

## طراحی مدل سازمان عدالت محور درآمدی نو بر کارت امتیازی متوازن

محمدجواد حضوری<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، محمدعلی سرلک<sup>۳</sup>، نسرين محمد علی پور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: آبان 91

تاریخ پذیرش: مرداد 92

### چکیده

تعامل انسان‌ها در سازمان‌ها بر پایه عدالت و طراحی سازمان به گونه‌ای که ادراک عادلانه بودن را در کارکنان آن بر انگیزد با ظهور سازمان‌های عقلانی نمود یافت و در عصر سازمان‌های نوظهور دیگر بار مورد توجه قرار گرفت. در این پژوهش به عنوان یک تحقیق بنیادی پس از مروری بر ادبیات عدالت سازمانی، و با بهره‌گیری از مناظر چهار گانه سازمان در کارت امتیازی نورتون و کاپلان، به طراحی و ترسیم یک مدل اولیه از سازمان عدالت محور پرداخته و سپس با تشکیل پنل دلفی (متشکل از نخبگان دانشگاهی) مدل ارائه شده تایید و اعتبار سنجی شد و پس از اجماع نظرات اعضای پنل؛ مدل نهایی از سازمان عدالت محور تهیه و در دو اداره کل سازمان تامین اجتماعی (بعنوان جامعه آماری تحقیق) به محک آزمون گذاشته شد. آن‌گاه با استفاده از معادلات ساختاری تأییدی، تأیید قطعی مدل صورت گرفت. در این پژوهش بعلا کثرت متغیرها از رویکردهای کمی و کیفی توامان استفاده گردیده است.

**واژه های کلیدی:** طراحی مدل سازمان، کارت امتیازی متوازن، عدالت سازمانی، دلفی و

سازمان تامین اجتماعی

1 دکتری خط مشی گذاری، استادیار دانشگاه پیام نور Hozoori@yahoo.com

2 دکتری مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران pourezzat@uc.ac.ir

3 دکتری مدیریت دولتی، دانشیار دانشگاه پیام نور sarlak1@yahoo.com

4 دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی Alipour6060@gmail.com

### مقدمه

ادراک عدالت سازمانی، یک الزام اساسی برای کارکرد موثر سازمان‌ها، و رضایت شخصی کارکنان بوده و در شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای آنان نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند [23:175]. عدالت سازمانی به دیدگاه کارکنان مربوط می‌شود؛ این که آیا سازمان با افرادش عادلانه برخورد می‌کند یا نه [25:7]؟

اگر افراد به منصفانه بودن آنچه از سازمان بدست می‌آورند، در مقابل آنچه به سازمان ارائه می‌دهند، ایمان داشته باشند؛ تعهد و پایبندی بیشتری به ارزش‌ها و اهداف سازمان پیدا کرده و فعالانه‌تر نقش خود را ایفا می‌کنند، همچنین کمتر اقدام به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های جدید شغلی می‌کنند، و در مجموع منجر به افزایش اثر بخشی سازمانی خواهند شد، به همین دلایل است که مدیران تمایل روز افزونی به استقرار عدالت در سازمان‌ها نشان داده اند. (27:150)

مدل کارت امتیازی متوازن روشی برای سنجش همه جانبه سازمان در پرتو برنامه استراتژیک است و چون یک روش ارزیابی همه جانبه است به گونه‌ای مناسب‌تر، امکان سنجش عادلانه بودن سازمان را فراهم می‌آورد.

### 2. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

#### عدالت سازمانی

پژوهش در مورد عدالت سازمانی از این جهت حائز اهمیت است که فرصت‌های زیادی برای تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد که به عدالت منتهی می‌شود [31:93]. نظریه عدالت سازمانی، چهارچوبی را ارائه می‌کند که از طریق آن، کشف و درک احساسات کارکنان از اعتماد یا بی اعتمادی بیشتر می‌شود. عدالت سازمانی، پیامدهای تغییر سازمانی را با روش‌های به کار رفته در دستیابی به آنها و همچنین ادراک رفتار افراد تحت تاثیر در هم می‌آمیزد [29:360].

جیمز (1993) عدالت سازمانی را درک منصفانه کارکنان از ستاده خود از سازمان و عکس العمل رفتاری آنها به چنین ادارک‌هایی می‌داند و گرینبرگ (1987 و 1996) آن را به منزله مفهومی تلقی می‌کند که ادراک کارمندان از میزان برخورد منصفانه سازمان با آنها و چگونگی اثرگذاری این ادراک‌ها را بر پیامدهای سازمانی (مثل تعهد و رضایت)، نشان می‌دهد [25:6].

کالکویت و همکاران (2001 و 2002)، گرینبرگ (1993) و تاتم و همکاران (2002) تاکید کرده‌اند که عدالت سازمانی با فراگردهای سازمانی مهمی مثل تعهد کارکنان، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد، پیوند خورده است؛ ضمن اینکه عدالت سازمانی و مسئولیت اجتماعی، ارتباط نزدیکی با فراگردهای رهبری و تصمیم گیری دارند [39:300].

#### مدل های عدالت (ابعاد عدالت)

طبقه بندی‌های زیادی برای عدالت ارائه شده است؛ فولگر و کوونوسکی در سال 1989، نوعی مفهوم دو بعدی از عدالت را به طور گسترده به کار گرفتند که شامل عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بود [40:305]. مسترسون و همکاران (2000)، کوهن، کاراش و اسپکتور (2001) و کروپانزانو و همکاران (2002) معتقد بودند که عدالت سازمانی مشتمل بر سه سازه است: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده ای [44:667]. جالب است که بدانیم خود گرینبرگ (1993) بعدها مدل چهارعاملی عدالت را پیشنهاد کرد که مشتمل بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی بود [37:355]. سپس با ایجاد تغییراتی در مدل چهارعاملی عدالت، مدل‌های پنج عاملی [36:103] و شش عاملی عدالت مطرح شدند که در آنها عدالت رویه‌ای و عدالت بین فردی هر دو به طور مجزا با مولفه های خودشان مورد بررسی قرار می‌گرفتند [27:149]. اندیشمندان مدیریت موضوع عدالت را از مناظر متفاوتی مورد توجه قرار داده‌اند که در سطوح زیر مورد توجه قرار می‌گیرد.

عدالت توزیعی: به زعم کومار (1996) و هرتل و همکارانش (2002)، عدالت یا انصاف توزیعی، بر عدالت ادراک شده از درآمدهای دریافتی دلالت دارد. در روابط تبادلی، عدالت توزیعی با چگونگی به اشتراک گذاشتن سود و منافع و نحوه تقسیم یا تخصیص منافع بین افراد و گروه‌ها سر و کار دارد [35:684]. البته آدامز (1965) بر آن است که عدالت توزیعی بر میزان ارتباط پاداش و تنبیه با عملکرد شغلی دلالت دارد [30:138].

