

The Relationship between Participation in Decision Making, and Supervisor's Perceived Support with Organizational Citizenship Behaviors among Employees, with Emphasis on the Mediating Role of Procedural and Perceived Distributive Justices

Sadegh Jahanbakhsh Ganjeh

M.A. Student of Social Science, Kharazmi University, Iran

Zainab Darami

M.A. in Industrial and Organizational Psychology, University of Isfahan, Iran

Sahar Jahanbakhsh Ganjeh*

Ph.D. Student of Psychology, University of Isfahan, Iran

Abolghassem Nouri

Professor, Department of Psychology, University of Isfahan, Iran

** Corresponding author, e-mail: s.jahanbakhsh2009@gmail.com*

Introduction

Among different organizational variables, social exchange theory has had an effective role in explaining and perceiving organizational citizenship behavior (OCB) and organizational justice. Exchange of justice is an important aspect of social exchange theory. A number of studies have investigated the relationship between perceived organizational justice and employees' attitudes. However, the issue that is examined in organizational justice and OCB is how employees should be treated such that they perceive the existence of justice in the organization. This study aimed at examining a proposed model based on the mediating role of procedural and perceived distributive justices in the relationship between supervisor's perceived support and participation in decision making with organizational citizenship behavior

Materials & Methods

The present study is of relational type. The population of the study include all employees of Agricultural Society of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad in Iran in 2011. From 490 employees, 120 were selected based on simple random sampling method. The questionnaires in this study include (1) Participation in decision-making inventory that was invented by Parnel and Bell (2001), (2) Supervisor's support inventory that was made by Eisenberger et al. (1986), (3) Organizational citizenship behavior questionnaire which was invented by Smith et al. (1983), (4) Distributive Justice Inventory as was made by Colquitt (2001), and (5) Procedural Justice Inventory as was made by Niehoff and Moorman (1993). Also, the analysis of the data started with preliminary analysis (zero-order Pearson correlations) to gain a basic insight of data. Then, more sophisticated analyzes were performed to assess the fitness of the proposed model, all of which were performed by Structural equation modeling (SEM) using maximum likelihood estimation of AMOS software, 16th version (Arbuckle, 1997). In order to determine that whether the proposed model fit the data, a combination of fitness parameters were used. To investigate the indirect (intermediate) effects

in the proposed model, Baron and Kenny's (1986) method was used and to determine its significance, Sobel's (1982) test was used.

Discussion of Results & Conclusions

The results of the study showed that the perception of justice (both procedural and distributive) has significant effects on the participation of employees in decision-making and consequently showing organizational citizenship behavior. As Kinicki and Kreitner (2006) claimed, justice in the organization shows employees' perceptions of fair treatment in the working environment and it is a factor which is made on the basis of the working conditions (Greenberg & Colquitt, 2005). When employees' opinions are listened to and they are included in decision making processes, they think that justice exists in the organization and rewards and facilities are distributed justly. Leventhal (1980) believes that fair procedures are characterized by the following properties: distribution of facilities should be unbiased and equal for all people over time, it should be carried out based on accurate information, it should be correctable, and it should be based on moral and ethical norms; Thus for their participation in decision-making, employees should be informed about

the organization's information and they should have equal opportunity to express their opinions and implicit values and norms such as fairness and consistency in the allocation of benefits and resources. The findings of this study are in line with the studies mentioned in the literature (Muhammad, 2004; Zhang, Lee & Zou, 2010), which show the importance of the mediating role of perceived organizational support in the organization's inputs and outputs (including OCB, job satisfaction, organizational commitment). The results of this study and other attempts, which have been carried out with regard to organizational justice theory, point to the significance of this mediating variable as an important motivational instrument in organizational behaviors and officials and managers should consider it. Based on organizational justice theory, it can be predicted that staff react against the presence or absence of organizational justice in the workplace. One of these reactions is the increase or decrease in the output data; in that when staff observes that the justice does not exist in the organization, they get negative stress and thus in order to reduce such stress they try to decrease their participation and inputs in the organization. In such cases, their organizational citizenship behavior might decrease. Contrariwise, if staff feel that organizational justice exist in the workplace, they become motivated to increase their participation and inputs in the organization by helping behaviors such as organizational citizenship behavior.

On the other hand, in the proposed model it was hypothesized that if employees feel that they are under the support of their supervisors, they show more OCB perceiving procedural and distributive justice; this hypothesis, however, has not been confirmed and the research hypothesis based on the mediating role of justice in the relationship between supervisor's perceived support and OCB was rejected. The reason might be explained by the fact that when employees consider their supervisor as one who has his own supervisor so he has no role in distributing rewards and allocating resources. The organizational norms are determined in the way that only senior managers make decisions and supervisors and junior officials have no freedom of action. This finding is in disagreement with the findings of a number of previous studies. The reason for such disagreement can be found in different working atmospheres in various organizations. In some organizations, managers give their supervisors freedom of action in decision-making procedures and processes and allow them to determine the way rewards should be distributed among staff. Though, in some other organizations supervisors might not have such freedom and they might have only higher positions in terms of rank but are similar with their subordinates in terms of power over action. In such organizations, even if staff perceive their supervisor's support, they might not have a clear understanding of justice in their organizations

and if they show behaviors beyond the call of duty and OCB, it is because of the respect they have toward supportive behaviors of their supervisors, not because of the perceived justice and this lends further support to Greenberg and Colquitt' theory (2005), who claimed that the perception of justice in the organization is based on the working environment and the atmosphere of the organization.

Keywords: Participation in Decision-Making, Supervisor's Perceived Support, Organizational Citizenship Behavior, Procedural Justice, Distributive Justice

References

- Ahmadi, P. Forouzandeh, S. & Safari Kahreh, M. (2010) "The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol. 19, p 107-120.
- Arbuckle, J. L. (1997) *Amos user's guide: version 3.6*, Chicago: Small Waters Corp."
- Artis, SH. (2007) "*The effects of perceived organizational support on training and safety in Latino and non-Latino construction eorkers.*" (Doctoral Dissertation), ProQuest, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Baker, T.L. Hunt, T.G. & Andrews, M.C. (2006) "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values." *Journal of Business Research*, vol. 59, p 849-857.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985) "*Leadership and performance beyond expectations.*" New York: Free Press.
- Bies, R. J. (2001) "Interactional (in) justice: the sacred & the profane." In: Greenberg, J., Cropanzano, R., Editors. *Advances in Organizational justice*. California: Stanford University Press.
- Blau, P. (1964) "*Exchange and power in social life.*" New York: Wiley.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001) "The Role of Justice in Organizations: a Meta-Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, p 278-321.
- Colquitt, J. A. Conlin, D. E. Wesson, M. J. Porter, O. L. H. & Ng, K. L. (2001) "Justice at the

- Millennium: A Metaanalytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), p 425-445.
- Eisenberger, R. Et Al. (1986) "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p 500- 507.
- Eisenberger, R. et al. (1997) "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p 812-820.
- Fahr, J. Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and task Scope Versus Satisfaction." *Journal of Management*, vol. 16(4), p 705-722.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985) "Procedural Justice: an Integrative Analysis of Personnel Systems." In: Rowland KM, Ferris GR, editors. *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, p 141-83.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997) "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues." *Journal of Applied Psychology*, 82(6):827-44.
- Golparvar, M., Balali Dehkordi, S. (2010) "*The enhancement model of organizational citizenship behaviors using mentally, job satisfaction, organizational commitment.*" the second congress of industrial and organizational psychology in Iran, 3, 4, Khorasgan Islamic Azad University.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. (2005) "*Handbook of organization justice.*" London: Routledge .
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2009) "Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions." *Journal of Applied Psychology*, vol. 95(5), p 1185-1199.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology*, vol. 89(5), p 755-68.
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2006) "*Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices.*" 2 nd. New York:McGraw Hill/Irwin.
- Lamastro, V. (2000) "Commitment and Perceived Organizational Support." *National Forum*, vol. 13(3), p 29-38.
- Latham, G.P. Skarlicki, D.P. (1995) "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior." *Hum Perform*. Vol. 8, p 67-80.
- Leventhal, G. S. (1980) "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships." In: *Social Exchange: Advance in theory and research*, Gergen, K., M. Greenberg & R. Willis (Eds.). Plenum Press, New York.
- Liu, Y. Long, L. R. & Li, Y. (2003) "The Unique Effects of Organizational Justice Dimension on Organizational Outcomes." *Management World*, vol. 19(3), p 126-132.
- Morrison, E.W. (1994) "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior. The Importance of the Employees Perspective." *Academy of Management Journal*, vol. 37 (6), p 15-43 .
- Muhammad, A. H. (2004) "Procedural Justice as Mediator between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior." *IJCM*. Vol. 14(3 & 4), p 58-68.
- Organ, D. W. (1988) "*Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome.*" Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time." *Human Performance*, vol. 10, p 85-97.
- Organ, D.W. (1990) "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p 43-72.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996) "A Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee job Attitudes, Role Perceptions and Performance." *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p 380-399.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literatures and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, vol. 26(3), p 513-563.
- Raminmehr, H. Hadizadeh Moghadam, A. & Ahmadi, I. (2009) "Investigating the Relationship between Perceiving Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Tehran Headquarters Petroleum Products Distribution Company". *Evolution of Management Studies*, vol. 2, p 65-88.
- Rezaiean, A. Givi, H. E. & Nasabadi, M. B. (2010) "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction & Trust." *Research Journal of Business Management*, vol. 4(2), p 112-120.
- Saks, A. M. (2006) "Antecedents and Consequences of

- Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (7), p 600-619.
- Schnake, M. Cochran, D. S. & Dumler, M. P. (1995) "Encouraging Organizational Citizenship: the Effects of Job satisfaction, Perceived Equity and Leadership." *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, p 209-221.
- Settoon, R. P. & Bennett, N. & Liden, R. L. (1996) "Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity." *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p 219-227.
- Smith, C. A. Organ, D. W. & Near, J. P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p 653-663.
- Sobel, M. E. (1982) "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models." In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* 1982 (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Tepper, B. J. Taylor, E. C. (2003) "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal*, vol. 46(1), p 97-105.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959) *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vanyperen, N. W. Berg, A. E. & Willering, B. M. (1999) "Towards a Better Understanding of the Link between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: a Multilevel Analysis." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72(3), p 377-392.
- Wayne, S. J. Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1), p 82-111.
- Williams, S. Pitre, R. & Zainuba, M. (2002) "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment." *Journal of Social Psychology*, vol. 142 (1), p 33-44.
- Wu, Z. M. & Wu, X. (2006) "An Empirical Study on the Antecedents of Organizational Behavior: A Social Exchange Theory." *Human Factors*, vol. 12(2), p 7-9.
- Yaghoubi, M. Sagaeian Nejad, S. Gorjei, H. A. Norouzei, M. & Rezaei, F. (2009) "A Survey of Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction & Organizational Commitment among the Hospital Staffs of Isfahan University of Medical Sciences." *Health Management Journal*, vol. 13(35), p 25-32.
- Zarea, H. (2004) "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Organization Performance". *The Culture of Management*, vol. 2(6), p 151-169.
- Zhang, G. Lee, G. & Zou, X. (2010) "The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in Chin." *Psychology*, vol. 1, p 300-304 .
- Zhou, H. Long, L.R. Wang, Y. & et al. (2005) "The Different Outcome of Distributive Justice, Procedural Justice and Interact Justice." *Journal of Psychology*, vol. 37(5), p 689-692.

رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست بر رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان، با توجه به نقش میانجی‌گر عدالت رویه‌ای و توزیعی ادراک شده

صادق جهانبخش گنجه، دانشجوی کارشناسی ارشد پژوهشگری دانشگاه خوارزمی

زینب دارمی، کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه اصفهان

سحر جهانبخش گنجه، دانشجوی دکتری روان‌شناسی دانشگاه اصفهان*

ابوالقاسم نوری، استاد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه اصفهان

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل پیشنهادی مبنی بر میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و توزیعی ادراک شده در رابطه میان حمایت ادراک شده سرپرست و مشارکت در تصمیم‌گیری با رفتارهای شهروندی سازمانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد (۴۹۰ نفر) در سال ۱۳۹۱ است که از بین آنان ۱۲۰ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری (پارنل و کرنالد، ۲۰۰۱)، بعد حمایت سرپرست از پرسشنامه حمایت اجتماعی ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، رفتار شهروندی سازمانی اسمیت و همکاران (۱۹۸۳)، عدالت توزیعی کالیت (۲۰۰۱) و عدالت رویه‌ای نیهوف و مورمان (۱۹۹۳) است. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM)، روش بارون و کنی (۱۹۸۶) و آزمون معنی‌داری سوبل (۱۹۸۲) مورد تحلیل قرار گرفتند. شواهد حاصل از تحلیل داده‌ها، برآزش خوب الگوی پیشنهادی را مورد حمایت قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که هم عدالت رویه‌ای و هم عدالت توزیعی، نقش میانجی‌گر در رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و رفتارهای شهروندی سازمانی دارند ولی در رابطه بین حمایت ادراک شده سرپرست و رفتارهای شهروندی سازمانی تنها عدالت رویه‌ای، نقش میانجی‌گر دارد و میانجی‌گری عدالت توزیعی در این رابطه معنی‌دار نیست. **کلید واژه‌ها:** مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت ادراک شده سرپرست، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی.

مقدمه

امروزه منابع انسانی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان به شمار می‌رود و شرایط متحول حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثر بخشی آنها در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌سازد؛ کارکنانی که سازمان را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن، بدون هیچ چشم‌داشتی فراتر از وظایف رسمی خود عمل می‌کنند. این تلاش‌های فراتر از نقش افراد در محیط کاری را رفتار شهروندی سازمانی یا OCB^۱ می‌گویند. با توجه به این‌که امروزه سازمان‌ها با تغییرات و تحولات شدیدی در محیط روبرو هستند و تنها نیروی انسانی متخصص و خلاق می‌تواند در محیط متلاطم کنونی، موجبات حفظ حیات و پیشرفت سازمان‌ها را فراهم کند، مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت کنند. آنها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند و به میل و خواست خود رفتارهایی دارند که جزو وظایف رسمی شغلی آنها نیست (زارع، ۱۳۸۳).

مفهوم OCB در ۳۰ سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن همچنان در حال افزایش است. تحقیقات صورت گرفته عمدتاً دو نوع است. بعضی تحقیقات بر پیش‌بینی و آزمون تجربی عوامل ایجاد کننده OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه، عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی^۲، اعتماد و غیره به عنوان عوامل ایجاد کننده OCB مطرح شده‌اند (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). بعضی تحقیقات نیز بر پیامدهای OCB متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و غیره مطرح شده‌اند (ماریسون، ۱۹۹۴؛ پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰).

پژوهش حاضر از نوع اول است و با توجه به این‌که تحقیقات از نوع میانجی در این زمینه چندان صورت نگرفته است، به دنبال بررسی رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت سرپرست با OCB با توجه به نقش میانجی‌گر عدالت سازمانی است.

نظریه تبادل اجتماعی^۳ یکی از مهم‌ترین مدل‌های است که برای درک و فهم نگرش‌های کارکنان، تاکنون کاربرد فراوانی داشته است. این نظریه بخش مهم علمی چون جامعه‌شناسی^۴ (بلو، ۱۹۶۴) روان‌شناسی اجتماعی^۵ (تیبوت و کلی، ۱۹۵۹) و نظریه‌های رفتار سازمانی از قبیل رهبری تحول آفرین^۶ (باس، ۱۹۸۵؛ جاج و پیکولو، ۲۰۰۴)، عدالت سازمانی (فولگر و گرینبرگ، ۱۹۸۵)، تبادل رهبر-عضو^۷ (گرسنر و دی، ۱۹۹۷) و رفتار شهروندی سازمانی (ارگان، ۱۹۹۰؛ سک، ۲۰۰۶) را در بر می‌گیرد.

در میان متغیرهای مختلف سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی در تبیین و چگونگی درک عدالت و رفتار شهروندی سازمانی نقش مؤثری داشته است. به همین دلیل که تبادل عدالت یک جنبه مهم نظریه تبادل اجتماعی است. تحقیقات مختلفی رابطه عدالت سازمانی ادراک شده و نگرش‌های کارکنان را سنجیده‌اند (کوهن و اسپکتور، ۲۰۰۱؛ کالکیت و همکاران، ۲۰۰۱).

علاوه بر عدالت، OCB نیز جنبه مهم دیگر تبادل

³ Social exchange theory

⁴ Sociology

⁵ Blau

⁶ Social psychology

⁷ Thibaut & Kelley

⁸ Transformational leadership

⁹ Bass

¹⁰ Judge & Piccolo

¹¹ Folger & Greenberg

¹² leader-member exchange (LMX)

¹³ Gerstner & Day

¹⁴ Organ

¹⁵ Sake

¹⁶ Cohen & Spector

¹⁷ Colquitt & et al

¹ Organizational Citizenship Behavior (OCB)

² Organizational justice

اجتماعی است (ارگان، ۱۹۹۰؛ وو و وو^۱، ۲۰۰۶). زیرا رفتار شهروندی شهروند سازمانی از تعاملات متقابلی است که کارکنان در برابر درک چگونگی نحوه تعامل سازمان، مدیر یا سرپرست با آنها، از خود نشان می‌دهند (ارگان، ۱۹۹۷).

عدالت سازمانی و OCB نیز با یکدیگر رابطه دارند (فهر، پودساکوف^۲ و ارگان، ۱۹۹۰؛ لیو، لانگ و لی^۳، ۲۰۰۳). هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که با آنها عادلانه رفتار می‌شود و در پاداش‌ها منصفانه سهم می‌شوند (عدالت توزیعی^۴) و به آنها فرصت ابراز عقاید و نقطه نظرهاشان در روندها داده می‌شود (عدالت رویه‌ای^۵)، تبادل اجتماعی افزایش می‌یابد و بنابراین سطح ابراز رفتارهای شهروندی سازمانی، به عنوان جبران رفتارهای متقابل، افزایش خواهد یافت.

