

## بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روانشناختی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۱/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۳

ریحانه دژبان<sup>۱</sup>

ابوالقاسم نوری<sup>۲</sup>

حسین سماواتیان<sup>۳</sup>

### چکیده

مقدمه: این پژوهش با هدف تبیین روابط میان عدالت سازمانی با دو خرده مقیاس عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تبادل رهبر- عضو با در یک شرکت صنعتی در اصفهان طراحی و اجرا گردید.

روش: نمونه پژوهش ۲۴۷ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان بود که در تابستان ۱۳۸۹ در این شرکت مشغول به کار بودند و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری گردید. پرسشنامه های عدالت سازمانی نیهوف وومورمان (۱۹۹۳)، تبادل رهبر- عضو گراین، نوواک و سومرکمپ (۱۹۸۲)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و اعتماد به سرپرست هارتوگ و کوپمن (۲۰۰۳)، در این پژوهش به کار برده شد. ویژگی های روان سنجی ابزارها در حد مطلوب بود. داده ها از طریق همبستگی، رگرسیون ساده و چندگانه مورد بررسی قرار گرفت.

۱- نویسنده مسئول: کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

Reyhane\_dejdan@yahoo.com

۲- دانشیار رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.

۳- هیئت علمی رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

**نتایج:** نتایج نشان داد عدالت سازمانی رویه‌ای و تبادل رهبر-عضو (به عنوان متغیرهای پیش بین)، اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را به خوبی پیش بینی می‌کند. عدالت توزیعی توان پیش‌بینی متغیرهای ملاک را نداشت. متغیرهای پیش بین اعتماد به سرپرست را بهتر تبیین کردند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها به مسئولان پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود روابط سرپرست و زیردست و برقراری عدالت در اجرای دستورالعمل‌ها، برنامه‌های آموزشی تدارک دیده شود تا به موجب آن سطح اعتماد بین فردی در سازمان افزایش یابد.

**کلیدواژه‌ها:** کیفیت سرپرست-زیردست، عدالت سازمانی، اعتماد به سرپرست، توانمندسازی روان‌شناختی

## **Investigation of relationship between organizational justice and leader-member exchange (LMX) with Trust in supervisor and dimension of psychological empowerment**

**Reyhane Dezhban  
Abolghasem Noori  
Hossein Samavatiyan**

### **Abstract**

**Introduction:** The aim of this research was to study the relationship between organizational justice and LMX with trust in supervisor and dimensions of psychological empowerment.

**Method:** The sample consisted of 247 employees of the Esfahan Steel Company who have been working in the summer of 2010 (1389<sub>s.c.</sub>). Data was collected by questionnaire of Niehoff and Moorman's organizational justice (1993), Graen, Novak and Sommerkamp (1982) for LMX, and scale of trust in supervisor by Hartog and Koopman (2003). Data was analysis by using correlation, simple and multiple regression.

**Results:** Results showed that procedural justice and LMX predicted trust in supervisor and procedural justice predicted trust in supervisor greater than LMX. Quality of LMX and procedural justice were important for employee's trust in supervisor.

**Conclusion:** Further interactions revealed that supervisors' fair treatment with subordinate were very important for building trust in leader.