عدالت رویه‌ای: تانگ و سارس فیلد- بادوین (1996) و همچنین موشولدر و همکارانش (1998) معتقدند که عدالت رویه‌ای با منصفانه بودن فراگردهای اتخاذ تصمیم ارتباط دارد. اگر در فراگردهای اقتباس انجام کار با کارکنان با احترام و ادب برخورد شود، آنها احساس می‌کنند که تایید شده‌اند و حتی پیامدهایی که دوست ندارند را نیز راحت‌تر می‌پذیرند. پیامدهای عدالت رویه‌ای عبارتند از تعهد سازمانی، عملکرد، رضایت، همگامی با تصمیم‌ها و اعتماد [26:295].

عدالت مراددهای: بیز و موآگ (1986) بعد اجتماعی عدالت رویه‌ای را "عدالت مراددهای" می‌نامند [43:114] که به وجه انسانی فراگردها و ضوابط سازمانی مربوط می‌شود؛ یعنی شیوه رفتار مدیران یا تصمیم‌گیرندگان با افراد را ملاحظه می‌کند. عدالت مراددهای با فراگرد ارتباطی میان منبع و گیرنده عدالت مرتبط است و بر اهمیت ادب و نزاکت، درستکاری و احترام متقابل تاکید می‌کند [22:32].

عدالت اطلاعاتی: بیز (1986)، بیز و شاپیرو (1988)، گرینبرگ (1990)، تیلر و بیز (1990) و شاپیرو (1993) بیان کرده‌اند که عدالت اطلاعاتی بر وضع و توضیح رویه‌های تصمیم‌گیری تمرکز می‌کند. کالکویت و همکاران (2001) نیز معتقدند که عدالت اطلاعاتی تعاریف و تفاسیر، اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی جنبه‌های ساختاری فرآیندها و چگونگی وضع آنها را فراهم می‌کند [27:151].

عدالت بین فردی: رگو و همکارانش (2009) بر آنند که عدالت بین فردی به میزان برخورد مودبانه، محترمانه و توأم با تشخیص افراد مافوق با دیگران مربوط می‌شود [36:103]. در حالی که آوری و همکارانش (2009) معتقدند که عدالت بین فردی به استنباط کارمندان از رفتار منصفانه تصمیم‌گیرندگان سازمانی با آنها بر می‌گردد [34:136].

با عنایت به این که هریک از ابعاد عدالت سازمانی بر موضوعاتی خاص متمرکز شده و حوزه ویژه‌ای از رفتارها یا فرآیندها را تحت پوشش قرار می‌دهند به نظر می‌رسد می‌توان نقطه کانونی هر یک از این ابعاد را با یکی از مناظر چهارگانه در مدل کارت امتیازی همسو دانست.

#### مناظر 4 گانه سازمان در مدل کاپلان و نورتون

روبرت کاپلان و دیوید نورتون با چاپ مقاله‌ای تحت عنوان "سنجه‌های محرکه عملکرد" کارت امتیازی متوازن<sup>1</sup> را به عنوان ابزار مدیریتی نوین برای ارزیابی عملکرد و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان معرفی کردند. یکسال بعد در مقاله‌ای با عنوان "ایجاد ارزیابی متوازن" مدل اولیه خود را ارتقا بخشیده و کوشیدند با روشی مبتنی بر ترسیم روابط علی معلولی از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاست‌ها استفاده کنند. بدین منظور کارت امتیازی متوازن از چهار منظر فرآیند داخلی، مالی، رشد و یادگیری و مشتری به ترجمه چشم‌اندازها و استراتژی‌های سازمان، در قالب برنامه‌های

1. Balanced Scorecard (BSC)

عملیاتی پرداخته و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌آورد. این پژوهشگران در سال‌های 1994 تا 1996 و با چاپ 3 مقاله دیگر کارت امتیاز متوازن را به عنوان ابزاری برای تدوین استراتژی‌ها در سازمان و کنترل مدیریت تسری و توسعه دادند [17، 18، 19، 20].

کارت امتیازی متوازن در ابتدا به عنوان یک ابزار کنترل تشخیصی ارائه شد ولی در گذر زمان و با تغییرات و تحولات بعدی بعنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک، کاربری آن به عنوان یک ابزار تعاملی تایید گردید. [3:102] کارت امتیازی متوازن اصلی و اولیه چهار منظر از سازمان را در بر می‌گیرد. در این چهار منظر می‌توان به جمع‌آوری، آنالیز و بسط اطلاعات پرداخت؛ این مناظر مختصراً به شرح ذیل می‌باشند:

منظر مالی: پیامدهای ملموس استراتژی مورد نظر را در شرایط مالی مثل برگشت سرمایه گذاری (ROI) 1، ارزش و مقدار سهام، سود آوری، رشد درآمد و کاهش هزینه را تعریف می‌کند. منظر مشتری: پیامدهای عمومی مربوط به مشتری از قبیل رضایت، فراگیری، نگهداری و رشد را در بر دارد که خود عوامل پیشرو در رشد درآمد را تعریف می‌کنند.

منظر فرآیندهای داخلی: اهداف عملیات، مدیریت مشتری، ابتکار و نوآوری، فرآیندهای اجتماعی و اداری، ارتقاء کیفیت و سودآوری فرآیندهای عملیاتی را تعیین می‌کند [21:42].

منظر رشد و یادگیری: دارایی‌ها و متعلقات غیر ملموسی را تعیین می‌کند که بیشترین اهمیت را در استراتژی دارند، و بیان می‌کند که کدام مشاغل (سرمایه انسانی)، کدام سیستم‌ها (سرمایه اطلاعاتی)، و چه نوع فضایی (سرمایه سازمانی)، برای پشتیبانی فرآیندهای داخلی و ایجاد ارزش؛ ضروری و مورد نیاز هستند [33:126].

به نظر می‌رسد هر یک از این مناظر می‌توانند تمام یا بخشی از ابعاد عدالت سازمانی را به خود تخصیص دهند.