با این حال، موضوعی که در عدالت سازمانی و OCB بررسی می‌شود، این است که باید با کارکنان چگونه رفتار شود تا آنها وجود عدالت را در سازمان ادراک کنند و در مقابل از آنها انتظار نشان دادن رفتارهای فراتر از آنچه در این پژوهش، عامل مشارکت در تصمیم‌گیری^۶ یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عدالت ادراک شده (چه توزیعی و چه رویه‌ای) و OCB در نظر گرفته شده است. در سال ۱۹۹۹، ونی پرن^۷ و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند احترام به حقوق و نقطه نظرات فردی کارکنان را تضمین کند. همچنین موقعیتی را فراهم می‌کند که در آن، افراد آزادانه و داوطلبانه در فرآیند کار درگیر می‌شوند و این امر، OCB آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از طرف دیگر، آیزنبرگر و همکاران^۸ (۱۹۹۷) در نظریه

حمایت سازمانی ادراک شده خود بیان کردند کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که باید با داشتن رفتارها و نگرش‌هایی مناسب در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمانشان باشد و بدین وسیله، حمایت ادراک شده را جبران کنند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد عاطفی و OCB، راه‌های جبران حمایت ادراک شده است (لاماسترو^۹، ۲۰۰۰). بنا بر نظریه حمایت سازمانی، یکی از متغیرهای اصلی که موجب رفتار مطلوبی در سازمان می‌شود، حمایت ادراک شده سرپرست^{۱۰} است (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). ادراک حمایت سرپرست به این دلیل مورد توجه است که رفتار و کنش سرپرست، به عنوان یکی از کارگزاران و عاملان مهم هر سازمان، مهم تلقی می‌شود. جهت‌گیری مناسب یا نامناسب سرپرست، تأثیر قابل توجهی بر کارکنان و رفتار و نگرش آنها دارد که در این پژوهش، به عنوان عامل مهم دیگری که بر عدالت ادراک شده و OCB تأثیرگذار است، در نظر گرفته شده است.

هدف مطالعه حاضر، بررسی مدل پیشنهادی است که شرح آن در شکل ۱ آمده است. در این مدل چنین فرض شده است که مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست بر رفتار مدنی سازمانی تأثیر بسزایی دارند و در این رابطه، عدالت توزیعی و رویه‌ای ادراک شده نقش متغیرهای میانجی‌گر را دارند.

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست، هم با عدالت ادراک شده و هم با OCB رابطه دارند (ون پرن، ۱۹۹۹؛ محمد، ۲۰۰۴؛ زانگ، لی و زو^{۱۱}، ۲۰۱۰؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۰). اغلب مطالعات انجام شده، رابطه عدالت و OCB را سنجیده‌اند ولی

¹ Wu & Wu

² Fahr & Podsakoff

³ Lio, Long & Lee

⁴ Distributive justice

⁵ Procedural justice

⁶ Participation in decision-making (PDM)

⁷ Vanperen

⁸ Eisenberger & et al.

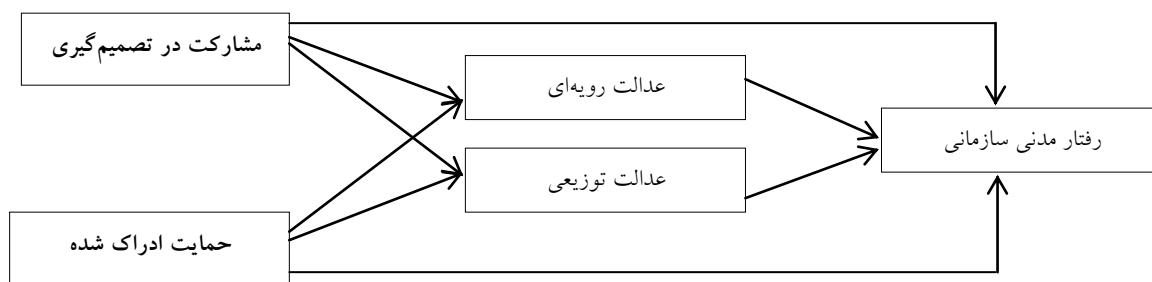
⁹ Lamastro

¹⁰ Perceived supervisor support (PSS)

¹¹ Zhang, Lee & Zou

تحقیقات بیشتر در آینده تأکید شده است؛ لذا تحقیق حاضر، به گسترش مطالعات قبلی پرداخته و با استفاده از مبانی نظریه تبادل اجتماعی به درک رابطه میانجی‌گر عدالت رویه‌ای و توزیعی ادراک شده بین متغیرهای مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست با OCB پرداخته است.

مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست به طور همزمان، بخشی از تحلیل واقع نشده‌اند. به علاوه، واقعیت دیگر این است که اغلب مطالعات انجام شده، در جهان غرب صورت گرفته و در ایران، تحقیقات میانجی‌گری اندکی در این زمینه انجام شده و در اغلب این مطالعات، بر



شکل ۱- الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

را برای توصیف رفتار خود انگیزه و نوآورانه به عنوان شکلی از عملکرد کارکنانی معرفی کردند که برای پیشرفت عملکرد سازمان فراتر از نیازهای نقش خود عمل می‌کنند. دلیل توجه جدی پژوهشگران و نظریه‌پردازان عرصه رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی به این رفتارها این است که بررسی‌های بسیاری نشان داده است OCB با مطلوب سازی ساختار و فضای اجتماعی، راه سازمان را برای عملکرد و اثربخشی بالاتر فردی و گروهی هموار می‌کند (بیکر، هانت و اندرو، ۲۰۰۶؛ گلپور و بلالی دهکردی، ۱۳۸۹). به همین دلیل در خارج از ایران، حدود دو دهه تلاش نظریه‌پردازان و پژوهشگران بر آن بود تا مدل‌هایی را مطرح و بررسی نمایند که از آن طریق، OCB در سازمان مورد حمایت و تقویت قرار گیرد (گلپور و بلالی دهکردی، ۱۳۸۹). ونی پرن (۱۹۹۹)، در مدل پژوهشی خود بین مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB رابطه معنی‌دار به دست آورد و با میانجی‌گری حمایت ادراک شده سرپرست در این رابطه گزارش کرد که هنگامی که کارکنان

در بخش بعد، به پیشینه سنجش رابطه بین PDM و PSS با OCB پرداخته می‌شود. همچنین با بازنگری بیشتر رابطه این متغیرها با عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ادراک شده، به درک بیشتر این مسأله پرداخته می‌شود که چگونه این دو عدالت می‌تواند بر بازده‌های کاری و پیامدهای سازمانی تأثیر بگذارند.

مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی و OCB

بر اساس اصل تبادل اجتماعی و هنجارهای رفتارهای متقابل، نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی روشی برای حفظ توازن رابطه بین کارکنان با سرپرست یا سازمان خود است. OCB به عنوان رفتاری فردی تعریف شده است که ارادی، داوطلبانه و فراتر از نقش است. این رفتار مستقیماً به‌وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، با این حال عملکرد اثربخش در سازمان را افزایش می‌دهد (ارگان، ۱۹۸۸). اسمیت، ارگان و نیر^۱ (۱۹۸۳) اصطلاح OCB را

² Baker, Hunt & Andrews

¹ Smith & Near

که فرصت سهیم شدن در PDM سبب افزایش ادراک کارکنان از عدالت موجود در سازمان می‌شود و این ادراک عدالت به OCB منجر می‌شود. بر اساس هنجار متقابل، هنگامی که کارکنان ادراک می‌کنند که سازمانشان با آنها عادلانه رفتار می‌کند، تبادل اجتماعی، رفتار متقابل را در آنها ایجاد می‌کند و به گفته ارگان (۱۹۸۸)، احتمالاً OCB یکی از راه‌های جبران کارکنان است. مطابق با این بیان در پژوهش حاضر چنین فرض می‌شود که:

فرضیه ۱. بین مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۲. عدالت رویه‌ای ادراک شده، میانجی‌گر رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB است.

فرضیه ۳. عدالت توزیعی ادراک شده، میانجی‌گر رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB است.

