

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی کارکنان

اسماعیل صابری

گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نام نویسنده مسئول:

اسماعیل صابری

چکیده

زمینه و اهداف: عدالت همیشه مهمترین دغدغه بشر بوده، اما عدالتی که توسط کارکنان درک شود بسیار مهم است، لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی بود.

مواد و روش‌ها: این پژوهش توصیفی-آهمیستگي است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد مرکزی گمرک جمهوری اسلامی ایران ($N=110$) بود که با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۸۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و پرسشنامه اعتماد سازمانی الون، بلومکویست و پومالنین (۲۰۰۸) استفاده شد. اطلاعات پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها و مبتنی بر فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از آزمون تحلیل عاملی و معادلات ساختاری در نرم افزار SPSS²⁴ و Smart PLS² تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) با تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی، مؤلفه‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را به صورت معناداری پیش‌بینی می‌کند ($t > 1/96$).

نتیجه: بر اساس نتایج این پژوهش ابعاد عدالت سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی شده است. **واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، گمرک جمهوری اسلامی ایران.

مقدمه

در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرش های مربوط به کار است (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). آگاهی از نگرش های کارکنان درباره سازمان و شغل به دلیل تبدیل آنها به نیت رفتاری و تأثیرگذاری بر رفتار، برای مدیران ضروری است (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱). چرا که یکی از مهمترین ویژگی های افراد در جوامع مدرن این است که آنها ترجیح می دهند زندگی سازمان یافته ای داشته باشند. افراد برای زندگی اجتماعی با سازمان های زیادی درگیر هستند. مهمتر از همه این سازمان ها، حرفه و شغلی است که افراد باید انجام دهند تا زندگی شان را اداره کنند. مؤسسات آموزشی برای این منظور تأسیس شده اند. به عنوان نتیجه ای از کار در سازمان های سازمان یافته، برخی از مفاهیم در زندگی حرفه ای مهم می باشند. در میان این مفاهیم، دو مورد از آنها برجسته هستند؛ عدالت سازمانی و تعهد سازمانی. گرچه عدالت سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات مدیریت نیست، اما این نادیده گرفته می شود (بولوچ و گونش^۱، ۲۰۱۴). عدالت سازمانی شیوه ای است که کارکنان درک می کنند که توسط سازمان با آنها رفتار می شود. اصطلاح عدالت سازمانی به عدالت درک شده از نتایج یا فرآیندهای کار اشاره دارد (فولگر و کروپانزو^۲، ۲۰۰۱) و به طور خاص شامل عدالت رویه ای و تعاملی می باشد (تابوت و واکر^۳، ۱۹۷۵؛ نقل قول از مینی باش-پاسارد^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

تعهد سازمانی یکی از مفاهیم مفید در مطالعه روابط بین سازمان ها و کارکنان آنها است (پورتر^۵ و همکاران، ۱۹۷۴؛ نقل قول از مینی باش- پاسارد و همکاران، ۲۰۱۷). می یو و آلن^۶ (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را به عنوان یک وضعیت روانشناختی تعریف می کنند که رابطه یک کارمند را با سازمان و با پیامدهای تصمیم برای ماندن یا نماندن فرد در سازمان مشخص می کند. همچنین بیان می کنند که تعهد سازمانی نشان دهنده ارتباط روانی بین کارکنان و سازمان است و باعث می شود که کارکنان به طور داوطلبانه از سازمان خارج نشوند. تعهد سازمانی امروزه به عنوان یک متغیر مرکزی در درک رفتار سازمانی ظاهر می شود. تعهد سازمانی مبانی نظری قابل توجهی را نشان داده است. بکر، کلاین و می یو^۷ (۲۰۰۹) طیف وسیعی از مفاهیم سازی تعهد را مورد بررسی قرار داده اند، به طوری که مدل سه بعدی می یو و آلن (۱۹۹۱) شامل تعهدات عاطفی، مستمر و هنجاری، در پژوهش های فعلی غالب است. یافته های تجربی نشان می دهد که ابعاد عاطفی در مقایسه با سایر ابعاد، قوی ترین نتیجه عدالت است (ون دایرندونک و جاکوبز^۸، ۲۰۱۲).

بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان به سازمان متعهد می شوند، زیرا آنها متقابلاً رفتار مناسب را از سازمان دریافت می کنند (واین^۹ و همکاران، ۲۰۰۲). درک سطح بالاتری از عدالت توسط کارکنان احتمالاً سطح بالاتری از تعهد عاطفی سازمانی را نشان می دهند (آمبروس و اشمینک^{۱۰}، ۲۰۰۹) و ممکن است نتایج کاری مثبت بیشتری از قبیل رفتار شهروندی سازمانی (شاپی^{۱۱}، ۱۹۹۸) و عملکرد شایسته ای را نشان دهد (رایت و بونت^{۱۲}، ۲۰۰۲)؛ در مقابل، کارکنانی که بی عدالتی یا سطح پایین تری از عدالت را تجربه می کنند ممکن است سطح پایین تری از تعهد عاطفی سازمانی را داشته باشند، زیرا آنها احتمالاً «خوبی» خود (مثلاً تعهد عاطفی سازمانی) را با «بدی» سازمان (مثلاً بی عدالتی) مبادله می کنند. در نتیجه، آنها احتمالاً دارای سطح بالاتری از قصد ترک شغل و انحراف سازمانی هستند (آمبروس و اشمینک، ۲۰۰۹) چرا که تا حد زیادی ناشی از سطح پایین تر تعهد عاطفی سازمانی است (چانک^{۱۳}، ۲۰۰۲؛ نقل قول از جیانگ^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۷).

