

## رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی

علی بهاری فر<sup>۱\*</sup>، مهدی جواهری کامل<sup>۲</sup>، سید علی اکبر احمدی<sup>۳</sup>

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳- دانشیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۵

دریافت: ۸۹/۹/۳۰

### چکیده

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، چگونگی انگیزش کارکنان است به اینکه نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا این اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد. در واقع، مجموعه‌ای ویژه از رفتارهای کارکنان می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت سازمان داشته باشد؛ به‌ویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان برای سازمان انجام می‌دهند. این رفتارها، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند که رفتارهای کاری داوطلبانه‌ای هستند که به طور مستقیم و آشکار توسط شرح شغل و سیستم رسمی پاداش سازماندهی نشده‌اند و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌دهند.

در این پژوهش سعی شده است تا رابطه بین ارزش‌های اخلاقی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان حوزه ستادی دانشگاه پیام نور استان تهران مورد بررسی قرار گیرد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و به‌دست آوردن نتایج تحقیق، از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور مثبتی بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی تأثیر دارد، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد تأثیر دارد، تعهد سازمانی به طور مثبتی بر رفتار اخلاقی تأثیر دارد و رفتار اخلاقی نیز به طور مثبتی بر بُعد جوانمردی و بُعد نوع دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی، عدالت، تعهد سازمانی.

## ۱- مقدمه

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، چگونگی انگیزش کارکنان به این است که نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا این اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد. در واقع، مجموعه‌ای ویژه از رفتارهای کارکنان تأثیر قابل توجهی بر موفقیت سازمان دارد؛ به ویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان برای سازمان انجام می‌دهند. این رفتارها، رفتار شهروندی سازمانی (OCB)<sup>۱</sup> نامیده می‌شود که رفتارهای کاری داوطلبانه‌ای هستند که به طور مستقیم و آشکار توسط شرح شغل و سیستم رسمی پاداش سازماندهی نشده‌اند و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌دهند [۸، صص ۹۳۳-۹۴۷].

شواهد قوی از تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی حکایت می‌کنند. شهروندان سازمانی خوب، سازمان را قادر می‌کنند تا منابع کمیاب را به طور مؤثری به کار ببرند. آن‌ها توانایی همکاران و مدیران را برای انجام شغل‌هایشان بهبود و افزایش می‌دهند، سازمان‌هایی که رفتارهای شهروندی را گسترش می‌دهند مکان‌های جذابی برای کار هستند و قادر خواهند بود بهترین افراد را استخدام و حفظ کنند [۲، صص ۴۰۶-۴۲۲]. با توجه به مشارکت‌ها و کمک‌های مهم رفتارهای شهروندی سازمانی به موفقیت سازمان، برای سازمان‌ها مهم است که بدانند کارکنان چرا و چگونه در رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند و چه عواملی بر این رفتارها تأثیر دارند.

در طول دهه گذشته، تحقیقات بسیار زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی، برای بررسی مقدمات و پیش‌نیازهای مرتبط با OCB و عوامل مؤثر بر آن، از قبیل رضایت شغلی، اعتماد، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار اخلاقی انجام شده است. رفتار اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی، موضوع مهمی در بسیاری از تحقیقات مرتبط با اخلاق کسب و کار است. زیربنای همه ارزش‌ها در سازمان، ارزش‌های اخلاقی است؛ این ارزش‌ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می‌کند که بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب هستند تأثیر می‌گذارد. هنگامی که استانداردها یا ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور گسترده‌ای میان اعضایش رایج شود، موفقیت سازمانی افزایش می‌یابد. ارزش‌های اخلاقی سازمان

---

1. Organizational Citizenship Behavior



مرتبط با وفاداری یا تعهد کارکنان به سازمانشان است. از سوی دیگر تعهد سازمانی مرتبط با بسیاری از نتایج و پیامدهای با ارزش و مهم برای سازمان، از جمله رضایت کارکنان، عملکرد، ترک خدمت و موارد دیگر است [۳، صص ۷۹-۹۰]. عامل مهمی که باعث تعهد کارکنان می‌شود، رفتار عادلانه با آنها است. کارکنانی که درک می‌کنند با آنها به طور منصفانه‌ای رفتار شده است، به احتمال بیشتری در رفتارهای اجتماعی که به سازمانشان سود می‌رساند، فعالیت و مشارکت می‌کنند؛ به ویژه کارکنانی که برابری و عدالت را از طریق عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در سازمان درک می‌کنند، به احتمال بیشتری در رفتارهای شهروندی سازمانی، مثل کمک به کارکنان جدید یا داوطلب بودن برای فعالیت‌های اضافی در کار، فعالیت می‌کنند [۴].

از آنجاکه رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر زیادی در بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان دارد، مورد توجه زیادی قرار گرفته گرفته است. در این تحقیق رابطه بین ارزش‌های اخلاقی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان حوزه ستادی دانشگاه پیام نور استان تهران، بررسی می‌شود.

## ۲- ادبیات تحقیق

به نظر می‌رسد که سازمان‌ها ارزش‌های بسیاری دارند که در ماهیت، با ارزش‌های صنعت آنها متفاوت و متمایز است. به هر حال، زیربنای همه این ارزش‌های خاص، مجموعه‌ای از ارزش‌های پذیرفته شده است که همه افراد با آن تعیین هویت می‌کنند [۵].

