



Monitoring the Role of Organizational Justice on Productivity of Employees of Tejarat Bank Branches

Afsaneh Sadeghi

***Corresponding Author:** MSc. Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-Mail: akmieya_86@yahoo.com

Esmail Omranzadeh

Assistant Professor, Department of Public Administration, Mamqan Branch, Islamic Azad University, Mamqan, Iran. E-mail: omranzadeh_iau@yahoo.com

Abstract

This study aims at Monitoring the Role of organizational justice on the productivity of employees of Tabriz Tejarat Bank branches. The statistical population of the study is all employees of Tabriz Tejarat Bank, which is 280 people. The statistical sample size was determined using Morgan table 162 people and was selected by simple random sampling method. The data collection tools in this present study consisted of the standard organizational justice questionnaire developed by Nihoff and Morman in 1993 with the aim of evaluating organizational justice and the human resource productivity questionnaire based on Achio model developed by Hershey and Goldsmith in 1980. In order to analyze the collected data, descriptive and inferential statistical methods were used. At the inferential level to test the research hypotheses, after determining the distribution of data related to research variables based on Kolomogorov test and Pearson r test, the linear regression test were determined using SPSS software. The results indicate that the main and sub-hypotheses of the research, according to statistical tests, are confirmed at 95% confidence level. In other words, it was found that there is a positive and significant relationship between all components of organizational justice and employee's productivity of Tejarat Bank Tabriz branches.

Keywords: Organizational Justice, Productivity, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice.

Citation: Sadeghi A., & Omranzadeh, E. (2020). "Monitoring the Role of Organizational Justice on Productivity of Employees of Tejarat Bank Branches". *Public Organizations Management*, 8(4), 159-168. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2020.7318

Received: (13/Nov/2019)

Accepted: (04/Dec/2020)



پایش نقش عدالت سازمانی بدر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت

افسانه صادقی

*نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

E-Mail: akmieya_86@yahoo.com

اسماعیل عمرانزاده

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران.

E-mail: omranzadeh_iau@yahoo.com

چکیده

این پژوهش به پایش نقش عدالت سازمانی در بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان بانک تجارت تبریز که تعداد آن‌ها ۲۸۰ نفر است. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۶۲ نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه بوده که شامل پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی در سال ۱۹۹۳ توسط نیهوف و مورمن با هدف ارزیابی عدالت سازمانی تهیه و طراحی شده و همچنین پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی براساس مدل آچپو توسط هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۰ ارائه شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده. در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، پس از تعیین توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش بر اساس آزمون کولوموگروف و آزمون χ^2 پیرسون و آزمون رگرسیون خطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS تعیین شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که فرضیات اصلی و فرعی پژوهش، با توجه به آزمون‌های آماری، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردند. به عبارت دیگر، مشخص شد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین کلیه مؤلفه‌های عدالت سازمان و بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: عدالت سازمانی، بهره‌وری، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای.

استناد: صادقی، افسانه و عمرانزاده، اسماعیل (۱۳۹۹). «پایش نقش عدالت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۴)، ۱۵۹-۱۶۸.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.7318

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۸/۲۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۱۴)

مقدمه

بهره‌وری یکی از شاخص‌های مهم در رشد اقتصادی هر کشور است. در این راستا بررسی و اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بخش‌های مختلف اقتصادی می‌تواند علاوه بر بیان عملکرد اقتصادی کشور در این زمینه، بیانگر ظرفیت تولیدی بخش‌های مختلف باشد. عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی در مورد بهترین شیوه برای بهبود کیفیت تصمیم می‌گیرد و هدایتگر هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری است، به این دلیل که نیروی انسانی سازمان‌ها تنها منبعی است که کمیاب بوده و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی برداری شود، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود اکرم، شن، حیدر، سید و حسین^۱ (۲۰۲۰). بهره‌وری نیروی انسانی مهم‌ترین معیار بهره‌وری است، زیرا بهره‌وری نیروی انسانی با اغلب تجزیه و تحلیل‌های سازمانی در ارتباط است و نیز نیروی انسانی راحت‌ترین داده قابل اندازه‌گیری است. عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است (حمیدی، شاطرآبادی و سلطانیان، ۱۳۹۸). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد بکار می‌رود ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حسینی، مرادی، خانبانی و بخشی، ۱۳۹۵). همبستگی بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان بهزیستی شهر شیراز. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت. ۱۳۹۵ در تاریخچه بهره‌وری، ابتدا توجه کمی به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شد و بیشتر پیشرفت‌ها در زمینه‌ای از بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند. فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید استیفن پی. رابینز^۲ بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید به‌طور کارا و مؤثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب‌رجوعان است دست یابد، سازمانی اثربخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت ارباب‌رجوعان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان‌طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارا بودن است. تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع،

نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن‌گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان (ارباب‌رجوعان سازمان‌های اداری) باشد». از موانع بهره‌وری در نظام اداری می‌توان به نیروی انسانی غیرمتخصص، عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان، عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان، حاکم بودن روحیه منفعت‌طلبی فردی، کم‌کاری، رانتهای مختلف، مشغله زیاد کاری مدیران، روش‌های انجام کار اشاره کرد (چو و همکاران، ۲۰۰۶).