**Keywords:** leader-member exchange, organizational justice, trust in supervisor, psychological empowerment

#### مقدمه

از جمله چالش‌های روز افزون و مواجهه در گروه‌ها فراهم آوردن چرخه مثبت اعتماد بین افراد درون گروه و به ویژه میان سرپرست و زیردست می‌باشد. اعتماد موضوعی است که در علوم اجتماعی گوناگون از قبیل روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد، جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی، مدیریت استراتژیک و تجارت بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته است (ایردن و ایردن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۲۱۸۰). مفهوم اعتماد در روابط انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. اکثر ادبیات مرتبط با اعتماد بر تعریف، توسعه و نگهداری آن متمرکز می‌باشد. اعتماد در اصطلاح به معنای تکیه کردن، متکی شدن به کسی، کاری را بی‌گمان به او سپردن و واگذاری کار به کسی است (صراف فرد، ۱۳۸۷). اعتماد عموماً به عنوان ایمانی که شخص در مواجهه با اطلاعات ناقص پیدا می‌کند، توصیف شده است. به طور خاص‌تر، اعتماد وضعیتی روان‌شناختی شامل انتظارات درباره اقدامات دیگری، علی‌رغم آسیب‌پذیری برای اقدامات وی، است. بررسی‌ها از بیانات نظری مبنی بر اینکه اعتماد با ساده‌لوحی و زودباوری مرتبط نیست و توانایی برای خطرکردن مناسب است، حمایت کرده است. بنابراین، اعتماد درون سازمان‌ها همراه با شماری از نتایج سازمانی مطلوب است (روجلبرگ، ۲۰۰۷، ص ۸۳۷). بنابراین پژوهش در مورد عوامل به‌وجود آورنده اعتماد در سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد.

در زمینه نگرش‌های سازمانی، به طور خاص رابینسون (۱۹۹۶) اعتماد را این‌چنین تعریف می‌کند: «اعتماد شامل انتظارات، حدسیات و باورهای یک فرد است، درباره احتمال اینکه اقدامات آتی طرف مقابل سودمند خواهند بود. این احتمال عمل متقابل مثبتی را در فرد برخواهد انگیزد تا اقدامات طرف مقابل را جبران کند». رابینز (۲۰۰۳)، نیز بیان می‌دارد که اعتماد انتظار مثبتی است مبنی بر این که دیگری از طریق گفته‌ها، اقدامات یا تصمیمات، فرصت طلبانه عمل نخواهد کرد. بررسی‌های مربوط به اعتماد از

۱۹۷۰ آغاز شده است. آرجریس، لیکرت و مک گریگور در دهه ۶۰ قرن بیستم نشان دادند که اعتماد متغیر مهمی از اثربخشی سازمانی است (دیرکز و فرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). مطالعات متعددی در تبیین اهمیت اعتماد متقابل میان افراد سازمان صورت گرفته است. بخش قابل توجهی از ادبیات این حوزه نشان داده است که اعتماد بر اساس تجربه است و یاد گرفته می شود. شکل گیری اعتماد در سراسر عمر در طی اجتماعی شدن پیش می رود. سازمان ها نیز به عنوان محیط های اجتماعی در این فرآیند نقش دارند. احتمال دارد رهبران به عنوان یکی از اعضای سازمان نقش بسزایی در تشکیل اعتماد داشته باشند. همچنان که مدیران نسبت به کارکنان صمیمی، باز، هماهنگ و با تدبیر رفتار می کنند، اعتماد ظاهر می شود. از آنچه گفته شد برمی آید که اعتماد جایگاه مهمی در روابط نزدیک دارد (ایردن و ایردن، ۲۰۰۹، ص ۲۱۸۱). از جمله این روابط، رابطه سرپرست با زیردست است که در واقع نوعی مبادله اجتماعی محسوب می شود. اعتماد به سرپرست عاطفه مثبتی را در بر می گیرد و هنگامی رخ می دهد که یک کارمند اعتقاد دارد با سرپرستی درستکار رابطه‌ی تبدالی منصفانه‌ای دارد (دیرکز و فرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). احتمال این وجود ندارد که افراد از شخصی که نادرست تصورش می کنند یا فردی که مزایایشان را از آنها می گیرد، پیروی کنند (رابینز، ۲۰۰۳، ص ۳۳۸). بنابراین، اعتماد به سرپرست یا رهبر یکی از انواع مهم اعتماد در زمینه سازمانی محسوب می شود و انتظار می رود بین اعتماد به سرپرست و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست رابطه وجود داشته باشد.

