

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی

کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران

Modeling a Relationships between Organizational Justice, Teamwork, and Organizational Loyalty: A Case Study of Shahid Beheshti University Staff

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۲/۵/۲۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۵/۲۵

سیدمحمد موسوی جد^۱، مریم شهودی^۲، صدف خلیجیان^۳
(Ph.D student)، S. Khalijian, (Ph.D student)
& Kh. Zandi, (Ph.D student) و خلیل زندگی^۴

Abstract: This study examined the causal relationships between organizational justice, teamwork, and organizational loyalty among workers at Shahid Beheshti University in Tehran. In this study, organizational justice as the independent variable, organizational loyalty as the dependent variable and teamwork was considered as a mediator variable. Statistical population was staff of Shahid Beheshti University, Tehran (824 people) that, 250 subjects were selected using random sampling. To investigate factors related to variables and for measuring the validity of the study, Confirmatory Factor Analysis was used. Structural equation modeling was also used to test hypotheses. The results of Confirmatory Factor Analysis showed that the components could be the appropriate description of the variables. Results of structural equation modeling showed that organizational justice directly and with the mediating role of teamwork, impacts organizational loyalty.

Keywords: Organizational Justice,
Teamwork, Organizational Loyalty

چکیده: هدف پژوهش حاضر بررسی روابط علی بین عدالت سازمانی، کار تیمی، و وفاداری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران بود. در این پژوهش، عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، وفاداری سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته و کار تیمی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران (۸۲۴ نفر) بود که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. جهت بررسی مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مورد مطالعه و سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مؤلفه‌های مورد بررسی می‌توانستند توصیف مناسبی از متغیرهای پژوهش داشته باشند. در این میان مؤلفه عدالت مراوده‌ای بیشترین نقش را در توصیف عدالت سازمانی داشت؛ مؤلفه هدف‌مندی بیشترین نقش را در توصیف کار تیمی و مؤلفه کیفیت گزینه‌های جان‌شین، بیشترین نقش را در توصیف وفاداری سازمانی داشت. نهایتاً نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که عدالت سازمانی به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی بر وفاداری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

کلید واژه‌ها: عدالت سازمانی، کار تیمی، وفاداری سازمانی

مقدمه

امروزه وفاداری کارکنان به سازمان، موضوعی بااهمیت در مباحث سازمانی است؛ این‌طور بحث می‌شود که سازمان‌ها باید تلاش کنند تا بالاترین سطح تعهد و وفاداری را در نیروی کار خود حفظ کنند؛ در واقع، سازمان‌ها به دنبال کارکنان وفادار هستند چرا که آن‌ها با بیشترین علاقه‌مندی در سازمان به انجام وظیفه پرداخته (فیشر^۱، ۲۰۰۶) و معمولاً صرف نظر از الزامات رسمی شغل‌شان، به تغییرات موفقیت‌آمیز برای سازمان کمک می‌نمایند (مهدیون، قهرمانی و رضایی‌شریف^۲، ۲۰۱۰، ص ۱۷۸). وفاداری کارکنان می‌تواند به‌عنوان تعهد کارمندان به موفقیت سازمان و اعتقاد به این‌که کار برای این سازمان بهترین گزینه ممکن است، تعریف شود (پاندی و خاره^۳، ۲۰۱۲). وفاداری سازمانی به انطباق کارکنان با ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید سازمان و تمایل آنان به انجام تلاش اضافی برای دستیابی به اهداف سازمان اشاره می‌کند (محمد قاسم و حامد سلیمان^۴، ۲۰۰۹). فیشر (۲۰۰۶)، اظهار می‌دارد که وفاداری سازمانی به‌عنوان اعتقاد و پذیرش قوی مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان به وسیله کارکنان، تلاش‌های اضافی کارکنان برای انجام کار مطلوب در سازمان، و تمایل شدید کارکنان برای ماندن به‌عنوان یکی از اعضای سازمان تعریف می‌شود؛ در واقع، وفاداری کارکنان به سازمان در حوزه سیستم‌های ارزشی که در سازمان وجود دارد، شکل می‌گیرد (کوپر؛ وهرلی و باو^۵، ۱۹۹۷). به همین دلیل، بعضی از پژوهشگران، وفاداری سازمانی را به‌عنوان جنبه‌ای از فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرند (به‌عنوان مثال: کویلی شاپیرو^۶ و همکاران، ۲۰۰۳؛ ویلیامز، پیتر و زینوبا^۷، ۲۰۰۲؛ و زلرز^۸ و همکاران، ۲۰۰۳). با اذعان به اهمیت وجود کارکنان وفادار در سازمان، به نظر می‌رسد یکی از لوازم نیل به این مهم، ایجاد این حس در کارکنان است که در تمام امور سازمان با آن‌ها به‌صورت عادلانه رفتار می‌شود؛ چرا که چنانچه کارکنان احساس کنند مورد تبعیض قرار گرفته‌اند، احتمالاً به‌تدریج انگیزه آن‌ها کاهش یافته، احساس بیگانگی از کار افزایش یافته و نهایتاً از احساس تعلق و وفاداری آن‌ها به سازمان نیز کاسته می‌شود. به‌صورت تجربی نیز پژوهش‌هایی مبنی بر ارتباط وفاداری سازمانی با ادراک کارکنان از عدالت در سازمان وجود دارد (مایر^۹، ۱۹۹۷؛ ایزنبرگر^{۱۰} و همکاران، ۱۹۸۶؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ایزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱). به‌عنوان نمونه براساس پژوهش فیشر (۲۰۰۶)، وفاداری سازمانی با عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری داشت. هم‌چنین،

-
- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Fischer | 2. Mahdiuon, Ghahramani and RezaeiSharif |
| 3. Pandey & Khare | 4. Mohammad Qasem & Hamed Suleiman |
| 5. Cooper; Wehrly & Bao | 6. Coyle-Shapiro |
| 7. Williams, Zainuba & Pitre | 8. Zellers |
| 9. Meyer | 10. Eisenberger |