یکی از مهم‌ترین اهداف هر کسب‌وکاری افزایش بهره‌وری کارمندان است که فقط با تدبیر مشترک مدیران شرکت‌ها و مسئولان منابع انسانی محقق می‌شود؛ اما متأسفانه حاصل تلاش‌های تعداد اندکی از این کارکنان موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. درواقع سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های حاکم بر فرآیندهای کسب‌وکار، باید به‌گونه‌ای اندیشیده و اجرا شوند که هدر رفت هزینه‌های شرکت به ازای هر نیروی کار به حداقل برسد. در این مقاله قصد داریم به معرفی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی بپردازیم تا سرپرستان شرکت‌ها بتوانند رونق کسب‌وکارشان را به حداکثر برسانند (کیم و پارک، ۲۰۱۷).

عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است (پان، یان و هائو، ژیچائو و بی^۳، ۲۰۱۸). یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار باشد؛ عدالت سازمانی است. عدالت یک مفهوم آمیخته با جامعه است و در بیشتر جنبه‌های زندگی حضور دارد. این باور در فرهنگ ما رایج است که پیامدهای هر کاری باید با عدالت همراه باشد. عدالت اغلب در سازمان نیز مفهوم می‌یابد و با عنوان عدالت سازمانی از آن یاد می‌شود سیفان^۴ (۲۰۱۹) عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی آثار مثبت و مستقیمی بر رفتار مدنی سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در راستای اثربخشی سازمانی داشته‌اند. وقتی کارکنان سازمان را درک

3. Cho & et al

4. Kim & Park

5. Pan, Yan, Chen, Hao & Bi

6. Suifan

1. Akram, SHEN, Haider, Syed, Hussain & Syed

2. Estifen Rabinz

نقش واسطه‌ای بین عدالت سازمانی و تعهد عاطفی دارد. این امر با تأکید بر نقش حیاتی عدالت سازمانی در شکل‌گیری رفتارها و نگرش‌های کارمندان، با یافته‌های مطالعات مشابه در کشورهای پیشرفته مطابقت دارد. این مطالعه در بررسی مفهومی منحصربه‌فرد است که به ندرت در کشورهای در حال توسعه مورد کاوش قرار گرفته است. این امر به بهبود کمبود چنین تحقیقاتی، به‌ویژه در خاورمیانه کمک خواهد کرد. این مطالعه همچنین اصرار دارد که تحقیقات آینده این مدل را در زمینه‌های اضافی در حال توسعه بیشتر آزمایش کند تا نتیجه‌گیری کلی‌تری را فراهم کند.

پان، یان و هائو، ژیچائو و بی (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت در کشور چین» انجام دادند. از نظر ایشان رفتار سازمانی مثبت کارکنان نه تنها برای ارتقا عملکرد سازمانی بلکه برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی لازم است. این پژوهش به صورت آزمایشی بر روی دو گروه از کارکنان مختلف انجام گردید. در مطالعه اول، در مجموع ۲۵۶۶ کارمند از ۴۵ شرکت تولیدی پرسشنامه‌های کاغذ و مداد را برای ارزیابی عدالت سازمانی و رفتار سازمانی مثبت کارکنان تکمیل کردند. در مطالعه دوم، ۷۴۷ کارمند به‌طور تصادفی برای شرکت در آزمایش موقعیتی با طراحی 2×2 بین افراد نمونه‌گیری شدند. از آن‌ها خواسته شد که یکی از چهار داستان موقعیتی را بخوانند و تصور کنند که این وضعیت برای شخص داستان یا آن‌ها اتفاق می‌افتد و سپس از آن‌ها خواسته شد تصور کنند که فرد داستان یا آن‌ها چه احساسی داشته‌اند. نتایج مطالعه اول نشان داد که عدالت سازمانی با رفتار سازمانی مثبت کارکنان ارتباط دارد و آن را پیش‌بینی می‌کند. نتایج مطالعه دوم نشان داد که عدالت سازمانی اثرات قابل‌توجهی بر رفتار سازمانی مثبت و رفتار سازمانی منفی داشته است. همچنین عدالت رویه‌ای تفاوت معنی‌داری بیشتری نسبت به عدالت توزیعی در رفتار سازمانی مثبت کارکنان داشت. عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای از نظر اثربخشی و جهت‌گیری تأثیرات متفاوتی بر رفتار سازمانی مثبت و رفتار سازمانی منفی دارند. اثر عدالت سازمانی در رفتار سازمانی مثبت بیشتر از رفتار سازمانی منفی بود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل مسیر نشان داد که تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت نسبت به اثر غیرمستقیم آن کمتر است. بنابراین، بسیاری از تأثیرات واسطه‌ای ممکن است بین آن‌ها باشد.