بحث‌های پیرامون رهبری و اعتماد چند دهه است که در زمینه های مختلفی مانند دین، فلسفه، روان‌شناسی و مدیریت، در هم پیچیده شده است. در واقع رهبری و اعتماد زمینه های رایج در روش شناسی و پیشینه فرهنگ های مختلف هستند (بروور، شورمن و تن، ۲۰۰۰). کیفیت رابطه سرپرست و زیردست (تبادل رهبر- عضو) که از جمله نظریه پردازی های جدید در رهبری است، به عنوان یک رابطه منحصر به فرد بر پایه مبادله اجتماعی میان رهبر و عضو تعریف می شود. همچنین نیرومندی روابط کاری که در یک مبادله میان کارمند با سرپرستش رخ می دهد، تبادل رهبر- عضو (LMX) نام گذاری شده است (کت، مارکز و رانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تبادل رهبر- عضو تلاش می کند تا کیفیت رابطه

---

1 - Dirks & Ferrin

2 - Dirks & Ferrin

3 - Kath, Marks & Ranney

زوجی میان رهبر و اعضای گروه کاری اش را توضیح دهد. دو نوع مبادله شناسایی و نام گذاری شده است: LMX کیفیت پایین (یا رابطه خارج گروه) و LMX کیفیت بالا (یا رابطه درون گروه). LMX کیفیت پایین به صورت مبادله ای میان سرپرست و زیردست مشخص شده است که به آنچه در قرارداد استخدام تعریف شده است، محدود می‌شود. سرپرستان قدرت مقام رسمی سازمانی را به کار می‌برند، برای زیردستان مزایای سازمانی استاندارد را فراهم می‌کنند، درحالی که زیردستان نیز با احتیاجات شغلی که به طور رسمی تعریف شده‌اند، جواب می‌دهند و از درخواست های قانونی سرپرست پیروی می‌کنند. در مقابل LMX کیفیت بالا به صورت مبادله کالاها، مادی و غیرمادی، فراتر از آن چیزی که در قرارداد استخدام تعریف شده است، مشخص می‌شود. این رابطه معمولاً دربرگیرنده سطوح بالاتر اعتماد دوجانبه و وفاداری، ارتباط راحت و نفوذ دوطرفه می‌باشد (مینسکی، ۲۰۰۲، ص ۲). آن اعضای که روابط کیفی بالایی را با رهبر درک می‌کنند اغلب برخوردارمتمتازی، از جمله سطوح بالاتر آزادی عمل برای تصمیم‌گیری، فرصت رشد بیشتر و سطوح بالاتر حمایت را دریافت می‌کنند (کیم، لی و کارلسون، ۲۰۱۰).

موضوع مهم و مرتبط دیگر این است که زیردستان به عنوان افراد درون گروهی که کیفیت تبادلات آنان با رهبر بالا است، گرایش دارند که از تکنیک‌های رهبری از قبیل مذاکره آزادی عمل، دستیابی به اطلاعات، حمایت و چالش شغلی بهره‌مند شوند. شرایط اخیر موجب پرورش توانمندی روان‌شناختی زیردست می‌گردد و جنبه انگیزشی مطلوبی دارد و نه تنها باعث رضایت شغلی می‌شود بلکه سطوح بالاتر عملکرد را نیز موجب می‌گردد (آریی و چن، ۲۰۰۶، ص ۷۹۵). مدیران از طریق توانمندسازی زیردستانشان، قدرت مشروع، کنترل و سرپرستی که بر کارکنانشان دارند را مبادله می‌کنند. این مبادله از طریق اقدامات مدیریت که بر حمایت و همکاری تاکید دارد، صورت می‌گیرد. وقتی کارکنان احساس کنند که برای حذف محدودیت های اجتماعی ساختاری توسط مدیران اقداماتی صورت می‌گیرد، اعمال خیرخواهانه از طریق میل به مخلص بودن، بدون نگرانی و مراقبت از آسایششان صورت می‌گیرد. کمپل و مارتینکو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) دریافتند که کارمندان توانمند بیزاری کمتر، انتظارات مثبت تر و استقامت بیشتری در موقعیت های شغلی دارند

(شلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). به عقیده عبدالمهی (۱۳۸۳) نیز عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی روان-شناختی برای کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سه دسته عوامل ۱- راهبردهای مدیریتی (فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، دادن استقلال و آزادی عمل و تشکیل گروه)، ۲- شرایط سازمانی (نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی و دسترسی به منابع) و ۳- منابع خودکارآمدی (الگوسازی، حمایت کردن و برانگیختگی هیجانی) می باشند. بنابراین، انتظار می رود که کیفیت رابطه سرپرست با زیردست با توانمندسازی روان شناختی رابطه داشته باشد و ابعاد توانمندسازی را پیش بینی کند.

از سوی دیگر، در میان پیش بین های اعتماد، عدالت سازمانی یکی از متغیرهایی است که بیشترین بررسی ها را به خود اختصاص داده است، در حالی که رفتار شهروندی سازمانی از جمله برون دادهای اعتماد است که با فراوانی بیشتری مورد مطالعه قرار گرفته است (مور و تزافریر، ۲۰۰۹، ص ۴۱۰). مطالعات عدالت رویه ای و توزیعی نشان می دهد رهبرانی که از نظر رویه ای منصف ادراک می شوند، توسط زیردستان مطلوب تر درجه بندی می شوند، حتی وقتی که تخصیص نابرابر است (اسکندورا، ۱۹۹۹). کروپانزانو و فولگر یک مدل دو عنصری از عدالت ارائه کردند که شامل شکل های توزیعی و رویه ای عدالت است. عدالت توزیعی به این صورت تعریف شده است: ادراک فرد از اینکه آنچه دریافت می کند منصفانه است. مثال هایی از نتایج توزیعی افزایش حقوق، ترفیعات و تقسیمات کاری چالش برانگیز است. عدالت رویه ای به عنوان ادراک کارکنان است از اینکه رویه هایی که از سوی سازمان دنبال می شود تا مزایای دریافتی را تعیین کنند، منصفانه هستند. مثال هایی از عدالت رویه ای شامل این موارد است: میزان تأثیری که فرد در تصمیم گیری دارد و اینکه آیا در تصمیم گیری از مقررات یکسانی پیروی می شود (اسکندورا، ۱۹۹۹). نتایج تحقیقات در مورد رابطه عدالت سازمانی با اعتماد به سرپرست تا حدودی ضد و نقیض است. عدالت توزیعی و رویه ای گاهی رابطه مثبت با اعتماد به سرپرست داشته (اسکندورا، ۱۹۹۹؛ ایرلند و وب، ۲۰۰۷؛ کروسگارد، اسشوگر و اسپینوزا، ۱۹۹۵؛ وات و شافر، ۲۰۰۵) و گاهی رابطه نشان نداده اند (آری، بودهاور و چن، ۲۰۰۲).

بنابراین، نیاز به پژوهش این رابطه نیز احساس گردید. در ادامه برخی از پژوهش‌های مرتبط گزارش شده است.

کروسگارد و دیگران (۱۹۹۵) در پژوهشی با عنوان " نقش عدالت رویه ای در ایجاد تعهد، دلبستگی و اعتماد در تیم های تصمیم گیری راهبردی " به بررسی نقش عدالت رویه ای در اعتماد به رهبر پرداختند. نتایج نشان داد که ادراک عدالت رویه ای نقش میانجی در رابطه رویه ها و اعتماد به رهبر دارد. ایرلند و وب (۲۰۰۷) نیز با رویکردی چندگانه اعتماد را در زنجیره های تأمین استراتژیک مورد بررسی قرار دادند. در یکی از رویکردها آنها از منظر عدالت سازمانی به این مسئله پرداختند. آنها استدلال می کنند دو بعد عدالت توزیعی و رویه ای با سطوح اعتماد در روابط درون سازمانی رابطه دارد. همچنین لپدوت، کارک و شامیر (۲۰۰۷) دریافتند که خیرخواهی و سخاوتمندی رهبر به ایجاد اعتماد زبردست به رهبر منجر می شود، درحالی که توانایی و انسجام رهبر موجب فرسایش اعتماد می‌گردد. همچنین ایردن و ایردن (۲۰۰۹) دریافتند که گرایش به اعتماد و نگرش ها و ارزش ها از جمله پیش بین های اعتماد هستند.

