

رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تعهد معلمان با توجه به نقش عدالت سازمانی

محسن گل پرور^۱، پروین دخت رفیع زاده^۲

چکیده

عدالت در هر محیط و شرایطی از متغیرهای بسیار مهم برای انسانها محسوب می‌شود، به ترتیبی که بسیاری از رفتارهای انسانی تحت تأثیر تصور از حضور یا عدم حضور عدالت می‌باشد. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت در رابطه بین رهبری فداکارانه با رهبری خودکامه ادراک شده مدیران و تعهد سازمانی معلمان بود. این مطالعه که به صورت گذشته‌نگر و در قالب همبستگی انجام گرفت، از گروه نمونه ۲۴۶ نفری از معلمان زن و مرد که با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای انتخاب شدند استفاده بعمل آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ۴ سؤالی عدالت توزیعی، پرسشنامه ۱۲ سؤالی عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی، پرسشنامه ۴ سؤالی عدالت بین فردی، پرسشنامه رهبری فداکارانه ۲ سؤالی، پرسشنامه رهبری خودکامه ۲ سؤالی و پرسشنامه تعهد سازمانی ۳ سؤالی استفاده شد. داده‌های پژوهش با ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تحلیل شدند. نتایج بدست آمده نشان داد، عدالت توزیعی ($r = 0/229$ و $r = -0/336$)، عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی ($r = 0/438$ و $r = -0/426$)، عدالت بین فردی ($r = 0/438$ ، $r = -0/413$) و رهبری فداکارانه ($r = 0/148$ و $r = -0/221$) به ترتیب با تعهد سازمانی و رهبری خودکامه دارای رابطه مثبت و منفی معنا دار هستند. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نیز نشان داد که عدالت بین فردی رابطه رهبری فداکارانه را با تعهد سازمانی و عدالت توزیعی رابطه رهبری فداکارانه را با رهبری خودکامه تعدیل می‌نماید.

کلید واژه ها: عدالت، رهبری فداکارانه، رهبری خودکامه، تعهد سازمانی معلمان.

۱-استاد یار گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

mgolparvar@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

مقدمه

عدالت از بُعد روانشناختی یک متغیر ادراکی است که بخشی از رفتارهای افراد را در محیط‌های مختلف جهت‌دهی می‌نماید. این جهت‌دهی رفتاری و نگرشی عامل اصلی توجه پژوهشگران عرصه‌های مختلف علوم رفتاری به پیشایندها و پیامدهای فردی و سازمانی این متغیر بوده است. برای نمونه شواهد قابل توجهی در داخل و خارج از ایران وجود دارد که نشان می‌دهد متغیرهای متعددی با نحوه ادراک افراد از حضور یا عدم حضور استانداردهای مطرح برای اشکال مختلف عدالت ارتباط دارند (گل‌پرور، ۱۳۸۵: ۶؛ گل‌پرور و اشجع، ۱۳۸۶: ۲۹؛ گل‌پرور، نصری و ملک‌پور، ۱۳۸۶: ۲۵). بحث‌های مطرح در باب عدالت در محیط‌های کار تحت عنوان عدالت سازمانی^۱ و در ابعاد چندگانه‌ای نظیر عدالت توزیعی^۲، رویه‌ای^۳، تعاملی^۴ (یا ارتباطی)، اطلاعاتی^۵ و بین‌فردی^۶ نمود یافته است (گل‌پرور، ۱۳۸۸: ۶۲؛ گل‌پرور، ۱۳۸۹: زیر چاپ). عدالت توزیعی از نظر مفهومی و محتوایی با توزیع عادلانه نتایج حاصل از کار (نظیر حقوق، مزایا، پاداش)، عدالت رویه‌ای با رعایت انصاف و توجه همگانی در زمان تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرای تصمیمات، عدالت تعاملی و بین‌فردی با برخوردهای محترمانه همراه با شأن و منزلت با کارکنان در تمامی سطوح و عدالت اطلاعاتی نیز با رعایت عدل و انصاف در انتشار بدون سوء‌گیری اخبار و اطلاعات مورد نیاز کارکنان مربوط هستند (گل‌پرور، غفوری و نصری، ۱۳۸۹: زیر چاپ). آنچه که از نظر پژوهشی در حوزه‌ی عدالت طی حداقل یک دهه گذشته از اهمیت زیادی برخوردار شده، نقش‌های مختلفی است که ادراکات معطوف به عدالت می‌توانند به خود بگیرند. در زنجیره وقایع ذهنی و شناختی انسان‌ها، ادراکات متأثر از عوامل شخصی و موقعیتی فراوانی هستند. به معنای دیگر برای بسیاری از متغیرهای موقعیتی نظیر سبک رهبری سرپرستان، فضا و فرهنگ سازمان در محیط‌های کار، انواع ادراکات عدالت نقش متغیر وابسته (یا ملاک در مطالعات همبستگی) را ایفا می‌کنند. اما در مرحله بعدی این ادراکات معطوف به عدالت هستند که بسیاری از نگرش‌ها و رفتارهای افراد را در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌دهند. در چنین شرایطی عدالت و ادراکات معطوف به آن برای رفتارها و