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

محمدقاسم و حامد سلیمان (۲۰۰۹) در پژوهشی ارتباط بین وفاداری سازمانی، انسجام گروهی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای را مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که وفاداری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با سه متغیر دیگر داشت. پژوهش‌های پیلای^۱ و همکاران (۲۰۰۱) و شوارزوالد، کسلسکی و شالیت^۲ (۱۹۹۲) نیز نشان دادند که عدالت توزیعی، ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی دارد. آنچه بدیهی به نظر می‌رسد این‌که عدالت یکی از آرمان‌هایی است که انسان در طول تاریخ در ابعاد اخلاقی، سیاسی و اجتماعی به آن توجه داشته است. عدالت از خواسته‌های درونی انسان‌هاست و تمام انسان‌ها در هر زمان و مکان خواستار عدالت هستند و از نابرابری و تبعیض بیزار می‌جویند (کناری‌زاده، ۱۳۸۵). در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی^۳ ابتدا توسط گرینبرگ^۴ به کار گرفته شد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرآیندهای عدالت، نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر نسبت به سازمان در آن‌ها می‌شود (پیلای و همکاران، ۲۰۰۱ و شوارزوالد، کسلسکی و شالیت، ۱۹۹۲). عدالت سازمانی به‌عنوان مفهومی تعریف می‌شود که ادراک کارکنان از نحوه رفتار با آن‌ها در سازمان را مشخص نموده و می‌تواند بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان تأثیرگذار باشد (ایلماز و آلتین‌کورت^۵، ۲۰۱۲). واژه عدالت سازمانی اشاره می‌کند به این‌که در محیط کار، چگونه با کارکنان رفتار شود که آنان احساس کنند که با عدالت و انصاف با آن‌ها رفتار شده است. بسیاری از پژوهشگران برای عدالت سازمانی سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی را در نظر گرفته‌اند (گرینبرگ^۶، ۱۹۸۷، ۱۹۸۸، ۱۹۹۳؛ الکساندر و رودمن^۷، ۱۹۸۷؛ لیند^۸، ۱۹۹۵؛ لیند و تایلر^۹، ۱۹۸۸؛ فریکسل و گوردون^{۱۰}، ۱۹۸۹؛ فلوگر و کنوسکی^{۱۱}، ۱۹۸۹؛ گوردون و فریکسل، ۱۹۹۳؛ و نرس^{۱۲}، ۲۰۰۵؛ گودبوی، چوری و دانلوی^{۱۳}، ۲۰۰۸). عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از این‌که تا چه حد دریافت‌های آن‌ها از سازمان عادلانه است، اشاره می‌کند (گودبوی، چوری و دانلوی، ۲۰۰۸). عدالت توزیعی نشأت گرفته از نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵) بوده و به انصاف درک‌شده از پیامدها می‌پردازد و به منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۲). عدالت رویه‌ای بر روی انصاف مشاهده شده از روش‌های به‌کار رفته

1. Pillai
3. organizational justice
5. Yilmaz & Altinkurt
7. Alexander and Ruderman
9. Lind and Tyler
11. Folger and Konovsky
13. Goodboy, Chory & Dunleavy

2. Schwarzwald, Koslowsky & Shalit
4. Greenberg
6. Greenberg
8. Lind
10. Fryxell and Gordon
12. Nurse

برای تعیین میزان مجازات یا پاداش متمرکز می‌شود (دکنینک و استایول^۱، ۲۰۰۴، ص ۲۲۷) و به عدالت مشاهده شده از رویه‌های تصمیم‌گیری رسمی اطلاق می‌شود (الکنن و لیپونن^۲، ۲۰۰۶، ص ۲۰۴). عدالت تعاملی هم به دو جزء اشاره می‌کند: عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی. عدالت بین‌فردی بر رفتار مؤدبانه، احترام، صداقت و... در رویه‌ها اشاره می‌کند و عدالت اطلاعاتی در رابطه با کفایت اطلاعات ارائه شده به کارکنان در مورد رویه‌ها است (راک و شانوک^۳، ۲۰۰۶؛ کولکویت، کنلن، وسون، پرت و نگ^۴، ۲۰۰۱؛ گودبوی، چوری و دانلوی، ۲۰۰۸). به باور جانسون، سلنتا و لرد^۵ (۲۰۰۶)، عدالت توزیعی شخص‌محور، عدالت رویه‌ای سیستم‌محور، و عدالت ارتباطی یا تعاملی رابطه‌محور هستند.

علاوه بر ارتباط با وفاداری سازمانی، به‌نظر می‌رسد عدالت سازمانی با کار تیمی نیز همبسته باشد. براساس پژوهش‌های لی^۶ (۲۰۰۸) و دیان و بندتو^۷ (۲۰۰۸) انواع عدالت تأثیر مثبتی بر کیفیت کار تیمی داشته و یکی از متغیرهای تعیین‌کننده کیفیت کار تیمی به شمار می‌آید. اهمیت این موضوع از آن جاست که دریابیم اصولاً کار تیمی برای سازمان‌ها وفاداری را به ارمغان می‌آورد (ماروسی و بنسیک^۸، ۲۰۰۹: ۱۶۹). لوی^۹ (۲۰۰۷) واژه "تیم" را به‌عنوان نوع خاصی از گروه که در آن جا افراد به‌طور به‌هم‌وابسته‌ای^{۱۰} کارها را برای رسیدن به اهداف انجام می‌دهند، تعریف می‌کند. پژوهشگران مختلف، ابعاد مختلفی را برای کار تیمی در نظر گرفته‌اند؛ هونگل و پاربوت^{۱۱} (۲۰۰۷)، برای بررسی کیفیت کار تیمی، شش بعد: ارتباطات، هماهنگی، تعادل کمک‌های اعضا، حمایت متقابل، تلاش و انسجام را مطرح نموده‌اند (هونگل و پاربوت^{۱۱}، ۲۰۰۷، ص ۱۶۳). باکر^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۰)، برای مهارت‌های کار تیمی چهار بعد پایش وضعیت، حمایت متقابل، رهبری و ارتباطات را مطرح نموده‌اند (باکر و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲). دریسکل^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۶) هشت بعد را برای تعریف کار تیمی در نظر گرفتند. این ابعاد شامل: سازگاری^{۱۴}، موقعیت دانش به اشتراک گذاشته شده یا دانش متقابل^{۱۵}، نظارت بر عملکرد و ارائه بازخورد، مدیریت تیم، روابط