### روش

این پژوهش از نوع همبستگی و توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان که در سال ۱۳۸۹ در این شرکت مشغول به کار بودند، تشکیل می دهند. از میان کارکنان ۳۱۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. طبقات نمونه گیری، حوزه های شش گانه این شرکت در نظر گرفته شد. ۲۶۸ پرسشنامه برگشت داده شد که در نهایت ۲۴۷ عدد قابل بررسی بود و نمونه پژوهش را تشکیل داد. بنابراین، نرخ پاسخ ۸۰ درصد بود. میانگین سن آزمودنی ها ۳۵/۲۱ و انحراف استاندارد ۶/۸۹ بدست آمد.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه ی تبادل رهبر- عضو(کیفیت رابطه سرپرست و زبردست): پرسشنامه تبادل رهبر- عضو (LMX) توسط گراین، نوواک و سومرکمپ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۲ طراحی شده است و در بسیاری از کشورهای غربی و آسیایی در تحقیقات فراوانی به کار برده شده

است. ضریب پایایی آن توسط حقیقت جو (۱۳۸۴) براساس آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گزارش شده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد که بیانگر پایایی مطلوبی است. پرسشنامه LMX دارای ۷ سؤال بوده و پاسخ ها روی یک مقیاس پنج نقطه ای ثبت می شوند. میانگین ۷ آیتم به عنوان نمره LMX، محاسبه می شود (گوپتا و کریشنان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). چند نمونه از سؤال های آن عبارتند از "سرپرست شما تا چه اندازه با نیازها و مشکلات شغلی شما آشناست؟" و "رابطه کاری خود با سرپرستان را چگونه توصیف می کنید؟" پاسخ ها به وسیله یک طیف پنج درجه ای لیکرتی سنجیده می شود که از «هیچ» تا «خیلی زیاد» درجه بندی شده اند.

پرسشنامه عدالت سازمانی: پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) که دارای دو بخش (۱) عدالت توزیعی و (۲) عدالت رویه ای است. در مجموع دارای ۱۱ سؤال است که ۵ سؤال آن عدالت توزیعی و ۶ سؤال آن عدالت رویه ای را اندازه گیری می کند. نعیمی و شکرکن (۱۳۸۳)؛ به نقل از غفوری ورنوسفادرانی و گل پرور، (۱۳۸۸)، ضرایب روایی (سازه ای) و پایایی (آلفای کرونباخ) این پرسشنامه را محاسبه و به ترتیب برای عدالت توزیعی ۰/۴۶ و ۰/۷۸ و برای عدالت رویه ای ۰/۵۷ و ۰/۸۲ گزارش کرده اند. پایایی این پرسشنامه توسط براتی (۱۳۸۷) به روش آلفای کرونباخ برای عدالت توزیعی ۰/۷۵ و برای عدالت رویه ای ۰/۷۴ و توسط غفوری ورنوسفادرانی و گل پرور (۱۳۸۸) به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۷۸ گزارش شد. در این پژوهش نیز پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. پایایی برای عدالت توزیعی ۰/۷۵ و برای عدالت رویه ای ۰/۸۶ بدست آمد. پاسخ ها بر روی یک طیف پنج درجه ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» درجه بندی شده است.