¹ - Organizational justice

² - Distributive

³ - Procedural

⁴ - Interactional

⁵ - Informational

⁶ - Interpersonal

نگرش‌ها (نظیر رفتارهای فرانقشی، رفتارهای انحرافی، رفتارهای همکارانه، رفتارهای تلافی‌جویانه و رفتارهای فداکارانه) متغیر مستقل (یا پیش‌بینی در مطالعات همبستگی) محسوب می‌شوند. علاوه بر این، شواهد پژوهشی زیادی در حال حاضر در دست است که نشان می‌دهد رفتار مدیران و سرپرستان، برداشت کارکنان از عدالت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به دنبال آن اشکال متعدد نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای، نظیر رضایت و تعهد در کارکنان دستخوش تغییر می‌شود (کوهن چاراش و اسپکتور^۱، ۲۰۰۱: ۲۸۸؛ کال کوئیت، کون‌لون، وسون، پورتروننگ^۲، ۲۰۰۱: ۴۲۵؛ گیلی‌لند^۳، ۲۰۰۸: ۲۷۴؛ یانگ، موس‌شودر و پنگ^۴، ۲۰۰۹: ۱۴۴؛ ون‌دایک و دی‌کرمر^۵، ۲۰۱۰: ۸۶). در این رویکرد اخیر، ادراکات معطوف به عدالت نه متغیر پیش‌بین و نه متغیر ملاک (به ترتیب مستقل و وابسته)، بلکه یا متغیر واسطه‌ای^۶ و یا متغیر تعدیل‌کننده^۷ هستند. شواهد کنونی در دسترس، پس از سه تا چهار دهه پژوهش در حوزه عدالت سازمانی به خوبی نشان داده که ابعاد مختلف عدالت سازمانی (توزیعی، روبه‌ای و تعاملی) در شرایط مختلف بعنوان متغیر واسطه‌ای و در شرایط دیگر بعنوان متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌کنند (خاکسار، گل‌پرور و نوری، ۱۳۸۶: ۹؛ گل‌پرور و رفیع‌زاده، ۱۳۸۹؛ زیر چاپ؛ جانسون، سلنتا و کرد^۸، ۲۰۰۶: ۱۸۰). یکی از حوزه‌هایی که تا اندازه‌ای نقش تعدیل‌کننده عدالت در آن مشخص گردیده، در رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد کارکنان و خودکامگی ادراک شده مدیران است.

دی‌کرمر، ون‌دایک و باس^۹ (۲۰۰۴) نشان داده‌اند که فداکاری مدیران و سرپرستان با تعهد کارکنان نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان دارای رابطه است. اما در مقابل هر چه که نظر کارکنان بر رفتارهای سرپرستان و مدیرانشان مثبتی بر خودکامگی باشد، به همان اندازه تمایلی به نشان دادن تعهد نسبت به سازمان و اهدافش ندارند. از لحاظ نظری، رابطه بین فداکاری یا خودکامگی با تعهد کارکنان به این ترتیب قابل تبیین است که براساس نظریه انصاف آدامز^{۱۰}،

^۱ - Cohen-charash & Spector

^۲ - Colquitt , Conlon, Wesson, Porter & Ng.

^۳ - Gilliland

^۴ - Vane , Mossholder & Peng

^۵ - Vang Dijke & DeCremer

^۶ - Mediator

^۷ - Moderator

^۸ - Johnson, Selenta & Lord

^۹ - Bos

^{۱۰} - Adams' equity theory

احساسات و ارزیابیهای کارکنان در تعاملهای اجتماعی که در محیط کارشان با همکاران و سرپرستانشان دارند، تابع ارزیابی انصاف و عدالتی است که در تخصیص نتایج حاصل از کار در سازمان نصیبشان می‌شود (آدامز، ۱۹۶۵: ۲۷). به طور طبیعی وقتی سرپرست یا مدیر در سازمان با کارکنانش با فداکاری و گذشت رفتار می‌نماید، به آنها نشان می‌دهد که برای آنها و سازمان ارزش قائل است. علاوه بر این، از لحاظ هماهنگی شناختی^۱ نیز فداکاری با عدالت در فضای ذهنی انسانها تناسب بیشتری دارد تا خودکامگی با عدالت. البته دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) بر این باورند که از بین اشکال عدالت، عدالت توزیعی تعدیل‌کننده رابطه بین فداکاری مدیران با خودکامگی و تعهد کارکنان است. به باور این محققان، وقتی دستاوردها و نتایج حاصل از کار در یک سازمان برای کارکنان مثبت و مطلوب باشد، در آنها این تصور پدید می‌آید که همه چیز به خوبی پیش می‌رود. از طرف دیگر پیامدهای مثبت برای کارکنان حاوی این تصور نیز هست که مدیریت به خوبی در حال اداره و کنترل امور است. گرینبرگ^۲ (۲۰۰۴) نظرات دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۰) را در پژوهش خود مورد حمایت قرار داده است. اما زمانی که کارکنان تصور نمایند که دستاوردها و نتایج حاصل از کارشان در سازمان غیرعادلانه و نامطلوب است، وضع متفاوت می‌شود. در این شرایط کارکنان حساسیت بیشتری به سرپرستان و مدیران از خود نشان می‌دهند. توضیحات یاد شده به این معنی است که در زمان عدالت توزیعی بالا، نوع رفتارهای فداکارانه سرپرستان کمتر باعث افزایش سطح تعهد کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمان می‌شود. چرا که در حضور عدالت توزیعی بالا، از لحاظ شناختی کارکنان توجه زیادی به رفتار سرپرستان و مدیران خود نشان نمی‌دهند. اما وقتی عدالت توزیعی از لحاظ ادراکی نزد کارکنان پائین است، فداکاری مدیران و سرپرستان بعنوان الگوی نقش، ارتباط بیشتری با تعهد کارکنان پیدا می‌کند (کوهن چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۸۹؛ کال کوئیت و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۳۵).