1. DeConinck & Stilwell
3. Rock & Shanock
5. Johnson, Selenta & Lord
7. Dayan & Benedetto
9. Levi
11. Hoegl and Parboteeah
13. Driskell
15. shared situational knowledge or mutual knowledge

2. Olkkonen & Lipponen
4. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng
6. Li
8. Marosi & Bencsik
10. interdependently
12. Baker
14. commitment

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

بین‌فردی، هماهنگی، ارتباطات، و تصمیم‌گیری می‌باشد. نهایتاً لنچینی (۱۳۸۸) برای اندازه‌گیری کار تیمی پنج مؤلفه تعهد؛ اعتماد^۱؛ مسئولیت‌پذیری^۲؛ برخورد سازنده^۳؛ و هدف‌مندی^۴ را مطرح نموده است. با این رویکرد از آن‌جا اندیشمندان و پژوهشگران مختلف، روابط مستقیم متغیرهای عدالت سازمانی، وفاداری سازمانی و کار تیمی را مورد تأیید قرار داده‌اند، لذا این امر می‌تواند به‌طور ضمنی مؤید نقش میانجی کار تیمی بر ارتباط عدالت سازمانی و وفاداری سازمانی باشد. بنابراین مسأله اصلی پژوهش، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی، به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی بود.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مرادده‌ای می‌توانند بیانگر عدالت سازمانی باشند.

فرضیه دوم: پنج مؤلفه اعتماد، مسئولیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدف‌مندی می‌توانند بیانگر کار تیمی باشند.

فرضیه سوم: پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی می‌توانند بیانگر وفاداری سازمانی باشند.

فرضیه چهارم: عدالت سازمانی به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی بر وفاداری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

چارچوب مفهومی پژوهش

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که متغیرهای عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی می‌توانند با یکدیگر روابط معنی‌داری داشته باشند. به‌عنوان نمونه نتایج پژوهش‌های مایر، ۱۹۹۷؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ایزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱؛ فیشر، ۲۰۰۶؛ محمد قاسم و حامد سلیمان، ۲۰۰۹؛ و پیلای و همکاران، ۲۰۰۱؛ رابطه عدالت سازمانی یا حداقل برخی از مؤلفه‌های آن با وفاداری سازمانی را تأیید می‌نماید. هم‌چنین لی (۲۰۰۸) و دیان و بندتو (۲۰۰۲)، ارتباط معنی‌دار عدالت سازمانی و کار تیمی را نشان دادند و نهایتاً ماروسی و بنسیک (۲۰۰۹) نیز تأثیر کار تیمی را بر ارتقای وفاداری کارکنان نشان دادند. با این رویکرد آن‌چه در این پژوهش مفروض بود این بود که عدالت سازمانی به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی، بر وفاداری سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

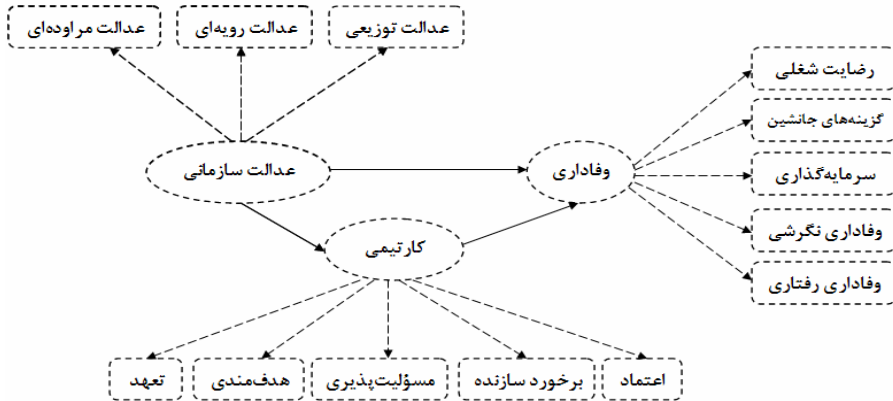
1. trust

3. constructive approach

2. responsibility

4. objectively

بدین منظور جهت اندازه‌گیری متغیر عدالت سازمانی، سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای در نظر گرفته شد. جهت اندازه‌گیری کار تیمی پنج مؤلفه اعتماد، برخورد سازنده، مسؤلیت‌پذیری، هدف‌مندی و تعهد مد نظر قرار گرفت و نهایتاً جهت اندازه‌گیری وفاداری کارکنان، پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی در نظر گرفته شد و چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) براساس آن‌ها ترسیم گردید.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از بعد میزان کنترل متغیرها، جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. با توجه به موضوع و طرح پژوهش نیز می‌توان آن را یک پژوهش علی نامید. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی به تعداد ۸۲۴ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۵۰ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها، چهار پرسش‌نامه بود که در ادامه شرح آن‌ها آمده است.

پرسش‌نامه اول، احساس عدالت سازمانی را اندازه‌گیری می‌کرد. این پرسش‌نامه، که براساس مؤلفه‌های نیهوف و مورمان در سال ۱۹۹۳ ساخته شده و توسط پژوهشگران بسیاری استفاده شده است، با کمی تغییرات برای کارکنان دانشگاه، در قالب ۲۳ گویه و براساس مقیاس پنج‌گانه لیکرت بازنویسی شد. این پرسش‌نامه عدالت سازمانی را در قالب ۳ بعد، عدالت توزیعی، رویه‌ای، و مرادده‌ای اندازه‌گیری می‌کرد. پرسش‌نامه دوم، پرسش‌نامه وفاداری سازمانی بود. پرسش‌نامه

مدلیابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

مذکور، وفاداری کارکنان را در قالب پنج مؤلفه رضایت شغلی کارکنان (مکدونالد و مکنترا^۱، ۱۹۹۷)؛ کیفیت گزینه‌های جانشین (لی و پاتریک^۲، ۲۰۰۸)؛ سرمایه‌گذاری‌های کارکنان (لی و پاتریک، ۲۰۰۸)؛ وفاداری نگرشی کارکنان (لی و پاتریک، ۲۰۰۸)؛ و وفاداری رفتاری کارکنان (پانجیسیری^۳ و همکاران، ۲۰۰۹؛ راسبالت^۴ و همکاران، ۱۹۹۸) و ۲۹ گویه براساس مقیاس پنج‌گانه لیکرت، اندازه‌گیری می‌کرد. پرسش‌نامه سوم، پرسش‌نامه کار تیمی بود که براساس پرسش‌نامه کار تیمی لنینچونی ساخته شد. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۱۹ سؤال بود که پنج مؤلفه اعتماد، برخورد سازنده، مسئولیت‌پذیری، تعهد، و هدف‌مندی را اندازه‌گیری می‌کرد. نهایتاً جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری استفاده گردید. به‌طور ویژه جهت بررسی سه فرضیه اول مبنی بر بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و جهت بررسی فرضیه چهارم مبنی بر مطالعه نقش میانجی کار تیمی در ارتباط میان عدالت سازمانی و وفاداری سازمانی، از روش معادلات ساختاری استفاده شد. در جدول ۱، پایایی هر یک از پرسش‌نامه‌ها، پس از تحلیل عاملی تأییدی و تأیید روایی محتوایی آن‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های آن‌ها

مؤلفه‌ها		متغیر			
-	-	عدالت توزیعی	عدالت مراوده‌ای	عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی
		۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۹۰
تعهد	هدف‌مندی	مسئولیت‌پذیری	برخورد سازنده	اعتماد	کار تیمی
۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۸۷
وفاداری نگرشی	وفاداری سازمانی	سرمایه‌گذاری	گزینه جانشین	رضایت شغلی	وفاداری سازمانی
۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۹۱

یافته‌های پژوهش

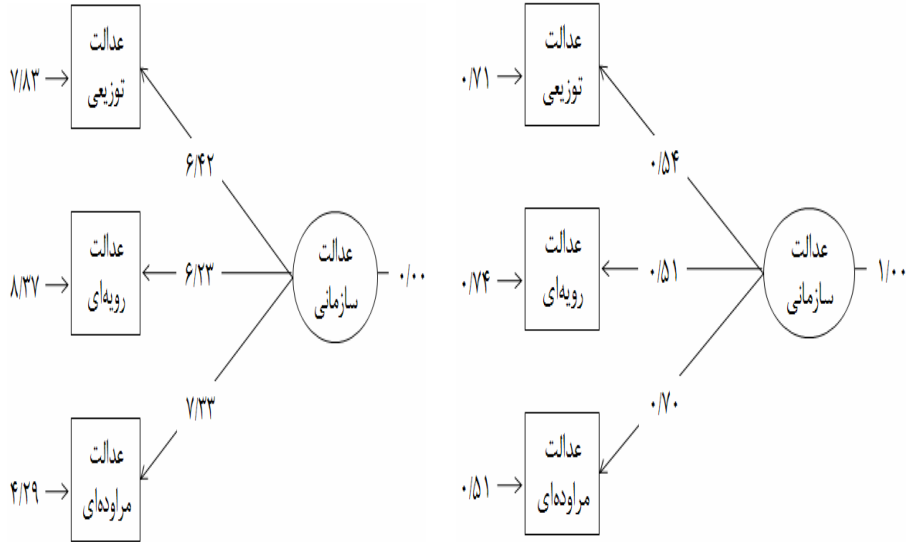
فرضیه اول: سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای بیانگر عدالت سازمانی هستند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عدالت سازمانی براساس آماره‌های عاملی مدل نشان داد، بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۳۳ بود و با توجه به این که مقادیر t متناظر آن‌ها بالاتر از ۱/۹۶ بود، لذا مشخص شد که سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای جهت

1. Macdonald & MacIntyre
3. Punjaisri

2. Li & Petrick
4. Rusbult

اندازه‌گیری متغیر عدالت سازمانی به‌خوبی روی آن بار شده‌اند. همچنین از آن‌جا که مقدار مجذور کای (۹/۷۲)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود، و نیز با توجه به این که تخمین ریشه میانگین مربعات خطا یا $RMSEA^1$ (۰/۰۸۷) کم‌تر از ۰/۱ است، لذا می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای می‌توانند توصیف خوبی از عدالت سازمانی داشته باشند.



Chi-Square=9.72, df=3, P-value=0.04679, RMSEA=0.087

Chi-Square=9.72, df=3, P-value=0.04679, RMSEA=0.087

نمودار ۱ و ۲. بار عاملی و مقادیر معنی‌داری مؤلفه‌های عدالت سازمانی

در جدول ۲، بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی و مقادیر t متناظر آن‌ها ارائه شده است. براساس نتایج این جدول، عدالت مراوده‌ای بیشترین نقش را در توصیف عدالت سازمانی داشته است و پس از آن، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به ترتیب بیشترین نقش را در توصیف متغیر عدالت سازمانی داشته‌اند.

جدول ۲. بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی

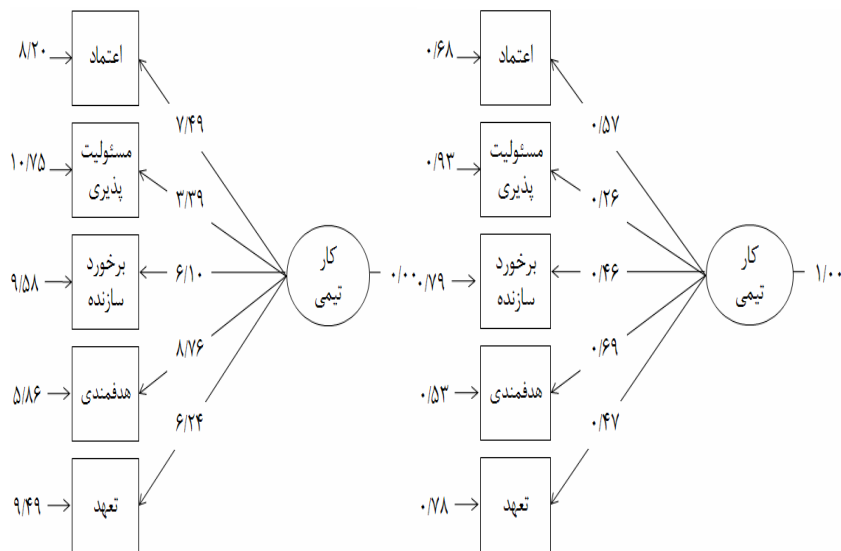
اولویت	T-value	ضریب تبیین	بار عاملی	مؤلفه
اول	۷/۳۳	۴۹ درصد	۰/۷۰	عدالت مراوده‌ای
دوم	۶/۴۲	۲۹ درصد	۰/۵۴	عدالت توزیعی
سوم	۶/۲۳	۲۶ درصد	۰/۵۱	عدالت رویه‌ای