هانت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) مفهوم ارزش‌های اخلاقی سازمان را ایجاد کردند که این ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های فرهنگی یک محیط اخلاقی را شرح می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهند که ادراکات افراد از این ارزش‌ها، به طور مثبتی با باورهای اخلاقی خاص و مدیریت اخلاقی مرتبط است. کارکنان، محیط سازمانی اخلاقی را ترجیح می‌دهند و ارزش‌های اخلاقی سازمان پاسخ‌های عمومی کارکنان به کار را افزایش می‌دهد. تعهد سازمانی یکی از نمودهای (نتایج) محیط اخلاقی است، زیرا کارکنان متعهد، اغلب یک ارتباط و اتصال با ارزش‌های سازمان را دارند [۶، صص ۳۴۹-۳۶۰].

1. Hunt et al

بامهارت<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) شواهد اولیه‌ای از اهمیت محیط اخلاقی ارائه کرده است. او مدیران بسیاری را مورد تحقیق قرار داد و پی برد که عوامل اصلی تأثیرگذار بر رفتار غیراخلاقی شامل رفتار موفق، رفتار همکاران و ضوابط اخلاقی رسمی سازمان است. پژوهشگران برای مطالعه محیط اخلاقی سازمان، بین فرهنگ اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی تمایز قائل شده‌اند. هانت و همکاران (۱۹۸۹) در مطالعه خود برای تمایز بین فرهنگ اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی نتیجه گرفتند که ارزش‌های اخلاقی سازمان، بُعد اصلی فرهنگ سازمان است. آن‌ها ارزش‌های اخلاقی سازمان را ترکیبی از ارزش‌های اخلاقی فردی مدیران و خطمشی‌های رسمی و غیررسمی اخلاقیات سازمان تعریف کردند [۳].

رفتار اخلاقی انعکاس ارزش‌های فرد است. ارزش‌ها شامل دامنه‌ای از باورها و تمایلات می‌باشد و رفتار فرد را برمی‌انگیزانند. آن ارزش‌هایی که مستقیماً به باورهای فرد درباره آنچه که درست و غلط است مرتبط است یا آن ارزش‌هایی که وظایف و تعهدات اخلاقی را تحمیل می‌کنند، ارزش‌های اخلاقی نامیده می‌شوند.

با بررسی ارزش‌های فرد می‌توان آن‌ها را به ارزش‌های اخلاقی اصلی<sup>۲</sup> و ارزش‌های اخلاقی فرهنگی یا فردی<sup>۳</sup> تقسیم کرد. ارزش‌های اصلی مبنا و اساس تصمیمات اخلاقی هستند. این ارزش‌ها صرف‌نظر از زمان، فرهنگ و دین، ارزش‌های پایه‌ای می‌باشند. معمولاً این ارزش‌ها توسط کلماتی مثل قابل‌اعتماد بودن، احترام، مسئولیت، عدالت و انصاف، آداب اجتماعی و شهروندی تعریف می‌شوند. ارزش‌های فرهنگی یا فردی باورهایی است درباره آنچه که درست یا غلط می‌باشد. این باورها از تجربه، ارزش‌های خانواده، باورهای دینی، سنت‌های فرهنگی و استانداردها و اقدامات حرفه‌ای نشئت می‌گیرد و با تغییر در زمان، فرهنگ، دین و افراد تغییر می‌کنند [۷].

تحقیقات مهمی برای بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی مثبت سازمان انجام شده است. دیل و کندی<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) اشاره کرده‌اند که ارزش‌ها حس هویت را به اعضای سازمان منتقل می‌کنند، ثبات نظام اجتماعی آن را افزایش می‌دهند و تصمیمات مدیران را هدایت می‌کنند. تحقیقات متعددی نیز نشان داده‌اند که رابطه مثبتی بین ارزش‌های اخلاقی و تعهد سازمانی و

---

1. Baumhart  
2. Core Ethical Values  
3. Cultural or Personal Ethical Values  
4. Deal and Kennedy



نیات رفتاری اخلاقی وجود دارد [۸، صص ۱-۱۰].

در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرینبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) به کار گرفته شد. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان، عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از نقش آنها می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است اقدام به رفتارهای ناهنجار، مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی درک‌شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اصلی برای درک رفتار سازمانی است.

محققان به طور کلی سه نوع عدالت سازمانی را شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> و عدالت تعاملی (مراوده‌ای)<sup>۴</sup>.

عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد. عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک‌شده از فرآیندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود [۹، صص ۶۵-۳۲۲].

نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. تعهد سازمانی نیز به طور گسترده‌ای توسط محققان مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است و تعاریف متعددی نیز برای آن ارائه شده است. مودی و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) می‌گویند که تعهد سازمانی عبارت است از قدرت و مقدار هویتی که یک فرد با سازمانش احساس می‌کند. در تعریف دیگر آمده است که تعهد سازمانی عبارت است از وابستگی یا دلبستگی<sup>۶</sup> احساس‌شده توسط فرد با سازمانش. موضوع مشترکی که در تعاریف

1. Greenberg  
2. Distributiv Justice  
3. Procedural Justice  
4. Interactional Justice  
5. Mowday et al  
6. Attachment

مختلف از تعهد سازمانی وجود دارد، اصطلاح وابستگی، پیوستگی یا پیوند<sup>۱</sup> بین فرد و سازمان است. به طور کلی محققان سه نوع تعهد شناسایی کرده‌اند که منجر به تعهد سازمانی کلی می‌شود؛ تعهد عاطفی<sup>۲</sup>، تعهد هنجاری<sup>۳</sup>، تعهد مستمر<sup>۴</sup> [۱۰].

تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی است که به عنوان وابستگی یا دل‌بستگی فرد به سازمان تعریف شده است [۱۱، صص ۱۸۵-۱۹۹].

تعهد هنجاری دومین مفهوم و عنصری است که تعهد سازمانی را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به این احساس هدایت می‌کند که با سازمان بمانند [۱۲، صص ۹۲-۹۸].

تعهد مستمر جزء سوم تعهد سازمانی است که به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است [۱۳، صص ۲۵۲-۲۷۶].

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی<sup>۵</sup> اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. هرچند این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند [۱۴، صص ۳۵۷-۳۷۸].

این اعمال و رفتارها را که در محل کار اتفاق می‌افتند، این‌گونه تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌دهند» [۱۵، صص ۲۴۳۲-۲۴۳۵].

برای مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیروقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند.

ارگان رفتار شهروندی کارکنان را اقدامات مثبت آن‌ها، برای بهبود بهره‌وری و همبستگی

1. Bond
2. Affective Commitment
3. Normative Commitment
4. Continuance Commitment
5. Organizational Citizenship Behavior



و انسجام در محیط کار می‌داند که وراى الزامات سازمانى است. ارگان همچنين معتقد است كه رفتار شهروندى سازمانى، رفتارى فردى و داوطلبانه است كه مستقيماً به وسيله سيستم‌هاى رسمى پاداش در سازمان طراحى نشده است، اما باعث ارتقاى اثربخشى و كارايى عملکرد سازمان مى‌شود.

اين تعريف بر سه ويژگى اصلى رفتار شهروندى تأكيد دارد؛ اول اينكه رفتار بايد داوطلبانه باشد، يعنى نه يك وظيفه از پيش تعيين شده است و نه بخشى از وظيفه رسمى فرد، دوم اينكه مزايای اين رفتار، جنبه سازمانى دارد و ويژگى سوم اين است كه رفتار شهروندى سازمانى ماهيتى چندوجهى دارد.

درباره ابعاد رفتار شهروندى سازمانى هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد؛ براى مثال، ابعادی نظير رفتارهای کمک‌کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانى، پیروى از دستورات، نوآوری فردى، وجدان، توسعه فردى، ادب و ملاحظه، رفتار مدنى، نوع دوستى و ... در تحقیقات مختلف به عنوان ابعاد رفتار شهروندى سازمانى مورد توجه قرار گرفته‌اند [۱۶، صص ۵۱۳-۵۵۳].

شاید بتوان گفت معتبرترین كه تقسیم‌بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌هاى رفتار شهروندى سازمانى توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده است كه در تحقیق‌هاى مختلف، مورداستفاده قرار مى‌گیرد. اين ابعاد عبارت‌اند از:

۱- نوع دوستى؛<sup>۱</sup> ۲- وجدان كارى يا وظيفه‌شناسى<sup>۲</sup>؛ ۳- جوانمردى<sup>۳</sup>؛ ۴- ادب يا نزاکت<sup>۴</sup> و ۵- آداب اجتماعى يا فضیلت مدنى<sup>۵</sup>.

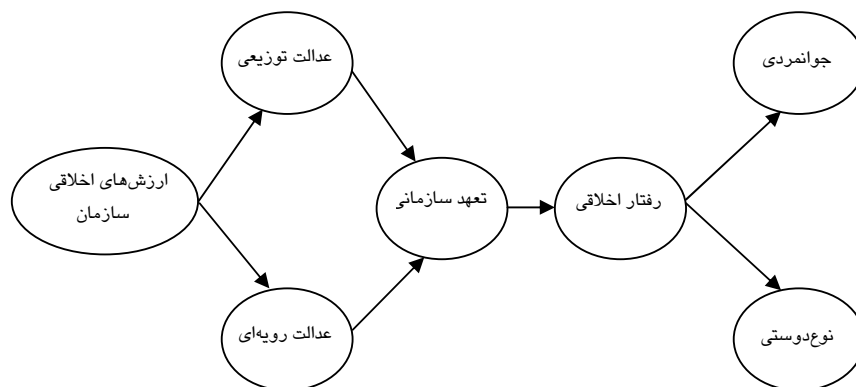
نوع دوستى، رفتارى داوطلبانه است كه هدف اصلى آن كمك به افراد ديگر سازمان با در نظر گرفتن وظيفه يا روابط سازمانى است؛ مثل كمك داوطلبانه به كاركنان جديد يا كم تجربه و كمك به كاركنانى كه احياناً سرشان شلوغ شده يا غيبت کرده‌اند. وجدان كارى يا وظيفه‌شناسى، رفتارى داوطلبانه در جهت كمك به سازمان است كه در آن، كاركنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظيفشان، فراتر مى‌روند؛ مثل انجام رفتارهاى داوطلبانه دركنار وظيفه اصلى، حفظ قوانين

