

## شناخت نحوه تأثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی

سیدرضا سیدجوادین<sup>۱</sup>، محمدمهدی فراچی<sup>۲</sup>، غزاله طاهری عطار<sup>۳\*</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۴/۱۶، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۶/۱۱)

### چکیده

عدالت سازمانی، به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. پژوهش‌های گوناگون نشانگر آن است که افزایش احساس عدالت بر جنبه‌های متفاوت رفتار سازمانی تأثیرگذار است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد بررسی چگونگی ارتباط میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان است، و در این بین تلاش دارد تا نحوه اثرگذاری ابعاد عدالت سازمانی را (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای) بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی کارکنان (رضایت از سازمان (تعهد سازمانی)، رضایت کلی شغل، رضایت از کار، رضایت از سرپرستان، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و دستمزد، و رضایت از ترفیع)، آزمون نماید. جامعه آماری پژوهش ۷۰۰ نفر از کارکنان شرکت داده پردازی ایران، واقع در تهران بوده‌اند. تحلیل داده‌ها (۲۳۵ پرسش‌نامه) با استفاده از آزمون همبستگی، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داده است، تأثیر ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر جنبه‌های متفاوت رضایت شغلی و سازمانی، متفاوت و با درجات گوناگون بوده است. در عین حال همواره هر نوع احساس عدالت بر تعهد سازمانی، رضایت کلی شغلی، و رضایت از سرپرستان تأثیر معنادار داشته است.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

سازمان سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن است. ادراک بی عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد؛ زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بی عدالتی و توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود؛ بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران، و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت بویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب) برای کارکنان حائز اهمیت است. در فراگرد توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تاثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر هر یک از ابعاد رضایت و انگیزش کارکنان حائز اهمیت است. با دست یابی به شناخت مناسب از نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر ابعاد گوناگون رضایت شغلی، مدیران این امکان را می‌بایند که اقدامات مناسب‌تری را در جهت توسعه احساس عدالت در سازمان برنامه ریزی و مدیریت نمایند. از این رو، هدف این پژوهش دست یابی به این شناخت از طریق آزمون تجربی نحوه اثرگذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر ابعاد رضایت شغلی است.

#### ادبیات پژوهش

در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرین برگ (۱۹۸۷) به کار گرفته شده است [۹ و ۳]. به نظر گرین برگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد [۳]. در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای مطرح شده است. **عدالت توزیعی** که به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد [۱۵]. تعداد زیادی از تحقیقات در مورد عدالت سازمانی به طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید. اما عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی

(ارتقا، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد) را در بر می‌گیرد؛ به بیانی دیگر، عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد [۶]. **عدالت رویه‌ای** در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آنها در زمینه عدم عدالت، مطرح شد این نوع عدالت، به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد [۹]. بر این اساس رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند، علائق همه بخش‌های سازمانی مشارکت کننده مدنظر قرار گیرد، و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند [۶]. نهایتاً عدالت مرادده‌ای، بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی تعریف می‌شود [۱۵]. این نوع عدالت سازمانی، منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد [۵]. عدالت مرادده‌ای بر رفتار سرپرستان و نقش آنها در رعایت عدالت سازمانی متمرکز است و به طور مفهومی مشابه با کیفیت غیر رسمی رفتار است؛ در حالیکه عدالت رویه‌ای به طور مفهومی مشابه با تصمیم‌گیری رسمی است [۱۵]. پژوهش‌ها نشانگر آن است که در سازمان‌هایی که کارکنان بر این باورند که فراگردهای تصمیم‌گیری، ناعادلانه است، به تدریج تعهد سازمانی کاهش، کم کاری، جابجایی و ترک کار افزایش، و نهایتاً عملکرد سازمانی نیز کاهش یافته است [۲].

اما تغییرات مستمر و پویایی‌های محیطی، و پیچیدگی‌های ارائه خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود کارکنان رضایتمند، بانگیزه، و ماهر را برای سازمان‌ها بیشتر ساخته است [۲]. رضایت شغلی دربردارنده ارزیابی‌ها و انتظارات متفاوت کاری افراد است [۱۶]. لاک، رضایت شغلی را احساسات روانی مطلوب حاصل از ارزیابی‌های یک فرد در مورد شغل و یا تجارب شغلی می‌داند [۷]. اسپکتور (۱۹۹۷) نیز رضایت شغلی را احساس افراد نسبت به مشاغل خود به طور کلی، یا نسبت به جنبه‌های مختلف آن می‌داند [۱۷]. وی شش جنبه مهم رضایت شغلی را بر می‌شمارد: رضایت از سازمان (تعهد سازمانی)، رضایت از کار، رضایت از سرپرستی، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و مزایا و رضایت از ترفیحات و ارتقا. تعهد سازمانی نیز از جمله متغیرهای مهم اثرگذار بر رفتارهای سازمانی

است. تعهد سازمانی نشانگر نگرش و احساس کلی یک فرد نسبت به سازمان است [۱۰]. بر همین اساس می‌توان تعهد سازمانی را نوعی رضایت کارکنان از سازمان تلقی نمود که بر جنبه‌های متفاوت رفتارهای سازمانی و عملکرد شغلی اثرگذار خواهد بود. بنابراین می‌توان یکی از جنبه‌های مهم رضایت کارکنان را میزان رضایت از سازمان یا تعهد سازمانی آنان دانست [۱۸].