از طرف دیگر وقتی کارکنان احساس کنند که قواعد مربوط به عدالت و انصاف در توزیع دستاوردها رعایت نمی‌شود، فداکاری مدیران، تأثیر اندکی بر ادراک خودکامگی آنها نزد کارکنان دارد. دلیل این امر نیز آن است که تجربه بی‌عدالتی در انسانها زمینه هیجانات منفی را بوجود می‌آورد و در فضای ذهنی مبتنی بر هیجانات منفی، مشخصه‌های مثبت افراد در ارزیابی آنها

^۱ - Cognitive consonance

^۲ - Greenberg

نقش چندانی ایفاء نمی‌کند. اما زمانی که عدالت توزیعی ادراک شده بالاست، رابطه بین فداکاری مدیران و سرپرستان با ادراک خودکامگی آنها نزد کارکنان به صورت معکوس (یعنی ضریب منفی) نیرومندتر می‌شود (دی کرمر و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۶۹؛ شیرد، لوایکی و مینتون^۱، ۱۹۹۳: ۲۴). به‌رحال در پیشینه‌ی پژوهش حاضر، عدالت توزیعی بعنوان تعدیل‌کننده رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد به اهداف سازمان و خودکامگی ادراک شده مدیران نزد کارکنان معرفی شده است. نظر پژوهشگران پژوهش حاضر این است که عدالت رویه‌ای و عدالت بین‌فردی نیز از لحاظ نظری می‌توانند رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد و خودکامگی ادراک شده آنها را تعدیل نمایند. عدالت رویه‌ای که با رعایت اصول چندی در حوزه‌ی عدل و انصاف پیگردی می‌شود، ماهیتاً معطوف به تصمیمات (اعم از تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرا) در درون سازمان است. در حضور عدالت رویه‌ای بالا، فداکاری مدیران با شدت بیشتری ادراک خودکامه بودن آنها را نزد کارکنان تضعیف می‌کند. در مقابل وقتی کارکنان در درون یک سازمان تصور نمایند که عدالت در هیچیک از مراحل تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرای تصمیمات رعایت نمی‌شود، فداکاری و از خودگذشتگی مدیران چندان تأثیری بر ادراک خودکامگی آنها نزد کارکنان ندارد. همین منطق نظری نیز برای عدالت بین فردی مطرح است (آمروس، هس و گانسان^۲، ۲۰۰۷: ۳۳). تلاشهایی که برای یافتن پژوهش‌های مشابه در حوزه‌ی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت رویه‌ای و بین‌فردی در رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد و خودکامگی ادراک شده آنها نزد کارکنان انجام گرفت، به نتیجه نینجامید. به همین لحاظ این پژوهش با هدف بسط و گسترش دانش موجود با توجه به فرضیه‌های زیر به مرحله اجرا درآمد.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: عدالت توزیعی رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد معلمان و ادراک آنها را از خودکامگی مدیرانشان تعدیل می‌نماید.

فرضیه دوم: عدالت رویه‌ای رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد معلمان و ادراک آنها را از خودکامگی مدیرانشان تعدیل می‌نماید.

^۱ - Sheppard, Lewicki & Minton

^۲ - Ambrose, Hess & Ganesan

فرضیه سوم: عدالت بین‌فردی رابطه بین فداکاری مدیران با تعهد معلمان و ادراک آنها را از خودکامگی مدیرانشان تعدیل می‌نماید.

لازم به ذکر است که تعدیل مورد اشاره در فرضیه‌ها بدین معنی است که وقتی سطوح مربوط به هر یک از ابعاد عدالت تغییر می‌یابد (به صورت بالا به پایین یا پایین به بالا)، رابطه بین متغیرهایی نظیر فداکاری مدیران با تعهد معلمان و خودکامگی ادراک شده مدیران نزد معلمان نیز دستخوش تغییر می‌شود.

روش

این پژوهش از نوع همبستگی است که جامعه آماری آن را ۷۰۰ نفر از معلمان زن و مرد ناحیه ۳ و ۵ آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ تشکیل داده‌اند. از جامعه آماری یاد شده، ۲۴۶ نفر برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های پژوهش از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای نمونه‌گیری شدند. نمونه‌گیری مورد اشاره به این شکل بود که ابتدا از بین دو ناحیه مورد اشاره ۲۴ مدرسه ابتدایی، راهنمایی و متوسطه انتخاب شدند. در پایان از هر مدرسه تمامی معلمان پس از جلب رضایت آنها از طریق اطمینان‌بخشی از مکتوم ماندن هویت آنها برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های پژوهش انتخاب شدند. انتخاب کل معلمان از هر مدرسه به این دلیل بوده تا با جلوگیری از نمونه‌گیری مکرر در مراحل پژوهش از سطح خطای نمونه‌گیری کاسته شود. کفایت حجم نمونه نیز براساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری (۲۴۶ نفر برای جامعه آماری ۷۰۰ نفری) در نظر گرفته شده است (حسن‌زاده، ۱۳۸۲: ۱۳۳). ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شدند. پیش از معرفی ابزارهای پژوهش، بیان این نکته الزامی است که کلیه پرسشنامه‌های پژوهش در مطالعات قبلی در ایران (گل‌پرور و رفیع‌زاده، ۱۳۸۹: زیر چاپ؛ ناد و گل‌پرور، ۱۳۸۷: ۱۴) از لحاظ روایی و پایایی بطور دقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شواهد حاصل از دو مطالعه یاد شده حاکی از آن است که علیرغم کم بودن تعداد سؤالات پرسشنامه‌های مورد استفاده، این پرسشنامه‌ها از اعتبار لازم و کافی برای سنجش متغیرهای پژوهش برخوردار هستند.

۱ پرسشنامه‌های عدالت سازمانی: برای سنجش ابعاد عدالت سازمانی از سه پرسشنامه ۴ سؤالی عدالت توزیعی، پرسشنامه ۱۲ سؤالی عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی و پرسشنامه ۴ سؤالی عدالت بین‌فردی از کال کوئیت (۲۰۰۱) استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه‌ها به ترتیب رعایت عدل و انصاف

در توزیع حقوق، مزایا و پاداش، رعایت عدالت در انتشار اطلاعات، تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات و رعایت عدل و انصاف را در تعاملات بین فردی بین مدیران و افراد تحت سرپرستی آنها اندازه‌گیری می‌کنند. مقیاس پاسخگویی آنها همگی پنج درجه‌ای است (تا حد زیادی=۵، تا حد کمی=۱) و هیچ سؤالی که نیاز به نمره‌گذاری معکوس داشته باشد در این پرسشنامه‌ها وجود ندارد. شواهد روایی و پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده برای سنجش عدالت در آمبروس و همکاران (۲۰۰۷) به تفصیل آمده است. روایی سازه این پرسشنامه‌ها در این پژوهش به شیوه‌ی تحلیل عاملی اکتشافی^۱ و چرخش از نوع واریماکس^۲ بررسی گردید. در پرسشنامه‌های معرفی شده توسط کال کوئیت (۲۰۰۱)، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی دو پرسشنامه مجزا را تشکیل می‌دهند، ولی تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در پژوهش حاضر این دو بعد عدالت (یعنی عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی) را بر روی یک عامل قرار داد. آلفای کرونباخ پرسشنامه عدالت توزیعی، رویه‌ای - اطلاعاتی و عدالت بین فردی در پژوهش حاضر به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ بدست آمد.