1. root Mean squared error of approximation

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

فرضیه دوم: پنج مؤلفه اعتماد، مسؤلیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدف‌مندی بیانگر کار تیمی هستند.

همانند فرضیه اول پژوهش، جهت بررسی این فرضیه نیز از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. این نتایج در نمودار ۳ و ۴ ارائه شده است.



Chi-Square=10.59, df=5, P-value=0.03248, RMSEA=0.067 Chi-Square=10.59, df=5, P-value=0.03248, RMSEA=0.067

نمودار ۳ و ۴. بار عاملی و مقادیر معنی‌داری مؤلفه‌های کار تیمی

براساس نتایج نمودار ۳ و ۴، بار عاملی چهار مؤلفه اعتماد، برخورد سازنده، هدف‌مندی و تعهد بالای ۰/۳۳ بود و لذا بار عاملی آن‌ها مناسب بوده است. در مورد مؤلفه مسؤلیت‌پذیری نیز اگر چه بار عاملی این گویه تا حدی پایین است اما به هر حال از آن‌جا که مقدار t متناظر آن (۳/۳۹) بالاتر از ۱/۹۶ است، لذا در مورد این مؤلفه نیز می‌توان گفت که به خوبی روی متغیر کار تیمی بار شده است. در مجموع با توجه به این‌که مقدار مجذور کای (۱۰/۵۹)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود، و نیز با توجه به این‌که تخمین ریشه میانگین مربعات خطا (۰/۰۶۷) کمتر از ۰/۱ است، لذا می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و پنج مؤلفه اعتماد، مسؤلیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدف‌مندی می‌توانند توصیف خوبی از عدالت سازمانی داشته باشند.

در جدول ۳، اولویت‌بندی نقش هر یک از مؤلفه‌ها در اندازه‌گیری کار تیمی براساس بار عاملی آن‌ها ارائه شده است. براساس نتایج این جدول، مؤلفه هدف‌مندی بیشترین نقش را در

توصیف کار تیمی داشته و پس از آن، مؤلفه‌های اعتماد، تعهد، برخورد سازنده، و مسئولیت‌پذیری به ترتیب بیشترین نقش را در توصیف متغیر کار تیمی داشته‌اند.

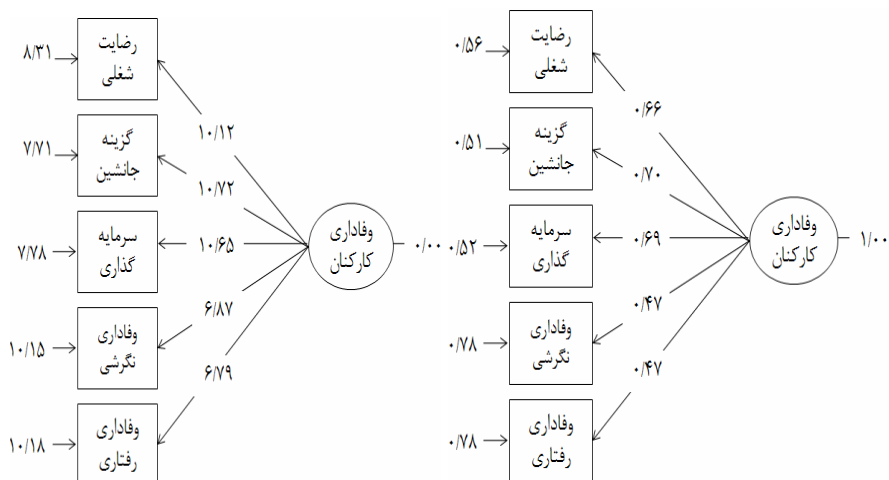
جدول ۳. بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌های عدالت سازمانی

مؤلفه	بار عاملی	ضریب تبیین	T-value	اولویت
هدف‌مندی	۰/۶۹	۴۷ درصد	۸/۷۶	اول
اعتماد	۰/۵۷	۳۲ درصد	۷/۴۹	دوم
تعهد	۰/۴۷	۲۲ درصد	۶/۲۴	سوم
برخورد سازنده	۰/۴۶	۲۱ درصد	۶/۱۰	چهارم
مسئولیت‌پذیری	۰/۲۶	۷ درصد	۳/۳۹	پنجم

فرضیه سوم: پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفادرای نگرشی بیانگر وفاداری سازمانی هستند.

سومین متغیری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، وفاداری سازمانی بود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم وفاداری سازمان براساس آماره‌های عاملی مدل نشان داد، بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۳۳ بود و با توجه به این که مقادیر t متناظر آن‌ها بالاتر از ۱/۹۶ بود، لذا مشخص شد که پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی جهت اندازه‌گیری متغیر وفاداری سازمانی به‌خوبی روی آن بار شده‌اند. هم‌چنین از آن‌جا که مقدار مجذور کای (۱۰/۲۲)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود، و نیز با توجه به این که تخمین ریشه میانگین مربعات خطا (۰/۰۶۵) کم‌تر از ۰/۱ است، لذا می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی می‌توانند توصیف خوبی از وفاداری سازمانی داشته باشند.

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...