در ارتباط میان عدالت سازمان و نگرش‌های کارکنان، پژوهش‌های متعددی تاثیر معنادار نگرش‌های کارکنان نسبت به برابری و عدالت سازمانی را بر ابعاد گوناگون رفتارهای سازمانی، از جمله رضایت شغلی، نشان داده‌اند. علاوه بر پژوهش‌ها و تلاش‌هایی که در گذشته توسط نظریه پردازان صورت گرفته است، و اهمیت نگرش‌های مبتنی بر برابری را در سازمان نشان می‌دهد [۱۷]، پژوهش‌ها و مطالعات نوین صورت پذیرفته در این حیطه نیز نشانگر آن است که کارکنانی که احساس نابرابری بیشتر می‌نمایند، نسبت به دیگر کارکنان، از رضایت شغلی کمتری برخوردارند [۲]، چنین ادراکی بر عملکرد کارکنان نیز اثر کاهنده داشته است [۴]. فلاگر و کونوسکی (۱۹۸۹) دریافتند که ادراک در مورد عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط خواهد بود [۱۱]؛ همچنین افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر انواع گوناگونی از رفتارهای شغلی از جمله، میزان تعهد سازمانی [۱۴]، رفتار شهروندی سازمانی [۲۰]، میزان غیبت کارکنان [۴]، میزان اعتماد آنان به مدیران [۱۳]، ارتباطات و تعاملات کاری با همکاران [۸]، تسهیم دانش و عملکرد و بهره‌وری سازمانی [۱۴] اثرگذار بوده است. همچنین احساس محرومیت و عدم برابری باعث ایجاد برخی تاثیرات روان شناختی و رفتاری در کارکنان از جمله عدم رضایتمندی، استرس شغلی، و غیبت خواهد شد [۸]. الکساندر و راندرمن (۱۹۹۷) نیز تاکید می‌نمایند که احساس عدالت در سازمان (توزیعی و رویه‌ای) به صورت مستقیم بر تمایل به جابجایی و ترک خدمت تاثیرگذار خواهد بود. علاوه بر این، این احساس بر رضایت شغلی، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی، میزان تنش / استرس، و ارزیابی‌ها از سرپرستان تاثیرگذار بوده است [۱].

با این حال پژوهش‌های معدودی تفاوت موجود میان تاثیرات ابعاد گوناگون احساس عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داده‌اند (به این پژوهش‌ها در قسمت بحث و نتیجه‌گیری اشاره خواهد شد). به جز چند پژوهش، در اغلب پژوهش‌های صورت گرفته نیز آنچه در این مورد حاصل شده در خلال هدف اصلی

پژوهش بوده است [۱]؛ بنابراین در کنار نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه عدالت سازمانی و رضایت شغلی، هدف اصلی این پژوهش، شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی است. نتایج حاصل از این پژوهش، شناخت بهتری از ابعاد و زوایای عدالت سازمانی، نحوه تاثیرگذاری آنها و نحوه بهبود آن در سازمان، به دست خواهد داد.

بنابراین توسعه و حفظ رفتارهای عادلانه، و ایجاد احساس و ادراک عدالت در سازمان و کارکنان، برای افزایش نگرش‌های مثبت کارکنان، تعهد و وفاداری، انگیزه‌ها، تلاش و عملکرد فردی و جمعی آنان، ضروری است. توسعه و برنامه‌ریزی جهت انجام اقدامات مناسب، نیازمند شناخت ابعاد گوناگون عدالت سازمانی و نحوه تاثیرگذاری آنان بر انواع نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. این مساله که هر یک از ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای)، چگونه بر ابعاد گوناگون رضایت شغلی و سازمانی (رضایت از سازمان (تعهد سازمانی)، رضایت کلی شغلی، رضایت از کار، رضایت از سرپرستی، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و مزایا و رضایت از ترفیعات و ارتقا) تاثیرگذار است، هدف و مساله اصلی این پژوهش است.

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی پژوهش:** ادراک عدالت بر نگرش‌های کارکنان در مورد سازمان، شغل، کار و وظیفه، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا، ترفیعات، و رضایت کلی شغلی اثرگذار است.

**فرضیه یک:** ادراک عدالت توزیعی بر نگرش‌های کارکنان در مورد سازمان، شغل، کار و وظیفه، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا، ترفیعات، و رضایت کلی شغلی اثرگذار است.

**فرضیه دو:** ادراک عدالت رویه‌ای بر نگرش‌های کارکنان در مورد سازمان، شغل، کار و وظیفه، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا، ترفیعات، و رضایت کلی شغلی اثرگذار است.