پرسشنامه اعتماد به سرپرست: در این پژوهش اعتماد به سرپرست به وسیله پرسشنامه هارتوگ و کوپمن که در سال ۲۰۰۳ تهیه شده است، سنجیده می شود. ضرایب پایایی و بازآزمایی آن توسط عریضی ۰/۸۴ و ۰/۷۹ گزارش شده است. ضریب پایایی آن توسط اشجع (۱۳۸۷) براساس آلفای کرونباخ، اسپیرمن براون و گاتمن ۰/۸۷ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ، پس از حذف یک سؤال ۰/۷۹ بدست آمد. پرسشنامه اصلی دارای سه سوال است که برای سنجش میزان



اعتماد افراد به سرپرستان به کار می رود. در این پژوهش با بررسی مقدماتی مشخص شد که سؤال سوم این پرسشنامه همخوانی اندکی با دو سؤال دیگر داشته و با حذف آن پایایی افزایش می یابد، بنابراین سؤال سوم حذف گردید. مقیاس پاسخ دهی پنج درجه ای بوده و طیف آن از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» درجه بندی شده است. یک سؤال آن عبارتست از «در مواقع بحرانی می توانم به سرپرست خود برای غلبه بر بحران اعتماد داشته باشم».

پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی: این پرسشنامه توسط اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) برای اندازه گیری ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی ساخته شده است و در ایران توسط عبدالهی (۱۳۸۴) اعتباریابی گردید. پرسشنامه دارای ۱۲ ماده است که چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه می گیرد. این ابعاد شامل تسلط (یا شایستگی)، مؤثر بودن، معناداری و خودمختاری می باشند. برای سنجش هر بعد سه سؤال در نظر گرفته شده است. برای نمره گذاری این پرسشنامه از طیف لیکرتی استفاده می شود. ضریب پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ توسط اسپریتزر ۰/۷۴ و در پژوهش عبدالهی، ۰/۸۱ گزارش شده است (شکوهنده، ۱۳۸۷). در پژوهش حاضر پایایی کلی ۰/۸۱ و برای تسلط (یا شایستگی)، مؤثر بودن، معناداری و خودمختاری به ترتیب ۰/۶۲، ۰/۸۲، ۰/۶۶ و ۰/۷۴ بدست آمد.

#### یافته‌ها

یافته های این پژوهش در جدول ۱ تا ۳ گزارش شده است. در جدول ۱ داده های توصیفی شامل انحراف استاندارد و میانگین هر یک از متغیرهای پژوهش و همبستگی میان آنها گزارش شده است.

جدول ۱- میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱- عدالت توزیعی	۱۵/۵۳	۳/۵۹	۱								
۲- عدالت رویه ای	۱۷/۵۷	۴/۸۶	۰/۴۵**	۱							
۳- تبادل رهبر- عضو	۲۳/۰۲	۵/۴۵	۰/۳۵**	۰/۶۴**	۱						
۴- اعتماد به سرپرست	۷/۶۶	۱/۷۲	۰/۲۶**	۰/۵۳**	۰/۴۷**	۱					
۵- شایستگی	۱۲/۶۲	۱/۵۸	۰/۱۶*	۰/۱۹**	۰/۲۱**	۰/۱۷**	۱				
۶- معناداری	۱۰/۸۵	۲/۰۹	۰/۱۸**	۰/۳۶**	۰/۳۶**	۰/۲۱**	۰/۴۲	۱			
۷- مؤثر بودن	۱۲/۴۳	۲/۰۳	۰/۱۴*	۰/۲۳**	۰/۲۵**	۰/۲۴**	۰/۳۴**	۰/۳۵**	۱		
۸- خودمختاری	۱۰/۹۶	۲/۴۱	۰/۲۰**	۰/۴۵**	۰/۴۷**	۰/۲۳**	۰/۲۱**	۰/۴۸**	۰/۳۴**	۱	
۹- توانمندسازی روانشناختی	۴۷/۱۲	۶/۵۲	۰/۲۱**	۰/۴۲**	۰/۴۳**	۰/۲۸**	۰/۵۵**	۰/۷۳**	۰/۶۰**	۰/۶۹**	۱