حمایت ادراک شده سرپرست، عدالت سازمانی و OCB

سرپرست نقش مهم و برجسته‌ای در تعیین چگونگی محیط کاری زیردست دارد. برخی تحقیقات بر این عقیده‌اند که رفتارهای سرپرست می‌تواند رفتارهای OCB زیردستان را تحت تأثیر قرار دهد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰). نظریه تبادل اجتماعی به خوبی توضیح می‌دهد که چرا زیردستان خود را نسبت به سرپرستان موظف می‌دانند که فراتر از آنچه را که از آنها در قرارداد کاری به عنوان وظایف انتظار می‌رود، انجام دهند. رفتارهای حمایت‌گرانه سرپرست یا رهبر (اشنک، کوکران و داملر^۲، ۱۹۹۵) به رفتارهایی اشاره دارد که بیانگر اهمیت و توجه به سلامت، شادکامی و آسایش زیردستان است. به نظر می‌رسد که زیردستان اغلب از این رفتارها استقبال می‌کنند. زیرا با گذشت زمان، با نشان دادن رفتارهایی از قبیل تلاش بیشتر در کارشان، کار کردن با سرپرست حتی بعد از وقت اداری و یا کمک به همکاران سعی می‌کنند رفتارهای

احساس می‌کنند سرپرستان از آنها حمایت می‌کند، مشارکت آنها در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد و کارکنان در مقابل OCB نشان می‌دهند. همچنین محمد (۲۰۰۴) و زانگ، لی و زو (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود دریافتند که عدالت رویه‌ای ادراک شده، رابطه بین مشارکت در تصمیم‌گیری و یکی از دو بعد OCB را تعدیل می‌کند. عدالت رویه‌ای به عدالتی اشاره دارد که فرآیند آن به تصمیم‌گیری منجر شود (زو و همکاران^۱، ۲۰۰۵). مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری آشکارا با عدالت سازمانی رویه‌ای رابطه دارد، با این حال با عدالت توزیعی نیز ممکن است رابطه داشته باشد. عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد (یعقوبی، ۲۰۰۹). تحقیقات نشان می‌دهد، کارکنان پاداش‌های دریافتی خود (از قبیل دستمزد، پاداش و شرایط کاریشان) را با دانش، مهارت و توانایی‌های خود مقایسه می‌کنند. اگر آنها احساس کنند پاداش‌های دریافتی، مهارت، دانش و ارزششان را منعکس نمی‌کند، عدالت توزیعی کمی را در سازمانشان ادراک می‌کنند (آرتیس^۲، ۲۰۰۷). مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، هم شرایط ایجاد این ادراک را که سرپرستان و مدیران سازمان برای افراد و کارکنان خود ارزش و احترام لازم را قائلند به وجود می‌آورد و هم نزد کارکنان این احتمال را افزایش می‌دهد که در توزیع امکانات، فرصت‌ها و پاداش‌ها، حقوق همه را بر مبنای قواعدی نظیر انصاف، برابری و نیاز در نظر خواهند گرفت (کوهن و اسپکتور، ۲۰۰۱). نظریه تبادل اجتماعی علت میانجی‌گری عدالت سازمانی (چه رویه‌ای و چه توزیعی) را در رابطه بین مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB بر مبنای هنجار متقابل تبیین می‌کند. این هنجار بر رابطه‌ای که الزامات آینده را تضمین می‌کند، تأکید می‌کند (زانگ، لی و زو، ۲۰۱۰). ممکن است مشارکت در تصمیم‌گیری (PDM) به این دلیل با OCB رابطه داشته باشد

¹ Zhou & et al.

² Artis

³ Schnake, Cochran & Dumler

بویراحمده (نفر ۴۹۰) در سال ۱۳۹۱ تشکیل داده‌اند که از بین آنها ۱۲۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان ساده نمونه انتخاب شدند.

ابزار سنجش

پرسشنامه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری: این پرسشنامه توسط پارنل و کرنال (۲۰۰۱) ساخته شده و شامل ۵ سؤال است. نحوه نمره‌گذاری یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر ۰/۷۸ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید سه تن از استادان متخصص در این زمینه قرار گرفت.

پرسشنامه حمایت سرپرست: این پرسشنامه توسط ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) ساخته شده و شامل ۸ سؤال است. پرسشنامه ایزنبرگر و همکاران شامل ۱۲ سؤال است که ۴ سؤال حمایت خانواده و ۸ سؤال حمایت سرپرست را می‌سنجد. نحوه نمره‌گذاری یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. این پرسشنامه اولین بار در ایران در پژوهش حاضر توسط جهانبخش و همکاران (۱۳۹۱) ترجمه شد و مورد استفاده قرار گرفت. پایایی این ابزار در پژوهش حاضر ۰/۷۲ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید سه تن از استادان متخصص در این زمینه قرار گرفت.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه توسط اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) ساخته شده و شامل ۱۶ سؤال است. نحوه نمره‌گذاری یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. پایایی آن توسط اسمیت و همکاران ۰/۹۱ و در پژوهش حاضر ۰/۸۷ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید سه تن از استادان متخصص در این زمینه قرار گرفت.

پرسشنامه عدالت توزیعی: این پرسشنامه در سال ۲۰۰۱ توسط کالیت ساخته شده و شامل ۴ سؤال است. نحوه نمره‌گذاری به یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم

حمایت‌گرانه‌ای را که از جانب سرپرست دریافت کرده‌اند، جبران کنند و با OCB بیشتر، رابطه تبادلی بین خود و سرپرست را با کیفیتی بالاتر و بهتر توسعه دهند (ون و همکاران، ۱۹۹۷)، رابطه مثبت بین رفتارهای حمایت‌گرانه سرپرست و OCB طی مطالعات مختلف حتی با کنترل عواملی چون عدالت در پرداخت، خشنودی شغلی و متغیرهای نگرشی دیگر (اشنک و همکاران، ۱۹۹۵؛ پودساکوف و همکاران، ۱۹۹۶) مورد تأیید واقع شده است. در سال ۲۰۰۳، تپر و تیلور^۲ پیشینه عدالت سازمانی را با توجه به رابطه زیردستان با سرپرستانشان گسترش دادند. هولتز و هارولد^۳ (۲۰۰۹) نیز دو منبع عمده ادراک عدالت در محیط کار را سازمان و سرپرستان بر شمرده‌اند. هنگامی که کارکنان باور دارند مورد حمایت سرپرستانشان هستند و سرپرستان به سلامت و رفاه آنها اهمیت می‌دهند، در واقع به رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها (عدالت توزیعی) و فرآیندهای تخصیص این منابع و پاداش‌ها (عدالت رویه‌ای) اطمینان دارند و سعی می‌کنند که با OCB رفتارهای حمایت‌گرانه سرپرست خود را جبران کنند؛ لذا در ادامه این پژوهش چنین فرض شده است که:

فرضیه ۴. بین حمایت ادراک شده سرپرست و OCB رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۵. عدالت رویه‌ای ادراک شده، میانجی‌گر رابطه میان حمایت ادراک شده سرپرست و OCB است.

فرضیه ۶. عدالت توزیعی ادراک شده، میانجی‌گر رابطه میان حمایت ادراک شده سرپرست و OCB است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی از نوع رابطه‌ای است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و

¹ Wayne & et al.

² Tepper & Taylor

³ Holtz & Harold

تا کاملاً موافقم است. پایایی این پرسشنامه توسط کالیت ۰/۹۵ گزارش شده است و در پژوهش حاضر ۰/۹۲ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید سه تن از استادان متخصص در این زمینه قرار گرفت.

پرسشنامه عدالت رویه‌ای: این مقیاس توسط نیهوف و مورمان (۱۹۹۳) ساخته شده و شامل ۶ سؤال است. نحوه نمره‌گذاری یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. پایایی این ابزار توسط نیهوف و مورمان ۰/۸۶ و در پژوهش حاضر ۰/۸۲ به دست آمد و روایی آن مورد تأیید سه تن از استادان متخصص در این زمینه قرار گرفت.

تحلیل این پژوهش با تحلیلی مقدماتی یعنی همبستگی‌های مرتبه صفر پیرسون برای کسب یک بینش اولیه نسبت به داده‌ها آغاز شد. سپس، تحلیل‌های پیچیده‌تر برای ارزیابی برازندگی الگوی پیشنهادی انجام شد که همگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM)، با استفاده از برآورد حداکثر درست‌نمایی^۱ نرم‌افزار AMOS ویراست ۱۶ (آربوکل^۲، ۱۹۹۷) انجام گردیدند. الگویابی معادلات ساختاری که تحلیل مسیر با متغیرهای مکنون نیز نامیده می‌شود، در حال حاضر به عنوان روشی برای نشان دادن روابط علی (وابستگی) در داده‌های چند متغیری در علوم رفتاری و اجتماعی به کار می‌رود. برای تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت: ۱- مقدار مجذور کای^۳ (χ^2). ۲- شاخص هنجار شده مجذور کای^۴ (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی). ۳- شاخص نیکویی برازش^۵ (GFI). ۴- شاخص نیکویی برازش تعدیل شده^۶ (AGFI). ۵- شاخص هنجار شده^۷

هنجار شده^۷ (NFI). ۶- شاخص برازندگی تطبیقی^۸ (CFI). ۷- شاخص برازندگی افزایشی^۹ (IFI). ۸- شاخص توکر- لويس^{۱۰} (TLI) و ۹- جذر میانگین مجذورات خطای تقریب^{۱۱} (RMSEA). برای آزمون اثرهای غیرمستقیم (واسطه‌ای) در الگوی پیشنهادی از روش بارون و کنی^{۱۲} (۱۹۸۶) و برای تعیین معنی‌داری آنها از آزمون سوبل^{۱۳} (۱۹۸۲) استفاده شد.