**فرضیه سه:** ادراک عدالت مراوده‌ای بر نگرش‌های کارکنان در مورد سازمان، شغل، کار و وظیفه، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا، ترفیعات، و رضایت کلی شغلی اثرگذار است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نحوه تحلیل داده‌ها، از نوع توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۷۰۰ نفر از کارکنان شرکت داده پردازی ایران در تهران بوده است. نمونه

آماري پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، در سطح خطای یک درصد، ۲۳۰ نفر محاسبه و به صورت تصادفی انتخاب گردید. پرسش‌نامه در اختیار ۲۶۰ نفر از کارکنان سازمان قرار گرفته است. در حدود ۲۳۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تحلیل گردیدند. در حدود ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان در مشاغل سرپرستی، و سایرین در مشاغل کارشناسی مشغول بوده‌اند. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از تحلیل همبستگی، و نیز تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری، برای تایید بیشتر نتایج آزمون و امکان حذف خطا استفاده گردید. تحلیل همبستگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS، و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل صورت گرفته است.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش ابعاد عدالت سازمانی از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن [۱۲]، استفاده گردید. این پرسش‌نامه شامل ۲۰ سوال است (۵ سوال برای سنجش عدالت توزیعی، ۶ سوال برای عدالت رویه‌ای، و ۹ سوال برای عدالت مراوده‌ای). اعتبار درونی (به روش آلفای کرونباخ) برای سوالات عدالت توزیعی، ۷۸ درصد، برای سوالات عدالت رویه‌ای، ۸۲ درصد، و برای سوالات مربوط به عدالت مراوده‌ای، ۷۲ درصد بوده است. میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه نیز در حدود ۷۳ درصد بوده است. به منظور سنجش ابعاد رضایت شغلی کارکنان از شاخص توصیف شغلی، و پرسشنامه تدوین شده توسط اسمیت، کندال و هیولین [۱۶] استفاده شد است. پرسشنامه مذکور پنج مولفه رضایت شغلی، رضایت از سرپرستی، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و رضایت از ترفیحات به همراه میزان تعهد سازمانی را می‌سنجد، از مجموع این مولفه‌ها رضایت شغلی کلی حاصل می‌شود. میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه در حدود ۷۳ درصد بوده است که نشانگر اعتبار مناسب ابزار اندازه‌گیری است. اگرچه پرسشنامه استاندارد بوده است با این حال به منظور افزایش قابلیت اعتماد، اعتبار محتوای این سوالات توسط خبرگان و اساتید مدیریت تایید گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که گفته شد به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. پیش از آن به منظور شناخت بیشتر نحوه ارتباط میان متغیرها، تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش صورت گرفت. یافته‌های حاصل از

پژوهش در بردارنده نکات جالب و قابل توجهی از نحوه ارتباط ابعاد عدالت سازمانی با جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی است. نگاره (۱) یافته‌های حاصل از تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. از جمله یافته‌های قابل توجه، عدم همبستگی معنادار سازه‌ای عدالت سازمانی (به صورت کلی)، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای، با دو جنبه از رضایت شغلی کارکنان یعنی رضایت از حقوق و رضایت از ارتقا است. در مقابل، عدالت توزیعی اگرچه با این دو جنبه از رضایت شغلی همبستگی معنادار داشته است؛ اما همبستگی آن با رضایت از کار و رضایت از همکاران معنادار نبوده است. با این حال میان کلیه ابعاد عدالت سازمانی و رضایت از سازمان (تعهد سازمانی)، رضایت کلی شغلی، و رضایت از سرپرستی همبستگی معنادار وجود داشته است.

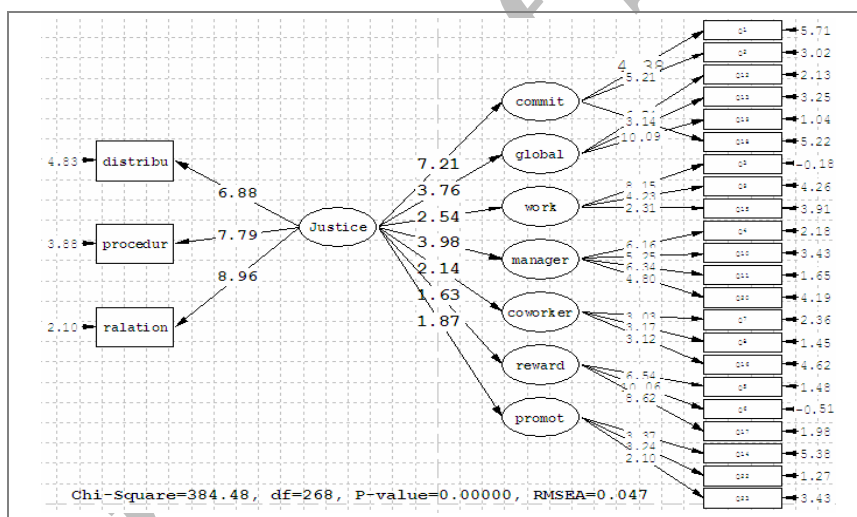
نگاره ۱. همبستگی میان متغیرهای پژوهش و ابعاد رضایت شغلی به همراه میانگین و انحراف معیار متغیرها