Chi-Square=10.22, df=5, P-value=0.03922, RMSEA=0.065

Chi-Square=10.22, df=5, P-value=0.03922, RMSEA=0.065

نمودار ۵ و ۶. بار عاملی و مقادیر معنی‌داری مؤلفه‌های وفاداری سازمانی

هم‌چنین در جدول ۴، بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌های وفاداری سازمانی و مقادیر t متناظر آن‌ها ارائه شده است. بر این اساس، مؤلفه‌های کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، رضایت شغلی، وفاداری نگرشی و وفاداری رفتاری، به ترتیب بیشترین نقش را در توصیف وفاداری سازمانی داشتند.

جدول ۴. بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌های وفاداری سازمانی

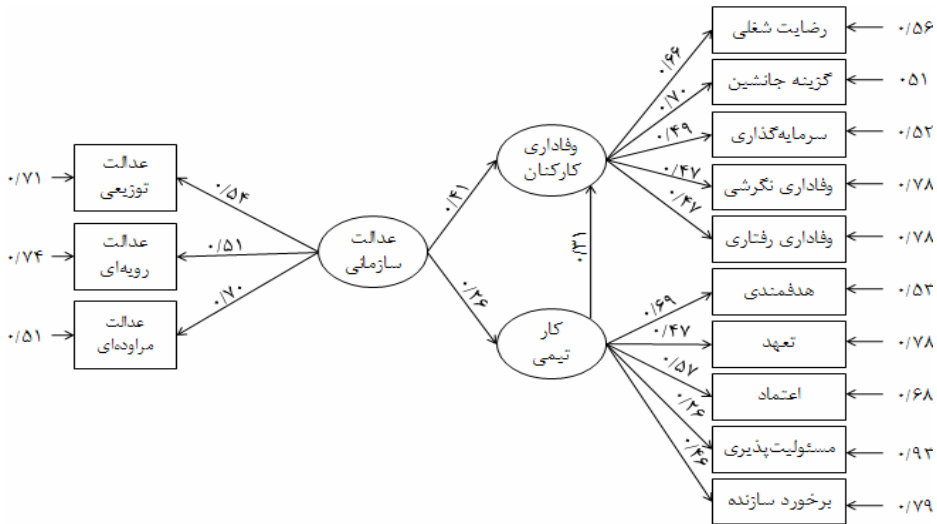
اولویت	T-value	ضریب تبیین	بار عاملی	مؤلفه
اول	۱۰/۷۲	۴۹ درصد	۰/۷۰	کیفیت گزینه‌های جانشین
دوم	۱۰/۶۵	۴۸ درصد	۰/۶۹	سرمایه‌گذاری کارکنان
سوم	۱۰/۱۲	۴۴ درصد	۰/۶۶	رضایت شغلی
چهارم	۶/۸۷	۲۲ درصد	۰/۴۷	وفاداری نگرشی
پنجم	۶/۷۹	۲۲ درصد	۰/۴۷	وفاداری رفتاری

فرضیه چهارم: عدالت سازمانی به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی بر وفاداری سازمانی

تأثیر می‌گذارد.

پس از بررسی و تأیید برازش مدل‌های اندازه‌گیری عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی، در ادامه به بررسی مفروضه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری

کارکنان به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی پرداخته شد. بر این اساس در نمودار ۷، مدل ساختاری (مدل استاندارد) حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری ارائه شده است. در این نمودار ضرایب استاندارد شده بتا و مقادیر خطا برای متغیرهای پژوهش مشخص شده است که براساس آن کلیه روابط علی بین متغیرها معنی‌دار بوده و مدل نظری پژوهش تأیید و به‌عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود.



Chi-Square=93.70, df=70, P-value=0.00575, RMSEA=0.045

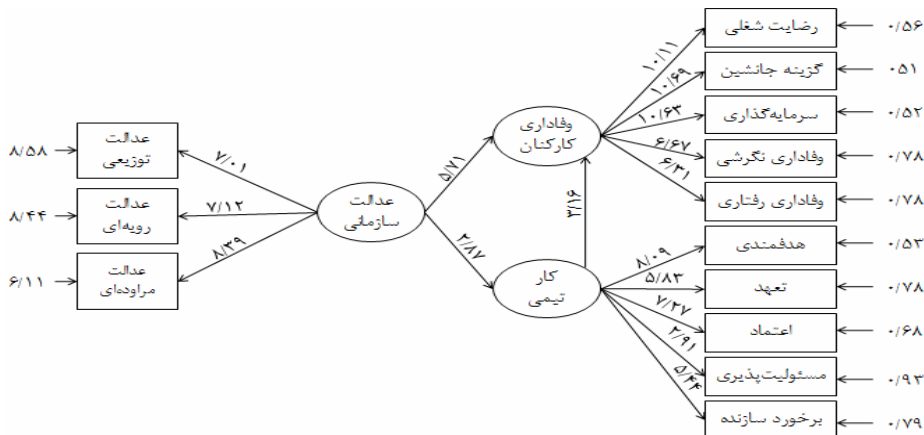
نمودار ۷. مدل ساختاری پژوهش

نتایج روابط علی مدل (نمودار ۷) نشان داد که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در احساس عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی نمود که ۰/۴۱ انحراف استاندارد افزایش در وفاداری کارکنان اتفاق بیافتد؛ همچنین یک واحد افزایش در کار تیمی می‌تواند باعث ۳۱ درصد واحد افزایش در وفاداری کارکنان گردد (اثرات مستقیم). همچنین عدالت سازمانی با واسطه کار تیمی، بیش از ۸ درصد بر وفاداری سازمانی تأثیر می‌گذارد (اثر غیرمستقیم).