1. Altruism
2. Conscientiousness
3. Sportmanship
4. Courtesy
5. Civic Virtue

سازمانی و عدم اتلاف زمان کاری. جوانمردی، تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین شرایط ایده‌آل مورد نظر آن‌ها را دارد؛ بدون آنکه شکایتی انجام دهند. نزاکت، شامل فعالیت‌هایی است که به جلوگیری از ایجاد مشکلات مرتبط کاری که ممکن است با دیگران صورت بگیرد، کمک می‌کند. آداب اجتماعی، منعکس‌کننده رفتارهایی است که نشانگر مشارکت مسئولانه فرد در امور شرکت و ارزش قائل بودن او برای سازمان است [۸]. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی؛ آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود [۱۸].

### ۳- مدل و چارچوب مفهومی تحقیق

مدل و چارچوب مفهومی این تحقیق بر مبنای مدل بیکر و دیگران (۲۰۰۶) است که در شکل ۱ نشان داده شده است. مرور مفهومی همراه با استدلال برای هر یک از روابط مطرح شده در مدل، در زیر ارائه شده است.



شکل ۱ مدل و چارچوب مفهومی تحقیق [۱۹]





### ۳-۱- ارزش‌های اخلاقی سازمان و عدالت سازمانی

ارزش‌های اخلاقی سازمان به عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی تعریف شده است که تأثیر متقابل چندبُعدی میان سیستم‌های رسمی و غیررسمی کنترل رفتاری را نشان می‌دهد. این سیستم‌های غیررسمی شامل مجموعه‌ای از باورها، هنجارها و اقداماتی است که در افراد درون یک سازمان مشترک هستند. علاوه بر این جنبه‌های غیررسمی، ارزش‌های اخلاقی شرکت می‌تواند از طریق سیستم‌های رسمی‌تری مثل سیستم‌های پاداش، خطمشی‌ها و رویه‌ها نشان داده شوند. در صورتی که کارکنان معتقد باشند که خطمشی‌ها و رویه‌ها توسط مدیران و دیگر افراد سازمان با توجه به اخلاقیات پیگیری می‌شوند؛ آنگاه ارزش‌های اخلاقی در شرکت وجود دارد؛ برای مثال، ممکن است مدیران این ارزش‌ها را به وسیله‌ی توجه به مسائل اخلاقیات در سازمانشان و عمل به شیوه‌ی اخلاقی، شامل پاداش رفتار اخلاقی و تنبیه رفتار غیراخلاقی نشان دهند.

منطق موجود در ایده‌ی تمرکز بر ارزش‌های اخلاقی به عنوان وسیله‌ای برای تأثیر روی رفتار اخلاقی کارکنان این است که از افراد انتظار می‌رود در شیوه و رفتاری مطابق با ارزش‌های موجود در سازمان رفتار کنند. مطالعات و تحقیقات، تأثیر بافت اخلاقی بر مفاهیمی مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نیت ترک‌خدمت و تعارض اخلاقی با سرپرستان را نشان می‌دهند. به طور منطقی می‌توان گفت می‌شود که بافت و محیط اخلاقی روی دیگر رفتارهای کارکنان، شامل رفتار اخلاقی تأثیر می‌گذارد [۱۹، صص ۸۴۹-۸۵۷].

کوهن چرش و اسپکتور (۲۰۰۱) در مدل نقش عدالت در سازمان‌ها، می‌گویند که اقدامات و فعالیت‌های سازمانی، نمونه‌ی رفتار اخلاقی هستند که ادراکات از عدالت توزیعی و رویه‌ای را افزایش می‌دهند. دو جزء اصلی عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی می‌باشد. عدالت رویه‌ای اشاره به عدالت و برابری خطمشی‌ها و رویه‌های سازمانی به کار رفته برای تعیین پاداش‌ها دارد، در حالی که عدالت توزیعی به عدالت و برابری درک‌شده از نتایج یا پاداش‌های واقعی اشاره دارد. مطالعات گذشته نشان داده‌اند که سطح بالای عدالت به طور مثبتی با رضایت، تعهد و اعتماد ارتباط دارد [۲۰، صص ۲۷۸-۳۲۱]. همچنین، سطوح پایین عدالت با عملکرد ضعیف، غیبت و ترک‌خدمت و نارضایتی شغلی مرتبط است. هر دو شکل عدالت از لحاظ مفهومی با ارزش‌های اخلاقی شرکت در ارتباط است.

هم اخلاقیات و هم عدالت سازمانی در مفهوم عدالت ریشه دارد و شامل قضاوت‌هایی درباره آنچه که درست یا غلط است، می‌باشد [۲۱، صص ۱۱۹۰-۱۲۰۷]. افراد محیط خود را به اندازه‌ای منصفانه و برابر درک می‌کنند که این رویه‌ها و قوانین پیگیری شود و نتایج ناشی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی عادلانه و منصفانه باشد؛ بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح کرد که ارزش‌های اخلاقی شرکت به طور مثبتی با عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی رابطه دارد.