وقتی افراد درک کنند که با آنها رفتار عادلانه شده و یا انتظار رفتار عادلانه داشته باشند، به شیوه ای بی نظیر نسبت به سازمان رفتار خواهند کرد که این تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی را نشان می دهد (گرینبرگ^{۱۵}، ۱۹۹۶). گولمن^{۱۶} (۱۹۹۸) دریافت که کارکنان متعهد در سازمان های خود انرژی مثبتی ایجاد می کنند، اما اگر عدالت و احترام بدتر شوند، احساسات مثبت از بین می رود. کیم^{۱۷} و همکاران

¹ Buluc & Gunes

² Folger & Cropanzano

³ Thibaut & Walker

⁴ Minibas-Poussard

⁵ Porter

⁶ Meyer & Allen

⁷ Becker, Klein & Meyer

⁸ van Dierendonck & Jacobs

⁹ Wayne

¹⁰ Ambrose & Schminke

¹¹ Schappe

¹² Wright & Bonett

¹³ Chang

¹⁴ Jiang

¹⁵ Greenberg

¹⁶ Goleman

¹⁷ Kim

(۲۰۱۲) معتقدند که کارمندان مورد حمایت، تعهد، دلبستگی و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان از خود نشان می دهند (لوپزکابارکوس^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۵).

پژوهش چیانگ و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی روابط بین تعهد سازمانی عاطفی و عدالت توزیع و عدالت رویه ای را در هر سه کشور چین، کره جنوبی و استرالیا می باشد. نتایج تحلیلی پژوهش مینی-باش-پاسارد و همکاران (۲۰۱۷) به وضوح نشان دهنده تأثیر قابل توجه عزت نفس مبتنی بر سازمان و کار به عنوان منبع کنترل در ارتباط بین ادراک عدالت و تعهد سازمانی است. هدف از پژوهش تکین گوندوز^{۱۹} و همکاران (۲۰۱۷) بررسی تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی، ابعاد رضایت شغلی و چندین ویژگی شخصی (سن، وضعیت تحصیلات، جنسیت، سابقه کاری، مدت زمان کار، درآمد و وضعیت تاهل) بر روی تعهد سازمانی بود. اعتماد شناختی، ارتقاء، مدیران، ساختار کار، وضعیت تحصیلی، اعتماد احساسی و ساختار کار، جنسیت و اعتماد احساسی تأثیر معناداری بر تعهد هنجاری داشتند. نتایج پژوهش لوپزکابارکوس و همکاران (۲۰۱۵) بر روی کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره در شمال پرتغال نشان داد کارکنانی که احساس کنند با آنها عادلانه رفتار می شود ممکن است سطوح بالاتری از رضایت شغلی و در نتیجه سطح بالاتری از تعهد سازمانی را ایجاد کنند. بولوچ و گونش (۲۰۱۴) نشان دادند که همبستگی مثبت و معناداری بین عدالت سازمانی و رفتارهای تعهد سازمانی معلمان وجود دارد. اوهانا^{۲۰} (۲۰۱۴) نشان داد که اهمیت روحیه عدالت فراتر از تأثیر آن بر ادراکات فردی است. در حالی که اندازه سازمان بر محیط عدالت تأثیر نمی گذارد، رابطه تعهد عاطفی، تعهد سازمانی آن را تعدیل می کند. این تحقیق اثرات جو سازمانی عدالت را بر تعهد عاطفی فراتر از اثر عدالت فردی نشان می دهد. پژوهش موخیرجی و باتاچاریا^{۲۱} (۲۰۱۳) نشان داد که عدالت رویه ای و عدالت تعاملی ارتباط معناداری با اعتماد ندارند و تنها بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی با میانجی گری اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، هیچگونه اثر متقابلی بین سه بعد عدالت بر اعتماد وجود ندارد.

پژوهش جزنی و سلطانی (۱۳۹۵) نشان داد که عدالت سازمانی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذار می باشد. همچنین عدالت سازمانی به طور غیرمستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذار می باشد. امیرکافی و عبدی پور (۱۳۹۵) نشان دادند که تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی صورت می گیرد. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیری پژوهش قلاوندی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که مؤلفه های عدالت رویه ای، عدالت تعاملی و عدالت توزیعی و ابعاد تعهد سازمانی را به صورت معناداری پیش بینی می کنند. بنابراین، بر اساس نتایج این پژوهش، ابعاد عدالت سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی شده است. محمدی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که عدالت سازمانی کلی با تعهد مستمر و هنجاری رابطه و همبستگی معناداری دارد، اما این معناداری در رابطه با تعهد عاطفی یافت نشد.