۲. رهبری فداکارانه: برای سنجش رهبری فداکارانه از پرسشنامه دو سؤالی کانگر و کانونگو^۳ (۱۹۹۸) استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه سطح فداکاری ادراک شده مدیر را توسط کارکنان مورد سنجش قرار می‌دهد و مقیاس پاسخگویی آن پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) است. شواهد روایی و پایایی این پرسشنامه در دی کرمر و همکاران (۲۰۰۴) و نادای و گل پرور (۱۳۸۷) به تفصیل آمده است. تحلیل عاملی اکتشافی در این پژوهش به خوبی دو سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل قرار داد، به ترتیبی که همبستگی دو گویه با یکدیگر نیز برابر $P < 0.001$ بدست آمد.

۳. رهبری خودکامه: رهبری خودکامه نیز با استفاده از دو پرسش معرفی شده توسط دی کرمر و همکاران (۲۰۰۴) که بر مقیاس پنج درجه‌ای پاسخ داده می‌شود (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) مورد سنجش قرار گرفت. این دو سؤال میزان رفتارهای خودکامه مدیران و سرپرستان را از نظر کارکنان تحت سرپرستی آنها مورد سنجش قرار می‌دهد. شواهد روایی و پایایی تفصیلی

^۱ - Exploratory factor analysis

^۲ - Varimax rotation

^۳ - Conger & Kanungo

این دو سؤال برای سنجش رهبری خودکامه سرپرستان و مدیران در دی کرم و همکاران (۲۰۰۴) و نادى و گل پروور (۱۳۸۷) ارائه شده است. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس در این پژوهش دو سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل قرار داد. همبستگی دوگویه نیز در حد مطلوبی معادل $0/755 (P < 0/001)$ بدست آمد.

۴. تعهد سازمانی: تعهد سازمانی نیز با استفاده از سه سؤال معرفی شده توسط دی کرم و همکاران (۲۰۰۴) مورد سنجش قرار گرفت. این سه پرسش میزان تعلق و پیوند ادراک شده فرد را نسبت به سازمان محل کارش مورد سنجش قرار می دهد و مقیاس پاسخگویی آن پنج درجه ای (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) است. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس در این پژوهش سه سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل قرار داد، به ترتیبی که آلفای کرونباخ این سؤالات نیز $0/87$ بدست آمد. ابزارهای پژوهش پس از اطمینان بخشی به معلمان پاسخگو از محرمانه ماندن نتایج شخصی آنها و کسب رضایت آنها در فاصله زمانی ۳ تا ۵ دقیقه در محل مدارس محل کارشان پاسخ داده شده است. بدلیل آنکه در رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی مورد استفاده جملات تعامل استفاده شده اند، براساس توصیه های آیکن و وست^۱ (۱۹۹۱) عمل شده است. داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش با استفاده از تحلیل همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی^۲ مورد تحلیل قرار گرفتند. عملیات آماری یاد شده با استفاده از SPSS^۳ انجام پذیرفت.

یافته ها

از ۲۴۶ نفر گروه نمونه پژوهش، ۱۲۴ نفر مرد (معادل ۵۰/۴ درصد) و ۱۲۲ نفر زن (معادل ۴۹/۵ درصد) بودند. اکثریت گروه نمونه دارای تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس (۱۶۰ نفر معادل ۶۵ درصد) و متأهل (معادل ۸۹/۴ درصد) بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۷/۸۶ (و انحراف معیار ۶/۸۶) و میانگین سابقه خدمتی آنها ۱۶/۱۲ (با انحراف معیار ۶/۶۰) بود. در جدول ۱، شاخصهای توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

¹ - Aiken & West

² - Hierarchical regression analysis

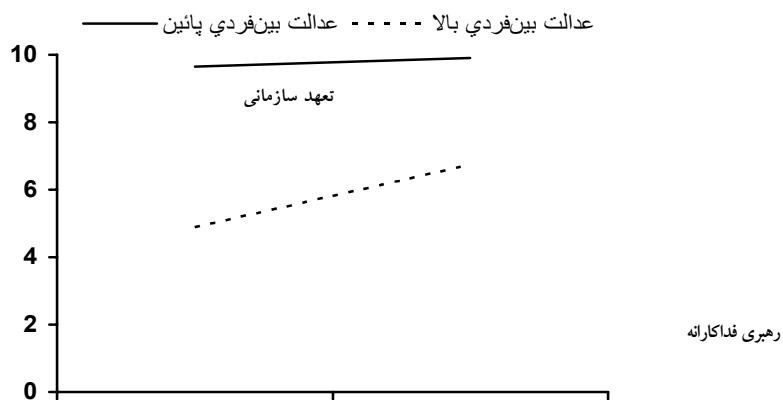
³ - Statistical Package for Social Science