### ۳-۲- عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

تحقیقات متعدد تعهد سازمانی را در دو شکل اساسی تعهد عاطفی<sup>۱</sup> و تعهد مستمر<sup>۲</sup> بررسی کرده‌اند. در این تحقیق تعهد عاطفی مورد بررسی قرار می‌گیرد که وابستگی (دلبستگی) عاطفی فرد به سازمان را نشان می‌دهد. عدالت هم در چگونگی تعیین پیامدهای سازمانی برای کارکنان (عدالت رویه‌ای) و هم در آنچه که به کارکنان ارائه شده است (عدالت توزیعی) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد. عدالت سازمانی توجه مدیران و مدیریت به کارکنان را نشان می‌دهد و پلی از اعتماد می‌سازد که در نهایت، باعث افزایش و تقویت تعهد کارکنان به سازمان می‌شود. علاوه بر این، عدالت سازمانی منجر به ادراک مشروعیت<sup>۳</sup> سازمان می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان در رفتار با کارکنان منصف و عادل است، تشویق می‌شوند که به سازمان اعتماد کنند و به آن وفادار شوند و این در نهایت تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش می‌دهد؛ به عبارت دیگر امکان ندارد که کارکنان به سازمانی اعتماد، تعلق و تعهد داشته باشند که رفتار عادلانه و منصفانه نداشته باشد [۲۲، صص ۱۵۵-۱۶۸].

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که تعهد عاطفی به طور مثبتی هم با عدالت رویه‌ای مرتبط است و هم با عدالت توزیعی. کولکویت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) پی بردند که عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد. این رابطه به‌ویژه در عدالت توزیعی قوی‌تر است ولی به هر حال آن‌ها نشان دادند که عدالت رویه‌ای نیز با تعهد سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری دارد [۱۰]. بسیاری از مطالعات شامل تجزیه و تحلیلی مبتنی بر نظریه مبادله

---

1. Affective Commitment  
2. Continuance Commitment  
3. Legitimacy  
4. Coluitt et al



اجتماعی<sup>۱</sup> است که در آن، کارکنان رفتار عادلانه و منصفانه سازمان را به طور متقابل با احساس تعهد عاطفی پاسخ می‌دهند. در زمینه محیط اخلاقی، کارکنان همان‌طور که سازمانی را پیدا می‌کنند که از محیط کار اخلاقی و عادلانه حمایت می‌کند، آن را با احساس تعهد پاسخ می‌دهد. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح نمود که عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به طور مثبتی با تعهد سازمانی رابطه دارند.

### ۳-۳- تعهد سازمانی و رفتار اخلاقی

تعهد عاطفی بر رابطه کارمند- کارفرما به عنوان یک دلبستگی عاطفی تمرکز دارد و قدرت مبادله اجتماعی بین کارمند و سازمان را منعکس می‌کند. در این شکل، کارکنان با اهداف سازمان کسب هویت می‌کنند. تعهد سازمانی طبق ارزش‌های اخلاقی شرکت و عدالت سازمانی پیش‌بینی می‌شود و این‌گونه به نظر می‌رسد که مبادله اجتماعی بین کارمند و سازمان اساس و پایه آن می‌باشد. در نتیجه، به اندازه‌ای که کارکنان خود را به سازمان متعهد می‌دانند، به طور منطقی انتظار می‌رود که این منجر به رفتار اخلاقی از سوی کارکنان شود؛ بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تعهد سازمانی به طور مثبتی با رفتار اخلاقی رابطه دارد [۱۹].

### ۳-۴- رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی

هماهنگی و توافق کمی در ادبیات و متون مرتبط بر این وجود دارد که دقیقاً چه چیزی رفتار اخلاقی را شکل می‌دهد. نروان<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) رفتار اخلاقی را عمل‌کردن فرد مطابق با ارزش‌های خود تعریف می‌کند. فردریش<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) و هانت<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) یک دیدگاه ساختاری اتخاذ می‌کنند و رفتار اخلاقی را به عنوان چیزی تعریف می‌کنند که توسط سازمان توصیه و تجویز شده است. در این دیدگاه سازمان به عنوان مبنایی برای تعیین آنچه درست است و آنچه غلط است به کار رفته است و انحراف از هنجارهای سازمانی رفتار غیراخلاقی شناخته شده است

1. Social Exchange Theory  
2. Narvan  
3. Fraedrich  
4. Hunt

[۱۷]. دیگران نیز برای بررسی رفتار اخلاقی بر تحلیل شبکه اجتماعی<sup>۱</sup> اتکا کرده‌اند. این دیدگاه می‌گوید که افراد توسط ویژگی ارتباطاتشان با دیگران یا جایی که در شبکه‌های اجتماعی قرار دارند، یاد می‌گیرند که به طور اخلاقی یا غیراخلاقی رفتار کنند. طبق نظر فردریش (۱۹۹۳) و هانت (۱۹۹۰) و با استفاده از دیدگاه ساختارگرا<sup>۲</sup>، رفتار اخلاقی مطابق با خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای تجویز شده سازمانی تعریف می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای اختیاری هستند که به اثربخشی سازمانی کمک می‌کنند؛ در حالی که به طور واضح و رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند. نمونه‌هایی از رفتار شهروندی سازمانی کمک به همکاران و انجام فعالیت‌های داوطلبانه<sup>۳</sup> مازاد بر شغل می‌باشد. برخی متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی تعهد سازمانی، عدالت و رضایت شغلی می‌باشد. ترانیسید<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) پی برد افرادی که رفتار اخلاقی بالاتر و بیشتری دارند، رفتار شهروندی بیشتری نیز از خود نشان می‌دهند. می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که رفتار شهروندی سازمانی ظهور و نمود رفتار اخلاقی در محیط کار است. در نتیجه انتظار می‌رود افرادی که رفتار اخلاقی بالاتری دارند، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری را نیز نشان دهند. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح کرد که رفتار اخلاقی فرد به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی وی رابطه دارد [۱۹].