نتایج پژوهش عبدالهی و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه های سه گانه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کلی و حیطه های سه گانه آن، به جزء مؤلفه عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر بود. از بین متغیرهای پیش بینی کننده، عدالت تعاملی بهترین پیش بینی کننده تعهد سازمانی عاطفی بود. دوستی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که تعهد سازمانی تحت تأثیر عدالت سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران قرار دارد. یافته های پژوهش طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) و دهقانیان و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج آزمون اسپیرمن پژوهش شعبانی کلاته و همکاران (۱۳۹۱) حاکی از آن بود که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن (توزیعی، رویه ای و مراده ای) و ابعاد تعهد سازمانی (هنجاری، عاطفی و مستمر) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، اکثر مطالعات ارتباط مثبت بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی (کوهن-کارش و اسپکتور^{۲۲}، ۲۰۰۱؛ کوهن و ولید-هجت^{۲۳}، ۲۰۱۰ و اوهانا، ۲۰۱۴) و به ویژه عدالت رویه ای (موسهولدر^{۲۴} و همکاران، ۱۹۹۸؛ مسترسون^{۲۵} و همکاران، ۲۰۰۰؛ گوپینات و بکر^{۲۶}، ۲۰۰۰) را نشان داده اند (نقل قول از مینی-باش-پاسارد و همکاران، ۲۰۱۷).

شواهد نشان می دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار در سازمان های دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف محوله را به خوبی انجام نمی دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندانی ندارند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل هستند. این قرائن دلالت بر پایین بودن میزان تعهد به کار و سازمان در سازمان های دولتی است که به نظر می رسد ناشی از پایین بودن

¹⁸ López-Cabarcos

¹⁹ Tekingündüz

²⁰ Ohana

²¹ Mukherjee & Bhattacharya

²² Cohen-Charash & Spector

²³ Cohen & Veled-Hecht

²⁴ Mossholder

²⁵ Masterson

²⁶ Gopinath & Becker

اعتماد آنها به سازمان باشد (دانایی فرد، رجب زاده و حصیری، ۱۳۸۸). سازمان‌ها در جستجوی راه‌هایی برای افزایش همکاری و تشریک مساعی در میان کارکنان‌شان هستند، بی‌اعتمادی به مدیریت مانع اصلی در روابط کارگر-کارفرما تشخیص داده شده است. به عبارت دیگر، کارکنانی که به مدیران و سازمان‌شان اعتماد ندارند به احتمال کمتری متعهد و مؤثر هستند (تلایس و ایلامن^{۲۷}، ۲۰۱۵). در گزارش‌های سالانه سازمان‌ها اغلب عنوان می‌شود که کارکنان مهم‌ترین دارایی هستند. با این وجود، آنها معمولاً اولین کسانی هستند که به واسطه صرفه‌جویی هزینه و کوچک‌سازی مثلاً در شکل کاهش دستمزد، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. یکی از پیامدهای این اقدامات می‌تواند بی‌اعتمادی و به وجود آمدن شکاف اعتماد بین کارکنان و مدیران و کل سازمان باشد (وانهالا، هیلمان و سالمین^{۲۸}، ۲۰۱۶). در این راستا موضوع تعهد سازمانی دارای اهمیت زیادی می‌باشد زیرا گاهی به علت وجود فضای بی‌اعتمادی، اعضای سازمان درصد برمی‌آیند تا سازمان را ترک کنند و در پی شغل دیگری باشند. به همین خاطر بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد. با توجه به جایگاه و اهمیت عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و نقش تعیین کننده اعتماد سازمانی در این ارتباط، تحقیق حاضر یک گام کوچک در جهت برطرف کردن این شکاف است که عدالت سازمانی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد؟ و این که اعتماد سازمانی به عنوان متغیر تعدیل کننده چه نقشی در این رابطه دارد؟

روش تحقیق

روش پژوهشی، جامعه آماری و نمونه: این پژوهش از نظر ماهیت و هدف از نوع تحقیق‌های توصیفی-همبستگی و از نظر روش جمع‌آوری داده، کمی (میدانی) است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ستاد مرکزی گمرک جمهوری اسلامی ایران، به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و مبتنی بر فرمول کوکران، ۸۵ نفر از اعضای جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار سنجش: به منظور جمع‌آوری اطلاعات کمی مورد نیاز جهت آزمون فرضیات از روش میدانی و پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن^{۲۹} (۱۹۹۳)، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر^{۳۰} (۱۹۹۰) و پرسشنامه اعتماد سازمانی الونن، بلومکوپیست و پومالینن^{۳۱} (۲۰۰۸) استفاده شد. پرسشنامه عدالت سازمانی مشتمل بر ۲۰ گویه و ۳ بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (مانند: برنامه کاری‌ام عادلانه است، فکر می‌کنم سطح حقوق و دستمزد عادلانه است، و حجم کارم را کاملاً عادلانه می‌بینم و ...)؛ پرسشنامه اعتماد سازمانی مشتمل بر ۴۹ گویه (مانند: کارکنان شرکت احساس عدالت می‌کنند، کارکنان شرکت تلاش می‌کنند تا در برخورد با دیگران منصف باشند، و رفتار و عمل کارکنان شرکت همیشه ثابت است و ...) و پرسشنامه تعهد سازمانی مشتمل بر ۲۴ گویه و ۳ بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری (مانند: خیلی خوشحال می‌شوم که باقی دوران اشتغال خود را در این سازمان بگذرانم، از این که در صورت ترک کارم چه پیش خواهد آمد، تأسف نمی‌خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد، و فکر می‌کنم که این روزها کارکنان علاقه‌مندند که از یک سازمان به سازمان دیگری منتقل شوند و ...) در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) بود، که روایی پرسشنامه به تأیید اساتید و خبرگان سازمان رسید و مقدار CVI و CVR از نظر لاوشه^{۳۲} (۱۹۷۵) در محدوده قابل و برابر ۰/۹۹ بود و مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به ترتیب معادل ۰/۷۸۸، ۰/۷۵۴، ۰/۸۸۷، ۰/۹۵۵، ۰/۷۴۸، ۰/۷۸۰، ۰/۷۲۶ بدست آمد.