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

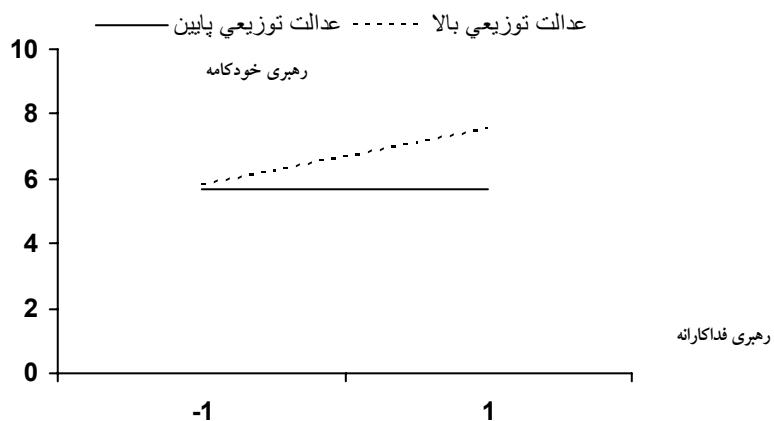
متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	عدالت توزیعی	عدالت بین فردی	عدالت رویه‌ای اطلاعاتی	رهبری فداکارانه	رهبری خودکامه
۱ عدالت توزیعی	۸/۷۳	۳/۵۴	-				
۲ عدالت بین فردی	۱۴/۷۳	۳/۳۵	۰/۴۱۰ ^{oo}	-			
۳ عدالت رویه‌ای اطلاعاتی	۳۲/۰۸	۹/۰۹	۰/۶۴۰ ^{oo}	۰/۶۳۲ ^{oo}	-		
۴ رهبری فداکارانه	۵/۹۹	۱/۹۷	۰/۱۷۳ ^{oo}	۰/۲۶۶ ^{oo}	۰/۲۷۳ ^{oo}	-	
۵ رهبری خودکامه	۶/۰۸	۲/۰۵	-۰/۲۲۹ ^{oo}	-۰/۳۸۲ ^{oo}	-۰/۴۳۸ ^{oo}	-۰/۱۴۸ ^{oo}	-
۶ تعهد سازمانی	۷/۵	۲/۸۲	۰/۳۳۶ ^{oo}	۰/۴۱۳ ^{oo}	۰/۴۲۶ ^{oo}	۰/۲۲۱ ^{oo}	-۰/۳۰۱ ^{oo}

$P < ۰/۰۵^*$ $P < ۰/۰۱^{**}$

چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، بین عدالت توزیعی با عدالت بین فردی ($I=۰/۴۱۰$)، با عدالت رویه‌ای - اطلاعاتی ($I=۰/۶۴$)، با رهبری فداکارانه ($I=۰/۱۷۳$)، با رهبری خودکامه ($I=-۰/۲۹۹$) - ($I=۰/۳۳۶$) و با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بین عدالت بین فردی با عدالت رویه‌ای - اطلاعاتی ($I=۰/۶۳۲$)، رهبری فداکارانه ($I=۰/۲۶۶$)، رهبری خودکامه ($I=-۰/۳۸۲$) و با تعهد سازمانی ($I=۰/۴۱۳$) رابطه معنادار وجود دارد. بین عدالت رویه‌ای - اطلاعاتی نیز با رهبری فداکارانه ($I=۰/۲۷۳$)، رهبری خودکامه ($I=-۰/۴۳۸$) و تعهد سازمانی ($I=۰/۴۲۶$) رابطه معنادار وجود دارد. بالاخره بین رهبری فداکارانه با رهبری خودکامه ($I=-۰/۱۴۸$) و با تعهد سازمانی ($I=۰/۲۲۱$) و بین رهبری خودکامه با تعهد سازمانی ($I=-۰/۳۰۱$) رابطه معناداری وجود دارد. در جدول ۲ و ۳ نتیجه تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی ارائه شده است.



نمودار ۱: نمودار شیب خط برای گروه عدالت بین فردی پائین و بالا



نمودار ۲: نمودار شیب خط برای گروه عدالت توزیعی پائین و بالا

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی برای بررسی نقش تعدیل کننده‌ی ابعاد عدالت در رابطه رهبری فداکارانه با تعهد سازمانی

ردیف	بلوک	متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	SE	β	R	R^2	ΔR^2	F	ΔF
۱	۱	عدالت توزیعی رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	۰/۸۶۸ ^{***} ۰/۴۷۴ ^{***}	۰/۱۷۱ ۰/۱۷۰	۰/۳۰۷ ۰/۱۶۸	۰/۳۷۴	۰/۱۴۰	۰/۱۴۰	۱۹/۷۹	۱۹/۷۹ ^{***}
۲	۲	عدالت توزیعی × رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	۰/۳۹	۰/۱۶۲	۰/۱۵	۰/۳۷۵	۰/۱۴۰	۰	۱۳/۱۶۲	۰/۰۵۷
۳	۱	عدالت بین فردی رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	-۱/۰۷۷ ^{**} ۰/۳۳۸ [*]	۰/۱۷۰ ۰/۱۷۰	۰/۳۸۱ ۰/۱۲۰	۰/۴۲۸	۰/۱۸۴	۰/۱۸۴	۲۷/۳۱۱	۲۷/۳۱۱ ^{***}
۴	۲	عدالت بین فردی × رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	۰/۳۲۰ [*]	۰/۱۵۰	۰/۱۲۴	۰/۴۴۶	۰/۱۹۹	۰/۰۱۵	۱۹/۹۸۶	۴/۵۴ [*]
۵	۱	عدالت رویه‌ای اطلاع‌اتی رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	-۱/۱۱۷ ^{**} ۰/۳۲۰	۰/۱۶۹ ۰/۱۶۹	۰/۳۹۵ ۰/۱۱۳	۰/۴۴۰	۰/۱۹۳	۰/۱۹۳	۲۹/۱۱۵	۲۹/۱۱۵ ^{***}
۶	۲	عدالت رویه‌ای اطلاع‌اتی × رهبری فداکارانه	تعهد سازمانی	۰/۰۸۸	۰/۱۴۳	۰/۰۳۶	۰/۴۴۱	۰/۱۹۵	۰/۰۰۱	۱۹/۴۸۷	۰/۳۷۹