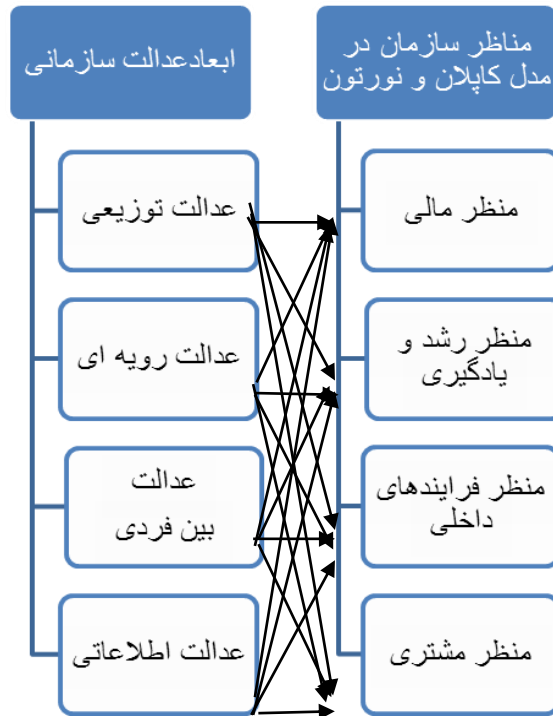
### 3. مدل مفهومی تحقیق

براساس ادبیات موضوع و به زعم پژوهشگران می‌توان به سازمان عدالت محور با یک رویکرد سیستمی نگریست. در این رویکرد می‌توان قوانین و مقررات کشوری، سرمایه‌های انسانی، سرمایه های فیزیکی، فرهنگ و آداب و سنن اجتماعی، و... را بعنوان درون داد (یا ورودی) در نظر گرفت. این ورودی‌ها باید در مرحله فرآیند یعنی همان عدالت سازمانی تحت تاثیر یک یا چند بعد از ابعاد عدالت

قرار می‌گیرند و بعد از پردازش تبدیل به یکسری خروجی یا برون داد می‌شوند که بر اساس مطالعاتی که تا کنون صورت گرفته؛ عبارتند از: افزایش عملکرد کارکنان

[52628212214228232234236238240]، افزایش تعهدات و گرایشات سازمانی  
[52628212214215222226236238240241242245]، کاهش تضاد [40]،  
افزایش رضایت شغلی [42521121522224225226236240241242244]، افزایش رضایت مشتری [11] و افزایش اعتماد سازمانی [1421623624024424624725210]، و شهروندی سازمانی [1421623624024424624725210] و ... این برون دادها خود پیامدی مهم را به دنبال خواهند آورد که عبارت است از: درکف و احساس انصاف در کارکنان و مخاطبینی است هر یک از پیامدها و برون دادها می‌توانند بعنوان بازخور، دوباره از مرحله درون داد یا فرآیند وارد این چرخه شوند؛ و البته پر واضح است که کل این مراحل در درون محیطی صورت می‌گیرد که سازمان در آن قرار دارد؛ بر آن تاثیر می‌گذارد و از آن تاثیر می‌پذیرد.

در این تحقیق تمرکز ما بر مرحله فرآیند(پردازش و تبدیل ورودی‌ها به خروجی اصلی یعنی درک و احساس انصاف و عدالت در مخاطبین) است. برای این که بدانیم پردازش ورودی‌های سازمان و ایجاد احساس عدالت در مخاطبان، چگونه و در چه زمینه‌هایی باید صورت بگیرد و چگونه باید ابعاد عدالت را در سازمان جاری و ساری کرد؛ هر بعد از عدالت سازمانی چهار بعدی را متناظر با یکی از منظرهای چهار گانه سازمان در مدل کاپلان و نورتون(در کارت امتیاز متوازن) فرض کردیم، سپس ریز فاکتورهای تمام ابعاد را با تمام مناظر در پنل دلفی در محک داوری قرار دادیم شکل(1).



شکل شماره (1): مدل مفهومی تحقیق

## سوال اصلی پژوهش

هر یک از ابعاد عدالت سازمانی با کدام یک از مناظر سازمان در مدل کاپلان و نورتون (رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی در کارت امتیاز متوازن) متناظر هستند؟

4. روش شناسی تحقیق

تایید مدل مفهومی در پنل دلفی و پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق برای تایید مدل مفهومی تحقیق از روش دلفی و رویکرد کیفی استفاده گردید. روش دلفی یکی از فنون اصلی در تدوین مدل در تحقیق و یکی از ابزارهای دستیابی به اتفاق نظر است. اعضای پنل دلفی بر اساس مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق و یا کارهای اجرایی مرتبط با آن انتخاب می‌شوند. این روش از یکسری پرسشنامه‌ها به همراه بازخوردهایی کنترل شده تشکیل شده که در چند نوبت اجرا می‌شود و آنقدر ادامه پیدا می‌کند تا منجر به اتفاق نظر میان اعضا گردد [1:65].

به زعم محققان بعد عدالت توزیعی با منظر مالی، بعد عدالت رویه‌ای با منظر فرآیندهای داخلی، بعد عدالت بین فردی با منظر رشد و یادگیری و بعد عدالت اطلاعاتی با منظر مشتری همسوتر می‌نمود، برای تایید این حدسیات؛ ریز فاکتورهای ابعاد عدالت سازمانی استخراج و در یک پرسشنامه ماتریسی، توافق آنها با مناظر چهارگانه سازمان مورد سوال قرار گرفت. خبرگان پنل دلفی نیز تعدادی از اساتید دانشگاه‌های معتبر کشور در رشته مدیریت دولتی و با سوابق مطالعاتی متعدد و مرتبط با عدالت، کارت امتیازی متوازن و یا هر دو، بودند. برای انتخاب اساتید از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. پس از انجام دو دور پنل دلفی و استفاده از نظرات خبرگان و اساتید دانشگاه و با تخصیص یافتن ریز فاکتورهای ابعاد عدالت سازمانی در مناظر سازمان (در مدل کارت امتیازی متوازن نورتون و کاپلان)، پاسخ سوال اول تحقیق به شرح ذیل استخراج گردید (جدول 1).