ابعاد رضایت شغلی							ابعاد عدالت
ارتقا	حقوق	همکار	سرپرستی	کار	رضایت کلی	تعهد سازمانی	
۰/۲۵	۰/۲۳	۰/۳۳ *	۰/۵۳ *	۰/۳۷ *	۰/۴۲ *	۰/۶۸ *	عدالت سازمانی
۰/۴۴ *	۰/۳۶ *	۰/۰۴	۰/۴۹ *	۰/۱۷	۰/۶۳ *	۰/۳۵ *	عدالت توزیعی
۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۳۵ *	۰/۶۱ *	۰/۳۱ *	۰/۳۸ *	۰/۷۸ *	عدالت رویه‌ای
۰/۱۵	۰/۰۳۱	۰/۳۲ *	۰/۴۷ *	۰/۳۶ *	۰/۴۵ *	۰/۶۶ *	عدالت مراوده‌ای

\* همبستگی در سطح ۹۵ درصد معنادار است ( $p < 0.05$ )

به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تاثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. یافته‌های حاصل از این تحلیل، مؤید نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل همبستگی بوده است. نمودار (۱) و نگاره (۲) نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه اصلی پژوهش را نشان می‌دهند. همانطور که در خروجی نرم افزار از تخمین‌های استاندارد و نیز اعداد معناداری مربوط به تحلیل مسیر در فرضیه اصلی پژوهش مشاهده می‌شود (نگاره ۲ و نمودار ۱)، سازه عدالت سازمانی که به عنوان متغیری مکنون در سه متغیر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای شناسایی شده است، بر

جنبه‌های خاصی از رضایت شغلی و سازمانی، شامل تعهد سازمانی ( $\gamma = 0.72, \lambda = 7.21$ )، رضایت کلی شغل ( $\gamma = 0.43, \lambda = 3.76$ )، رضایت از کار ( $\gamma = 0.52, \lambda = 3.98$ )، رضایت از سرپرستان ( $\gamma = 0.31, \lambda = 2.54$ ) و رضایت از همکاران ( $\gamma = 0.28, \lambda = 2.14$ )، تاثیر مثبت و معنادار داشته است. با این حال تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت از حقوق ( $\gamma = 0.17, \lambda = 1.63$ )، و رضایت از ارتقا ( $\gamma = 0.23, \lambda = 1.87$ )، معنادار نبوده است. به عبارت دیگر یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که ادراک عدالت در سازمان بیشتر بر جنبه‌هایی از رضایت شغلی و سازمانی تاثیر گذار است که به ارتباطات کاری و سازمانی مربوط اند، نه بر جنبه‌های خاص آن شغل مانند حقوق و ارتقاها. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش شناخت مناسب‌تری از نحوه تاثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی به دست می‌دهد.



نمودار ۱. خروجی نرم افزار از اعداد معناداری در مدل ساختاری مربوط به فرضیه اصلی پژوهش

نگاره (۲) نتایج حاصل از مدل فوق را نشان می‌دهد.



**نگاره ۲. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری در مورد فرضیه اصلی پژوهش**

فرضیه	تخمین استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
۱. عدالت سازمانی - تعهد سازمانی	۰/۷۲	۷/۲۱	تایید شده است
۲. عدالت سازمانی - رضایت کلی شغلی	۰/۴۳	۳/۷۶	تایید شده است
۳. عدالت سازمانی - رضایت از کار	۰/۳۱	۲/۵۴	تایید شده است
۴. عدالت سازمانی - رضایت از سرپرستان	۰/۵۲	۳/۹۸	تایید شده است
۵. عدالت سازمانی - رضایت از همکاران	۰/۲۸	۲/۱۴	تایید شده است
۶. عدالت سازمانی - رضایت از حقوق	۰/۱۷	۱/۶۳	تایید نگردیده است
۷. عدالت سازمانی - رضایت از ارتقا	۰/۲۳	۱/۸۷	تایید نگردیده است

$\chi^2 = 384, df = 268, RMSE < 0.05$  شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری:  $0.05 < RMSE$

در ادامه، نگاره (۳) (قسمت‌های الف، ب، و ج) یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش را با استفاده از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد.

**نگاره ۳. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری در مورد**

**فرضیه‌های فرعی پژوهش**

فرضیه	تخمین استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
<b>الف. فرضیه فرعی اول: عدالت توزیعی</b>			
۱. عدالت توزیعی - تعهد سازمانی	۰/۳۴	۲/۶۵	تایید شده است
۲. عدالت توزیعی - رضایت کلی شغلی	۰/۷۱	۶/۱۶	تایید شده است
۳. عدالت توزیعی - رضایت از کار	۰/۲۵	۱/۷۲	تایید نگردیده است
۴. عدالت توزیعی - رضایت از سرپرستان	۰/۵۱	۳/۲۱	تایید شده است
۵. عدالت توزیعی - رضایت از همکاران	۰/۱۱	۰/۸۴	تایید نگردیده است
۶. عدالت توزیعی - رضایت از حقوق	۰/۳۸	۲/۸۱	تایید شده است
۷. عدالت توزیعی - رضایت از ارتقا	۰/۴۸	۳/۰۲	تایید شده است
* شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری: $0.05 < RMSE$ ، $df = 317$ ، $\chi^2 = 426$			
<b>ب. فرضیه فرعی دوم: عدالت رویه‌ای</b>			
۱. عدالت رویه‌ای - تعهد سازمانی	۰/۸۵	۷/۳۲	تایید شده است
۲. عدالت رویه‌ای - رضایت کلی شغلی	۰/۴۴	۲/۹۷	تایید شده است
۳. عدالت رویه‌ای - رضایت از کار	۰/۴۱	۲/۹۱	تایید شده است
۴. عدالت رویه‌ای - رضایت از سرپرستان	۰/۷۷	۵/۲۴	تایید شده است
۵. عدالت رویه‌ای - رضایت از همکاران	۰/۳۳	۲/۲۶	تایید شده است
۶. عدالت رویه‌ای - رضایت از حقوق	۰/۱۵	۱/۳۹	تایید نگردیده است
۷. عدالت رویه‌ای - رضایت از ارتقا	۰/۲۱	۱/۶۷	تایید نگردیده است
* شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری: $0.05 < RMSE$ ، $df = 343$ ، $\chi^2 = 359$			