$P < .001$ ***

$P < .01$ **

$P < .05$ *

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی برای بررسی نقش تعدیل کننده‌ی ابعاد عدالت در رابطه رهبری فداکارانه با رهبری خودکامه

ردیف	بلوک	متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	SE	β	R	R^2	ΔR^2	F	ΔF
۷	۱	عدالت توزیعی	رهبری	۰/۴۳۱ ^{oo}	۰/۱۲۹	۰/۲۱۰	۰/۲۵۴	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۸/۳۹۶	۸/۳۹۶ ^{ooo}
		رهبری فداکارانه	خودکامه	۰/۲۲۹	۰/۱۲۹	-۰/۱۱۲					
۸	۲	عدالت	رهبری	۰/۲۲۹ ^o	۰/۱۲۲	-۰/۱۲۰	۰/۲۸۰	۰/۰۷۸	۰/۰۱۴	۶/۸۳۸	۳/۵۴۸ ^o
		توزیعی: رهبری فداکارانه	خودکامه								
۹	۱	عدالت بین فردی	رهبری	۰/۷۵۶ ^{oo}	۰/۱۲۶	۰/۳۶۸	۰/۳۸۵	۰/۱۴۸	۰/۱۴۸	۱/۱۳ ^{ooo}	۲۱/۱۱۳
		رهبری فداکارانه	خودکامه	-۰/۱۰۳	۰/۱۲۶	۰/۰۵					۲۱
۱۰	۲	عدالت	رهبری	۰/۱۷۳	۰/۱۱۲	۰/۰۹۲	۰/۳۹۵	۰/۱۵۶	۰/۰۰۸	۱۴/۹۵۱	۲/۳۸۷
		بین فردی: رهبری فداکارانه	خودکامه								
۱۱	۱	عدالت رویه‌ای	رهبری	۰/۸۸۱ ^{oo}	۰/۱۲۳	۰/۴۳	۰/۴۳۹	۰/۱۹۳	۰/۱۹۳	۲۹/۰۲۷	۲۹/۰۲۷
		اطلاعاتی	خودکامه	-۰/۰۶۳	۰/۱۲۳	-۰/۰۳۱					
۱۲	۲	عدالت	رهبری	۰/۰۸۷	۰/۱۰۳	۰/۰۴۹	۰/۴۴۲	۰/۱۹۵	۰/۰۰۲	۱۹/۵۶۶	۰/۷۱۲
		رویه‌ای: رهبری فداکارانه	خودکامه								

$P < .001^{***}$

$P < .01^{**}$

$P < .05^*$

چنانکه در جدول ۲ قابل مشاهده است، در باب نقش تعدیل کننده ابعاد عدالت در رابطه بین رهبری فداکارانه با تعهد سازمانی، فقط عدالت بین فردی قادر به تعدیل رابطه بین رهبری فداکارانه با تعهد سازمانی است (ردیف چهارم جدول ۲). چنانکه در بلوک دوم مربوط به پیش‌بینی تعهد سازمانی از طریق تعامل عدالت بین فردی و رهبری فداکارانه دیده می‌شود (ردیف چهارم، جدول ۲)، تعامل عدالت بین فردی و رهبری فداکارانه با بنای غیراستاندارد ۰/۳۲۰، قادر به پیش‌بینی معنادار تعهد سازمانی است. رگرسیون تفکیکی زیرگروه‌های عدالت بین فردی (گروه پائین و گروه بالا) نشان داد که در گروه عدالت بین فردی بالا، رهبری فداکارانه قادر به پیش‌بینی ($\beta = 0/373$) معنادار تعهد سازمانی است، اما در گروه عدالت بین فردی پائین، رهبری فداکارانه قادر به پیش‌بینی ($\beta = 0/049$) معنادار تعهد سازمانی نیست. نتیجه تعامل از طریق تحلیل ساده شیب خط در نمودار ۱ ارائه شده است. اما چنانکه در جدول ۳ دیده می‌شود، از بین ابعاد عدالت، عدالت توزیعی فقط قادر به تعدیل رابطه رهبری فداکارانه با رهبری خودکامه است (ردیف دوم جدول ۳). نتایج تحلیل

رگرسیون تفکیکی حاکی از آن بود که در گروه عدالت توزیعی بالا، رهبری فداکارانه با رهبری خودکامه دارای رابطه است ($\beta = -0.332$)، ولی در گروه عدالت توزیعی پائین، چنین رابطه معناداری ($\beta = 0.001, P > 0.05$) وجود ندارد. تعامل عدالت توزیعی با رهبری فداکارانه از طریق تحلیل ساده شیب خط در نمودار ۲ ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش بخشی از فرضیه‌های اول و سوم پژوهش را تأیید نمود در مقابل فرضیه دوم پژوهش را تأیید ننمود. براساس آنچه که در فرضیه اول و جدول ۳ مشخص است، عدالت توزیعی قادر به تعدیل رابطه فداکاری مدیران با ادراک خودکامگی آنها توسط معلمان بود. تحلیل رگرسیون تفکیکی نشان داد که وقتی معلمان توزیع دستاوردها و پیامدهای حاصل از کارشان را در حد بالایی ارزیابی می‌کنند، رفتارهای فداکارانه مدیران موجب تضعیف خودکامگی ادراک شده آنها نزد معلمان می‌شود. دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) که در گروه‌های نمونه نه سازمان خدمات شهری، پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر به انجام رسانده‌اند، عدالت توزیعی را تعدیل‌کننده رابطه فداکاری مدیران با ادراک خودکامگی آنها توسط کارکنان خدمات شهری گزارش نموده‌اند، با این تفاوت که وقتی توزیع دستاوردها و نتایج نزد کارکنان خدمات شهری پائین بوده، رهبری فداکارانه دارای رابطه مثبت معنادار با ادراک خودکامگی سرپرستان بوده است. این یافته با یافته پژوهش حاضر همسویی ندارد. این ناهمسویی با احتمال زیاد می‌تواند ناشی از چند دلیل باشد. رابطه مثبت و معنادار گزارش شده توسط دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) با توجه به نمره‌گذاری پرسشنامه‌ها بر مبنای تخصیص امتیاز پائین به گزینه کاملاً موافقم (برابر با امتیاز ۱) و تخصیص بالاترین امتیاز به گزینه کاملاً مخالفم (برابر با امتیاز ۵) بوده است. در حالیکه رابطه منفی گزارش شده در پژوهش حاضر بر مبنای امتیازدهی معکوس با آنچه که دی‌کرمر و همکاران استفاده نموده‌اند بوده است (دی‌کرمر و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۶۹ و ۴۷۰). اما اینکه در عدالت توزیعی پائین رهبری فداکارانه با خودکامگی ادراک شده دارای رابطه بوده، ولی در عدالت توزیعی بالا چنین رابطه معناداری بدست نیامده، دلایل نظری دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) این چنین است: وقتی نتایج نامطلوب و منفی است، از لحاظ شناختی، کارکنان توجهشان به رفتار مدیرانشان بیشتر جلب می‌شود. این امر به این دلیل است که نتایج و پیامدهای غیرعادلانه ماهیت انگیزشی دارد. یعنی