جدول(1): نتایج دو دور دلفی در تخصیص ریز فاکتورهای عدالت در مناظر سازمان

عدالت	شاخص	منظر مورد نظر محققین	منظر تایید شده	منظر تایید شده ثانویه
توزیعی	تقسیم منافع سازمانی	مالی	مالی	
توزیعی	تخصیص منابع سازمانی	مالی	مالی	
توزیعی	توزیع و تخصیص شرایط و کالاهای موثر بر رفاه کارمندان	مالی	مالی	
توزیعی	توزیع درآمدهای کارکنان	مالی	مالی	
توزیعی	حقوق کارکنان	مالی	مالی	
توزیعی	مزایای کارکنان	مالی	مالی	
توزیعی	رسیدگی به نیازهای کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها	مالی	رشد و یادگیری	
توزیعی	ترفیح کارکنان	مالی	رشد و یادگیری	
توزیعی	ساعات کاری	مالی	فرآیندهای داخلی	
رویه ای	قابلیت پاسخگویی	فرآیندهای داخلی	فرآیندهای داخلی	مشتری
رویه ای	وضع رویه های تصمیم گیری	فرآیندهای داخلی	فرآیندهای داخلی	
رویه ای	قوانین، مقررات و ضوابطی که مبنای توزیع درآمد هستند	فرآیندهای داخلی	فرآیندهای داخلی	
رویه ای	قوانین، مقررات و ضوابط اعطای پاداش و اعمال تنبیه	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری	
رویه ای	انطاف پذیری	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری	مشتری
رویه ای	برخورد مودبانه و توأم با احترام با کارمندان	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری	
رویه ای	فرصت های کافی برای اظهار نظر کارکنان	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری	
رویه ای	قوانین، مقررات و ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد	فرآیندهای داخلی	فرآیندهای داخلی	
عدالت	شاخص	منظر مورد نظر محققین	منظر تایید شده	منظر تایید شده ثانویه
بین فردی	فرآیند ارتباطی میان منبع و گیرنده رفتار	رشد و یادگیری	مشتری	مشتری
بین فردی	آداب معاشرت در مناسبات بین فردی	رشد و یادگیری	رشد و یادگیری	مشتری

	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	توجه به حساسیت های رفتاری کارکنان	بین فردی
	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	اعطای مزیت‌های اجتماعی	بین فردی
مشتری	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	تامین ارتباطات ضروری	بین فردی
	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	امکان خروج محترمانه افراد از سازمان	بین فردی
	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	ایجاد محیط کاری باز	بین فردی
	فرآیندهای داخلی	رشدو یادگیری	در برخورد صاحبان قدرت با کارمند در فرآیندهای سازمانی	بین فردی
	فرآیندهای داخلی	رشدو یادگیری	مشارکت کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری	بین فردی
	رشدو یادگیری	رشدو یادگیری	ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران	بین فردی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	تعاریف اطلاعات	اطلاعاتی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	تفسیر اطلاعات	اطلاعاتی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	دقت اطلاعات	اطلاعاتی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	تصحیح پذیری اطلاعات	اطلاعاتی
	رشدو یادگیری	مشتری	انتخابی بودن اطلاعات	اطلاعاتی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	اخلاقی بودن اطلاعات	اطلاعاتی
مشتری	رشدو یادگیری	مشتری	به اشتراک گذاری اطلاعات	اطلاعاتی
منظر تایید شده ثانویه	منظر تایید شده	منظر مورد نظر محققین	شاخص	عدالت
	فرآیندهای داخلی	مشتری	افشای اطلاعات به منزله منبع قدرت	اطلاعاتی
	فرآیندهای داخلی	مشتری	ارزیابی جنبه های ساختاری فرآیندها	اطلاعاتی
	فرآیندهای داخلی	مشتری	چگونگی وضع جنبه های ساختاری فرآیندها	اطلاعاتی
	فرآیندهای داخلی	مشتری	انتقال اطلاعات مربوط به چرایی به کارگیری فرآیندها	اطلاعاتی
	مالی	مشتری	انتقال اطلاعات مربوط به چرایی تقسیم درآمدها	اطلاعاتی
	فرآیندهای داخلی رشد و یادگیری	فرآیندهای داخلی	شیوه رفتار مدیران یا تصمیم‌گیرندگان	رویه ای
	فرآیندهای داخلی رشد و یادگیری	رشدو یادگیری	برقراری یک محیط پاسخگو به همه کارمندان	بین فردی

## جامعه آماری و نمونه گیری

کارکنان ادارات کل سازمان تامین اجتماعی و مراجعانشان در سطح استان تهران به عنوان جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شد و مدل تحقیق در آن مورد آزمون قرار گرفت. مناظر رشد و یادگیری، مالی و فرایندهای داخلی مختص کارکنان سازمان و منظر مشتری مختص مراجعان سازمان بوده است.

نمونه آماری برای کارکنان بر اساس تعداد ایشان و با استفاده از جدول مورگان و به تعداد 341 نفر محاسبه شد.

نمونه آماری برای مراجعان نیز با عنایت به عدم دسترسی به تعداد مراجعان؛ از فرمول کوکران (جامعه نامحدود) و به تعداد 384 نفر محاسبه و بر اساس میزان مراجعان هر اداره کل توزیع گردید.

در نهایت به جهت سهولت در محاسبات آماری و مقایسات مربوطه در هر دو نمونه به تعداد 500 نفر، پرسشنامه ارائه و در هر 2 گروه نمونه 384 پرسشنامه تکمیل شده، جمع آوری گردید.

از کل 384 نفر کارکنان ادارات کل غرب و شرق تامین اجتماعی تهران که به پرسشنامهها پاسخ داده‌اند، 244 نفر (63.5%) از پاسخگویان را خانمها تشکیل داده‌اند. همچنین نمودار سن ایشان 13 نفر، (3.4%) زیر 25 سال، 172 نفر (44.8%) از 26 تا 35 سال، 157 نفر (40.9%) از 36 تا 45 سال، 41 نفر (10.7%) از 46 تا 55 سال و 1 نفر (0.3%) بالای 56 سال بوده است، ضمن اینکه سطح تحصیلات 5 نفر (1.3%) زیر دیپلم، 95 نفر (24.7%) دیپلم، 68 نفر (17.7%) فوق دیپلم، 185 نفر (48.2%) لیسانس، 30 نفر (7.8%) فوق لیسانس و 1 نفر (0.3%) دکتری بود.

از کل 384 نفر مراجعان ادارات کل غرب و شرق تامین اجتماعی تهران که به پرسشنامهها پاسخ داده‌اند، نیز 143 نفر (37.2%) خانم و 46 نفر (12%) زیر 25 سال، 127 نفر (33.1%) از 26 تا 35 سال، 112 نفر (29.2%) از 36 تا 45 سال، 66 نفر (17.2%) از 46 تا 55 سال و 33 نفر (8.6%) بالای 56 سال بوده‌اند. سطح تحصیلات 15 نفر (3.9%) زیر دیپلم، 143 نفر (37.2%) دیپلم، 88 نفر (22.9%) فوق دیپلم، 122 نفر (31.8%) لیسانس، 16 نفر (4.2%) فوق لیسانس بوده‌اند.

## تجزیه و تحلیل مدل مفهومی تحقیق با روش تحلیل عاملی

در این مرحله؛ مدل مورد آزمون قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی و با کمک نرم افزار pls به تایید قطعی رسید.