روش اجرا و تحلیل داده‌ها: از آمار توصیفی و استنباطی جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد؛ آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارامتریک در محیط نرم افزار SPSS^{۲۴} و یا Lisrel^{۱۸} وجود دارد و در غیر این صورت از آزمون ناپارامتریک در محیط نرم افزار Smart PLS^۲ استفاده می‌شود. اگر سطح معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ باشد می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های مربوط به متغیر تفاوت معناداری با توزیع نرمال ندارد ($p > 0.05$) و برعکس، سپس آزمون همبستگی (پیرسون/اسپیرمن) برای نشان دادن شدت و نوع ارتباط دو متغیر و تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود.

²⁷ Tlaiss & Elamin

²⁸ Vanhala, Heilmann & Salminen

²⁹ Niehoff & Moorman

³⁰ Allen & Meyer

³¹ Ellonen, Blomqvist & Puimalainen

³² Lawshe

یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد که از مجموع ۸۵ نفر نمونه مورد مطالعه، ۶۹ نفر (۸۱/۲ درصد) مرد، ۳۲ نفر (۳۷/۶ درصد) در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴۷ نفر (۵۵/۳ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، ۴۰ نفر (۴۷/۱ درصد) بیشتر از ۱۶ سال سابقه کاری، ۶۳ نفر (۷۴/۱ درصد) دارای سمت کارمند/کارشناس بودند. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^{۳۳} استفاده گردید. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به این که در جدول (۱) سطح معناداری آزمون برای متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت تعاملی و تعهد هنجاری بیشتر از ۰/۰۵ باشد می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های مربوط به این متغیرها تفاوت معناداری با توزیع نرمال ندارد (داده‌ها نرمال است) و برعکس، برای متغیرهای عدالت رویه‌ای، اعتماد سازمانی تعهد عاطفی و تعهد مستمر کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جدول (۱): آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	آماره کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری	نرمال
عدالت توزیعی	۰/۰۸۴	۰/۱۹۹	نرمال
عدالت رویه‌ای	۰/۱۲۱	۰/۰۰۴	غیرنرمال
عدالت تعاملی	۰/۰۸۰	۰/۲۰۰	نرمال
اعتماد سازمانی	۰/۱۱۳	۰/۰۱۰	غیرنرمال
تعهد عاطفی	۰/۱۴۱	۰/۰۰۰	غیرنرمال
تعهد مستمر	۰/۱۲۴	۰/۰۰۴	غیرنرمال
تعهد هنجاری	۰/۰۸۵	۰/۲۰۰	نرمال

نتایج حاصل از اولویت‌بندی گویه‌های عدالت سازمانی به ترتیب عبارت بودند از: (۱) وقتی تصمیماتی در مورد شغل‌ام گرفته می‌شود مدیر با من با احترام و شایستگی رفتار می‌کند (عدالت تعاملی)، (۲) احساس می‌کنم که مسئولیت‌های شغلی‌ام عادلانه است (عدالت توزیعی)، (۳) وقتی تصمیماتی در مورد شغل‌ام گرفته می‌شود مدیر به حقوق من به‌عنوان یک کارمند علاقه نشان می‌دهد (عدالت تعاملی). نتایج حاصل از اولویت‌بندی گویه‌های اعتماد سازمانی به ترتیب عبارت بودند از: (۱) من به قابلیت شرکت برای توسعه و یادگیری مستمر اعتماد دارم، (۲) سیستم داده‌های ما به خوبی از عملیات ما حمایت می‌کند، (۳) کارکنان این شرکت در رابطه با مسائلی که برای من مهم هستند به صورت باز رفتار می‌کنند. نتایج حاصل از اولویت‌بندی گویه‌های تعهد سازمانی به ترتیب عبارت بودند از: (۱) به وفادار ماندن به شغل و سازمان شخصی خود به عنوان یک اصل اعتقاد دارم (تعهد هنجاری)، (۲) برای من سازمان از نظر شخصی دارای اهمیت زیادی است (تعهد عاطفی)، (۳) احساس می‌کنم که همچون عضوی از خانواده این سازمان هستم (تعهد عاطفی).

مدل‌یابی معادلات ساختاری^{۳۴} به دنبال کشف بهترین پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل است. در روش‌شناسی PLS، ابتدا لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. یعنی آیا سؤالات برای اندازه‌گیری متغیرها درست انتخاب شده‌اند یا خیر؟ برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی^{۳۵} استفاده می‌شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار t معنادار در سطح خطای ۰/۰۵ باشد یعنی مقدار آن خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشد، همچنین بار عاملی هر نشانگر با سازه خود بالاتر از ۰/۶ باشد، آنگاه این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. برای انجام تحلیل عاملی ابتدا از این مسأله اطمینان حاصل می‌شود که آیا داده‌های تحقیق قابل تقلیل به چندین عامل پنهانی است یا خیر؟ بدین منظور از دو آزمون KMO^{۳۶} و بارتلت^{۳۷} استفاده شد.