کارکنان را وامی‌دارد تا مدیران و سرپرستان خود را زیر نظر بگیرند تا ببینند آنها چگونه عمل می‌کنند. اما آنچه در پژوهش حاضر بدست آمد، نشان از آن داشت که وقتی عدالت توزیعی ادراک شده بالاست، از خودگذشتگی و فداکاری مدیران موجب تضعیف خودکامگی ادراک شده آنها نزد معلمان می‌شود. یکی از دلایل ممکن است به تفاوت نمونه معلمان با نمونه کارکنان خدمات شهری مربوط شود. در عین حال شاید در بین معلمان بتوان تبیین دیگری بجز آنچه که دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) ارائه نموده‌اند ارائه کنیم.

بر پایه یافته‌های حاصل از این پژوهش، اگر فداکاری را از لحاظ محتوایی با تعهد که بخشی از آن مبتنی بر فداکاری نیز می‌باشد دارای همپوشی‌هایی بدانیم، طبیعی است که فداکاری مدیران، زمینه همانندسازی و الگوبرداری را برای معلمان فراهم نماید. به معنای دیگر شاید بتوان گفت در نظامهایی که مدیران از لحاظ موقعیت و شرایط کاری فاصله زیادی با کارکنان خود ندارند (بنظر می‌رسد که در آموزش و پرورش بین مدیران و معلمان فاصله خیلی زیادی حداقل از نظر بسیاری از شرایط وجود نداشته باشد) و یا حتی اگر هم دارند، کارکنان چنین تصویری ندارند، عدالت بین فردی ادراک شده بالا، زمینه را برای الگوبرداری و همانندسازی در قالب تعهد بالا از فداکاری مدیران فراهم می‌سازد. ولی در عدالت بین فردی ادراک شده پائین چنین اتفاقی نمی‌افتد. علاوه بر این بنظر محققان پژوهش حاضر تبیین انگیزش توجه که توسط دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) ارائه شده، دارای این محدودیت است که فضا و شرایط فرهنگی خاص سازمانها یا محیط‌های کاری که متأثر از فضا و شرایط عمومی جامعه است در آن نادیده گرفته شده است. بنظر می‌رسد در سازمانهایی که فاصله قدرت بعنوان یک ارزش فرهنگی مسلط پذیرفته شده است، عدالت بین فردی ادراک شده پائین موجب تأثیر نیرومندتر فداکاری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. اما احتمالاً در سازمانهایی با فاصله قدرت پائین عکس این روند اتفاق می‌افتد، چرا که وقتی فاصله قدرت زیاد است، فداکاری مدیر در یک فضای ناعادلانه از نظر روابط مدیران با کارکنان، آنها را وامی‌دارد تا رفتارهای مدیران را به جای شرایط ناعادلانه برای تقویت تعهد خودشان استفاده کنند. این فرایند یک فرایند شناختی است که در صورت فاصله قدرت کم معکوس می‌شود.

همچنین دی‌کرمر و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود عدالت توزیعی را تعدیل‌کننده رابطه بین فداکاری مدیران و ادراک خودکامگی آنها در کارکنان خدمات شهری گزارش نموده‌اند. ولی در پژوهش حاضر چنین نقش تعدیل‌کنندگی بدست نیامد. در مقابل مطابق آنچه در فرضیه سوم و جدول ۲ مشخص است، عدالت بین‌فردی این نقش تعدیل‌کنندگی را به عهده داشت. چنانکه پژوهشگران پژوهش حاضر پیش‌بینی می‌نمودند (به پاراگراف آخر مقدمه رجوع شود) این احتمال که دیگر اشکال عدالت ادراک شده بتوانند نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه فداکاری مدیران با تعهد کارکنان را بازی کنند مطرح است. عدالت بین‌فردی بُعدی از عدالت است که به طور مستقیم به رفتارها و تعامل‌های سرپرست یا مدیران مربوط می‌شود. رهبری فداکارانه به سبک رهبری مدیران مربوط می‌شود. بنابراین منطقی بنظر می‌رسد که وقتی معلمان عدالت بین‌فردی مدیران را بالا ارزیابی می‌کنند، فداکاری آنها بعنوان نشانه‌ای برای تقویت تعهد بکار گرفته می‌شود.