#### ۴- فرضیات تحقیق

- ۱- ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور مثبتی بر عدالت رویه‌ای تأثیر دارد.
- ۲- ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور مثبتی بر عدالت توزیعی تأثیر دارد.
- ۳- عدالت رویه‌ای به طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد تأثیر دارد.
- ۴- عدالت توزیعی به طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد تأثیر دارد.
- ۵- تعهد سازمانی فرد به طور مثبتی بر رفتار اخلاقی وی تأثیر دارد.
- ۶- رفتار اخلاقی فرد به طور مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی وی تأثیر دارد.
- ۶-۱- رفتار اخلاقی فرد به طور مثبتی بر بُعد جوانمردی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

---

1. Social Network Analysis  
2. Constructionist  
3. Turnipseed



۲-۶- رفتار اخلاقی فرد به طور مثبتی بر بُعد نوع‌دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

## ۵- روش تحقیق

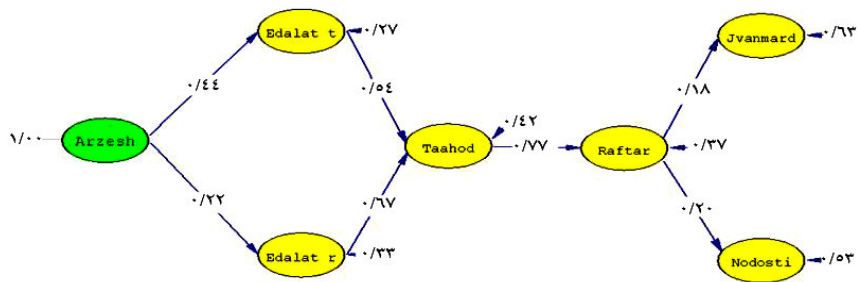
این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق تمامی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه پیام نور استان تهران است که تعداد آن‌ها ۴۶۵ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه، یک گروه ۲۰ نفری از جامعه آماری انتخاب شد و پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع شد. پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ‌های گروه مزبور و پیش برآورد واریانس، حجم نمونه آماری تحقیق با استفاده از فرمول ۹۵ نفر به دست آمد. از آنجایی که جامعه آماری شامل کارکنان پنج حوزه ستادی شهرهای تهران، کرج، ورامین، حسن‌آباد و شهریار است، پس از تعیین حجم نمونه، ابتدا نسبت نمونه به جامعه را برای هر یک از گروه‌ها محاسبه کرده، سپس حجم نمونه در هر گروه به دست آمد. چهارچوب کلی سؤالات پرسشنامه این تحقیق، براساس الگو و مدل بیکر و دیگران (۲۰۰۶) طراحی شده است. همچنین برای اطمینان کامل در مورد روایی ظاهری پرسشنامه تحقیق، از نظرات اساتید صاحب‌نظر در این زمینه استفاده شد و اصلاحات لازم انجام شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای کل پرسشنامه و هر یک از متغیرها آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که آلفای کل پرسشنامه ۰/۸۱۷ و آلفای متغیرهای تحقیق نیز بالای ۰/۷۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالا و مناسب پرسشنامه است. برای آزمون فرضیات تحقیق نیز از نرم‌افزار لیزرل و آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است.

## ۶- آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود. برای مقایسه اثرات متغیرهای موجود در مدل از تخمین استاندارد استفاده می‌شود. در این خروجی، تمامی ضرایب و پارامترهای مدل، استاندارد شده است. این مرحله از معادلات ساختاری دقیقاً شبیه استاندارد کردن ضرایب رگرسیون (استاندارد) است. بعد از بیان مدل و

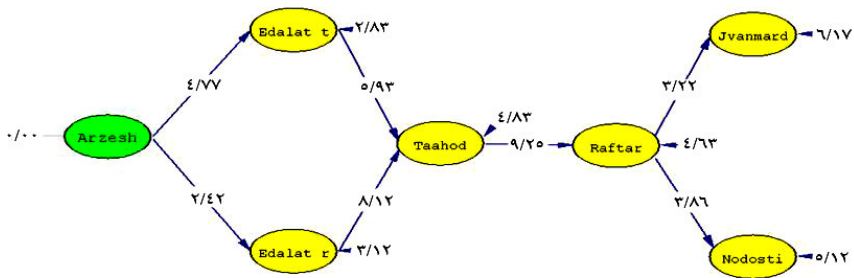
1. Structural Equation Model

جمع‌آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته‌شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده شروع می‌شود. در خروجی نمودار معناداری تمامی ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای ودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از  $1/96$  بزرگتر یا از  $1/96$  - کوچکتر باشند. مدل معادله ساختاری و ضرایب معناداری مدل در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است.