تحلیل عاملی تأییدی: مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرض های روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۱</sup> یا آشکار و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> یا پنهان است. از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همبستگی، غیر آزمایشی، و آزمایشی آزمود. تجزیه و تحلیل ساختارهای کواریانس یا مدل سازی علی یا مدل معادلات ساختاری (SEM<sup>۳</sup>)، یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده ای پیچیده است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تاثیرات همزمان متغیرها را بر هم نشان می دهد. روابط متغیرها در مدل معادلات ساختاری به دو حوزه تقسیم می شود:

1. روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار (مدل اندازه گیری و یا مدل تحلیل عاملی می-باشد که در آن ارتباط سوالات پرسشنامه با سازه ها مورد بررسی قرار می گیرد).
  2. روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان (مدل ساختاری و یا مدل تحلیل مسیر که در آن ارتباط عامل های مورد بررسی با یکدیگر جهت آزمون فرضیات مورد توجه می باشد).
- در روش شناسی ساختاری ابتدا به ارزیابی ویژگی های فنی و کفایت مدل اندازه گیری از سه جنبه مختلف پرداخته شد:

\* پایایی معیارها و سازه ها<sup>۴</sup>: برای سنجش پایایی از ضرایب پایایی ترکیبی ( $CR > .7$ )<sup>۵</sup> و آلفای کرونباخ ( $Alpha > .7$ ) استفاده شد، جدول شماره (2) نشان می دهد که پرسشنامه های پژوهش از پایایی بسیار خوبی برخوردار بودند.

\* روایی همگرا<sup>۶</sup>: برای تعیین روایی همگرا از روش روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۷</sup> (AVE) استفاده شد [1:533].

---

1. Observed Variables

2. Latent Variables

3. Structural Equation Modeling

4. Individual Item And Construct Reliabilities

5. Composite Reliability

6. Convergent validity

7. Average Variance Extracted(AVE)

جدول شماره(2): پایایی سازه‌ها و روایی همگرایی پرسشنامه های تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	واریانس استخراج شده
مدل کاپلان و نورتون	0.95	0.95	0.63
منظر مشتری	0.93	0.93	0.59
منظر رشد یادگیری	0.91	0.92	0.55
منظر مالی	0.93	0.93	0.67
منظر فرآیندهای داخلی	0.94	0.95	0.60

با استفاده از ضریب(AVE)؛ سوالات دارای بار عاملی کمتر از 0.5 حذف می‌شود تا مقدار شاخص میانگین واریانس استخراج شده به بالای 0.5 برسد. جدول شماره(2) روایی همگرایی مطلوب هر دو پرسشنامه را نیز نشان می‌دهد.

\* ارزیابی شاخص‌های تناسب مدل(بار عاملی ' و آماره T شاخص ها)؛ جهت تعیین پایایی هر یک از شاخص‌ها از بار عاملی و آماره T شاخص‌ها استفاده شد.

جدول(3): مقایسه مجذور میانگین واریانس استخراج شده با ماتریس همبستگی بین مفاهیم

متغیر	مناظر 4گانه	منظر مشتری و یادگیری	منظر رشد مالی	منظر فرآیندهای داخلی
مناظر 4گانه مدل کاپلان و نورتون	0.79			
منظر مشتری	0.58	0.77		
منظر رشد و یادگیری کارکنان	0.60	0.71	0.74	
منظر مالی	0.44	0.47	0.71	0.82
منظر فرآیندهای داخلی	0.74	0.32	0.72	0.74

بار عاملی: بنا به نظر هالند(1999)، حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه‌ها برابر با 0.4 است و سنجه‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از میزان بیان شده باشد، باید از

فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی شاخص، در سازه مربوطه است. جدول شماره(3) بار عاملی، وزن و مقدار آماره T مناظر چهار گانه سازمان را نشان می دهد. شاخص های تناسب مدل، حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری این روابط هستند. زیرا بار عاملی اکثر سوالات بزرگتر از 0,5 است.

آماره T: در نرم افزار SEM از این معیار برای رد یا پذیرش فرضیه ها استفاده می شود بدین صورت که اگر مقدار T بزرگتر از 1,96 باشد آن ضریب معنا دار است و اگر کوچکتر باشد آن ضریب معنا دار نیست. در پرسشنامه های پژوهش حاضر، مقدار T در تمام سوالات بزرگتر از 1,96 بود؛ این دسته از شاخص های تناسب مدل نیز حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری این روابط هستند. جدول شماره(4) بار عاملی و آماره t تمام مناظر سازمانی را نشان می دهد.

جدول شماره(4): بار عاملی و آماره t مناظر سازمانی

متغیر	بار عاملی	آماره t
منظر مالی	0.94	52.65
منظر رشد و یاد گیری	0.90	30.97
منظر فرایندهای داخلی	0.90	31.98
منظر مشتری	0.77	6.31

\* ارزیابی مدل تحلیل

مسیر پژوهش

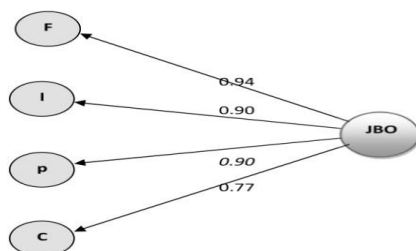
برای ارزیابی مدل تحلیل

مسیر پژوهش، در نرم افزار PLS از شاخص تناسب مدل (GOF<sup>1</sup>)، استفاده شد. نرم افزار PLS مبتنی بر واریانس می باشد و در آن میانگین هندسی این دو شاخص به عنوان شاخص نیکویی برازش کلی مدل به کار می رود. برای انجام این آزمون از دو شاخص:

میانگین شاخص تجمعی<sup>2</sup> و 2. میانگین توان دوم ضرایب همبستگی بین سازه ها (R)، استفاده گردید. چنانچه مقدار GOF برابر یا بزرگتر از 0,36 شود می توان گفت؛ مدل بصورت کلی معنادار و قابل قبول است. مقدار GOF در این پژوهش برابر با 0.68 شده است؛ بنا براین مدل در مجموع دارای برازش مناسب می باشد. شکل های (2) و (3) ضرایب استاندارد مسیرها و مقادیر t در مدل تحلیل پژوهش را نشان می دهند.