³³ Kolmogorov-Smirnov test

³⁴ Partial Least Squares

³⁵ Confirmatory Factor Analysis

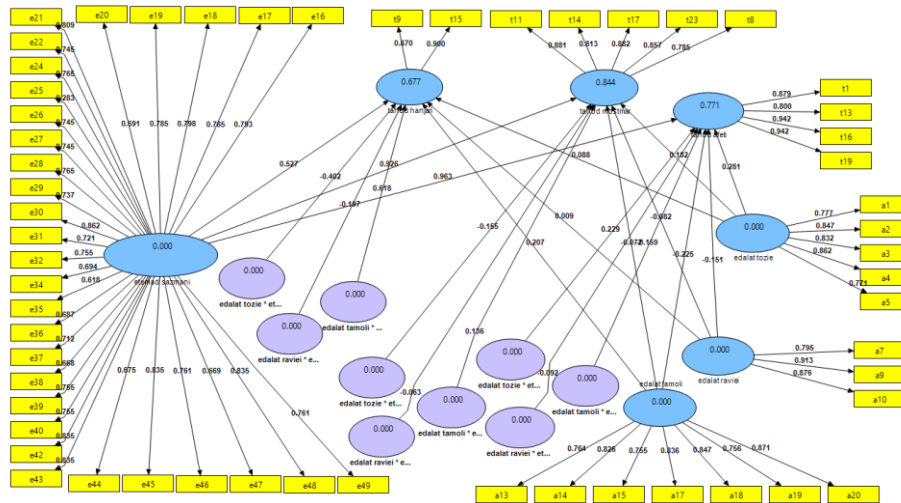
³⁶ Kaiser-Mayer-Olkin

³⁷ Bartlett

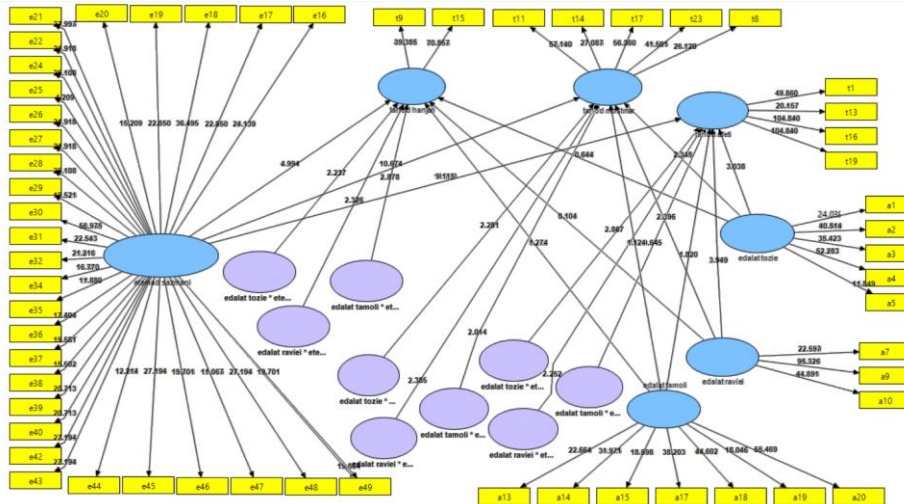
جدول (۲): شاخص KMO و آزمون بارتلت جهت بررسی کفایت نمونه

Sig.	درجه آزادی	آماره آزمون بارتلت	مقدار KMO	تحلیل عوامل
۰/۰۰۰	۲۱	۲۵۸/۳۳۱	۰/۷۷۸	

از آنجایی که در جدول (۲) مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۷ است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری کافی می باشد. همچنین مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می دهد ارتباط معناداری بین متغیرها وجود دارد و تحلیل عاملی برای شناسایی مدل ساختاری مناسب است. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. با توجه به مدل بارهای عاملی، سؤال هایی در مدل باقی می ماند که بارعاملی آن ها ۰/۶ و بیشتر باشند.



شکل (۲): مدل بیرونی اندازه گیری اصلاح شده



شکل (۳): مدل بیرونی اندازه گیری اصلاح شده در حالت معناداری ضرایب

بدین منظور تحلیل عاملی تاییدی بر روی گویه های پرسشنامه صورت گرفت. سوالات باقیمانده دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۷ می باشند. آزمون بارهای عرضی نشان دهنده بار تقاطعی هر یک از گویه ها بر سازه خود و سازه های دیگر نشان می دهد که بار عاملی هر گویه بر سازه خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی آن بر دیگر سازه ها باشد.

جدول (۳): ضرایب همبستگی بین سازه ها و مقایسه آنها با مقادیر جذر AVE (آزمون فورنل و لارکر ۳۸، ۱۹۸۱)

عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی	اعتماد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	
۰/۸۶							عدالت رویه ای
۰/۶۹	۰/۸۰						عدالت تعاملی
۰/۷۰	۰/۷۴	۰/۸۱					عدالت توزیعی
۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۷۴				اعتماد سازمانی
۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۸۹			تعهد عاطفی
۰/۶۵	۰/۷۵	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۶۰	۰/۸۸		تعهد هنجاری
۰/۶۶	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۸۴	تعهد مستمر

گویه‌ها یا نشانگرهای تمامی سازه‌ها بیشترین بار عاملی را بر سازه خود دارند؛ یعنی کمترین بار مقطعی را بر سازه‌های دیگر داشته باشند. طبق جدول (۳) همبستگی بین سازه‌ها کمتر از مقدار مجذور میانگین واریانس استخراج شده هر یک از سازه‌هاست که نشان می‌دهد هیچ دو متغیری با یکدیگر همبستگی کامل نداشته و ترکیب گویه‌ها به گونه‌ای است که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شده‌اند. لذا ابزار اندازه‌گیری اعتبار واگرا دارد.

