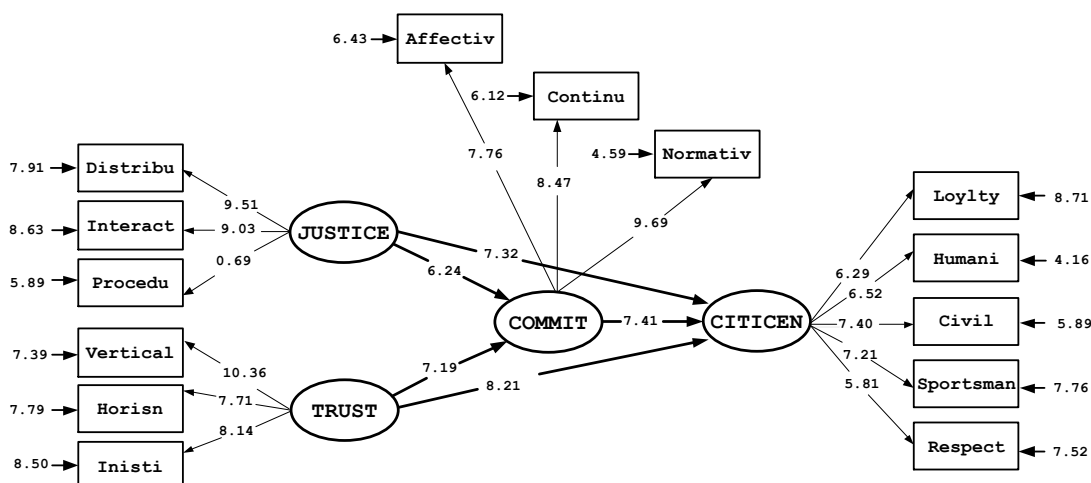
استاندارد تک تک فرضیات و در شکل ۳ با ضریب معناداری هر کدام به نمایش گذاشته شده است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بالاترین تأثیرگذاری مربوط به فرضیه چهارم (اثرگذاری اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی) با ضریب تخمین استاندارد ۰/۸۰ است. در شکل ۲ مدل به همراه عدد تخمین



Chi-square=123.56 , df=74 , p-value=0.00000 , RMSEA=0.072

شکل ۲. روابط علی میان مؤلفه‌های مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



Chi-square=123.56 , df=74 , p-value=0.00000 , RMSEA=0.072

شکل ۳. روابط علی میان مؤلفه‌های مدل تحقیق در حالت عدد معناداری

کارکنان ادارات تربیت بدنی استان تهران از میزان عدالت لحاظ شده برای آن‌ها در سازمان و ابعاد آن بر میزان تعهد آنان به سازمان، اهداف و آرمان‌های آن‌ها (آثارگذار است) (رابطه‌ی علی).

این یافته با پژوهش‌های هربینیکی و آلتوتو<sup>۱</sup> (۱۹۷۲) و جوینر و باکالیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) هماهنگ است. در اغلب پژوهش‌های انجام شده بر اهمیت عدالت سازمانی توجه شده و لازم است مدیران سازمان‌های ورزشی این متغیر مهم را مدنظر قرار دهند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند. چنانچه لیاو و راپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) به آن اشاره کرده‌اند، افزایش تعلق و دل‌بستگی به سازمان، یکی از این واکنش‌ها است؛ به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود به نوعی تنش دچار شده و لذا برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دل‌بستگی و تعهد خود را به سازمان کاهش دهند.

نمودار ۶ نشان می‌دهد که ضرایب تمامی مسیرهای مدل بالاتر از ۱،۹۶ بوده و بنابراین اثرشان معنی‌دار بوده است.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

هدف اصلی پژوهش حاضر، پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی از طریق ادراک از عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی بوده است. بر اساس نتایج حاصله، هر ۵ فرضیه پژوهش در سطح معنی‌دار مناسبی مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه فرضیه‌های تحقیق به تفصیل مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرارخواهند گرفت و در نهایت در راستای نتایج تحقیق پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارائه خواهد شد.

تأثیر ادراک از عدالت بر تعهد سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۶۵ و عدد معناداری ۶/۲۴ به عنوان رابطه‌ای معنی‌دار ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان داد که ادراک از عدالت می‌تواند ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند ( $R^2=0/42$ ). بنابراین، به طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که برداشت

1. Hrebiniak, L.G & Alutto, J  
2. Joiner, T.A, Bakalis, S  
3. Liao, H & Rupp, D.E

داد که ادراک از عدالت می‌تواند ۶۱ درصد از تغییرات متغیر رفتار شهروندی را پیش‌بینی نماید ( $R^2=0/۶۱$ ).

پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها و ادارات ورزشی با توجه به نوع فرهنگ و روابط خاص حاکم بر آن‌ها و جهت ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، نسبت به بهبود سطح عدالت ادراکی کارکنان سازمان توجه و اقدامات لازم طراحی و اجرا گردد. بدین منظور باید درک این که چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان شان قضاوت می‌کنند و اینکه چطور به عدالت یابی عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از طرف مدیران مورد توجه و اهتمام قرار گیرد.

در صورت نارضایتی کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی بایستی یک بازنگری جدی در توزیع نتایج سازمانی، رویه‌های توزیع نتایج و نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان صورت گیرد. همان طور که بیان شد، ادراک از عدالت سازمانی از مفاهیم نوینی است که در راستای توجه به نیروی انسانی و کارآمدتر کردن آن شکل گرفته و مزایای حاصل از آن در تحقیقات زیادی مطالعه شده است. از این رو پیشنهاد می‌گردد توجه بسیاری به این مفهوم مبذول گردد تا مزایای حاصله از آن در مراحل بعد، خود را در مفاهیمی همچون تعهد سازمانی و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی، برای سازمان نمایان گردد.

تأثیر اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۸۰ و عدد معناداری ۸/۲۱ به عنوان قوی‌ترین رابطه‌ی مدل ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می‌تواند ۶۴ درصد از تغییرات متغیر رفتار شهروندی را پیش‌بینی نماید ( $R^2=0/۶۴$ ).

اعتماد را می‌توان به دست آورد. جلب اعتماد کارکنان نیازمند زمان است. مدیران خواه و ناخواه مجبور به حرکت به سمت اعتماد هستند؛ زیرا در شرایط رقابتی حال، اکثر

در چنین مواردی ممکن است تعهد سازمانی آن‌ها کاهش یابد. بر عکس اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار، عدالت سازمانی وجود دارد، آن‌ها برانگیخته می‌شوند تا در شغل خود وظیفه، تکلیف و مسئولیت بیشتری را بپذیرا باشند تا بدین وسیله دین خود را به حرفه‌ی خود ادا کنند و لذا تعهد سازمانی هنجاری آن‌ها افزایش خواهد یافت؛ که این مطلب به وضوح مشخص شده است و با مراجعه‌ی به یافته‌ها می‌توان دریافت که عدالت سازمانی رابطه‌ای قوی با تعهد سازمانی دارد.

با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود برای افزایش پیامدهای سازمانی مطلوب و به ویژه تعهد سازمانی، دوره‌های آموزشی کافی به منظور آشنا شدن مدیران با اصول و مبانی عدالت سازمانی و نحوه‌ی به کار گیری آن برگزار شود و در عین حال مدیران تشویق شوند تا در تعامل با زیردستان خود، عملاً از اصول نظریه‌ی عدالت سازمانی استفاده نمایند.

تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۷۱ و عدد معناداری ۷/۳۲ به عنوان رابطه‌ای معنی‌دار ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می‌تواند ۵۰ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند ( $R^2=0/۵۰$ ). پژوهش‌گران، اعتماد سازمان را یکی از پیش‌نیازهای اصلی تعهد سازمانی می‌دانند [۱۱]. در سازمان‌هایی که اعتماد حکم‌فرما است، می‌توان یک جو مشارکتی باز، کارکنان پاسخگو، فرهنگ توافق، کار تیمی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم‌گیری و در نهایت تعهد سازمانی را مشاهده کرد [۱۲].

تأثیر ادراک از عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۷۸ و عدد معناداری ۷/۱۹ به عنوان رابطه‌ای معنی‌دار ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان

تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها در بسیاری از تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است [۸]. تعهد نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که بر قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری فرد نسبت به سازمان تأثیر می‌باشد. آریلی و چاتمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به عنوان فرایندی شامل وفاداری کارکنان و تلاش و کوشش به منظور نیل به اهداف موفقیت سازمان تعریف کرده‌اند. سلپ<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را فراتر از انتظارات قانونی و رسمی یک سازمان تعریف کرده است و بر روی رفتارهای فرد در راستای ارزش‌ها و اهداف سازمان تأکید کرده است.