Chi-Square=60.1/0.2, df=004, P-value=0.174, RMSEA=0.058

شکل ۲ مدل تخمین استاندارد



Chi-Square=60.1/0.2, df=004, P-value=0.174, RMSEA=0.058

شکل ۳ ضرایب معناداری مدل



نتایج ضرایب استاندارد مدل معادلات ساختاری و اعداد معناداری آن‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲ نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیات)

از	به	ضریب استاندارد شده	اعداد معناداری (t values)	تأیید یا رد فرضیه
ارزش‌های اخلاقی سازمان	عدالت رویه‌ای	۰/۲۲	۲/۴۲	تأیید
ارزش‌های اخلاقی سازمان	عدالت توزیعی	۰/۴۴	۴/۷۷	تأیید
عدالت رویه‌ای	تعهد سازمانی	۰/۶۷	۸/۱۲	تأیید
عدالت توزیعی	تعهد سازمانی	۰/۵۴	۵/۹۳	تأیید
تعهد سازمانی	رفتار اخلاقی	۰/۷۷	۹/۲۵	تأیید
رفتار اخلاقی	جوانمردی	۰/۱۸	۳/۲۲	تأیید
رفتار اخلاقی	نوع دوستی	۰/۲۰	۳/۸۶	تأیید

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود همه ضرایب، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶) را دارند و بنابراین تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرند.

## ۷- نتایج نیکویی برازش مدل

نرم‌افزار لیزرل شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل در اختیار ما قرار می‌دهد. متداول‌ترین شاخص‌هایی که در اکثر تحقیقات گزارش می‌شوند، عبارت‌اند از ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI).

در این تحقیق مقدار RMSEA مدل برابر با ۰/۰۵۸ است. به طور کلی، در مدل معادلات ساختاری هرچه مقدار RMSEA از ۰/۰۵۸ کمتر باشد مدل، مدل بسیار خوبی است و اگر بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ باشد، مدل مناسب می‌باشد. در این تحقیق مدل از لحاظ مقدار RMSEA در وضعیت خوبی قرار دارد. مقدار شاخص‌های GFI و AGFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۸۹ و

۰/۸۴ می‌باشد. به طور کلی، در قالب معادلات ساختاری هرچه مقدار این دو شاخص بالاتر از ۰/۹۰ باشد، مدل از لحاظ این دو شاخص در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد. در این تحقیق مدل از لحاظ شاخص نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل‌شده نیز در وضعیت خوبی قرار دارد.

## ۸- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد که ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور مثبتی بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی تأثیر دارد، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد تأثیر دارد، تعهد سازمانی نیز به طور مثبتی بر رفتار اخلاقی تأثیر دارد و رفتار اخلاقی نیز به طور مثبتی بر بُعد جوانمردی و بُعد نوع‌دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر دارد. سازمان نقش مهمی در رفتارهای فردی کارکنان ایفا می‌کند. ایجاد ارزش‌های اخلاقی در سطح شرکت می‌تواند از طریق تأثیر بر متغیرهای مهم سازمانی دیگر، منجر به سطح بالاتر رفتار اخلاقی توسط افراد در سازمان شود. افزایش ادراک از عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای منجر به افزایش عدالت سازمانی می‌شود و همان‌طور که تعهد سازمانی افزایش می‌یابد، رفتار اخلاقی نیز بالا می‌رود. در حالی‌که رفتارهای اخلاقی ممکن است مرتبط با پیامدهای بیرونی زیادی مثل رضایت ارباب رجوع و شهرت سازمان باشد. پیامدی که درون سازمان رخ می‌دهد، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی انجام‌شده توسط کارکنان است. کارکنانی که رفتارهای اخلاقی زیادی دارند، بیشتر در رفتارها و فعالیت‌های فرانش یا فراوظیفه‌ای شرکت می‌کنند. رفتارهای اخلاقی می‌تواند جو عمومی سازمان را مهیای بروز رفتارهای شهروندی کند. زمانی که محیط سازمان به عنوان یک محیط اخلاقی سالم شناخته شود، انتظار بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیز بیشتر می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادات نیز به دانشگاه پیام نور استان تهران ارائه می‌شود:

- دانشگاه سعی کند تا در فرآیندها و رویه‌های سازمانی خود، از جمله پرداخت پاداش، فرآیند گزینش، آموزش کارکنان و ... اصول و ارزش‌های اخلاقی را رعایت کند. این نوع تلاش‌های رسمی می‌توانند ارزش‌های اخلاقی را که در فرهنگ غیررسمی سازمان وجود دارند، تقویت کنند.
- در برنامه‌های آموزشی خود، مسئله آموزش اصول اخلاقی را بگنجانند و در این برنامه‌ها سعی کنند تا به مدیران بیاموزند تا به هنگام تصمیم‌گیری‌ها اصول اخلاقی را رعایت





کنند. در این برنامه‌های آموزشی، قوانین و مقرراتی آموزش داده شود که باید هنگام تصمیم‌گیری رعایت شوند و همچنین در این برنامه‌ها نوع مأموریت و رسالت سازمان و اصول و ارزش‌های اخلاقی که باید رعایت شوند، مورد بحث قرار گیرد. همچنین در این برنامه‌ها، مسئله رعایت اصول اخلاقی در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها به افراد آموزش داده شود.