جدول (۴): اعتبار پارامترهای مدل اندازه‌گیری

متغیرها	AVE	CR
عدالت رویه ای	۰/۷۴۴	۰/۸۹۷
عدالت تعاملی	۰/۶۵۴	۰/۹۲۹
عدالت توزیعی	۰/۶۷۰	۰/۹۱۰
اعتماد سازمانی	۰/۵۵۴	۰/۹۷۴
تعهد عاطفی	۰/۷۹۶	۰/۹۳۹
تعهد هنجاری	۰/۷۸۳	۰/۸۷۸
تعهد مستمر	۰/۷۱۳	۰/۹۲۵

بر اساس جدول (۴) مقادیر محاسبه شده AVE برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۵۰٪ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. مطلوب بودن مقادیر این شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های به کار رفته دارد. همچنین تمامی مقادیر شاخص‌های پایایی ترکیبی بزرگتر از شاخص‌های واریانس استخراج شده است و می‌توان عنوان نمود یکی از شروط برقراری پایایی تأیید می‌شود. با توجه به تأیید شدن اعتبار همگرا و اعتبار واگرا، ابزار اندازه‌گیری دارای اعتبار سازه است. از طرفی دیگر، تمام سازه‌ها دارای پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. لذا بین شاخص‌های مربوط به هر متغیر سازگاری درونی وجود دارد.

جدول (۵): بررسی کیفیت مدل

متغیرها	SSO	SSE	1-SSE/SSO	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین (R^2)	Q^2 cv-Com, cv-Red
عدالت رویه ای	۲۴۰	۱۲۵/۵۱	۰/۰۴۷	۰/۸۹۷	-	۰/۴۷۷
عدالت تعاملی	۵۶۰	۲۵۹/۵۰	۰/۵۳۶	۰/۹۲۹	-	۰/۵۳۶
عدالت توزیعی	۴۰۰	۲۰۰/۰۸	۰/۴۹۹	۰/۹۱۰	-	۰/۴۹۹

۰/۵۱۶	-	۰/۹۷۴	۰/۵۱۶	۱۱۹۹/۴۳	۲۴۸۰	اعتماد سازمانی
۰/۵۸۹ و ۰/۵۷۵	۰/۷۷۰	۰/۹۳۹	۰/۵۸۹	۱۳۱/۲۰	۳۲۰	تعهد عاطفی
۰/۳۲۰ و ۰/۴۴۴	۰/۶۷۷	۰/۸۷۸	۰/۳۲۰	۱۰۸/۶۷	۱۶۰	تعهد هنجاری
۰/۵۳۷ و ۰/۵۶۶	۰/۸۴۴	۰/۹۲۵	۰/۵۳۷	۱۸۴/۹۶	۴۰۰	تعهد مستمر
GOF = ۰/۸۲۸			شاخص نیکویی برازش			

مقدار شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۸۲۸ است که نشان از کیفیت برازش کلی قوی برای مدل ساختاری است. یعنی مدل درونی قدرت خوبی برای آزمون فرضیه ها را دارد. برای تأیید یا رد فرضیات از ضریب معنی داری (آماره t) استفاده شد، چنانچه آماره t بیشتر از ۱/۹۶ (در سطح خطای ۵٪) باشد فرضیه تأیید شده و رابطه معنادار بین دو متغیر پنهان حاصل می شود. آزمون الگوی ساختاری با استفاده از بررسی ضرایب مسیر (بتا^۳) یعنی اعداد روی مسیر، معناداری ضریب مسیر و مقادیر R² یا واریانس تبیین شده، فرضیه های پژوهش را می آزماید.

بر اساس نتایج محاسبات، ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت توزیعی و تعهد عاطفی برابر ۰/۲۲۹ بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۸۶۷ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت توزیعی و تعهد مستمر برابر ۰/۱۵۵- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۲۸۱ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت توزیعی و تعهد هنجاری برابر ۰/۴۰۲- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۲۳۷ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت رویه ای و تعهد عاطفی برابر ۰/۰۹۲- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۲۵۲ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت رویه ای و تعهد مستمر برابر ۰/۰۶۳- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۳۸۵ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت رویه ای و تعهد هنجاری برابر ۰/۱۹۷- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۳۲۶ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت تعاملی و تعهد عاطفی برابر ۰/۱۵۹- بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۶۴۵ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت تعاملی و تعهد مستمر برابر ۰/۱۳۶ بوده و نیز مقدار t معادل ۲/۰۱۴ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت تعاملی و تعهد هنجاری برابر ۰/۶۱۸ بوده و نیز با توجه به شکل ۴-۸، مقدار t معادل ۲/۸۷۸ است. ضریب مسیر اثر اعتماد سازمانی بر رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی برابر ۰/۰۲۴- بوده و نیز مقدار t معادل ۴/۴۷۸ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می شود. و با توجه به معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن (عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی) و تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) با توجه به نقش تعدیل کننده اعتماد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (۶): ضریب مسیر - آزمون مدل ساختاری

متغیرها	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد عاطفی
عدالت رویه ای	-۰/۰۸۱	۰/۰۰۹	-۰/۱۵۱
عدالت تعاملی	-۰/۰۷۱	۰/۲۰۷	-۰/۲۲۴
عدالت توزیعی	۰/۱۸۱	۰/۰۸۷	۰/۲۸۱
اعتماد سازمانی	۰/۹۲۵	۰/۵۲۷	۰/۹۶۲
تعهد عاطفی	-	-	-
تعهد هنجاری	-	-	-
تعهد مستمر	-	-	-