ادامه نگاره ۳. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری در مورد فرضیه‌های فرعی پژوهش

ج. فرضیه فرعی سوم: عدالت مراوده‌ای			
تایید شده است	۵/۳۲	۰/۷۷	۱. عدالت مراوده‌ای - تعهد سازمانی
تایید شده است	۴/۳۲	۰/۶۱	۲. عدالت مراوده‌ای - رضایت کلی شغلی
تایید شده است	۳/۰۲	۰/۴۵	۳. عدالت مراوده‌ای - رضایت از کار
تایید شده است	۳/۱۴	۰/۴۹	۴. عدالت مراوده‌ای - رضایت از سرپرستان
تایید شده است	۲/۷۹	۰/۳۷	۵. عدالت مراوده‌ای - رضایت از همکاران
تایید نگردیده است	۰/۵۱	۰/۰۶	۶. عدالت مراوده‌ای - رضایت از حقوق
تایید نگردیده است	۱/۷۶	۰/۲۹	۷. عدالت مراوده‌ای - رضایت از ارتقا
* شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری: $RMSE < 0.05$ , $df = 318$ , $\chi^2 = 319$			

همانطور که در انتهای هر یک از قسمت‌های سه گانه این نگاره آمده است، نتایج آزمون نشان دهنده مناسب بودن شاخص‌های برازندگی برای هر کدام از مدل‌های سه فرضیه فرعی پژوهش است. سایر یافته‌های پژوهش حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی نشان دهنده تاثیر متفاوت هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی است. یافته‌های پژوهش در قسمت الف، نگاره (۳) نشانگر آن است که احساس عدالت توزیعی در سازمان بر تعهد سازمانی ( $\lambda = 2.65, \gamma = 0.34$ )، رضایت کلی شغلی ( $\lambda = 6.16, \gamma = 0.71$ )، رضایت از سرپرستان ( $\lambda = 3.21, \gamma = 0.51$ )، رضایت از حقوق ( $\lambda = 2.81, \gamma = 0.38$ )، و رضایت از ارتقا ( $\lambda = 3.02, \gamma = 0.48$ ) در سازمان تاثیر گذار بوده است. با این حال نحوه ادراک کارکنان از عدالت توزیعی در سازمان بر رضایت آنان از کار ( $\lambda = 1.72, \gamma = 0.25$ )، و نیز رضایت از همکاران ( $\lambda = 0.84, \gamma = 0.11$ ) تاثیر معناداری ندارد؛ اما تاثیر ادراک عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی اندکی متفاوت با ادراک عدالت توزیعی است.

همانطور که در قسمت‌های ب و ج نگاره (۳) مشاهده می‌شود، تاثیر عدالت رویه‌ای بر رضایت از حقوق ( $\lambda = 1.39, \gamma = 0.15$ )، و رضایت از ارتقا ( $\lambda = 1.67, \gamma = 0.21$ )، معنادار نبوده است. عدالت مراوده‌ای نیز همانند عدالت رویه‌ای، تاثیر معناداری را بر رضایت از حقوق ( $\lambda = 0.51, \gamma = 0.06$ )، و رضایت از ارتقا ( $\lambda = 1.76, \gamma = 0.29$ )، نشان نمی‌دهد. در عین حال تاثیر احساس عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بر سایر جنبه‌های رضایت شغلی