- استفاده از سبک مشورتی و مدیریت مشارکتی در تصمیم‌گیری‌های شغلی مرتبط با کارکنان.
- لزوم توجه مدیران برای طراحی سازوکارهای مبتنی بر عدالت در زمینه زمانبندی کاری کارکنان، حجم کار، پاداش‌ها و مسئولیت‌های شغلی کارکنان.
- دوره‌های آموزشی کافی و مناسب برای آشنا شدن مدیران با اصول و مبانی عدالت سازمانی و نحوه به‌کارگیری آن برگزار شود و در عین حال مدیران تشویق شوند تا در تعامل با زیردستان خود، عملاً از اصول و یافته‌های نظریه عدالت سازمانی استفاده کنند.
- با توجه به تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر رفتار اخلاقی، به مدیران و مسئولان دانشگاه پیشنهاد می‌شود که با انجام تحقیقات مرتبط، عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را شناسایی کرده و سعی در بهبود این عوامل کنند. به طور نمونه، تلاش برای بهبود جو سازمانی می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود تعهد سازمانی باشد؛ لذا شایسته است مدیران با شناخت کامل جو سازمانی و فاکتورهای آن، برای بالا بردن تعهد سازمانی کارکنان خود تلاش کنند.
- پرورش و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان از طریق سرمایه‌گذاری آموزشی، برای ایجاد احساس فراهم‌بودن فرصت‌های رشد و موفقیت که منجر به تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.
- با ایجاد رضایت از حقوق و مزایا و فراهم کردن شرایط مناسب کاری و تأمین امنیت شغلی، میزان نارضایتی کارکنان را کاهش دهند و موجب افزایش تعهد سازمانی آن‌ها شوند.
- توجه و به‌کارگیری سیستم‌های پاداش مؤثر و اقتصادی، برای شکل‌دهی رفتارهای شهروندی سازمانی؛ به این معنی که پاداش‌هایی را برای افرادی که رفتارهای فراتر از خود نشان می‌دهند، در نظر بگیرند.
- توسعه مکانیسم‌های غیررسمی، مانند فرهنگ مشارکتی و نظام مدیریت مشارکتی، برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی.

## ۹- منابع

[1] Foote, D.A. and Tang, T.L.P2. Job satisfaction and organizational citizenship

- behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, Vol. 46, pp. 933-947. 2008.
- [2] Wat, D. and Shaffer, M. A. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior :the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Journal of Personnel Review*, Vol. 34, pp. 406-422. 2005.
- [3] Hunt, S.D. and Wood, V.R. and Chonko, L.B. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 79-90. 1989.
- [4] Toll, M.K. An examination of the relationships between perceived procedural and distributive justice, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. Master of Science Thesis. Emporia State University. 2006.
- [5] Michalski, J.R. Retention in the nursing profession: A study of the effects of corporate ethical values on organizational commitment. Dissertation for the degree of doctor of business administration. Nova Southeastern University. 2005.
- [6] Valentine, S. and Godkin, L. and Lucero, M. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 349-360. 2002.
- [7] Clark, A.L. Perceptions and validation of ethics in public schools. Project for the degree of doctor of education. Saint Louis University. 1998.
- [8] Elias, R.Z. The Effect Of Corporate Ethical Values On Accountants' Perceptions Of Social Responsibility. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 21, pp. 1-10. 2005.
- [9] Greenberg J. Stress Fairness to Fare No Stress: managing Workplace Stress Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics Journal*, Vol. 33, pp.322-65. 2004.
- [10] Handlon, R.L. The Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, and Job Satisfaction have



- on Intent to Leave in the Insurance Industry. Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. 2009.
- [11] Cole, P. and Johnson, K. An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, Vol. 20, pp. 185-199. 2007.
- [12] Chang, T. and Lin, H. A study on service employees' stomer-oriented behaviors. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 13, pp. 92-98. 2008.
- [13] Allen, N.J. and Meyer, J.P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Jornal of Vocational Behaviour*. Vol. 49, .pp. 252-276. 1996.
- [14] Bienstock, C.C. and DeMoranville, C.W. and Smith, R.K. Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, pp.357-378. 2003.
- [15] Korkmaz, T. and Arpaci, E. Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 1, pp. 2432-2435. 2009.
- [16] Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. and Paine, J.B. and Bachrach, D.G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literatures and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-553. 2000.
- [17] DeNicolis Bragger, J. and Rodriguez-Srednick O. and Kutcher, E.J. and Indovino, L. and Rosner, E. Work-family Conflict, Work-family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. *Journal of Business and Psychology* , Vol. 20, pp. 303-323. 2005.
- [18] Organ, D. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.
- [19] Baker, T. L. and Hunt, T. G. and Andrews, M. C. Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical

values. *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 849-857. 2006.

- [20] Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. The role of justice in organizations: a metaanalysis. *Organizational Behavior Human Decision Process*, Vol. 86, pp. 278-321. 2001.
- [21] Schminke, M. and Ambrose, M.L. The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academic Management Journal*, Vol. 40, pp. 1190-1207. 1997.
- [22] Lambert, E. The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 31, pp. 155-168. 2003.