نتایج

پیش از انجام تحلیل‌های اصلی، چند تحلیل اولیه برای کسب بینش‌های مقدماتی در ارتباط با داده‌ها انجام گرفت. در این پژوهش، در مجموع، روابط پنج متغیر در الگوی پیشنهادی بررسی شده است. یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار نمره‌های آزمودنی‌ها در متغیرهای پژوهش و ماتریس همبستگی متغیرهای الگو در جدول ۱ نشان داده شده است.

⁷ Normed fit index

⁸ Comparative fit index

⁹ Incremental fit index

¹⁰ Tucker- Lewis

¹¹ Root- mean- square error of approximation

¹² Baron & Kenny

¹³ Sobel

¹ Maximum likelihood estimation

² Arbuckle

³ Chi- square

⁴ Normed χ^2 measure

⁵ Goodness- of- fit

⁶ Adjusted goodness- of- fit

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش برای کل آزمودنی‌ها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
۱ مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۸/۷۴	۳/۷۷	-	۰/۵۷**	۰/۵۲**	۰/۴۸**	۰/۶۸**
۲ حمایت ادراک شده سرپرست	۲۶	۴/۷۲	-	-	۰/۵۷**	۰/۳۰**	۰/۵۵**
۳ عدالت رویه‌ای ادراک شده	۱۶/۴۹	۳/۷۸	-	-	-	۰/۴۸**	۰/۶۹**
۴ عدالت توزیعی ادراک شده	۱۵/۹۸	۴/۱۹	-	-	-	-	۰/۶۳**
۵ رفتار مدنی سازمانی	۶۰/۷	۵/۹۶	-	-	-	-	-

۷- شاخص برازندگی افزایشی^۷ (IFI). ۸- شاخص توکر- لویس^۸ (TLI) و ۹- جذر میانگین مجذورات خطای تقریب^۹ تقریب^۹ (RMSEA).

الگوی پیشنهادی در این مطالعه در مجموع پنج متغیر را در خود جای داده است. برازندگی الگوی پیشنهادی بر اساس سنج‌های برازندگی که قبلاً به آنها اشاره شد ارزیابی گردید. پس از انجام تحلیل، مسیر حمایت ادراک شده سرپرست به عدالت توزیعی، غیر معنی‌دار درآمد و از الگو حذف گردید. همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، الگوی پیشنهادی با وجود این که در برخی شاخص‌های برازندگی مانند GFI، IFI و CFI و دارای برازش نسبتاً خوبی بود اما شاخص‌های دیگر نشان می‌دهد که نیاز به بهبود دارد. پس از حذف مسیر غیر معنی‌دار، الگوی اصلاح شده اول حاصل شد. هر چند برخی شاخص‌های این الگو ارتقا یافتند اما نیاز به بهبود آنها احساس می‌شد. برازش بهتر را می‌توان در الگوی نهایی، یعنی الگویی که در آن، یک مسیر غیر معنی‌دار حذف شده است و بر اساس نرم‌افزار AMOS^{۱۶} خطاهای دو مسیر همبسته گردیدند ملاحظه نمود. الگوی نهایی برازش بسیار خوبی دارد.

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که فرضیه روابط بین متغیرها، منطبق با مسیرهای مورد انتظار است. یعنی همه روابط در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ بوده‌اند. این تحلیل‌های همبستگی بینشی را در ارتباط با روابط دو متغیری بین متغیرهای پژوهش فراهم آورده‌اند. برای آزمودن همزمان انگاره روابط مفروض در پژوهش حاضر، روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) اعمال گردیده که نتایج آن در بخش بعد گزارش شده است.

بررسی ساختار مدل

برای ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) مورد استفاده قرار گرفت. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از SPSS ویراست ۱۶ و AMOS ویراست ۱۶ انجام گرفت. برای تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت: ۱- مقدار مجذور کای^۱ (χ^2). ۲- شاخص هنجار شده مجذور کای^۲ (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی). ۳- شاخص نیکویی برازش^۳ (GFI). ۴- شاخص نیکویی برازش تعدیل شده^۴ (AGFI). ۵- شاخص برازندگی هنجار شده^۵ (NFI). ۶- شاخص برازندگی تطبیقی^۶ (CFI). ۷-

^۱ Chi- square

^۲ Normed χ^2 measure

^۳ Goodness- of- fit

^۴ Adjusted goodness- of- fit

^۵ Normed fit index

^۶ Comparative fit index

^۷ Incremental fit index

^۸ Tucker- Lewis

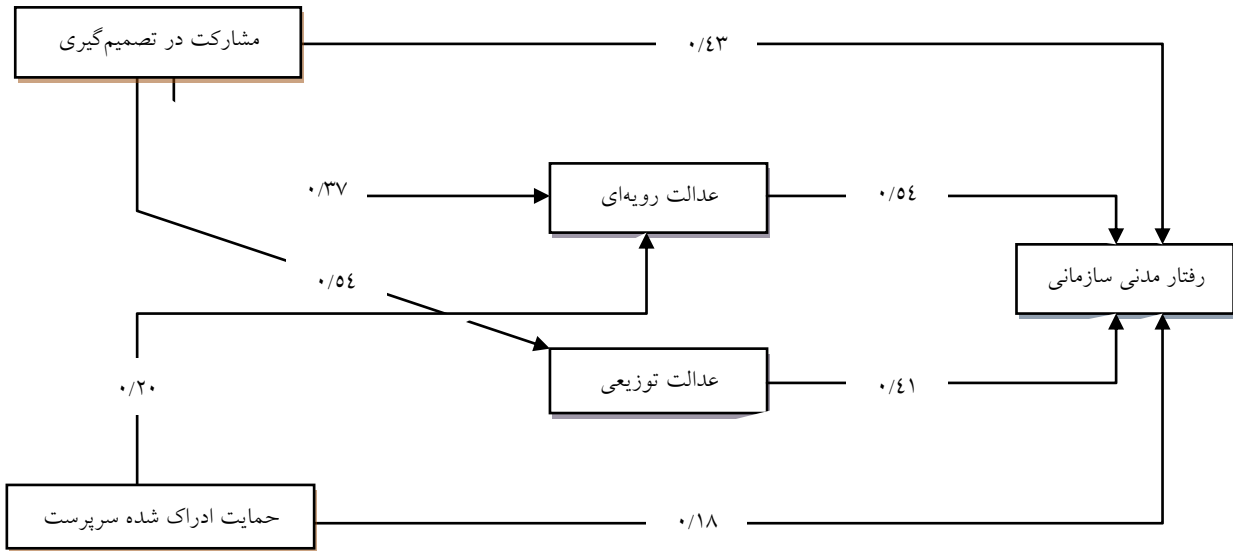
^۹ Root- mean- square error of approximation

جدول ۲- برازش الگوی پیشنهادی و نهایی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی

شاخص برازندگی الگو	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۰/۷۴	۱	۱۰/۷۴	۰/۹۶	۰/۴۱	۰/۹۵	۰/۵۷	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۳۱
الگوی اصلاح شده اول	۱۰/۸۴	۲	۵/۴۲	۰/۹۶	۰/۷۰	۰/۹۶	۰/۸۰	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۲۰
الگوی نهایی	۰/۱	۱	۰/۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۰۱

جدول ۳- الگوی ساختاری: مسیرها و ضرایب استاندارد آنها در الگوی نهایی

مسیر	β	سطح معنی‌داری
مشارکت در تصمیم‌گیری ← عدالت رویه‌ای	۰/۳۷	۰/۰۰۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری ← عدالت توزیعی	۰/۵۴	۰/۰۰۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری ← رفتار مدنی سازمانی	۰/۴۳	۰/۰۰۰۱
حمایت ادراک شده سرپرست ← عدالت رویه‌ای	۰/۲۰	۰/۰۰۰۷
حمایت ادراک شده سرپرست ← رفتار مدنی سازمانی	۰/۱۸	۰/۰۳
عدالت توزیعی ← رفتار مدنی سازمانی	۰/۴۱	۰/۰۰۰۱
عدالت رویه‌ای ← رفتار مدنی سازمانی	۰/۵۴	۰/۰۰۰۱



شکل ۲- الگوی نهایی پژوهش حاضر

آزمون سوبل (۱۹۸۲) برای تعیین معنی‌داری مسیرهای غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته از طریق متغیر میانجی استفاده گردید.

میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی ادراک شده روابط واسطه‌ای الگوی پیشنهادی با استفاده از روش بارون و کنی (۱۹۸۶) و بررسی دو الگوی رگرسیونی آزموده شدند. از

می‌سازد. گام بعدی، استفاده از مشارکت در تصمیم‌گیری و عدالت رویه‌ای به عنوان پیش‌بین‌های OCB است. جدول‌های ۴ و ۵ این موقعیت‌ها را نشان می‌دهند.