\*\*P<۰/۰۱

\* p<۰/۰۵

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود بیشترین میانگین و انحراف استاندارد به تبادل رهبر- عضو اختصاص دارد ( $M=23/02$  و  $SD=5/45$ ). همچنین همبستگی میان تمام متغیرها با یکدیگر، مثبت و معنادار بدست آمد. بیشترین همبستگی میان متغیرهای پیش بین و ملاک بین عدالت رویه ای و اعتماد به سرپرست بود ( $r=0/53$  و  $P<0/01$ ). در ضمن هر سه متغیر پیش بین (عدالت توزیعی، رویه ای و تبادل رهبر- عضو) با متغیر ملاک (اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان شناختی و توانمندسازی روان شناختی کلی) رابطه مثبت و معنادار نشان داد (برای اعتماد به سرپرست به ترتیب  $r=0/53$ ،  $r=0/26$  و  $r=0/47$ ،  $P<0/01$ ،  $r=0/16$ ،  $r=0/19$ ،  $p<0/05$ ،  $r=0/21$  و  $r=0/23$ ،  $p<0/05$ ،  $r=0/14$  برای مؤثر بودن  $r=0/36$  و  $r=0/36$ ،  $r=0/18$  و  $r=0/25$ ،  $P<0/01$ ،  $r=0/20$ ،  $r=0/45$  و  $r=0/47$  و  $p<0/01$  و برای توانمندسازی روان شناختی کلی  $r=0/21$ ،  $r=0/42$  و  $r=0/43$ ،  $p<0/01$ ).

در جدول ۲ و ۳ نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام، به ترتیب برای پیش بینی اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان شناختی به وسیله متغیرهای پیش بین، گزارش شده است.

## جدول ۲- نتایج رگرسیون چندگانه اعتماد به سرپرست بر تبادل رهبر- عضو،

### عدالت توزیعی و عدالت رویه ای با روش گام به گام

متغیرهای پیش بین	MR	SR	FP	ضرایب رگرسیون		a (عرض از مبدأ)
				۱	۲	
عدالت رویه ای	۰/۵۳	۰/۲۸	۹۷/۶۶	$b=0/53$ $t=9/88$ $p=0/0001$		۴/۳۳
تبادل رهبر- عضو	۰/۵۶	۰/۳۱	۵۵/۴۹	$b=0/39$ $t=5/69$ $p=0/0001$	$b=0/22$ $t=3/13$ $p=0/002$	۳/۶۲

همان طور که در جدول ۲ آمده است از طریق روش رگرسیون گام به گام، برای پیش بینی اعتماد به سرپرست توسط سه متغیر پیش بین، دو مدل رگرسیونی تحلیل رگرسیون حاصل شد. در مدل ۱ عدالت رویه ای به طور جداگانه ۲۸ درصد واریانس اعتماد به سرپرست را پیش بینی کرد ( $P=0/0001$ ). این میزان بیانگر پیش بینی نسبتاً مطلوبی از

اعتماد به سرپرست توسط عدالت رویه ای است. در مدل ۲، تبادل رهبر- عضو وارد معادله شد. با ورود تبادل رهبر- عضو به معادله، ضریب تعیین به ۳۱ درصد افزایش یافت. واریانس انحصاری افزوده شده توسط تبادل رهبر- عضو ۳ درصد است. معادله رگرسیون به دست آمده به شرح زیر است:

(تبادل رهبر- عضو)  $+0/22$  (عدالت رویه ای)  $+0/39$   $+3/62$  = اعتماد به سرپرست  
 همان طور که نتایج نشان داد دو متغیر از سه متغیر پیش بین، وارد معادلات رگرسیون گردید. بنابراین، فرضیه چهارم نیز تا حدی تأیید شد.