نتیجه گیری

سازمان‌ها نمی‌توانند بدون عدالت به حیات خود ادامه دهند و رعایت عدالت در سازمان بخشی از مسؤلیت‌های اخلاقی مدیران است. هرچه التزام به رعایت عدالت سازمانی در میان مدیران بیشتر باشد، به تبع آن تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. همسو با یافته‌های پژوهش، این پژوهش با یافته‌های تحقیقات جزئی و سلطانی (۱۳۹۵) (که نشان داد عدالت سازمانی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. هم‌چنین عدالت سازمانی به طور غیر مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذار می‌باشد)، امیرکافی و عبدی‌پور (۱۳۹۵) (که نشان داد تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی صورت می‌گیرد. هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که تأثیر مستقیم اعتماد به سازمان بر متغیر وابسته بیش از هویت اجتماعی است)، چیانگ و همکاران (۲۰۱۷) (که نشان داد اعتماد سازمانی به طور کامل تعدیل‌کننده ارتباط بین تعهد سازمانی عاطفی و عدالت رویه‌ای می‌باشد) هم‌راستا می‌باشد. و از سوی دیگر ارتباط کلی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در تحقیقات قلاوندی و همکاران (۱۳۹۴)، شعبانی و همکاران (۱۳۹۱)، لوپز کابارکوس و همکاران (۲۰۱۵) و بولوچ و گونش (۲۰۱۴) نشان داده شد. اما یافته‌های تحقیقات عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کلی و حیطة‌های سه‌گانه آن، به جزء مؤلفه عدالت توزیعی با تعهد سازمانی مستمر بود؛ و موخیرجی و باتاچاریا (۲۰۱۳) نشان داد که عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ارتباط معناداری با اعتماد ندارند و تنها بین عدالت توزیعی و تعهد سازمانی با میانجیگری اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، هیچگونه اثر متقابلی بین سه بعد عدالت بر اعتماد وجود ندارد.

با توجه به سؤال‌های عدالت توزیعی پیشنهاد می‌شود که برای بهبود و عادلانه کردن برنامه کاری، سطح حقوق و دستمزد، حجم کاری، پاداش و مسؤلیت‌های شغلی؛ سازمان باید از یک برنامه مستند و شفاف استفاده نماید که تمام موارد فوق لحاظ شده و کارکنان بدانند که برای انجام هر پست سازمانی چه وظایفی دارند، چقدر حقوق و مزایا و پاداش دریافت خواهند کرد و احساس برابری و نابرابری در مقابل کارکنان دیگر نداشته باشند. با توجه به سؤال‌های عدالت رویه‌ای پیشنهاد می‌شود که برای بهبود و عادلانه کردن تصمیمات شغلی، شنیدن نظرات کارکنان، جمع‌آوری اطلاعات کامل و تکمیلی، تصمیم‌سازی یکسان، اجازه مخالفت با تصمیمات مدیر؛ سازمان با برگزاری جلسات دوره‌ای نظرات تمام کارکنان با جویا شده و در تصمیم‌گیری بعدی مرتبط با شغل و سازمان لحاظ نماید هم‌چنین در این جلسات اجازه داده شود که کارکنان تمام نظرات مرتبط با شغل را آزادانه بیان کنند و خود رو سانسور نکنند و این طور نباشد که از ابراز عقیده بر خلاف نظر مدیران سازمان بترسند و به صرف اینکه همسو با نظرات سازمان باشند هم‌رنگ جماعت باشند. با توجه به سؤال‌های عدالت تعاملی پیشنهاد می‌شود که برای بهبود تصمیمات اتخاذ شده در مورد شغل و نیز پیامدهای آن؛ سازمان حتماً شخصیت فرد را جدای از انجام وظایف بداند و اگر نقد و انتقادی به نحوه انجام وظایف شغلی وجود دارد موجب خدشه دار شدن شخصیت فردی نشود، و نیز با احترام شایستگی با افراد برخورد شود به طوری که تصمیمات متخذه در مورد فرد یا پست سازمانی وی توسط مدیر برای وی صادقانه توضیح داده شود تا کارکنان نیز این حق را داشته باشند که صحبت‌های خود ارائه کرده و پاسخ سازمان را بشنوند.

با توجه به سؤال‌های اعتماد سازمانی پیشنهاد می‌شود که سازمان باید با کارکنان برخورد صادقانه و عادلانه داشته باشد تا کارکنان احساس ارزشمند بودن داشته باشند، به طوری که سازمان به قول خود وفادار است، رفتار همکاران نسبت به همدیگر محترمانه است، مدیران نگران وضعیت کارکنان هستند، و مراقبت آنها خواهند بود، که این خود باعث خواهد شد که کارکنان به تخصص، شایستگی، کفایت و چشم انداز استراتژیک سازمان اعتقاد خواهند یافت.