از نظر شاپه<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) تعهد سازمانی به منزله‌ی قدرت مبتنی بر هویت فردی و مشارکت در سازمان است. مدل‌های شال و وینر تأکید تئوریک را برای رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی فراهم کرده است. از نظر شال، به دلیل اینکه تعهد، مسیر رفتار را تعیین می‌کند، در صورتی که فرد انتظار پاداش رسمی سازمانی برای عملکرد خود داشته باشد، آن‌گاه تعهد احتمالاً عامل بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد بود. از نظر وینر، تعهد با رفتارهایی می‌انجامد که که ضرورتاً با تشویق و تنبیه ارتباط ندارد و بعضاً منعکس کننده رفتارهای پیش‌اجتماعی قبل از اشتغال فرد هستند. به هر حال برخلاف تأیید قوی رابطه‌ی تعهد و رفتار شهروندی سازمانی، تانسکی (۱۹۹۳) دلیلی برای تأیید این رابطه نیافت و در نهایت پژوهش‌هایی که ریان و ارگان (۱۹۹۵) انجام دادند، نشان داد که تعهد سازمانی (تعلق عاطفی که یک فرد به سازمان دارد) به شکل معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

سازمان‌ها به دنبال جذب افراد توانمندی هستند که از قضا از شرایط سازمانی خود ناراضی هستند و سعی می‌کنند این متخصصان را با قول فضای بهتر کاری به سمت سازمان خود بکشند و هر چه بیشتر از سایر رقبا پیشی بگیرند. پس اعتماد اهمیت و ضرورت ویژه‌ای پیدا کرده است و باید در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمانی جایگاه ویژه‌ای داشته باشد.

با توجه به نتایج، بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. در واقع اگر در یک سازمان، کارکنان به یکدیگر، به مدیران و به سازمان خود اعتماد داشته باشند، به احتمال زیاد در محیط کار از خود رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهند. دلیل این امر را می‌توانیم این‌گونه تبیین نمود.

وجود شرایط اعتماد در سازمان، افراد را در کنار هم نگه می‌دارد و آن‌ها را قادر می‌سازد که به همدیگر اعتماد کنند و به صورت باز عمل کنند. افرادی که به همکاران خود اعتماد دارند و احساس همبستگی عمیقی با آن‌ها دارند، نسبت به همکارانشان و کار آن‌ها، ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند. علاوه بر این، اعتماد سازمانی باعث می‌شود در بین کارکنان احساس عدالت، توجه و حمایت سازمان از آن‌ها ایجاد شود و کارکنان مطمئن باشند که سازمان در تعامل با آن‌ها فرصت طلبانه عمل نمی‌کند.

تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۷۳ و عدد معناداری ۷/۴۱ به عنوان رابطه‌ای معنی‌دار ارزیابی شده است. همچنین نتایج نشان داد که تعهد سازمانی ۵۳ درصد از تغییرات متغیر رفتار شهروندی را پیش‌بینی می‌نماید ( $R^2 = 0/53$ ).

1. O'Reilly & Chatman
2. Celep
3. Schappe

افراد ساختار سازمانی را بپذیرند و به قوانین و مقررات سازمانی احترام بگذارند و در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از منابع سازمانی فداکاری کنند و همچنین در اداره امور سازمان مشارکت فعال داشته باشند؛ که این موارد در سایه تحقق رفتار شهروندی در سازمان ایجاد می‌گردند.

رفتار شهروندی سازمانی از مفاهیمی است که در نهایت موجب بهره‌وری بالاتر نیروی انسانی می‌گردد، از این رو، توجه به زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مهم تلقی می‌شوند. در این راستا، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه و تأکید بر ابعاد عدالت سازمانی، اعتماد و تعهد سازمانی موجب می‌شود

### منابع و مآخذ

۱. خنیفر، حسین وهمکاران (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱ شماره ۲، ص ۳-۱۸.
۲. زارع، حمید (۱۳۸۳)، «نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان»، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ششم، ص ۱۵۱-۱۶۹.
۳. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۸). «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، نشر آگه، تهران، ص ۱۹۶.
۴. قاسمی، وحید (۱۳۹۲)، «مدل‌سازی در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics»، انتشارات جامعه‌شناسان، تهران ص ۱۲۱.
۵. گلپور و همکاران (۱۳۸۸)، «پیش‌بینی حمایت و تعهد سازمانی از طریق ابعاد عدالت سازمانی در مربیان آموزشگاه‌های استثنایی»، فصلنامه پژوهش در حیطه کودکان استثنایی، سال نهم شماره ۴، ص ۳۳۱-۳۴۴.
۶. هومن، علی حیدر (۱۳۸۶). «شناخت روش علمی در علوم رفتاری». تهران. انتشارات سمت، ص ۲۹۹.
۷. یعقوبی، مریم و همکاران (۱۳۸۸)، «رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۲ شماره ۳۵، ص ۲۵-۳۲.
8. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, Vol. 49 .No. 3, pp. 252-76.
9. Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo (2004) "organizational citizenship behavior: a case study of culture , leadership and trust " manament decision Vol. ۴۲No.۱, , pp. 13-40
10. Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003) " organizational citizenship behavior and service quality " journal of services marketing, Vol . ۱۷No. ۴, pp. ۳۷۸-۳۵۷
11. Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 390-413.