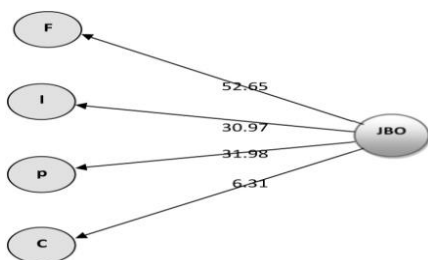
1. Goodness of fitness(GOF)

2. communality



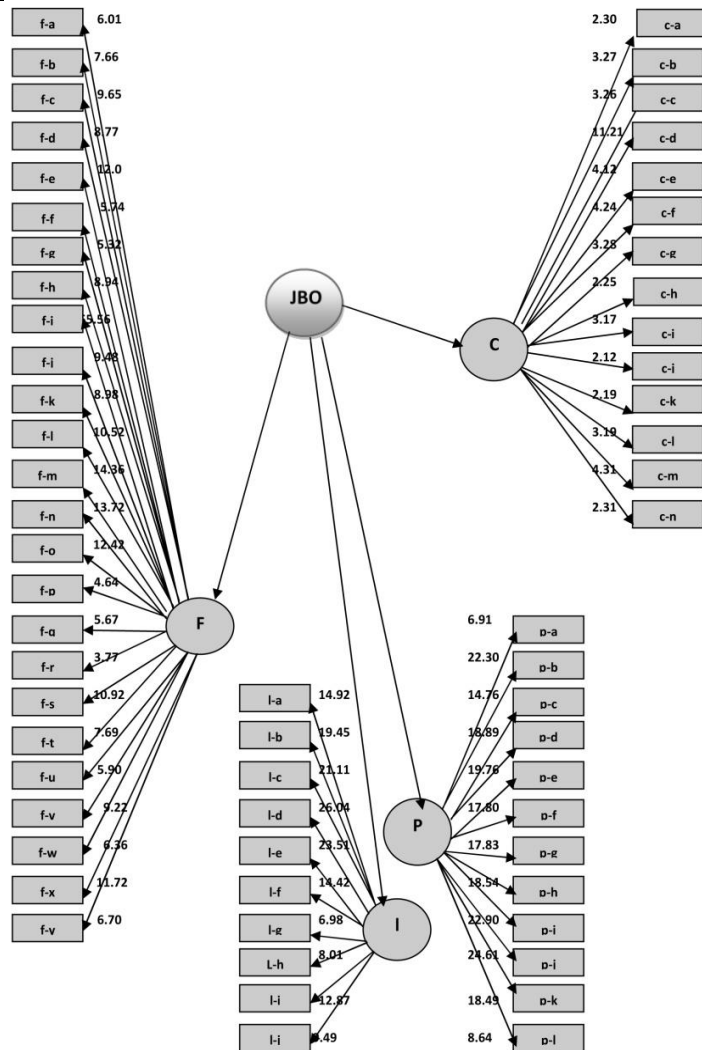
شکل شماره(2): الگوی کلی مدل با توجه به بار عاملی مولفه های اصلی

درحالت استاندارد مقایسه عددی ضرایب مدل مسیره‌های تصمیم، امکانپذیر می‌باشد. همچنین در سطح اطمینان 95٪ می‌توان بر اساس مقدار  $t$  در خصوص معناداری ضرایب تصمیم‌گیری کرد. در صورتیکه مقدار  $t$  بزرگتر از 1.96 باشد، مسیر معنادار است و در غیر این صورت مسیر معنادار نیست. همانطور که ملاحظه می‌شود در مدل تحلیل همه بخش‌های مدل معنادار می‌باشند و مدل مفهومی تحقیق کاملاً مورد تایید واقع گردیده و ریز فاکتورهای ابعاد 4 گانه عدالت سازمانی که به مناظر 4 گانه مدل نورتون و کاپلان اختصاص یافته‌اند مشخص و تایید شده‌اند.



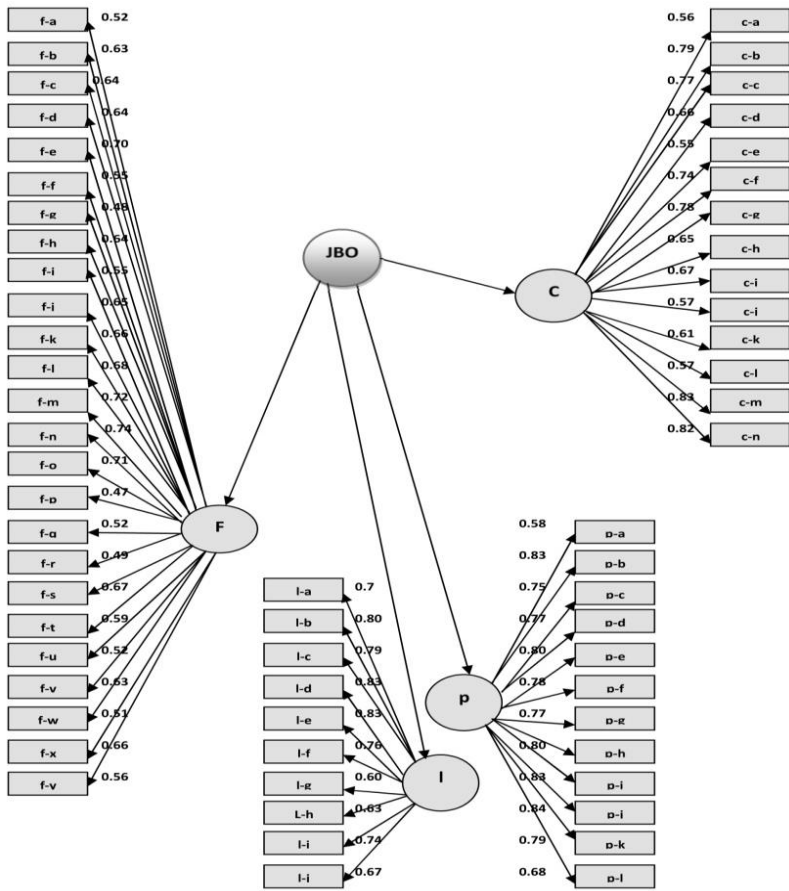
شکل شماره(3): الگوی کلی مدل با توجه به آماره T مولفه های اصلی

با عنایت به اینکه نرم افزار pls تمام ابعاد مدل را بصورت یکپارچه بررسی می‌کند الگوی کامل مدل در شکل‌های (4) و (5) قابل مشاهده است.



شکل شماره (4): الگوی کامل مدل با توجه به بار عاملی مولفه های اصلی





شکل شماره (5): الگوی کامل مدل با توجه به آماره T تمام مولفه های اصلی

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به طراحی مدل سازمان عدالت محور اختصاص دارد. بدین ترتیب که مدل اولیه با بهره‌گیری از مناظر چهارگانه سازمان در مدل کارت امتیازی نورتون و کاپلان (بعنوان روشی برای سنجش همه جانبه سازمان در پرتو برنامه استراتژیک) تهیه و سپس، در خصوص تخصیص ریز فاکتورهای ابعاد عدالت سازمانی به هر یک از این مناظر، نظرات خبرگان و صاحب نظران ا طی دو مرحله در پنل دلفی جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و به شرح ذیل تایید شد:

در بعد عدالت توزیعی؛ ریز فاکتورهای تقسیم یا تخصیص منابع و منافع سازمانی، توزیع و تخصیص شرایط و کالاهای موثر بر رفاه کارمندان، توزیع درآمدهای کارکنان و حقوق و مزایای کارکنان به منظر مالی؛ ترفیع کارکنان و رسیدگی به نیازهای کارکنان و تلاش در جهت رفع آنها به منظر رشد و یادگیری، و ساعات کاری به منظر فرآیندهای داخلی اختصاص یافتند. چشم پوشی از منافع آنی سازمان نیز با منظر مشتری متناظر شد.