می‌کنند، بین این درک آن‌ها با مفهوم عدالت و واکنش‌های آن‌ها به سازمان همچون تعهد سازمانی و رفتار مدنی رابطه ایجاد می‌شود. به‌علاوه بین درک کارکنان از مافوقشان و با عدالت و پاسخ‌هایی که به مدیران می‌دهند مثل اعتماد به آن‌ها و رفتار مدنی جهت‌دار از سوی آن‌ها نیز رابطه وجود دارد. به عبارت بهتر، وقتی درک عدالت سازمانی با درک عدالت اجتماعی همراه شود، رفتار و نگرش کارکنان بهتر می‌شود (عمران^۱، ۲۰۱۵). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آن‌ها برخورد شده است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹)، ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌تأثیر فرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردهای سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور در مورد عدالت سازمانی و بهره‌وری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

اکرم، شن، حیدر، سید و حسین (۲۰۲۰) پژوهشی مشترک با هدف بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارمندان با نقش میانجی اشتراک دانش در کشور چین انجام دادند. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری مطالعه مذکور نشان داد که اشتراک دانش نقش میانجی را در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار کار نوآورانه کارمندان را ایفا کرده است.

سیفان (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی عاطفی کارکنان از طریق نقش میانجی رضایت شغلی انجام داد. در این تحقیق، ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در نظر گرفته شد. پرسشنامه‌ای برای ۳۶۱ کارمند شرکت‌های دارویی در اردن توزیع شد که نرخ پاسخ آن ۹۳٪ بود. سپس داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و فرضیه‌های مطالعه با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از آموس ۲۰ مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج تأیید کرد که رضایت شغلی

اگرچه عدالت رویه‌ای، بیش از سایر مؤلفه‌ها، قابلیت پیش‌بینی عملکرد سازمانی را دارد و مدیران برای ارتقای عملکرد سازمان، باید عدالت را عامل انگیزشی مهمی در رفتار کارکنان بدانند و به آن توجه کنند.

رجبی و دهقانی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان ناجا بر اساس عدالت سازمانی ادراک شده، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی» به این نتیجه دست یافتند که سازمان نیروی انتظامی نیازمند مدلی است که عوامل تشکیل‌دهنده آن هم‌راستا با تعالی سازمانی باشد؛ یعنی عواملی که بهبود در آن‌ها بتواند سازمان را به سمت سرآمدی هدایت کند.

همچنین یافته‌ها نشان داد عدالت سازمانی ادراک شده از نظر کارکنان ناجا پایین‌تر از میانگین مفهومی قرار دارد. اما خشنودی شغلی، رفتارمندی و بهره‌وری شغلی کارکنان بالاتر از میانگین مفهومی قرار دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد از میان مجموع متغیرهای پیش‌بین به ترتیب اهمیت، خشنودی شغلی، مردانگی-گذشت، نوع دوستی، عدالت توزیعی ادراک شده، وضعیت اقتصادی و فضیلت بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های بهره‌وری در کارکنان هستند.

حسینی، مرادی، خانجانی و بخشی (۱۳۹۵) در پژوهشی که با عنوان «همبستگی بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان بهزیستی شهر شیراز» انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی به‌عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی مطرح است. همچنین نتایج تحلیل‌های آری نشان داد ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی با بهره‌وری کارکنان همبستگی معنی‌دار و مثبت دارند و با افزایش عدالت سازمانی در سازمان بهزیستی، میزان بهره‌وری کارکنان افزایش یافته است. لذا به مدیران توصیه گردید با تقویت عدالت سازمانی و عوامل مرتبط با آن در محل کار می‌توانند بهره‌وری کارکنان سازمان خود را افزایش دهند.

احدی‌نژاد، محبی‌فر، اکبری، محتشم‌زاده و محقق‌پور (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه عدالت سازمانی و بهره‌وری از نظر کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی-درمانی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداختند. نتایج تحقیق ایشان نشان داد که عدالت سازمانی ادراک شده از نظر کارکنان کمتر از متوسط و بهره‌وری بالاتر از متوسط بود و بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری از نظر کارکنان رابطه وجود داشت. بنابراین، مدیران باید از طریق

کیم و پارک^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی روابط ساختاری بین اشتغال به کار، عدالت رویه‌ای سازمانی، به اشتراک گذاری دانش و رفتار نوآورانه کار برای سازمان‌های کشور کره پایدار پرداخت. نتایج نشان داد که عدالت رویه سازمانی با اشتغال به کار کارمندان، اشتراک دانش و رفتار نوآورانه کار رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، مشارکت کاری باعث افزایش اشتراک دانش و رفتار نوآورانه کار کارمندان می‌شود و اشتراک دانش رفتار نوآورانه کار را افزایش می‌دهد. با توجه به سازوکارهای این روابط، مشارکت در کار و اشتراک دانش به‌عنوان واسطه‌های قابل توجه عمل می‌کنند.