با توجه به سؤال‌های تعهد عاطفی پیشنهاد می‌شود که سازمان باید با پرداخت حقوق و مزایا، پاداش و احساس امنیت و مشارکت در تصمیم‌گیری و ... شرایطی را فراهم آورد که کارکنان به هم‌مین راحتی سازمان را ترک نکرده و نیز نسبت به شغل خود احساس تعلق خاطر داشته باشند و سازمان را معرف خود بدانند و حاضر باشند درباره سازمان تبلیغ کنند. با توجه به سؤال‌های تعهد هنجاری پیشنهاد می‌شود که سازمان باید با تنظیم قوانین و دستورالعمل‌های لازم در زمان استخدام تعهدات لازم را مبنی بر عدم ترک شغل از کارکنان اخذ نماید به طوری که اگر کارکنان تصمیم به ترک شغل بگیرند، این کار برای شان مشکلاتی داشته باشد و گران تمام شود و شانس کمتری برای انتخاب شغل دیگر داشته باشند. هم‌چنین با توجه به سؤال‌های تعهد هنجاری پیشنهاد می‌شود که سازمان منشور اخلاقی تهیه کرده و الزام تعهد به آن جزو اولویت‌های سازمان باشد به طوری که کارکنان با مشاهده هر انگیزاننده و مشوقی مایل به ترک شغل و انتقال به سازمان دیگر نباشند، حتی انتقال به سازمان دیگر را دور از اخلاق بدانند، و نیز تعهد مادام‌العمر به سازمان داشته باشند.

منابع و مراجع

- [۱] امیرکافی، مهدی و عبدی پور، مظفر (۱۳۹۵). بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی، دوفصلنامه پژوهش های جامعه شناسی معاصر، دوره ۵، شماره ۹، صص ۹۱-۱۲۴.
- [۲] باقری، مسلم و تولایی، روح اله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها، توسعه انسانی پلیس، دوره ۷، شماره ۳۰، صص ۷۳-۹۶.
- [۳] جزنی، نسرين و سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۳۹۵، شماره ۲۵، صص ۲۷-۳۶.
- [۴] حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ عالم تبریز، اکبر و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۱). تأثیر ادراک عدالت بر تعهد عاطفی، با لحاظ اثر میان سطحی رهبری ملاحظه ای، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۹، صص ۳۰-۹.
- [۵] دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی و حصیری، اسد (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی، بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش های مدیریت، شماره ۴، صص ۵۹-۹۰.
- [۶] دوستی، مرتضی؛ خطیبی، امین و خلیلی، علی اصغر (۱۳۹۲). بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران، نشریه علمی پژوهشی پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۵، صص ۷۱-۵۹.
- [۷] شعبانی کلاته ملامحمدقلی، علی؛ حسین زاده، علی و احمدی، یوسف (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی)، پژوهشنامه مالیات، شماره ۶۱، صص ۱۰۳-۱۲۰.
- [۸] عبدالهی، بیژن؛ یوسلیانی، غلامعلی و حاتمیان، جمال (۱۳۹۳). رابطه مولفه های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در معلمان دوره ابتدایی، فصلنامه علمی پژوهشی اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۹۲-۱۱۸.
- [۹] قلاوندی، حسن؛ علیزاده، سیما و علیزاده، معصومه (۱۳۹۴). رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی: بررسی موردی دبیران زن شهر نقدة، فصلنامه علمی پژوهشی روانشناسی مدرسه، دوره ۴، شماره ۴، صص ۱۱۱-۱۲۴.
- [۱۰] محمدی، مسعود؛ میرزایی، مسعود؛ بهرامی، محمدمامین و محمدزاده، مرتضی (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان مرکز بهداشت شهرستان یزد، فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، دوره ۵، شماره ۲، صص ۴۲-۳۵.
- [11] Allen, N.J & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [12] Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.
- [13] Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2012). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In *Commitment in organizations* (pp. 432-465). Routledge.
- [14] Buluc, B. & Gunes, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- [15] Chang, E. (2002), "Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees", *Human Resources Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 261-270.
- [16] Cohen, A. and Veled-Hecht, A. (2010), "The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 537-556.

- [17]Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001), “The role of justice in organizations: a meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 25 No. 3, pp. 278-321.
- [18]Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K.(2008).The role of Trust in organizational innovativeness.*European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- [19]Folger, R. and Cropanzano, R. (2001), “Fairness theory: justice as accountability”, in Greenberg, G. and Cropanzano, R. (Eds), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 1-55.
- [20]Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- [21]Gopinath, C. and Becker, T.E. (2000), “Communication, procedural justice and employee attitudes: relationship under condition of divestiture”, *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 63-83.
- [22]Greenberg, J.(1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiences*. Thousand Oaks: SAGE.
- [23]Jiang, Z., Gollan, P. J. & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: A cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- [24]Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., & George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees’ organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.
- [25]Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity 1. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- [26]López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal’s hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272.
- [27]Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000), “Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 738-748.
- [28]Meyer, J.P & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- [29]Minibas-Poussard, J., Le Roy, J. & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650.
- [30]Mossholder, K.W., Bennett, N. and Martin, C.L. (1998), “A multilevel analysis of procedural justice context”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. 2, pp. 131-141.
- [31]Mukherjee, K. & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the mediating effect of organizational trust between organizational justice dimensions and affective commitment. *Management and Labour Studies*, 38(1-2), 63-79.
- [32]Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556.
- [33]Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment: The moderating role of organizational size and tenure. *Personnel Review*, 43(5), 654-671.

- [34] Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-609.
- [35] Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- [36] Tekingündüz, S., Top, M. Tengilimoğlu, D. & Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 522-541.
- [37] Thibaut, J. and Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- [38] Tlaiss, H. & Elamin, A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context, *Journal of Management Development*, Vol. 34, No. 9, 1042-1060.
- [39] Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96-109.
- [40] Vanhala, M., Heilmann, P. & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, *Knowledge and Process Management* Volume 23, Number 1, 46-61.
- [41] Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- [42] Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190.