در ادامه جهت بررسی برازش مدل و نیز بررسی قابلیت تعمیم آن، مدل معنی‌داری پژوهش (مدل t) ارائه شده است. براساس مدل معنی‌داری پژوهش (نمودار ۸) و بررسی شاخص‌های نیکویی برازش (جدول ۵)، مدل نهایی پژوهش براساس اکثر شاخص‌های برازندگی، مناسب بوده است. همچنین براساس مدل معنی‌داری، مقدار t برای تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی برابر با (۵/۷۱)، مقدار t برای تأثیر عدالت سازمانی بر کار تیمی (۲/۸۷)، و مقدار t برای تأثیر کار

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

تیمی بر وفاداری سازمانی برابر با (۳/۱۶) بود. بنابراین از آنجا که همه این مقادیر و نیز سایر مقادیر معنی‌داری موجود در مدل بالای (۱/۹۶) می‌باشند، لذا با اطمینان می‌توان گفت مدل نهایی پژوهش در کنار برخورداری از برازش مناسب، قابل تعمیم به جامعه آماری است.



Chi-Square=93.70, df=70, P-value=0.00575, RMSEA=0.045

نمودار ۸. مدل معنی‌داری پژوهش (آزمون برازش الگوی مفهومی)

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون آزمون برازندگی مدل مفهومی پژوهش

ردیف	آزمون	معیار اصلی	چه زمانی مدل برازنده است؟	مقدار تجربی	نتیجه
۱	خی دو	تفاوت فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار	معنادار باشد (بزرگ‌تر از میزان جدول)	۹۳/۷۰	برازش دارد
۲	RMR	واریانس باقی‌مانده و کوواریانس	هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد	۰/۲۷	برازش دارد
۳	GFI	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	۰/۹۵	برازش دارد
۴	AGFI	میانگین مجزورات به جای مجموع مجزورات	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	۰/۹۲	برازش دارد
۵	RMSEA	خطای مجموع مجزورات میانگین	از ۰/۱ کوچک‌تر باشد	۰/۴۵	برازش دارد
۶	NFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌هایش	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	۰/۸۶	برازش دارد
۷	CFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌هایش	بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد	۰/۹۴	برازش دارد

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه کارکنانی که به ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید سازمان وفادار بوده و تلاش‌های خود را مصروف دست‌یابی و اعتلای رسالت‌های سازمان نمایند، به‌عنوان یک ارزش گران‌بها مطرح می‌شوند که احتمالاً سازمان را از شر تحمل بسیاری از هزینه‌ها از قبیل هزینه‌های ناشی از ترک خدمت، غیبت، بی‌انگیزگی، مسخ شدن و... در امان می‌دارند؛ بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر وفاداری کارکنان می‌تواند یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها و موضوع ویژه بسیاری از پژوهش‌های سازمانی باشد. با این رویکرد هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی به‌صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی در دانشگاه شهید بهشتی بود. برای نیل به این هدف ابتدا نقش هر یک از مؤلفه‌ها در توصیف سه متغیر عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی در قالب سه فرضیه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بررسی فرضیه اول نشان داد که سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای می‌توانند به خوبی متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری نمایند. در این میان متغیر عدالت سازمانی بیش از هر مؤلفه‌ای به عدالت مراوده‌ای حساسیت داشت. به بیان ساده عدالت مراوده‌ای نقش بارزی در احساس عدالت کارکنان داشت. این امر می‌تواند ناشی از آن باشد که یکی از نیازهای اولیه کارکنان آن است که مورد احترام واقع شده، و با آن‌ها با صداقت رفتار شود. در واقع موجودیت اجتماعی انسان سبب می‌گردد که یکی از ویژگی‌های بارز وی ارتباطات او باشد. در این ارتباطات افراد قراردادهایی را رعایت نموده و در مقابل، انتظاراتی دارند. از جمله مهم‌ترین این انتظارات آن است که نسبت به اتفاقات پیرامون خود آگاه باشند و در مورد رویه‌های مختلف صادقانه و در عین احترام با آن‌ها رفتار شود؛ در سازمان نیز چنانچه این انتظارات برآورده گردد فرد احساس عدالت نموده و چنانچه غیر از آن باشد، احساس تبعیض و بی‌عدالتی می‌نماید. به این ترتیب است که متغیر عدالت سازمانی به‌طور ویژه‌ای تحت تأثیر عدالت مراوده‌ای قرار می‌گیرد. نتایج بررسی فرضیه دوم نشان داد که پنج مؤلفه اعتماد، مسؤلیت‌پذیری، برخورد سازنده و هدف‌مندی می‌توانند به‌طور مناسبی توصیف‌کننده کار تیمی باشند. در این میان مؤلفه هدف‌مندی بیشترین نقش را در اندازه‌گیری کار تیمی ایفا می‌نمود. منظور از هدف‌مندی حالتی است که در آن افراد، هدف‌ها و نصاب‌های تیمی را بر نیازهای فردی ترجیح می‌دهند. می‌توان این نتایج را این‌گونه تبیین کرد که هدف‌مندی یک وجه ذاتی تیم‌ها و یک ملاک مهم برای تشخیص تیم از غیرتیم و حتی یک ملاک مهم برای تشخیص کار تیمی از کار گروهی می‌باشد. بنابراین طبیعی به‌نظر می‌رسد که مؤلفه هدف‌مندی یکی از ویژگی‌های بارز کار تیمی و توصیف‌کننده کار تیمی باشد. نهایتاً نتایج بررسی فرضیه سوم نیز نشان داد که پنج مؤلفه رضایت شغلی، کیفیت گزینه‌های جانشین، سرمایه‌گذاری‌های کارکنان، وفاداری رفتاری و وفاداری نگرشی می‌توانند بیانگر وفاداری سازمانی

مدل‌یابی روابط بین عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه...