کالای^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان» انجام داد. هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل تأثیرات سه جنبه عدالت سازمانی، یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، بر عملکرد وظیفه کارکنان در کشور ترکیه بود. این مطالعه براساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۹۴۲ معلم شاغل در مدارس دولتی در سه کلان‌شهر ترکیه انجام شده است. فرضیه‌ها با استفاده از تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد آزمایش قرار گرفتند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که از بین سه جنبه عدالت سازمانی، عدالت توزیعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد وظیفه دارد. با این حال، مشخص شد که دو جنبه دیگر عدالت یعنی عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، تأثیر قابل توجهی در عملکرد ندارند.

عمران (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین امنیت شغلی، عدالت سازمانی و بهره‌وری سازمانی با نقش واسطه‌ای رضایت شغلی کارکنان انجام داد. این مطالعه نشان داد که عدم امنیت شغلی و عدالت سازمانی و همچنین رضایت شغلی می‌تواند دلیلی بر کاهش بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری سازمانی سازمان‌های پاکستانی با وجود اتخاذ استراتژی‌های مختلف در باشد و وی پیشنهاد داد که باید تمهیداتی برای افزایش رضایت شغلی و امنیت شغلی کارکنان اتخاذ شود زیرا این عوامل مستقیماً منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

حمیدی، شاطرآبادی و سلطانیان (۱۳۹۸) در مطالعه به بررسی ارتباط عدالت سازمانی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی در حوزه معاونت بهداشتی استان کرمانشاه پرداختند. نتایج مطالعه مذکور نشان داد بین عدالت سازمانی و تمام ابعاد آن با عملکرد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛

شغلی و رضایت از سرپرستی، همبستگی معنی دار وجود دارد
آذر و علی پور درویشی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارتباط
فرهنگ (متغیر مستقل) و ادراک عدالت کارکنان (متغیر
وابسته) در قالب یک الگو برای سازمان های ایرانی، اجزای
الگوی فرهنگ را شامل فرهنگ سازنده، تهاجمی - تدافعی و
انفعالی - تدافعی در نظر گرفته اند و به این نتیجه رسیده
است که رابطه هر سه عامل با ادراک عدالت معنی دار است.
همچنین ابعاد فرهنگ فردی، شامل فاصله از قدرت، تحمل
عدم اطمینان، جمع گرایی، مساوات طلبی، مادی گرایی و
ارشدت گرایی گزینش شده که فقط عامل جمع گرایی با
ادراک عدالت رابطه معنی دار داشته است. آنان دریافتند که
در خصوص توسعه ادراک عدالت در کارکنان، عامل فرهنگ
نقش اساسی دارد و فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری نسبت
به فرهنگ فردی دارد.

(نادیری و تانوا^۲، ۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی نقش عدالت در تمایلات ترک، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه» دریافتند که عدالت سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد و حتی اثر قوی بر رضایت شغلی دارد.

(جوردان^{۳، ۲۰۰۱}) در تحقیق خود که به بررسی رابطه عدالت سازمانی و رضایت شغلی پرداخت، دریافت که هر سه نوع عدالت سازمانی، رابطه مثبت با رضایت شغلی دارند.

(کلنداور و دلر^۴، ۲۰۰۹) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد» انجام داده است. یافته این پژوهش نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین ابعاد عدالت سازمانی با ابعاد تعهد سازمانی نیز رابطه معنی‌داری وجود دارد. کلنداور نتیجه گرفته است که اگرچه تمام ابعاد عدالت سازمانی با تعهد مدیران رابطه داشته است ولی تأثیر عدالت مراوده‌ای از همه بیشتر بوده است. متناسب با روابط موجود بین متغیرها، مدل عملیاتی تحقیق به صورت زیر بیان می‌شود:

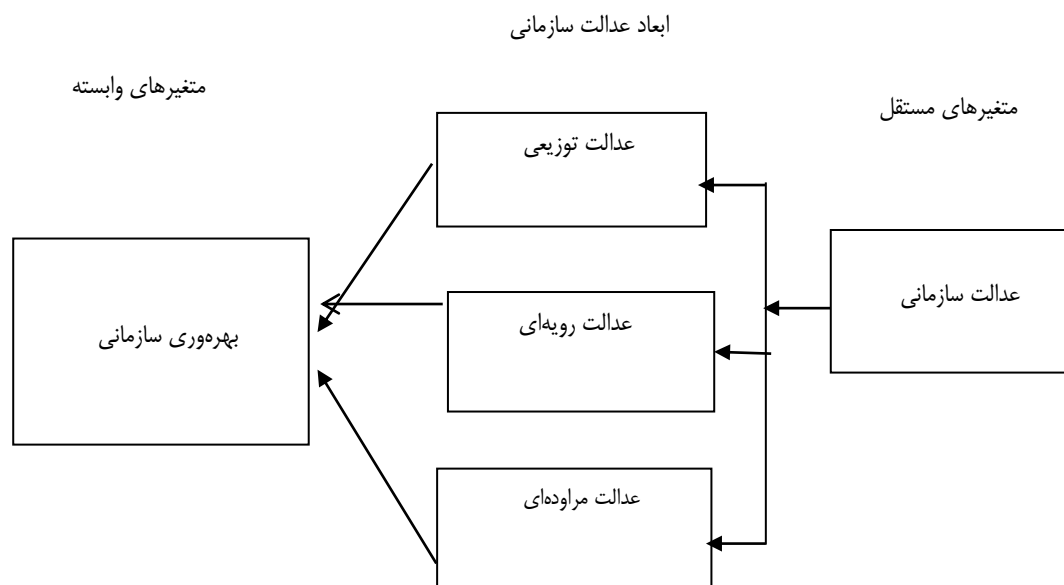
تقویت عدالت سازمانی و هریک از ابعاد آن، باعث بهبود بهره‌وری از نظر کارکنان در بیمارستان شوند.

(سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷) کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی، در محل کار خود واکنش نشان می‌دهند و این واکنش می‌تواند به صورت افزایش یا کاهش برون داد باشد در صورت عدم رعایت عدالت سازمانی یا درک نادرست از آن مشارکت خود را در سازمان کاهش می‌دهند. کارکنان دچار نوعی تنش مخفی می‌شود و در نتیجه سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارا نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه و به‌طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی بستگی دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آن‌ها، منصفانه است. رویه‌ها و روش‌های اتخاذ تصمیم نیز باید همسان، بر اساس اطلاعات دقیق و بدون سوگیری‌های شخصی باشد. در تحقیقات متعدد نشان داده شده که عدالت رویه‌ای بر روی برخی از متغیرهای پیامدی اثرگذار است. این پیامدها عبارت‌اند از تعهد سازمانی، اعتماد، خشنودی، همراهی با تصمیم‌های اتخاذ شده و عملکرد (عمران، ۲۰۱۵).

(کول کویت، ۲۰۰۱) بر این باور است که عدالت سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیر، برابری درک شده و روابط بین فردی و محیطی و توصیف ادراک افراد از انصاف در سازمان تأکید دارد. عدالت منجر به تعهد بالا نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرائقش، رضایت شغلی، جابجایی کم، اعتماد، رضایت مشتری، عملکرد بالا، کاهش دزدی کارکنان و مبادلات رهبر-عضو می‌شود. ادراک رفتار نامنصفانه ممکن است موجب آسیب زدن به دارایی‌های شرکت یا پخش شایعه و دزدی و رفتارهای ضد تولیدی یا رفتارهای ضد بهره‌ور کاری در سازمان شود.

سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) به شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند که میان کلیه ابعاد عدالت سازمانی و رضایت از سازمان، رضایت کلی،



شکل ۱. مدل عملیاتی

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی است و از نظر به دست آوردن داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است و به دلیل استفاده از پرسش‌نامه از نوع تحقیقات کمی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان بانک تجارت تبریز در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۲۸۰ نفر بوده است حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۶۲ نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه بوده که شامل پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی در سال ۱۹۹۳ توسط نیهوف و مورمن با هدف ارزیابی عدالت سازمانی تهیه و طراحی شده و همچنین پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس مدل آچپو توسط هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۰ ارائه شده است پرسشنامه پژوهش از طریق مطالعه پرسشنامه‌های مشابه و مصاحبه با خبرگان بخش‌های مختلف سازمان تنظیم و از طریق غربال‌سازی شاخص‌ها تکمیل یافته و پس از دریافت تأیید روایی پرسشنامه با محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۸ برای بهره‌وری و ۰/۸۵ برای عدالت سازمانی به دست آمد که بیانگر قابلیت اتحاد پرسشنامه است.

یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آمار توصیفی و استنباطی یافته پژوهش به شرح ذیل حاصل گردید:

از مجموع ۱۶۲ نمونه‌ای که مورد بررسی قرار گرفت تعداد ۱۰۷ نفر (۶۶ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۵۵ نفر (۳۴ درصد) از پاسخ‌دهندگان زن می‌باشند.