12. Büyükdere, B. and T. Solmus, (2006). **Interpersonal Trust in a work and a life.** <http://www.Isguc.Org/?AVC=arc-view.Php&pg=271> &pg = m. 10.03.2007.
13. Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M. (2004)“ **the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty** “ , international journal of Service industry management , Vol. ۱۵No. ۱
14. Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001); "**The role of justice in organizations: ameta – analysis; organizational behavior and human decision processes**" , Volume 86, No.2, November, pp 278-321
15. Cohen, Aaron & Kol, Yardena (2004)“ **professionalism and organizational citizenship behavior** “, journal of managerial psychology , Vol. ۱۹No. ۴
16. Cropanzano, R. and Folger, R. (1991)."**Procedural justice and work motivation in steers**", R. M. And Porter, L. W. (Eds.) Motivation and Work Behavior, 5th Edition, pp 131-143
17. Derry. J.P., Iverson, R.D. (1998). **Antecedents and Consequences of Dual and Unilateral Commitment: A Longitudinal Study.** University of Melbourne. Working Paper in HRM & IR, 1, 11-20.
18. Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). **The role of trust in organizational innovativeness.** European Journal of Innovation Management, 11(2), 160-181.
19. Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U. (2004). **Organizational identification and Organizational Commitment: Distinct aspects of two related concepts.** Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-15.
20. Greenberg J. (1987). **Taxonomy of Organizational Justice Theories.** Academy of Management Review. 12(1).
21. Greenberg. (1993), "**The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice**", in cropanzo, r. (Ed), justice in the workplace: approaching in fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum associate, hillsdale, pp.79-103.
22. Hrebiniak, L.G & Alutto, J, (1972).**Personal and role-related factors in the development of organizational commitment,** Administrative Science Quarterly, 17, 555-572.
23. Joiner, T.A, Bakalis, S, (2006).**The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics.** International Journal of Educational Management, 20(6), 439-452.
24. Konvsky, m.a., &cropanzo, r.s. (1993), "**Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude of job performance,**" Journal of applied psychology, No (5), pp 698-708.
25. Liao, H & Rupp, D.E, (2005). **The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: Across-level multifoci framework,** Journal of Applied Psychology, 90, 242-256.

26. Lee, H. J. (2004). **The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement.** *Journal of Management Psychology*, 19(6), 623-639.
27. Lewis, D. E. (2007). **An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity.** A PhD dissertation, Capella University. 76.
28. Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.S. and Taylor, M.S. (2000), "Integrate justice and social exchange: the differing effect of fair procedure and treatment on work relationship", *Academy of Management Journal*, vol.43, pp 738-766.
29. Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment.** *Psychological Bulletin*, 2, 194-171.
30. McFarlin, D.B., Sweeny, P.D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors' of satisfaction with personal and organizational outcome", *Academy of Management Journal*, No (3), pp 626-638
31. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L. (2002). **Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.** *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
32. Meyer, John.P, & Allen Natalie.J., & Smith Catherine.A. (1993). **Commitment to organization and occupation.** *Journal of Applied Psychology*, 78(4).
33. Mowday, R.T. (2000). **Chickens, Pigs, Breakfast and Commitment.** *The Organizational Behavior*, 16.
34. O'Reilly C.A. and J. Chatman, (1986). **Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocially behavior.** *J. Applied Psychol*, 71: 492– 499.
35. Organ, D.W. (1988), "Organizational citizenship behavior the good soldier syndrome", *Lexington book*, Lexington, MA., p109
36. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., & 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, 513-563.
37. Pucetaite, R., & Lamsa, A. M. (2008). **Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context.** *Journal of Business Ethics*, 82, 325-337 .
38. Robbins, Stephen p. (2005). **Organizational behavior**, Eleventh edition, Prentice- Hall of India, pp 312-324.
39. Rylander, D. H. (2003). **Change in Organizational Commitment for Sales Force Newcomers: An Exploratory Look at early Employment Influences.** Retrieved Form: [Http://WWW.a-cme.org](http://WWW.a-cme.org).

- 
40. Schappe, S.P. (1998). **The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior.** *Journal of Psychology*, 132(3), 277.
41. Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). **The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying.** *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
42. Van dyne, L & Graham, J, (1994). **Organizational citizenship behavior,** *Academy of Management Journal*, 767-801.