در بعد عدالت رویه ای؛ ریز فاکتورهای قوانین، مقررات و ضوابط اعطای پاداش و اعمال تنبیه، انعطاف پذیری، برخورد توأم با احترام و مودبانه با کارمندان و ایجاد فرصت های کافی بعنوان بخشی از فرآیند اظهار نظر برای کارکنان، با منظر رشد و یادگیری، و قابلیت پاسخگویی، وضع رویه های تصمیم گیری، قوانین و مقررات و ضوابط مبنایی توزیع درآمد، مقررات و ضوابط مربوط به ترفیع کارکنان و مقررات و ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد، با منظر فرآیندهای داخلی متناظر شدند، ضمن اینکه شیوه رفتار مدیران یا تصمیم گیرندگان با دو منظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بطور برابر ارتباط برقرار کردند. قابلیت پاسخگویی و انعطاف پذیری نیز بصورت ثانویه با منظر مشتری متناظر شدند.

در بعد عدالت بین فردی؛ ریز فاکتورهای به کارگیری آداب معاشرت در مناسبات بین فردی، حساسیت های رفتاری مربوط به هر یک از افراد، اعطای مزیت های اجتماعی، تامین ارتباطات ضروری و کافی، فراهم کردن امکان خروج محترمانه افراد از سازمان، برقراری محیط کاری باز برای همه کارمندان، برقراری محیط کاری صادقانه برای همه کارمندان و ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران، با منظر رشد و یادگیری متناظر شدند. و برقراری محیط پاسخگو به همه کارکنان (از عدالت بین فردی) به طور مساوی در دو منظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری امتیاز کسب کردند. فرآیند ارتباطی میان منبع و گیرنده رفتار؛ بصورت اولیه، و فرآیند های ارتباطی، به کارگیری آداب معاشرت و برقراری ارتباطات ضروری و کافی نیز بصورت ثانویه با منظر مشتری متناظر شدند. در بعد عدالت اطلاعاتی؛ ریز فاکتورهای انتقال اطلاعات مربوط به جرایمی تقسیم درآمدها به منظر مالی، تعاریف اطلاعات، تفاسیر اطلاعات، دقت اطلاعات، تصحیح پذیری اطلاعات، انتخابی

بودن اطلاعات، اخلاقی بودن اطلاعات و به اشتراک گذاری اطلاعات به منظر رشد و یادگیری، و افشای اطلاعات به منزله منبع قدرت، ارزیابی جنبه های ساختاری فرآیندها، چگونگی وضع جنبه های ساختاری فرآیندها و انتقال اطلاعات مربوط به چرایی به کارگیری فرآیندها به منظر فرآیندهای داخلی اختصاص یافتند. ضمن اینکه تعاریف اطلاعات، تفاسیر اطلاعات، دقت اطلاعات، تصحیح پذیری اطلاعات، انتخابی بودن اطلاعات، اخلاقی بودن اطلاعات و به اشتراک گذاری اطلاعات بصورت ثانویه با منظر مشتری متناظر شدند.

برای آزمون مدل سازمان عدالت محور در ادارات کل غرب و شرق تامین اجتماعی تهران، بررسی پایایی و روایی ابزار اندازه گیری و کفایت مدل صورت گرفت بدین ترتیب که ابعاد مدل از طریق معادلات ساختاری و تحلیل عاملی و با عنایت به شاخص نیکویی برازش کلی مدل پژوهش (0.68) و مقادیر بار عاملی<sup>۲</sup> و آماره<sup>۳</sup>T<sup>۳</sup>، مورد تایید واقع شد.

#### 6. پیشنهادات

در این پژوهش از مناظر چهارگانه کارت امتیاز متوازن بعنوان روشی برای سنجش همه جانبه سازمان در پرتو برنامه استراتژیک استفاده شده است، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی محققان از سایر مدل های تئوریک استفاده و مدل های جدیدی برای سازمان عدالت محور طراحی نمایند. ضمن اینکه محققان در این تحقیق از مدل چهار بعدی عدالت استفاده کرده اند پژوهشگران می توانند از مدل های دیگر عدالت (5 یا 6 بعدی) استفاده کنند. همچنین در این تحقیق تمام ابعاد عدالت سازمانی و همه مناظر کارت امتیازی متوازن، با درجه اهمیت و وزن یکسان فرض شدند؛ محققین علاقمند می توانند درجه اهمیت و وزن ابعاد عدالت را نیز در سازمان مورد سنجش قرار دهند. در این پژوهش محیط خارجی سازمان ثابت فرض شده، تحقیقات بعدی می توانند تغییرات محیطی را نیز مد نظر قرار داده و مدلهایی با ابعاد متنوع تر و پویاتر برای سازمان عدالت محور طراحی کنند. و در نهایت پژوهشگران می توانند در سازمان های خدماتی و دولتی، و شرکتهایی که مخاطبین آنها عامه مردم هستند؛ از این مدل استفاده کرده و میزان عدالت محوری آنها را بررسی و وضع موجود را تعیین کنند.

1. برابر یا بزرگتر از 0.36

2. برابر یا بزرگتر از 0.4

3. بزرگتر از 1.96

## کتابنامه

1. پاشایی زاد، حسین (1386). نگاهی اجمالی به روش دلفی، پیک نور، سال ششم، شماره دوم صص 63-79.
2. Adcock ,Robert.& Collier, David .(2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. The American Political Science Review. Vol.95, No. 3. pp. 529-546.
3. Agostino, Deborah& Michela, Arnaboldi. (۲۰۱۱). How the BSC implementation process shapes its outcome, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 2, pp. 99-114.
4. Aurier, Philippe.& Béatrice Siadou-Martin. (2007) Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation. International Journal of Service Industry Management. Vol. 18 No. 5, pp. 450-471.
5. Aydin, Inayet. & Karaman-Kepenekci, Yasemin. (2008) .Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. Journal of Educational Administration. Vol. 46 No. 4, pp. 497-513.
6. Chang, Eunmi.& Hahn, Juhee. (2006) .Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?. Personnel Review. Vol. 35 No. 4. pp. 397-412.
7. Crawshaw, Jonathan.& Brodbeck, Felix. (2011). Justice and trust as antecedents of careerist orientation .Personnel Review. Vol.40 No.1, pp.106-125.
8. Dayan, Mumin.& Di Benedetto, Anthony. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. Journal of Business & Industrial Marketing. 23/8 .566-576.
9. D. Lilly, Juliana & Virick, Meghna. (2006). The effect of personality on perceptions of justice. Journal of Managerial Psychology. Vol. 21 No. 5, pp. 438-458.
10. Erkutlu, Hakan. (2011) .The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors .Leadership & Organization Development Journal. Vol. 32 No. 6, pp. 532-554.
11. Fang, Yu-Hui.& Chiu, Chao-Min.& T.G. Wang, Eric. (2011) .Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions :An integration of IS success model, trust, and justice. Internet Research. Vol. 21 No. 4pp. 479-503.