۵ درصد از نمونه آماری دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۵۲ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۲۴/۵ درصد فوق‌لیسانس و ۷ درصد دارای مدرک دکتری و بالاتر می‌باشند.

۱۲ درصد دارای سابقه کاری زیر ۵ سال، ۴۳ درصد بین ۵-۱۵ سال، ۳۰ درصد بین ۱۵-۲۵ سال و ۱۳ درصد دارای سابقه کاری ۲۵ سال به بالا می‌باشند.

۰/۰۹ درصد از مجموع نمونه استخدامی به صورت رئیس و ۹۰ درصد به صورت کارمند می‌باشند.

آزمون کولموگوروف_اسمیرنوف: این آزمون با توجه فرضیات زیر به بررسی نرمال بودن داده می‌پردازد.

$H_0: \rho = 0$: داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

$H_1: \rho \neq 0$: داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

در آزمون کولموگوروف_اسمیرنوف^۱ اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرها کوچک‌تر از سطح از آزمون (۰,۰۵) باشد توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۱. سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف-اسمیرنف شاخص‌ها

بهره‌وری	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	تعداد
۱۶۲	۱۶۲	۱۶۲	۱۶۲	۱۶۲
۳/۲۷۰	۳/۱۲	۳/۱۹۸	۳/۲۱۰	میانگین
۰/۷۰	۰/۵۷۰	۰/۴۲۳	۰/۶۸۰	انحراف استاندارد
۰/۲۱۵	۰/۱۶۰	۰/۱۴۵	۰/۱۳۱	مطلق
۰/۲۲۱	۰/۱۴۲	۰/۱۳۳	۰/۰۶۶	مثبت
-۱/۱۰۲	-۰/۱۰۱	-۰/۱۰۷	-۰/۱۲۶	منفی
۱/۰۵۷	۱/۱۴۱	۱/۱۶۰	۱/۰۶۰	Kolmogorov-Smirnov Z
۰/۰۶۱	۰/۱۶۰	۰/۱۰۲	۰/۱۰۷	Asymp. Sig (2-tailed)

مستقیم یا مثبت بدین معناست که اگر یکی از متغیرها افزایش (کاهش) یابد دیگری نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. اگر $I=-1$ نیز وجود یک رابطه معکوس کامل بین دو متغیر را نشان می‌دهد. رابطه معکوس یا منفی نشان می‌دهد که اگر یک متغیر افزایش یابد متغیر دیگر کاهش می‌یابد و بالعکس. زمانی که ضریب همبستگی برابر صفر باشد بین دو متغیر رابطه خطی وجود ندارد.

با توجه به نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنف تمامی تغییرها دارای توزیع نرمال می‌باشند چون سطح معنی‌داری به دست آمده برای آن‌ها در این آزمون بزرگ‌تر از ۰,۰۵ است. بنابراین، از این آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل روابط استفاده می‌کنیم. با توجه به توزیع نرمال داده‌ها برای بررسی روابط بین دو متغیر، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می‌کنیم. ضریب همبستگی پیرسون بین ۱- و ۱ تغییر می‌کند. اگر $I=1$ بیانگر رابطه مستقیم کامل بین دو متغیر است، رابطه

جدول ۲. آزمون ضریب همبستگی پیرسون

رابطه مسیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عدالت توزیعی و بهره‌وری کارکنان	۰/۵۴۱	۰/۰۰۰	نرمال
عدالت رویه‌ای و بهره‌وری کارکنان	۰/۶۸۲	۰/۰۰۱	نرمال
عدالت تعاملی و بهره‌وری کارکنان	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰	نرمال

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شعب بانک تجارت شهر تبریز می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده است.

یافته‌های آماری مرتبط با فرضیه فرعی اول

عدالت توزیعی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز تأثیر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چون سطح معنی‌داری (sig) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا، فرض صفر رد شد و فرض H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته شده در فرضیه مذکور پذیرفته می‌شود.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود؛ سطح معنی‌داری که کمتر از $\alpha=0/05$ بوده وجود رابطه بین مؤلفه‌ها را تأیید می‌کند و آزمون معنی‌دار است مقدار ضریب همبستگی بین مؤلفه‌ها نشان‌دهنده رابطه مستقیم و مثبت بین متغیرها بوده و شدت رابطه بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف ما در این پژوهش بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت شهر تبریز است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع همبستگی است. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه است.

یافته‌های آماری مرتبط با فرضیه فرعی سوم

عدالت تعاملی (مراوده‌ای) بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک قرار گرفته شده در فرضیه مزبور پذیرفته می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چون سطح معنی‌داری (Sig) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. لذا، فرض صفر رد شده و فرض H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر ارتباط ما بین دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته شده در فرضیه مزبور پذیرفته می‌شود.