با توجه به جدول ۱، نشان داده شد که بین متغیرهای پژوهش رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ لذا این روابط پیش‌نیازهای اصلی مورد نظر بارون و کنی (۱۹۸۶) را برآورده

جدول ۴- ضریب رگرسیون مشارکت در تصمیم‌گیری و OCB

مدل	ضرایب غیر استاندارد		t	معنی‌داری
	B	خطای استاندارد		
۱	۴۰/۵۵	۲/۲۰	۱۸/۳۷	۰/۰۰
	۱/۰۷	۰/۱۱	۹/۳۱	۰/۰۰

در تصمیم‌گیری و عدالت رویه‌ای، هر دو به طور همزمان به عنوان متغیرهای پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی در معادله رگرسیون قرار گرفته‌اند.

با توجه به یافته‌های جدول ۴ مشاهده می‌شود که مشارکت در تصمیم‌گیری به طور معنی‌داری OCB کارکنان را پیش‌بینی می‌کند لذا فرضیه ۱ پژوهش تأیید می‌گردد. در ادامه با استفاده از رگرسیون همزمان، متغیر مشارکت

جدول ۵- ضرایب رگرسیون متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	معنی‌داری
	B	خطای استاندارد		
۲	۳۵/۵۸	۲	۱۷/۷۷	۰/۰۰
	۰/۶۸	۰/۱۱	۶/۰۳	۰/۰۰
	۰/۷۴	۰/۱۱	۶/۵۵	۰/۰۰

خطای استاندارد دو مسیر (Sab) مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت رویه‌ای و رفتار مدنی سازمانی، با استفاده از معادله ۲ و نسبت t با استفاده از معادله ۱ محاسبه شد:

$$Sab = 0.104 \quad t = 5.55$$

سوبل (۱۹۸۲) معتقد است نسبت t به گونه‌ای مجانب دارای توزیع بهنجار است که برای نمونه‌های بزرگ وقتی این نسبت بزرگ‌تر از $\pm 1/96$ باشد، به رد فرض صفر در سطح $\alpha = 0/05$ منجر می‌گردد؛ بنابراین مسیر مورد نظر آن گونه که انتظار می‌رفت معنی‌دار شد و نتایج به دست آمده مبنی بر اثر غیر مستقیم مشارکت در تصمیم‌گیری بر OCB از طریق

مطابق با جدول ۵، وقتی متغیر عدالت رویه‌ای به عنوان پیش‌بین دوم به متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری اضافه می‌شود، مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین اول کاهش می‌یابد اما هنوز معنی‌دار است. این حالت، اثر واسطه‌ای عدالت رویه‌ای را در این رابطه تأیید می‌کند. به اعتقاد بارون و کنی (۱۹۸۶)، در شرایطی که ضریب پیش‌بین در مسیر غیرمستقیم کاهش می‌یابد ولی در مقدار هنوز معنی‌دار است، یک رده برای آزمودن رابطه واسطه‌ای، تعیین معنی‌داری با استفاده از آزمون سوبل (۱۹۸۲) است؛ لذا در اینجا نیز آزمون سوبل با استفاده از دو معادله ۱ و ۲ محاسبات انجام شد.

عدالت رویه‌ای (فرضیه ۲) تأیید می‌شود. توزیعی به عنوان پیش‌بین‌های OCB در جدول ۶ نشان داده در ادامه، موقعیت مشارکت در تصمیم‌گیری و عدالت شده است.

جدول ۶- ضرایب رگرسیون متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		معنی داری
	B		β		
	خطای استاندارد	خطای استاندارد	خطای استاندارد	خطای استاندارد	
۳	ثابت	۳۷/۲۴	۲/۰۴	-	۱۸/۲۲
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۷۶	۰/۱۱	۰/۴۸	۶/۵۷
	عدالت توزیعی	۰/۵۶	۰/۱۰	۰/۴۰	۵/۴۰

نتایج به دست آمده مبنی بر اثر غیر مستقیم مشارکت در تصمیم‌گیری بر OCB از طریق عدالت توزیعی (فرضیه ۳) تأیید می‌شود. گام بعدی، استفاده از حمایت ادراک شده سرپرست و عدالت رویه‌ای به عنوان پیش‌بین‌های OCB است. جدول‌های ۷ و ۸ این موقعیت‌ها را نشان می‌دهند.

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود که با اضافه کردن همزمان عدالت توزیعی به معادله رگرسیون، مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین اول کاهش می‌یابد اما هنوز معنی‌دار است. در اینجا نیز با استفاده از معادله‌های آزمون سوبل (۱۹۸۲)، معنی‌داری رابطه واسطه‌ای به شرح زیر محاسبه شد:

$$Sab = 0.01, t = 4/89$$

با توجه به اینکه t محاسبه شده از $1/96$ بزرگتر است،

جدول ۷- ضریب رگرسیون حمایت ادراک شده سرپرست و OCB

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		معنی داری
	B		β		
	خطای استاندارد	خطای استاندارد	خطای استاندارد	خطای استاندارد	
۴	ثابت	۴۲/۴۹	۲/۷۷	-	۱۵/۳۲
	حمایت ادراک شده سرپرست	۰/۷۰	۰/۱۰	۰/۵۵	۶/۶۷

ادراک شده سرپرست و عدالت رویه‌ای، هر دو به طور همزمان به عنوان متغیرهای پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی در معادله رگرسیون قرار گرفته‌اند.

با توجه به یافته‌های جدول ۷ مشاهده می‌شود که حمایت ادراک شده سرپرست به طور معنی‌داری OCB کارکنان را پیش‌بینی می‌کند، لذا فرضیه ۴ تأیید می‌گردد. در ادامه با استفاده از رگرسیون همزمان، متغیر حمایت

جدول ۸- ضرایب رگرسیون متغیر حمایت ادراک شده سرپرست، عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	معنی‌داری		
	B	خطای استاندارد				
۵	ثابت	۳۶/۶۹	۲/۳۷	-	۱۵/۴۴	۰/۰۰
	حمایت ادراک شده سرپرست	۰/۳۶	۰/۰۹	۰/۲۸	۳/۷۴	۰/۰۰
	عدالت رویه‌ای	۰/۸۸	۰/۱۲	۰/۵۶	۷/۳۵	۰/۰۰

مطابق با جدول ۸، وقتی متغیر عدالت رویه‌ای به عنوان پیش‌بین دوم به متغیر حمایت ادراک شده سرپرست اضافه می‌شود، مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش بین اول کاهش می‌یابد اما هنوز معنی‌دار است. با استفاده از معادله‌های آزمون سوئیل (۱۹۸۲) معنی‌داری رابطه واسطه‌ای به شرح زیر محاسبه شد: $Sab = 0.07, t = 6/01$

با توجه به این که t محاسبه شده از $1/96$ بزرگتر است، نتایج به دست آمده مبنی بر اثر غیر مستقیم حمایت ادراک شده سرپرست بر OCB از طریق عدالت رویه‌ای (فرضیه ۵) تأیید می‌شود.

با توجه به این که در مدل نهایی، رابطه حمایت ادراک شده سرپرست با عدالت توزیعی حذف گردید، در بررسی تحلیل میانجی‌گری، بررسی میانجی‌گری عدالت توزیعی در رابطه میان حمایت ادراک شده سرپرست و رفتار مدنی سازمانی نیز حذف می‌گردد و فرضیه ۶ به سبب معنی‌دار نشدن مسیر حمایت ادراک شده سرپرست به عدالت توزیعی تأیید نمی‌شود.

بحث

هدف مطالعه حاضر، بررسی اثرات مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست بر رفتار مدنی سازمانی با در نظر گرفتن عدالت توزیعی و رویه‌ای به عنوان متغیرهای میانجی‌گر است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حمایت ادراک شده سرپرست و به‌ویژه مشارکت در تصمیم‌گیری نقش بسزایی در رفتار مدنی سازمانی دارند و این نقش با در نظر

گرفتن متغیرهای میانجی به خصوص عدالت رویه‌ای که متضمن عادلانه بودن فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری در سازمان است، پررنگ‌تر می‌شود.

میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه میان PDM و PSS با OCB

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد ادراک عدالت (هم توزیعی و هم رویه‌ای) نقش مهمی را در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و در نتیجه، نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. همان‌طور که کریتنر و کینیکی^۱ (۲۰۰۶) اذعان می‌کنند، عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردی منصفانه در کار است و عاملی است که بر اساس موقعیت‌های کاری ساخته شده است (کریتنر و کالکیت، ۲۰۰۵). هنگامی که در سازمان به نقطه نظرات کارکنان توجه می‌شود و آنها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خود و سازمان شرکت داده می‌شوند، چنین می‌پندارند که در سازمان عدالت بر پاست و امکانات و پاداش‌ها منصفانه توزیع می‌شود و با مشارکت یافتن در تصمیم‌گیری‌ها، به عادلانه بودن روش‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری در مورد نحوه توزیع امکانات و منابع اطمینان می‌یابند. لونتال^۲ (۱۹۸۰) معتقد است که رویه‌های عادلانه به وسیله خصوصیات زیر مشخص می‌شود: توزیع امکانات برای همه افراد در طول زمان یکسان و بدون سوگیری باشد، بر اساس اطلاعات صحیح و دقیق انجام گیرد، قابل تصحیح باشد و براساس هنجارهای اخلاقی و معنوی

^۱ kinicki & kreitner

^۲ Leventhal

استوار باشد. حال آن‌که مشارکت در تصمیم‌گیری لازمه همه این شرایط است؛ بدین معنا که برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، باید آنها در اطلاعات سازمان سهیم باشند و فرصت یکسان و برابر برای اظهار نظر همه کارکنان وجود داشته باشد و ارزش‌ها و هنجارهای ضمنی درباره تخصیص مزایا و منابع مانند بی‌طرفی و همسانی برقرار باشد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نیز با پژوهش‌های ذکر شده در پیشینه تحقیق هماهنگ است (ونی‌پرن، ۱۹۹۹؛ محمد، ۲۰۰۴؛ زانگ، لی و زو، ۲۰۱۰) که این امر، نشان‌دهنده اهمیت نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی ادراک شده در میان دروندادها و بروندادهای سازمان (از جمله OCB، خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و ...) است. این پژوهش و پژوهش‌های دیگری که در مورد نظریه عدالت سازمانی در کشور انجام شده است، اهمیت و نقش آن را به عنوان یک ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی بیان می‌کند و شایسته است که مسئولان و مدیران سازمان‌ها آن را در مد نظر قرار دهند. ایجاد جو عدالت محور یکی از وظایف اساسی مدیران سازمان‌ها به شمار می‌رود. زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی سازمانی دارد. کارکنان در صورتی رفتار شهروندی سازمانی انجام می‌دهند که احساس کنند عدالت در سازمان رعایت می‌شود. وقتی به کارکنان فرصت اظهار نظر در سازمان داده شود چنین ادراک می‌کنند که با آنان عادلانه رفتار شده است و ادراک عدالت در سازمان می‌تواند سبب افزایش تمایل افراد به همکاری‌های داوطلبانه گردد. در همکاری‌های داوطلبانه، کارکنان برای شکوفایی بیشتر توانایی‌های خود به نفع سازمان تلاش می‌کنند و بی‌توجه به پیامدها و بدون هیچ چشم‌داشتی برای رسیدن به اهداف سازمان و افزایش اثربخشی سازمانی تلاش‌های مضاعفی می‌کنند. همچنین، بر اساس نظریه عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها افزایش یا کاهش برون داد است، به این معنا که اگر کارکنان مشاهده

کنند که در سازمان، عدالت اجرا نمی‌شود، دچار نوعی تنش می‌شوند و برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دروندادها و مشارکت‌های خود را در سازمان کاهش دهند. در چنین مواردی، ممکن است رفتار شهروندی آنها کاهش یابد. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده مانند رفتار شهروندی سازمانی، دروندادها و مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند. پودساکوف و همکاران (۱۹۹۶)، مطرح کردند که وقتی به طور عادلانه با کارکنان در سازمان‌ها رفتار می‌شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آنها دارند، میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می‌یابد. چنین نتایجی در پژوهش‌های دیگر نیز حاصل شده است (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ ویلیام، پیتر و زینوبا، ۲۰۰۲؛ رضاییان، گیوی و نصرآبادی، ۲۰۱۰؛ رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸) همچنین، در مدل پیشنهادی این پژوهش فرض شده بود که چنانچه کارکنان ادراک کنند مورد توجه و حمایت سرپرست خود هستند، با ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای، OCB بیشتری از خود نشان می‌دهند، با این حال فرضیه پژوهش مبنی بر میانجی‌گری عدالت توزیعی در رابطه بین حمایت ادراک شده سرپرست و OCB رد شد و فقط میانجی‌گری عدالت رویه‌ای در رابطه بین حمایت ادراک شده سرپرست و OCB معنادار شد. در تبیین معنادار بودن نقش میانجی‌گری عدالت رویه‌ای در رابطه بین حمایت ادراک شده سرپرست و OCB می‌توان گفت زمانی که سرپرستان به نقطه نظرات کارکنان در روندهای سازمانی اهمیت می‌دهند، ادراک آنان از عادلانه بودن محیط سازمانی افزایش می‌یابد و برای جبران آن دست به رفتارهایی می‌زنند که جزء وظایف شغلی آنان نیست و فراتر از نقش آنان تعریف می‌شود. همچنین، معنادار نبودن میانجی‌گری عدالت توزیعی در رابطه بین حمایت ادراک شده سرپرست و OCB را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که کارکنان، سرپرست خود را فردی می‌شناسند که مقامات بالادست‌تر از خود دارد و نقشی در توزیع پاداش‌ها و تخصیص منابع ندارد؛

کار، کمک‌های دریافت شده را جبران کنند. به بیان سیتون و همکاران^۳ (۱۹۹۶)، کارکنان رفتارهای شغلی مناسب، OCB و تعهد سازمانی را به عنوان رفتارهای جبرانی در قبال حمایت‌های سازمان از خود نشان می‌دهند. به عنوان مثال، تلاش اضافی در انجام وظایف تعیین شده، شیوه‌ای است که کارکنان می‌توانند دستورات کارفرمایان را بهتر انجام دهند و رفتار حمایتی کارفرمای خود را جبران کنند. همچنین برای کارکنانی که پاداش‌های اجتماعی چون احترام به نقطه نظرات، شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، امنیت شغلی و عدالت را ادراک می‌کنند، OCB یک منبع جبران اجتماعی در نظر گرفته می‌شود؛ به این ترتیب، کارمندان میل دارند که با سازمانشان همکاری و مشارکت داشته باشند. براین اساس، نتایج این پژوهش و پژوهش‌های دیگری که در این زمینه در کشور انجام شده، می‌تواند راهگشای سودمندی برای سرپرستان و مدیران سازمان‌ها باشد.

کاربرد برای سازمان‌ها و مدیران

این پژوهش ارزش‌های ضمنی و کاربردی مهمی برای مدیران و سرپرستان سازمان‌ها دارد. سرپرستانی که مایلند رفتار شهروندی را در جو سازمان خود هر چه بیشتر پرورش دهند می‌توانند با ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، بر استانداردهای اخلاقی کارکنان تأثیر بگذارند و هنجار مشارکت و کمک به همکاران و تلاش بیشتر در شغل و سازمان را در میان آنان رواج دهند. آنها می‌توانند با رواج دادن چنین هنجارهایی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان خود تأثیر بگذارند. حتی اگر گروه‌های کاری درون سازمان تعاملات و تعارضات مخصوص به خود را داشته باشند، با این حال این امر می‌تواند بر کل سیستم اثر بگذارد.

با استناد به یافته‌های پژوهش و با توجه به این‌که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است می‌توان پیشنهاد

بدین معنا که هنجار سازمان به گونه‌ای تعیین شده است که تنها مدیران ارشد سازمان تصمیم‌گیری می‌کنند و سرپرستان و مقامات میانی از خود آزادی عمل ندارند. این یافته با نتایج برخی تحقیقات ناهمخوان است. مثلاً لاتهام و اسکارلیکی^۱ (۱۹۹۵) نشان داده‌اند که سرپرستان واحدهایی که اصول عدالت سازمانی را طی دوره‌های آموزشی فراگرفته‌اند، از نظر زیردستان بیشتر به عنوان افرادی عادل و منصف ارزیابی شده‌اند و همین نوع ارزیابی سبب شده است که زیردستان رفتار شهروندی بیشتری نسبت به واحد کاری و همکاران خود ابراز نمایند. علت این ناهمخوان بودن را می‌توان جوهای گوناگون در سازمان‌های مختلف برشمرد. در برخی سازمان‌ها مدیران به سرپرستان خود اختیار و آزادی عمل می‌دهند و به آنها اجازه می‌دهند برای توزیع پاداش‌ها برای کارکنان، خود اقدام کنند. با این حال در سازمان‌های دیگر ممکن است سرپرستان چنین آزادی عمل و اختیاری نداشته باشند و تنها از لحاظ نام، پست بالاتر از زیردست خود داشته باشند ولی در عمل همانند زیردستان باشند. در چنین سازمان‌هایی حتی اگر کارکنان حمایت اجتماعی سرپرست خود را ادراک کنند، ممکن است از عدالت موجود در سازمان درک روشنی نداشته باشند و چنانچه رفتارهای فرانقش و OCB از خود نشان بدهند، به احترام رفتارهای حمایتگرانه سرپرست خود و نه به خاطر عدالت ادراک شده باشد؛ این امر تأکید بیشتر بر بیان گرینبرگ و کالینگ (۲۰۰۵) است که ادراک وجود عدالت را در سازمان بر مبنای موقعیت کاری و جو سازمانی می‌دانند.