12. Farndale, Elaine. & Hope-Hailey, Veronica. & Kelliher, Clare. (2011) .High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review* .Vol. 40 No. 1, pp. 5-23.

13. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 48, 39–50.

14. Forret, Monica. & Sue Love, Mary. (2008) .Employee justice perceptions and coworker relationships., *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29 No. 3, pp. 248-260.

15. Hassan, Arif. & Hashim, Junaidah. (2011) .Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia .*International Journal of Commerce and Management* .Vol. 21 No. 1, pp. 82-93.

16. J. Skitka, Linda. (2009) .Exploring the “Lost and Found” of Justice Theory and Research. *Soc Just Res* 22:98–116.

17. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, September/October, pp. 71-900

18. Kaplan, Robert S, Norton David P (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*.

19. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, January/February, pp. 1-13.

20. Kaplan and Norton (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", *Harvard Business School Press*, Cambridge.

21. Kaplan, Robert S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *STRATEGY & LEADERSHIP*, VOL. 33 NO. 3, pp. 41-46.

22. Klendauer, Ruth. & Deller, Jürgen. (2009) . Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers . *Journal of Managerial Psychology* . Vol. 24 No. 1, pp. 29-45.

23. Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*. 31(2):155-168.

24. L. Miller, Cathleen. & H. Siegel, Philip. & Reinstein, Alan. (2011) .Auditor and non-mentor supervisor relationships : Effects of mentoring and organizational justice . *Managerial Auditing Journal* .Vol. 26 No. 1, pp. 5-31.

25. M. Abu Elanain, Hossam. (2010) . Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE .*Journal of Management Development* . Vol. 29 No. 1 , pp. 5-27.

26. Mohyeldin Tahir Suliman, Abubakr. (2007) . Links between justice, satisfaction and performance in the workplace : A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No. 4, pp. 294-311.

27. Nabatchi, Tina. & Blomgren Bingham, Lisa. & H. Good, David. (2007) . Organizational justice and workplace mediation: a six-factor Model. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 148-174.

28. Nasurudin, Azzat Mohd. & Lay Khuan, Soon. (2011) . Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 21 No. 3, pp. 273-290.

29. N. K. Saunders, Mark. & Thornhill, Adrian. (2003) . Organisational justice, trust and the management of change An exploration. *Personnel Review* . Vol. 32 No. 3, pp. 360-375.

30. Nirmala, Maria Christine. & Akhilesh, K.B. (2006) . An attempt to redefine organizational justice: in the rightsizing environment. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 19 No. 2, pp. 136-153.

31. Nurse, Lawrence, & Devonish, Dwayne. (2007) . Grievance management and its links to workplace justice. *Employee Relations* . Vol. 29 No. 1, pp. 89-109.

32. Palaiologos, Anastasios. & Papazekos, Panagiotis. & Panayotopoulou, Leda. (2011) . Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training* . Vol. 35 No. 8, pp. 826-840.

33. Ratnasingam, Pauline. (2009). Service quality management applying the balanced scorecard: an exploratory study. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 19 No. 2, pp. 127-136.

34. R. Avery, Derek. & Tonidandel, Scott. & D. Volpone, Sabrina. & Raghuram, Aditi. (2010) . Overworked in America? How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology* . Vol. 25 No. 2 pp. 133-147.

35. Duffy, A. Fearné / & S. Hornibrook. (2003). Measuring distributive and procedural justice. (An exploratory investigation of the fairness of retailer-supplier relationships in the UK food industry). *British Food Journal*. Vol. 105 No. 10 pp. 682-694.

36. Rego, Arménio. & E Cunha, Miguel Pina. & Pinho, Carlos. (2009). Exploring A Five-Factor Model Of Organizational Justice. *Management Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 103-125.

37. S. Tzafir, Shay. & Hareli, Shlomo. (2009) . Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. *Career Development International* . Vol. 14 No. 4, pp. 351-371.

38.Slan-Jerusalim,Rebecca. &A. Hausdorf,Peter . (2007) .Managers' justice perceptions of high potential identificationpractices.Journal of Management Development.Vol. 26 No. 10,pp. 933-950.

39.Tatum, B. Charles. & J. Eberlin, Richard.(2007) .Leadership, ethics, and justice in strategic decision making.Business strategy series VOL. 8 NO. 4, pp. 303-310.

40.Tatum, B. Charles.& J. Eberlin, Richard . (2008) .The relationship between organizational justice and conflict style .Business Strategy Series.VOL. 9 NO. 6, pp. 297-305.

41.T. Bhal, Kanika. (2006 ) .LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator.Leadership& Organization Development Journal. Vol. 27 No. 2 .pp. 106-117.

42.T. Bhal, Kanika.&A. Ansari, Mahfooz. (2007) . Leader-member exchange-subordinate utcomesrelationship: role of voice and justice. Leadership&OrganizationDevelopmentJournal.Vol. 28 No. 1. pp. 20-35.

43.Yılmaz, Ku`rs,ad.&Tas,dan, Murat . (2009) .Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools .Journal of Educational Administration. Vol. 47 No. 1, pp. 108-126.

44.Wang, Xinyan .& Liao, Jianqiao. & Xia, Degen. &Chang ,Tao. (2010) . The impact of organizational justice on work performance :Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange . International Journal of Manpower. Vol. 31 No. 6, pp. 660-677.

45.Yuan Wang, Karen.&Nayir,DilekZamantili. (2010) . Procedural justice, participation and power distance:Information sharing in Chinese firms.Management Research Review. Vol. 33 No. 1, 2010, pp. 66-78.

46.Zhang, Ling.&Nie,Ting.&Luo,V.Yongtai . (2009) .Matching organizational justice with employment modes : Strategic human resource management perspective. Journal of Technology ManagementinChina.Vol. 4 No. 2,pp. 180-187.

47.Zoghbi-Manrique-de-Lara,Pablo. (2011) .Whether task satisfactionmediates the effect of fairprocedures on citizenship .International Journal ofOrganizational Analysis.Vol. 19 No. 3, pp. 222-234.