مثبت و معنادار بوده است. همانطور که در قسمت‌های ب و ج در نگاره (۳) مشاهده می‌شود، ادراک عدالت رویه‌ای بر افزایش تعهد سازمانی ( $\gamma = 0.85, \lambda = 7.32$ )، رضایت کلی شغل ( $\gamma = 0.44, \lambda = 2.79$ )، رضایت از کار ( $\gamma = 0.41, \lambda = 2.91$ )، رضایت از سرپرستان ( $\gamma = 0.77, \lambda = 5.24$ ) و رضایت از همکاران ( $\gamma = 0.33, \lambda = 2.26$ )، تاثیر گذار است. ادراک عدالت مراوده‌ای نیز همانند عدالت رویه‌ای دارای تاثیری مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی ( $\gamma = 0.77, \lambda = 5.23$ )، رضایت کلی شغل ( $\gamma = 0.61, \lambda = 4.32$ )، رضایت از کار ( $\gamma = 0.45, \lambda = 3.02$ )، رضایت از سرپرستان ( $\gamma = 0.49, \lambda = 3.14$ ) و رضایت از همکاران ( $\gamma = 0.37, \lambda = 2.79$ ) است. تاثیر این دو متغیر همانند تاثیر عدالت کلی سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داده است، تاثیر ابعاد مختلف عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی و سازمانی اندکی متفاوت بوده است. به عبارت دیگر تاثیر عدالت توزیعی بر برخی جنبه‌های رضایت شغلی و سازمانی، متفاوت از تاثیر عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بوده است. بیشترین تاثیر معنادار، تأثیر ادراک عدالت توزیعی بر رضایت کلی شغلی بوده است. پس از آن رضایت از سرپرستان بیشتر تحت تاثیر ادراک عدالت توزیعی بوده است. متغیر تعهد سازمانی کمترین تاثیر را از ادراک عدالت توزیعی پذیرفته است؛ اما این تاثیر مثبت و معنادار است. در این میان تاثیر احساس عدالت توزیعی بر رضایت از کار رضایت از همکاران معنادار نبوده است. به عبارت دیگر احساس عدالت توزیعی در سازمان بیشتر بر متغیرهایی که با توزیع منابع و منافع سازمانی مرتبط است (حقوق و ارتقا) تاثیر گذار بوده است. این احساس اگرچه بر برخی ارتباطات کاری از جمله ارتباطات با سرپرستان تاثیر گذار است؛ اما ارتباطات با همکاران و رضایت از همکاری با آنان را در یک حرفه خاص (رضایت از کار) تحت تاثیر قرار نمی‌دهد. به نظر می‌رسد کارکنان، نابرابری‌های توزیعی را بیشتر ناشی از سازمان و سرپرستان می‌دانند تا حرفه خاص و یا روابط غیررسمی سایر همکاران با سرپرستان. اما بررسی تاثیر ادراک عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی شناخت مناسب‌تری را از این فراگردها به دست می‌دهد. بیشترین تاثیر ادراک عدالت

رویه‌ای و مراوده‌ای بر تعهد سازمانی و یا رضایت از سازمان است. پس از آن بیشترین تاثیر عدالت رویه‌ای بر روابط کاری با سرپرستان و رضایتمندی از آنان بوده است. با اندکی تفاوت، عدالت مراوده‌ای نیز تاثیر زیادی بر رضایتمندی از سرپرستان در کارکنان داشته است. در این میان رضایت از همکاران تقریباً به صورت مشابه، کمترین تاثیرپذیری مثبت و معنادار را از این دو متغیر داشته است. اما تاثیر هر دو متغیر عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بر رضایت از حقوق و رضایت از ارتقاها در سازمان معنادار نبوده است. رضایت از حقوق کمترین تاثیر پذیری را از ادراک عدالت مراوده‌ای و ادراک عدالت رویه‌ای داشته است. در واقع ادراک عدم عدالت در فراگردهای تصمیم‌گیری، و ارتباطات کاری، بر عدم رضایتمندی از همان مراجع تصمیم‌گیری و ارتباطی تاثیرگذار است تا نتیجه این فراگردها (حقوق و ارتقا). تاثیر معنادار و زیاد ادراک عدم برابری رویه‌ای و مراوده‌ای بر تعهد و احساس رضایتمندی از سازمان و سپس مدیران و سرپرستان قابل توجه است. به عبارتی یافته‌ها نشان می‌دهد که مشاهده نابرابری‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات کاری، احساس نفرت را از سازمان و مدیران و سرپرستان در کارکنان بیشتر برخواهد انگیخت. در این میان همکاران فرد هم که احتمالاً از این نوع فراگرد تصمیم‌گیری و ارتباطی منتفع می‌شوند، از این احساس نفرت بی‌نصیب نخواهند ماند. اما این نوع عدم ادراک برابری، کمتر رضایتمندی از حقوق و یا ارتقا را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر اگرچه فرد تا حدودی از حقوق و دریافتی‌های خود راضی است، اما ممکن است از فراگردهای مختلف سازمانی که منجر به توزیع منابع شده و یا ارتباطات کاری را تعریف می‌نماید، ناراضی باشد و این خود میزان وفاداری وی به سازمان، و نیز ارتباطات کاری با سرپرستان و همکاران را تحت تاثیر قرار خواهد داد. احساس عدم رضایتمندی در حقوق و ارتقا زمانی رخ داده است که فرد حقیقتاً نابرابری را در یک فراگرد مقایسه اجتماعی در این دریافتی‌های خود مشاهده یا ادراک نماید که این مساله در ارتباط معنادار میان ادراک عدالت توزیعی و رضایت از حقوق و ارتقا مشاهده می‌شود. اما در همان زمانیکه که این مقایسه‌های اجتماعی فرد را از حقوق و ارتقا راضی نگه داشته است، باز نوعی ادراک نابرابری در ارتباطات سازمانی (عدالت مراوده‌ای) و تصمیم‌گیری‌های سازمانی (عدالت رویه‌ای) ممکن است وجود داشته باشد که رفتارهای کاری فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صرف ارائه پاداش‌ها و یا فراهم آوردن امکان ارتقا به صورت منصفانه برای افزایش رضایتمندی کارکنان کافی نیست،

بلکه نابرابری ممکن است حتی در کوچکترین رفتارهای روزمره سرپرستان با همکاران احساس شود، این خود احساس نابرابری احتمالی در تصمیم گیری های سازمانی را شدت می بخشد، و هر دوی این ادراک نابرابری ها بر رضایت کلی فرد از سازمان، شغل، سرپرستان، و همکاران تاثیرگذار باشد و نهایتاً رفتارهای سازمانی غیر اثربخش را در سازمان تشدید می کند.