باشند. در بخش دیگر از پژوهش مفروضه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی به صورت مستقیم و با واسطه کار تیمی مورد بررسی قرار گرفت. برخی از نتایج حاکی از تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی بود. این نتایج مؤید یافته‌های پژوهش‌های مایر، ۱۹۹۷؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ایزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱؛ فیشر، ۲۰۰۶؛ محمدقاسم و حامد سلیمان، ۲۰۰۹؛ و پیلای و همکاران، ۲۰۰۱ بود. به‌عنوان نمونه پیلای و همکاران (۲۰۰۱) نشان دادند که رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر نسبت به سازمان می‌شود. همچنین نتایج به‌طور مستقیم با یافته‌های ایلماز و آلتین‌کورت (۲۰۱۲) همسو بود که نشان دادند ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر وفاداری آن‌ها نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد. نتایج روابط علی هم‌چنین بیانگر تأثیر عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی با واسطه کار تیمی بود. در تبیین این نتایج می‌توان گفت ادراک کارکنان از وجود عدالت سازمانی احتمالاً منجر به احساس امنیت روانی و به تبع آن اطمینان و پشت‌گرمی آن‌ها از حسن نیت همکاران، بهبود روابط و ارتقای بحث‌های سازنده و... می‌گردد. نهایتاً حضور کارکنان در چنین جوی لذت‌بخش و توأم با اطمینان، احتمالاً باعث ازدیاد تلاش‌های کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی گردیده، ارتقای وفاداری سازمانی را به‌همراه دارد. در مجموع با توجه به تأثیر عدالت سازمانی و کار تیمی بر افزایش وفاداری کارکنان، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی راه‌کارهای ارتقای احساس عدالت سازمانی و نیز امکان‌سنجی ایجاد سازوکارهای کار تیمی در دانشگاه شهید بهشتی پرداخته شود.

هم‌چنین با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر نقش ویژه مؤلفه‌های عدالت مروده‌ای، هدف‌مندی و کیفیت گزینه‌های جانشین در توصیف عدالت سازمانی، کار تیمی و وفاداری سازمانی، پیشنهاد می‌گردد مصادیق، بنیان‌ها و زیرساخت‌های ارتقای این مؤلفه‌ها مدنظر قرار گرفته در دانشگاه به‌کار گرفته شود. هم‌چنین با توجه به ارتباط علی عدالت سازمانی و وفاداری و نقش میانجی کار تیمی در ارتقای این ارتباط پیشنهادات اجرایی زیر مطرح می‌گردد:

- مدیران برای ارتقای ادراک کارکنان از عدالت در سازمان، از رفتارهای تبعیض‌آمیز پرهیز نمایند؛
- مدیران برای ارتقای ادراک کارکنان از عدالت در سازمان بایستی تا حد امکان از شماتت کارکنان پرهیز نمایند؛
- بهبود تسهیلات بیمه تأمین اجتماعی به ویژه برای کارکنان غیررسمی می‌تواند ادراک آن‌ها از عدالت در سازمان را ارتقا دهد؛
- مدیران به بهانه‌های مختلف و البته در موقعیت‌های مناسب، موفقیت‌های تیم‌های کاری را مورد حمایت و تشویق قرار دهند؛

- در استخدام کارکنان جدید، پیشنهاد می‌شود توانایی‌های ارتباطی آن‌ها به‌عنوان یکی از ملاک‌های استخدام مدنظر قرار گیرد؛
- مدیران از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی هفتگی یا ماهیانه، بسترهای تعامل بیشتر کارکنان را فراهم گردانند؛
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه موضوعاتی همچون اشکال مختلف تیم‌های کاری و کارکردهای آن‌ها می‌تواند گامی در جهت ارتقای کار تیمی در سازمان محسوب گردد.

منابع

امیرخانی، طیبه؛ پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۷). تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی. مدیریت دولتی، ۱، ۶۱-۷۸.

لنچینی، پاتریک (۱۳۸۸). پنج دشمن کار تیمی. ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: فرا.

- Alexander, S., & Ruder man, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Baker, D. P., Amodeo, A. M., Krokos, K.J., Slonim, A., & Herrera, H. (2010). Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the Team STEPPS teamwork attitudes questionnaire. *Quasar Health Care*, 19(2), 1-4.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-445.
- Cooper, T. L., Wehrly, M., & Bao, Y. (1997). Organizational loyalty and personal ethics: The moral priorities of Chinese cadres. *International Journal of Public Administration*, 20 (10), 1791-1820.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or it's my job? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Dayan, M., & Benedetto, A. D. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (8), 11.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, Pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness Group Dynamics: Theory. *Research and Practice*, 10 (4), 249-71
- Eisenberger, R., Ameli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fischer, R. (2006). Rewarding employee: an Organizational Justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (3), 486-503.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors with Unions and Management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- Gordon, M. E., & Fryxell, G. E. (1993). The role of interpersonal justice in organizational grievance systems. In *Cropanzano, R. (ed.) Justice in the Workplace, Approaching Fairness in Human Resources Management* (pp. 231-255). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an Image of Fairness: Looking Fair on the Job. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (1993). Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of Science. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2007). Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24 (1), 148-166.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Levi, D. (2007). *Group dynamics for teams* (2nd ed.). London: Sage.
- Li, H. (2008). *A theory of intraunit justice climate and team effectiveness*. Arizona: University of Arizona.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York and London: Plenum Press.
- Lind, E. A., Cropanzano, R., & Kacmar, K. M. (1995). Justice and Authority in Organizations'. In (eds) *Organizational Politics, Justice and Support* (pp. 83-96). Westport, CT: Quorum Books.
- Mahdioun, R., Ghahramani, M., & RezaeiSharif, A. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 5, 178-184.
- Marosi, I., & Bencsik, A. (2009). Teamwork in Higher Education: Teamwork as Chance of Success. *The International Journal of Learning*, 16 (5), 166-174.

- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment, in CL Cooper & IT Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, 175-228.
- Mohammad Qasem, A., & Hamed Suleiman, F. (2009). The Interrelationships of Organizational loyalty, Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees in Kuwait. *Researches economies and managerial*, N 5, 1-32.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1176-1194
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J., (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human decision*, 100 (2), 202-215.
- Pandey, C. Khare, R. (2012). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1 (8), 26-41.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Resolution*, 12(4), 312-332.
- Rock, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions, *Journal of management*, 32 (2), 300-302.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employee's attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511-514.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards vs. fair treatments. *Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Zellers, K. L., Tepper, B. L., Giacalone, R. A., Lockhart, D., & Jurkeiwicz, C. L. (2003). Justice and organizational citizenship: interactive effect of impression management motives. *Academy of Management Proceedings*, 50(1), 1-9.
- Yilmaz, K., Altinkurt, Y. (2012). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. *Advances in Educational Administration*, N 13, 223-248.