در مجموع بخشی از فرضیه اول و سوم پژوهش حاضر در حوزه‌ی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت بین‌فردی در رابطه بین فداکاری مدیران و تعهد سازمانی و نقش تعدیل‌کنندگی عدالت توزیعی در رابطه بین فداکاری مدیران و ادراک خودکامگی آنها توسط معلمان مورد تأیید قرار گرفت. اما نقش تعدیل‌کنندگی عدالت رویه‌ای برای رابطه فداکاری مدیران با تعهد معلمان و ادراک خودکامگی مدیران توسط معلمان مورد تأیید قرار نگرفت. پژوهش مستقلی که چنین نقشی را بررسی نموده باشد در دسترس پژوهشگران پژوهش حاضر قرار نگرفت. با این حال بنظر می‌رسد که عدالت رویه‌ای در بین معلمان بدلیل فراگیری و متمرکز بودن سیاستهای تصمیم‌گیری قادر به ایفای چنین نقشی نیست. از لحاظ کاربردی نیز می‌توان این پیشنهاد را مطرح کرد که برای مؤثر بودن فداکاری و از خودگذشتگی مدیران در آموزش و پرورش بر تعهد سازمانی معلمان، مدیران باید در روابط خود با معلمان کاملاً عادلانه و منصفانه عمل نمایند. به اضافه اینکه برخوردهای یکسان و عادلانه نیز باعث می‌شود از خودگذشتگی و فداکاری آنها بیشتر مورد توجه معلمان قرار گیرد. محدودیت پژوهش حاضر در این است که شواهد حاصله با استفاده از گروه معلمان بدست آمده و لذا در تعمیم نتایج آن به گروه‌های نمونه دیگر باید با احتیاط عمل شود. در عین حال فداکاری و خودکامگی مدیران در سطح ادراک معلمان اندازه‌گیری شده و ممکن است گویای فداکاری یا خودکامگی حقیقی و کامل مدیران نباشد. بهر حال برای روشن شدن بسیاری از

تیین‌هایی که ارائه شد، لازم است این پژوهش در گروه‌های نمونه سازمانهای مختلف تکرار شود. همچنین لازم است، ارزشهای فرهنگی و اجتماعی بعنوان متغیرهای تعدیل‌کننده احتمالی دیگر در پژوهشهای آینده در حوزه‌ی موضوع پژوهش حاضر استفاده و بکار گرفته شوند، تا از این طریق پیوندهای علمی بین متغیرهایی نظیر عدالت سازمانی با دیگر متغیرها روشن شود.

منابع

- حسن‌زاده، رمضان. (۱۳۸۲). **روشهای تحقیق در علوم رفتاری**. چاپ اول، تهران: نشر ساوالان.
- خاکسار، سروره؛ گل‌پرور، محسن؛ نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در رابطه بین خودپنداره مزمن کارکنان با رضایت از نتیجه، سرپرست و مدیریت. **دانش و پژوهش در روانشناسی**، ۳۴، ۲۶-۱.
- گل‌پرور، محسن (۱۳۸۵). فرآیندهای عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمانها: بررسی برخی ادارات و سازمانهای اصفهان. **مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)**، ۱۵(۱)، ۳۴-۱.
- گل‌پرور، محسن؛ اشجع، آرزو. (۱۳۸۶). رابطه باورهای سازمان عادلانه با پیوستگی گروهی، احترام گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعارض نقش، ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی. **مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)**، ۱۶(۱)، ۷۰-۲۷.
- گل‌پرور، محسن؛ رفیع‌زاده، پروین‌دخت. (۱۳۸۹). نقش عدالت در نگرش کارکنان به سازمان و رضایت از رسیدگی به شکایات. در **مرحله چاپ در فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**.
- گل‌پرور، محسن؛ غفوری، محمدرضا؛ نصری، مرجان. (۱۳۸۹). پیش‌بینی حمایت و تعهد سازمانی از طریق ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده در مربیان آموزشگاههای استثنایی. **در مرحله چاپ در فصلنامه پژوهش در حیطه کودکان استثنایی**.
- گل‌پرور، محسن؛ نادی، محمدعلی. (۱۳۸۸). رابطه شناخت عدالت و رفتارهای مشتری‌مداری در پرستاران. **مدیریت سلامت**، ۱۲(۳۵)، ۷۰-۶۱.
- گل‌پرور، محسن؛ نصری، مرجان؛ ملک‌پور، مختار. (۱۳۸۶). نقش مشارکت در تصمیم‌گیری، دلبستگی شغلی و جایگزین‌های شغلی و... بر عدالت سازمانی ادراک شده مربیان آموزشگاههای استثنایی در شهر اصفهان. **دانش و پژوهش در روانشناسی**، ۱۵، ۴۶-۲۵.
- نادی، محمدعلی؛ گل‌پرور، محسن. (۱۳۸۷). رابطه رهبری فداکارانه و عدالت توزیعی با تعهد عاطفی در بین معلمان. **فصلنامه بصیرت**، ۴۱، ۲۳-۷.

- Adams, J.S. (1965). **Inequity in social exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, vol.2* (PP. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York, NY: SAGE.
- Ambrose, M., Hess, R.L., & Ganesan, S. (2007). **The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system related attitudes**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 21-36.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). **The role of justice in organizations: A Meta analysis**. *Organization Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Colquitt, J.A.(2001).On the dimensionality of organizational justice:A construct validation of a measure.*Journal of Applied Psychology,86*,386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Conger. J.A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- DeCremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effect of self-sacrificial leadership. *The leadership & Organization Development Journal, 25(5)*, 466-475.
- Gilliland, S. (2008). **The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs**. *Human Resource Management Review, 18*, 271-281.
- Greenberg, J. (2004). **Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes**. In E.A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (PP. 181-196). Blackwell Publishing. Oxford.
- Johnson, R.E., Selenta, C., & Lord, R.G. (2006). **When organizational justice and the self concept meet: consequences for the organization and its members**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*, 175-201.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., & Minton, J.W. (1993). *Organization justice, the search for fairness in the workplace*. Lexington Books, New York, NY.
- Van Dijke, M., & Decremer, D. (2010). Procedural fairness and endorsement of prototypical leaders: Leader benevolence or follower control? *Journal of Experimental Social Psychology, 46*, 85-96.
- Yang, J., Mossholder, K.W., & Peng, T.K. (2009). **Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust**. *The Leadership Quarterly, 20*, 143-154.