تاثیر متفاوت عدالت توزیعی و عدالت مراوده ای بر جنبه های مختلف رضایت شغلی در نتایج چند پژوهش (اگرچه نه به صورت گسترده) ارائه شده است. به عنوان مثال یافته های اسپکتور (۱۹۹۷) و تایلر و داوس (۱۹۹۳) نشان داده است که افراد در سازمان تصمیم هایی را می پذیرند که ناشی از روش های عادلانه باشد تا تصمیم هایی که ناشی از روش ها و رویه های ناعادلانه [۱۸]. علاوه بر این، افرادی که تصمیم های سازمانی را می پذیرند تمایل بیشتری به همکاری با مدیران و سرپرستان در سازمان خواهند داشت. این یافته ها نشان داده است که عدالت رویه ای بیشتر بر ارتباطات کاری با همکاران، یا حتی زیردستان، و میزان وفاداری آنها به سازمان تاثیرگذار است. الکساندر و راندرمن (۱۹۹۶) در پژوهش خود نشان داده اند که احساس برابری در سازمان به صورت مستقیم بر تمایل به جابجایی و ترک خدمت تاثیرگذار خواهد بود [۱]. این احساس بر رضایت شغلی، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی، میزان تنش / استرس و ارزیابی ها از سرپرستان تاثیرگذار بوده است. با این حال، ۴ متغیر از ۵ متغیر مذکور (شامل رضایت شغلی، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی، و ارزیابی از سرپرستان) بیشتر تحت تاثیر عدالت مراوده ای بوده اند. در این میان تنها میزان تنش و استرس شغلی بیشتر تحت تاثیر عدالت توزیعی بوده است. گرینبرگ (۱۹۹۰) نیز میان اثرات عدالت توزیعی و عدالت رویه ای در سازمان تمایز قائل می شود [۳]. یکی از نتایج پژوهش وی این است که عدالت توزیعی پیش بینی کننده نگرش های خاص درباره ستاده های خاص سازمان است در حالیکه عدالت رویه ای دارای اثر قوی بر نگرش ها درباره سازمان یا روابط قدرت و اطاعت نظیر تعهد سازمانی یا اعتماد به مدیریت است [۱۲]. این احساس که حقوق و دستمزد با میزان مشارکت و تلاش فرد در سازمان متناسب نیست، موجبات عدم رضایت در مورد حقوق را به دنبال خواهد داشت. در مقابل، عدالت رویه ای بر نگرش ها و رفتارهای مرتبط با کل سازمان، به عنوان مثال اعتماد کارکنان به مدیریت، تاثیرگذار است [۱۹]. آزمون فرضیه اصلی پژوهش از تاثیر عدالت کلی سازمانی بر جنبه های مختلف رضایت شغلی، نیز نتایج مشابه عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای را

نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان داده است که بیشترین تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت از خود سازمان و یا متغیر تعهد سازمانی بوده است. پس از آن، رضایت از سرپرستان بیشترین تاثیرپذیری را از عدالت سازمانی داشته است. کمترین تاثیرپذیری را نیز رضایت از همکاران داشته است. در این میان تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت از حقوق، و رضایت از ارتقا معنادار نبوده است. این یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ادراک عدالت در سازمان، بیشتر میزان وفاداری کارکنان به سازمان و ارتباطات آنان با مدیران و سرپرستان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. در این میان ادراک عدالت سازمانی بر بهبود روابط کاری میان همکاران نیز تاثیرگذار است. نکته قابل توجه عدم تاثیرگذاری معنادار ادراک عدالت در کارکنان بر رضایت از حقوق و رضایت از ارتقاها است. با این حال تاثیر تمامی ابعاد احساس عدالت سازمانی بر رضایتمندی از سازمان (تعهد سازمانی)، و رضایت کلی شغلی، و مهمتر از آن رضایت از سرپرستان قابل توجه است. هرگونه احساس بی عدالتی و نابرابری قبل از هر گونه تاثیری، اعتماد و وفاداری به سازمان را تحت الشعاع قرار خواهد داد، و شاید به همین علت پژوهش‌های گوناگون تاثیر این عدم اعتماد و وفاداری را بر افزایش غیبت و جابه‌جایی در سازمان گزارش نموده‌اند. تاثیر پذیری رضایت از سرپرستان از تمامی ابعاد عدالت سازمانی در این میان حائز اهمیت است. به نظر می‌رسد که کارکنان در تعامل مستقیم و بیشتر با رفتارهای سرپرستان و مدیران مستقیم خویش قرار دارند و رفتارهای آنان را از نظر نحوه تصمیم‌گیری، سبک ارتباطی، و شیوه تخصیص پاداش‌ها، مبنای قضاوت خود درباره سازمان و شغل قرار می‌دهند. این یافته‌ها نشان دهنده اهمیت توسعه و پرورش مهارت‌های رفتاری در سرپرستان و مدیران مستقیم است؛ هم چنین شباهت نتایج تاثیر عدالت کلی، و عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی جالب توجه است. یافته‌ها نشان می‌دهد که احساس عدالت کلی در سازمان بیشتر تحت تاثیر ادراک عدالت در رویه و فراگردهای ارتباطی و تصمیم‌گیری سازمانی است و اثری مشابه با ادراک عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی داشته است. یافته‌های تحلیل مسیر در نمودار (۱ و ۲) نشان دهنده تاثیر پذیری بیشتر عدالت کلی از عدالت مراوده‌ای، و عدالت رویه‌ای در سازمان است تا عدالت توزیعی. این یافته‌ها باز توجه به رویه‌ها و شیوه‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری را در سازمان و توسعه آن را در مدیران و سرپرستان نشان می‌دهد. نهایتاً تاثیر ادراک عدالت سازمانی بر ارتباط و رضایتمندی از همکاران قابل توجه است. رضایتمندی از همکاران بیشتر تحت تاثیر ادراک عدالت

رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای است. اگرچه همکاران میزان حقوق و پست‌های سازمانی خود را به سایر همکاران نسبت نمی‌دهند (اگرچه مقایسه اجتماعی برای احساس برابری بیشتر با همین همکاران صورت می‌گیرد) [۱۸]، با این حال باز تاثیر پذیری رضایت از همکاران از عدالت کلی در سازمان قابل توجه است. به نظر می‌رسد، کارکنان همکاران خود را نیز در نابرابری‌ها در نحوه تصمیم‌گیری‌ها و فراگردهای ارتباطی در سازمان مقصر می‌دانند. این نتایج به ویژه اهمیت احساس و ادراک عدالت را در روابط کاری کارکنان با یکدیگر نشان می‌دهد و مجدداً بر توسعه مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان تاکید می‌نماید.

یافته‌های این پژوهش در بردارنده نکات قابل توجه و حائز اهمیتی است. تفاوت میان نحوه تاثیرگذاری ابعاد مختلف عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی و سازمانی از جمله نتایج این پژوهش بوده است که شناخت و آگاهی از آن برای مدیران در انجام اقداماتی برای بهبود احساس عدالت در سازمان مفید خواهد بود. شناخت اینکه هر یک از ابعاد عدالت سازمانی کدام نگرش کارکنان را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد، شناخت مناسب‌تری از زوایا و ابعاد و نحوه تاثیرگذاری عدالت سازمانی را به دست می‌دهد و برنامه ریزی اقداماتی جهت توسعه هر چه بهتر آن بعد از احساس عدالت و در نتیجه بهبود نگرش‌های شغلی و سازمانی را تسهیل می‌نماید. در این میان شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد مختلف عدالت سازمانی بر انواع رفتارهای سازمانی مانند غیبت، جابه‌جایی و عملکرد کاری در کشورمان ایران می‌تواند شناخت مناسب‌تری از فراگرد عدالت سازمانی به دست دهد که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی باشد.

## منابع

1. Alexander, S., & Ruderman, M. (1997). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior". *Social Justice Research*, 1,(2), 177-198.
2. Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). "An examination of Adams' theory of inequity". *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288.
3. Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
4. Hoffmann, E. A. (2005). "Dispute Resolution in a Worker Cooperative: Formal Procedures and Procedural Justice". *Law & Society Review*, March 2005

5. Krietner & Kinecki (2001); *Organizational Behavior*; Irwin/ McGraw-Hill .
6. Lambert , Eric , (2003) ,”The impact of organizational justice on correctional staff” , *Journal of criminal justice* , vol .31 , issue 2
7. Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". In M.D. Dunnette (Eds.), *Journal of Management*, 16,(2), 399-432.
8. Martin, C. L., & Nagao, D. (1989). "Some behavioral consequences of computerized interviewing". *Journal of Applied Psychology*, 74,(1), 72-80.
9. McDowall, A. & Fletcher, C , (2004) , “Employee development : an organizational justice perspective” , *Personnel Review* , vol.33 , No.1.
10. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991)." A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1,(1), 61-89.
11. Moorman, R.H., (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855
12. Niehoff B. P. & Moorman R. H. (1993); " Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy Of Management. Journal*, vol.36, pp.527-559.
13. Patterson, M., Warr, P. & West M. (2004) "Organizational justice and company productivity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.
14. Randall, D. M. (1990). "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation". *Journal of Organizational Behavior*, No. 11
15. Sitter, Victoria . L , (2003) , “ Communication style as a predictor of interactional justice” , *International leadership studies conference*.
16. Smith,P.C & Kendall L.M. & Hulin C.L. (1967); "*Measurement of satisfaction in work and retirement*"; Chicago:Rand Menally.
17. Spector P. E. (1997) "The role of frustration in anti social behavior at work"; In R. A, thousand Oaks. *Perspectives on Justice: Theory and Applications*, 87-108. New York: CambridgeUniversity Press.
18. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
19. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). "Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
20. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002)." Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment". *The Journal of social Psychology* 2002 Feb; 142 (1), 33-44.