در ادامه الگوی رگرسیونی برای تعیین میزان تأثیر مابین این دو عامل به قرار جدول زیر تشکیل شده است، بنابراین مدل رگرسیونی به دست آمده، معنی‌دار است. در نتیجه می‌توان مدل تحقیق را تشکیل داد:

$$\text{عدالت تعاملی} (0,392) + 1,601 = \text{بهره‌وری}$$

این نتیجه با یافته‌های پژوهش کالای (۲۰۱۶) همسو است و ایشان بیان کردند که استفاده از ۲ فاکتور عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در مطالعات سازمانی کافی نیست و نوع سومی را به نام عدالت تعاملی بیان کردند. این نوع عدالت سازمانی شامل عدالت نتایج یا رویه‌ها نمی‌شود بلکه حالتی است که یک کارمند احساس می‌کند در طول تعاملات با سرپرستان یا دیگران در فرایند تصمیم‌گیری سازمان عادلانه با او رفتار می‌شود. در حالی که عدالت رویه‌ای به فرایندهای واقعی مورد استفاده برای تعیین نتایج در سازمان مربوط است.

یافته‌های مرتبط با فرضیه اصلی پژوهش

عدالت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز تأثیر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چون سطح معنی‌داری (Sig) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. لذا، فرض صفر رد شده و فرض H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط مابین دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته شده در فرضیه مزبور پذیرفته می‌شود.

در ادامه الگوی رگرسیونی برای تعیین میزان تأثیر مابین این دو عامل به قرار جدول زیر تشکیل شده است. بنابراین، مدل رگرسیونی به دست آمده، معنی‌دار است. در نتیجه می‌توان مدل تحقیق را تشکیل داد:

$$\text{عدالت سازمانی} (0,214) + 2,152 = \text{بهره‌وری}$$

این نتیجه با یافته‌های پژوهش کالای (۲۰۱۶)، عمران (۲۰۱۵)، حسینی، مرادی، خانجانی و بخشی (۱۳۹۵) و

در ادامه الگوی رگرسیونی برای تعیین میزان تأثیر مابین این دو عامل به قرار جدول زیر تشکیل شده است. بنابراین، مدل رگرسیونی به دست آمده، معنی‌دار است. در نتیجه می‌توان مدل تحقیق را تشکیل داد:

$$\text{عدالت توزیعی} (0,232) + 2,342 = \text{بهره‌وری}$$

این نتیجه با یافته‌های پژوهش سیفان (۲۰۱۹)، رجبی و دهقان (۱۳۹۶)، قلی‌پور و پیران‌نژاد (۱۳۸۶)، آذر و علی‌پور درویشی (۱۳۸۹) همسو است. ایشان به این نتیجه رسیده‌اند که میان ادراک افراد از عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی آنان در سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد و میان ابعاد عدالت سازمانی و سرمایه‌های اجتماعی آنان هم رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سرمایه اجتماعی و تعهد کارکنان و انعطاف‌پذیری و بهره‌وری سازمان و مدیریت مناسب رابطه معنی‌داری وجود دارد. آن‌ها نتیجه گرفتند که هرچه ادراک افراد از عدالت سازمانی بالاتر باشد، افراد مشارکت بیشتری در رسیدن سازمان به اهدافش رادارند و در نتیجه بهره‌وری سازمانی بیشتر خواهد شد.

یافته‌های آماری مرتبط با فرضیه فرعی دوم

عدالت رویه‌ای بر بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز تأثیر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چون سطح معنی‌داری (Sig) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. لذا، فرض صفر رد شده و فرض H_1 (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته شده در فرضیه مزبور پذیرفته می‌شود.

در ادامه الگوی رگرسیونی برای تعیین میزان تأثیر مابین این دو عامل به قرار جدول زیر تشکیل شده است. بنابراین، مدل رگرسیونی به دست آمده، معنی‌دار است. در نتیجه می‌توان مدل پژوهش را تشکیل داد:

$$\text{عدالت رویه‌ای} (0,247) + 1,886 = \text{بهره‌وری}$$

این نتیجه با یافته‌های پژوهش کیم و پارک (۲۰۱۷)، همسو است ایشان طی پژوهشی بیان می‌کند که برای این که مدیران اثربخش باشند آن‌ها باید به شیوه عادلانه عمل کنند و مطمئن باشند زیردستانشان، فعالیت‌های آن‌ها را عادلانه تفسیر کرده و سبب افزایش کارایی و اثربخشی و نهایتاً بهره‌وری سازمانی می‌شوند.

ارتباطات میان کارکنان، چگونگی برخورد با افراد (عدالت تعاملی) انصاف و استحقاق را رعایت کنند.