همان‌طور که در پیشینه گفته شد، عدالت سازمانی مربوط به رفتار منصفانه با مردم در سازمان است و به همین دلیل می‌توان آن را جرئی از تبادل اجتماعی به حساب آورد (بیس^۲، ۲۰۰۱). مطابق با نظریه تبادل اجتماعی، افراد در پی انجام عمل متقابل برای به حداکثر رساندن احتمال مبادله‌ای هستند که در آن به کوشش‌ها و مشارکت‌هایشان توجه می‌شود. در پی این رابطه تبادلی، افراد سعی می‌کنند تا از طریق رفتار مربوط به

¹ Latham & Skarlicki

² Bies

³ Setoon & et al.

کرد که سرپرستان با بهسازی وضعیت کارکنان و حمایت اجتماعی از آنان و دادن اجازه اظهار نظر و ارائه پیشنهاد بدون ترس و آزادانه و با اتخاذ رویه‌های عادلانه در سازمان و شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی به کارکنان، همکاری و مشارکت آنان را برای تلاش بیشتر در جهت اثربخشی سازمانی و دستیابی به اهداف سازمانی و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی، جلب کنند.

محدودیت تحقیق و پیشنهاد برای تحقیقات آینده

محدودیت عمده این پژوهش این بود که همه داده‌ها در یک مقطع زمانی جمع شده بودند و نتایج براساس یک پژوهش مقطعی بود. لذا پیشنهاد می‌شود که متغیرهای این پژوهش (PDM, PSS, OCB) عدالت رویه‌ای و توزیعی ادراک شده) در پژوهش‌های آینده به صورت تحقیق طولی تکرار شوند. همچنین تحقیقات گسترده‌تر با مدل‌های کامل‌تر در این زمینه و در سازمان‌های مختلف دیگر پیشنهاد می‌گردد.

نتیجه

رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتن در قالب نقش شهروندی جهانی و عملکردی وسیع‌تر از عملکرد تعریف شده برای کارکنان، به مؤلفه‌های گوناگونی اضافه بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی افراد در سازمان‌ها بستگی دارد. شرایط شغل و عدالت ادراک شده و حمایت سرپرستان از کارکنان خود و مشارکت کارکنان در امور سازمان از اصلی‌ترین این موارد است. بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که با مدیریت مؤثر و تقسیم عادلانه منابع و تفویض اختیار به کارکنان برای اظهار نظر و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، می‌توان شرایطی ایجاد کرد که افراد نقش خود را با کیفیت و کمیتی فراتر از آنچه که تعریف شده و انتظار می‌رفته ایفا کنند و به عنوان شهروند سازمانی متخصص و متعهد، به تمامی ارزش‌ها و آرمان‌های سازمان پایبند باشند و در راستای تأمین انتظارات ذینفعان گام بردارند.

منابع

گلپور، م. و بلالی دهکردی، س. (۱۳۸۹). «مدل ارتقای رفتارهای مدنی سازمانی از طریق قرارداد روانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی»، دومین کنگره دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ص ۱۴-۱۷.

رامین مهر، ح؛ هادیزاده مقدم، ا. و احمدی، ا. (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ستاد تهران»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ش ۲، ص ۶۵-۸۸.

زارع، ح. (۱۳۸۳). «نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد سازمان»، فرهنگ مدیریت، سال دوم، ش ۶، ص ۱۵۱-۱۶۹.

- Ahmadi, P. Forouzandeh, S. & Safari Kahreh, M. (2010) "The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No. 19, p 107-120.
- Arbuckle, J.L. (1997) *Amos user's guide: version 3.6*. Chicago: SmallWaters Corp.
- Artis, SH. (2007) *The effects of perceived organizational support on training and safety in Latino and non-Latino construction eorkers*. (doctoral Dissertation), Proquest, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 51, p 1173-1182.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Baker, T.L. Hunt, T.G. & Andrews, M.C. (2006) "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values". *Journal of Business Research*, No. 59, P 849-857.

- Leventhal, G.S. (1980) *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In: Social Exchange: Advance in theory and research, Gergen, K., M. Greenberg & R. Willis (Eds.). Plenum Press, New York.
- Liu, Y. Long, L.R. & Li, Y. (2003) "The Unique Effects of Organizational Justice Dimension on Organizational Outcomes". *Management World*, No. 19(3), P 126-132.
- Morrison, E.W. (1994) "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior. The Importance of the Employees Perspective", *Academy of Management Journal*, No. 37 (6), P 15-43.
- Muhammad, A.H. (2004) "Procedural Justice as Mediator between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior". *IJCM*. No. 14(3 & 4), P 58-68.
- Organ, D.W. (1990) "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". *Research in Organizational Behavior*, No. 12, P 43-72.
- Organ, D.W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time". *Human Performance*, No. 10, P 85-97.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996) "A Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions and Performance". *Journal of Applied Psychology*, No. 81, P 380-399.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literatures and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, No. 26(3), P 513-563.
- Parnell, P. & Crandall, D. (2001) "Rethinking Participative Decision Making (A Defined of the Propensity for Participative Decision Making Scale)", *Person Review*, No. 30(5), 523-535.
- Rezaiean, A. Givi, H.E. & Nasabadi, M.B. (2010) "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction & Trust". *Research Journal of Business Management*, No. 4(2), P 112-120
- Saks, A.M. (2006) "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of*
- Bies, R.J. (2001) *Interactional (in) justice: the sacred & the profane*. In: Greenberg, J. Cropanzano, R. Editors. *Advances in Organizational justice*. California: Stanford University Press.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001) "The Role of Justice in Organizations: a Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 86, p 278-321.
- Colquitt, J.A. Conlin, D.E. Wesson, M.J. Porter, O.L.H. & Ng, K.L. (2001) "Justice at the Millennium: A Metaanalytic Review of 25 years of Organizational Justice Research". *J Appl Psychol*, No. 86(3), P 425-445.
- Eisenberger, R. et al. (1986) "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, No. 71, P 500- 507.
- Eisenberger, R. et al. (1997) "Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, No. 82, P 812-820.
- Fahr, J. Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and task Scope Versus Satisfaction". *Journal of Management*, No. 16(4), P 705-722.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985) "Procedural Justice: an Integrative Analysis of Personnel Systems". In: Rowland KM, Ferris GR, editors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, No. 3, P 141-183.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997) "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues". *J Appl Psychol*, No. 82(6), P 827-44.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. (2005) *Handbook of organization justice*. London: Routledge.
- Holtz, B.C. & Harold, C.M. (2009) "Fair Today, Fair Tomorrow? A longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions". *Journal of Applied Psychology*, No. 95(5), P 1185-1199.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *J Appl Psychol*, No. 89(5), P 755-768.
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2006) *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. 2nd. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Lamastro, V. (2000) "Commitment and Perceived Organizational Support", *National Forum*, No. 13(3), p 28-39.
- Latham, G.P. Skarlicki, D.P. (1995) "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior". *Hum Perform*. No. 8, P 67-80.

- Isfahan University of Medical Sciences". *Health Management Journal*, No. 13(35), P 25-32.
- Zhang, G. Lee, G. & Zou, X. (2010) "The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in Chin". *Psychology*, No.1, P 300-304.
- Zhou, H. Long, L.R. Wang, Y. & et al. (2005) "The Different Outcome of Distributive Justice, Procedural Justice and Interact Justice". *Journal of Psychology*, No. 37(5), P 689-692.
- Managerial Psychology*, No. 21 (7), P 600-619.
- Settoon, R.P. & Bennett, N. & Liden, R.L. (1996) "Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, No. 81, P 219-227.
- Schnake, M. Cochran, D.S. & Dumler, M.P. (1995) "Encouraging Organizational Citizenship: the Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership". *Journal of Managerial Issues*, No. 7, P 209-221.
- Smith, C.A. Organ, D.W. & Near, J.P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, No. 68, P 653-663.
- Sobel, M.E. (1982) "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.)", *Sociological Methodology 1982* (p 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Tepper, B.J. Taylor, E.C. (2003) "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, No. 46(1), P 97-105.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959) *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vanyperen, N.W. Berg, A.E. & Willering, B.M. (1999) "Towards a Better Understanding of the Link between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: a Multilevel Analysis". *Journal of Occupational an Organizational Psychology*, No. 72(3), P 377-392.
- Wayne, S.J. Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, No. 40 (1), P 82-111.
- Williams, S. Pitre, R. & Zainuba, M. (2002) "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment". *The Journal of social Psychology*, No. 142 (1), P 33-44.
- Wu, Z.M. & Wu, X. (2006) "An Empirical Study on the Antecedents of Organizational Behavior: A Social Exchange Theory". *Human Factors*, No. 12(2), P 7-9.
- Yaghoubi, M. Sagueian Nejad, S. Gorjei, H.A. Norouzei, M. & Rezaei, F. (2009) "A Survey of Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction & Organizational Commitment among the Hospital Staffs of