۴. مدیران بانک‌ها شرایط و فضایی فراهم بکنند برای کارکنان در بانک تا از اختیار لازم برای تصمیم‌گیری و تعامل لازم برخوردار شوند و در به‌کارگیری شیوه‌های بهره‌وری کاری جدید در انجام دادن وظایف خود آزادی عمل داشته باشند؛ میزان اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد و عدالت تعاملی برقرار گردد.

پیشنهادهای آتی

۱. بررسی تأثیر عوامل دموگرافیک بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان.

۲. بررسی تأثیر نوع استخدام کارکنان بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان.

احمدی‌نژاد، محبی‌فر، اکبری، محتشم‌زاده و محقق‌پور (۱۳۹۴) همسو و مشابه است.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش پیشنهادها کاربردی و آتی جهت استفاده دست‌اندرکاران، مدیریت و پژوهشگران به شرح ذیل توصیه می‌گردد:

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

۱. با توجه به تأثیر عدالت سازمانی بر بهره‌وری پیشنهاد می‌گردد که مدیران بانک‌ها باید کارکنان را ذی‌نفعان با ارزش سازمان تلقی کرده، بهره‌وری را از طریق مشارکت پرورش دهند.

۲. از آنجایی که براساس یافته فرضیه فرعی اول پژوهش عدالت توزیعی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. مدیران باید در پرداخت‌ها، نظام حقوق و دستمزد، توزیع امکانات رفاهی، در ارتقا و ترفیع کارکنان (عدالت توزیعی) را رعایت نمایند.

۳. مدیران باید در تنظیم و تدوین مقررات، رویه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و ساختارهای رسمی (عدالت رویه‌ای) و در

منابع

- احمدی‌نژاد، بهمن؛ محبی‌فر، رفعت، اکبری، امین؛ محتشم‌زاده، بهاره و محقق‌پور، علی (۱۳۹۴). «رابطه عدالت سازمانی و بهره‌وری از نظر کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی- درمانی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران». سلامت و بهداشت، ۶ (۲)، ۲۰۲-۲۱۰.
- آذر، عادل و علی‌پور درویشی، زهرا (۱۳۸۹). «ارتباط فرهنگ (متغیر مستقل) و ادراک عدالت کارکنان (متغیر وابسته) در قالب یک الگو برای سازمان‌های ایرانی». مجله اخلاق در علوم و فناوری، ۷ (۸)، ۸۱-۱۰۰.
- حسینی، محمدعلی؛ مرادی، لیلا؛ خانجانی، سعید و بخشی، عنایت‌اله (۱۳۹۵). همبستگی بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان بهزیستی شهر شیراز. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۵ (۲)، ۷۰-۷۷.
- حمیدی، یداله؛ شاطرآبادی، شهلا و سلطانیان، علیرضا (۱۳۹۸). «بررسی ارتباط عدالت سازمانی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی در حوزه معاونت بهداشتی استان کرمانشاه». مجله ارگونومی، ۷ (۴)، ۵۲-۶۱.
- رجبی، سوران و دهقانی، یوسف (۱۳۹۶). «پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان ناجا بر اساس عدالت سازمانی ادراک شده، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی». مجله طب نظامی، ۱۹ (۴)، ۴۰۰-۴۰۹.
- سید جوادین، رضا؛ فراچی، محمد مهدی و طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و سازمان، نشریه مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۱)، ۵۵-۷۰.
- قلی‌پور، آرین و پیران نژاد، علی (۱۳۸۶). «بررسی نقش عدالت سازمانی در ایجاد و ارتقاء خودباوری در نهادهای آموزشی». مجله پژوهش‌های علوم انسانی، ۵۳، ۳۶۹-۳۷۷.
- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدس، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان». پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲ (۴)، ۶۴-۹۶.

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). "The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing". *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances". *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Colquitt, J.A., Canlon, D.E., Wesson, M.J., & Porter, C.O.L.H. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 425-445.
- Imran, R. (2015). "Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity". *Journal of Economics, Business and Management*. 34, 3-10.
- Jordan, J. S. (2001). *The relationship between organizational justice and job satisfaction: An examination of NCAA basketball coaches* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Kalay, F. (2016). "The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context". *International Journal of Human Resource Studies*. 45, 6-10.
- Kim, W. & Park, J. (2017). "Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations". *Sustainability*, 12, 9-205.
- Klendaue, R. & Deller, J. (2009). "Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers". *Journal of Managerial Psychology*, 24, 29 – 45.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior: *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Pan, Xiaofu & Yan, Chen & Hao, Zhichao & Bi, Wenfen. (2018). "The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment". *Frontiers in Psychology*. 24, 8-23.
- Suifan, T. (2019). "The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment". *Modern Applied Science*. 13, 42-10.
- Yoon M, & Suh J. (2003). "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees". *J Bus Res*, 56, 597-611.