**جدول ۳- نتایج رگرسیون، تحلیل واریانس و ضرایب استاندارد به روش گام به گام برای پیش بینی ابعاد توانمندسازی روان شناختی به وسیله عدالت سازمانی و تبادل**

رهبر- عضو		ضرایب رگرسیون		F P	SR	Ms	متغیرهای پیش بین	شماره معادله	نوع تبادل
A عرض از میدان	۲	۱							
۱۱/۱۸	-	$b=0/21$ $t=3/44$ $P=0/001$	۱۱/۸۲ ۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۲۱	تبادل رهبر- عضو	۱	توانمندسازی	
۸/۱۱		$b=0/36$ $t=6/09$ $p=0/001$	۳۷/۱۴ ۰/۰۰۱	۰/۱۳	۰/۳۶	عدالت رویه ای	۱	معادله	
۷/۲۶		$b=0/21$ $t=2/76$ $p=0/006$	$b=0/23$ $t=2/96$ $p=0/003$	۲۲/۸۸ ۰/۰۰۶	۰/۱۶	عدالت رویه ای تبادل رهبر- عضو	۲	معادله	
۱۰/۳۱	-	$b=0/25$ $t=3/99$ $p=0/001$	۱۵/۹۹ ۰/۰۰۱	۰/۰۶	۰/۲۵	تبادل رهبر- عضو	۱	مؤثر بودن	
۶/۱۳		$b=0/47$ $t=8/43$ $p=0/001$	۷۱/۰۲ ۰/۰۰۱	۰/۲۳	۰/۴۷	تبادل رهبر- عضو	۱	مؤثر بودن	
۵/۶۰		$b=0/25$ $t=3/42$ $p=0/001$	$b=0/32$ $t=4/40$ $p=0/001$	۴۲/۹۰ ۰/۰۰۱	۰/۲۶	تبادل رهبر- عضو عدالت رویه ای	۲	مؤثر بودن	

A عرض از مبدا	ضرایب رگرسیون		F P	SR	Ms	متغیرهای پیش بین	تبادل رهبر	ملاک
	۲	۱						
۳۵/۲۵		b=۰/۴۳	۵۵/۸۵ ۰/۰۰۱	۰/۱۹	۰/۴۳	تبادل رهبر- عضو	۱	توانمندسازی روانشناختی
		t=۷/۴۷						
		p=۰/۰۰۱						
۳۳/۸۵		b=۰/۲۴	۱۰/۳۵ ۰/۰۰۱	۰/۲۲	۰/۴۷	تبادل رهبر- عضو عدالت رویه ای	۲	
		t=۳/۲۲						
		p=۰/۰۰۱						

نتایج رگرسیون (جدول ۳) نشان داد کمترین پیش بینی مربوط به تبادل رهبر- عضو برای بعد شایستگی است ( $R=۰/۰۰۵$  و  $p=۰/۰۰۱$ ). در بهترین حالت نیز تبادل رهبر- عضو و سپس عدالت رویه ای بعد خودمختاری را پیش بینی کرد ( $R=۰/۲۳$  و  $p=۰/۰۰۱$  و با ورود عدالت رویه ای به معادله رگرسیون  $R=۰/۲۶$  و  $p=۰/۰۰۱$ ). بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش نیز تا حدی تأیید گردید.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست با زیردست، به عنوان متغیرهای پیش بین، با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان شناختی، به عنوان متغیرهای ملاک، بود. پژوهشگران در پی پاسخ به این سؤال بودند که آیا عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) و کیفیت تعاملات میان سرپرست و زیردست بلافصل اش در ایجاد اعتماد به سرپرست نقش دارد؟ همچنین به دنبال حل این مسئله بودند که آیا وجود یا عدم وجود عدالت در سازمان (عدالت توزیعی) و میان سرپرست و زیردست (عدالت رویه ای) و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست (کیفیت تبادل رهبر- عضو)، می تواند بر کاهش یا افزایش توان روان شناختی مرتبط با کار زیردستان مؤثر باشد؟

همان طور که در جدول ۱ نشان داده شد، عدالت توزیعی با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان شناختی رابطه داشت. این همبستگی نسبت به سایر متغیرهای پیش بین ضعیف تر است. می توان چنین استدلال کرد که ادراک عدالت توزیعی بیشتر مرتبط با سیاست های کلی سازمانی است تا روابط بلافصل سرپرست و زیردست که ادراک عدالت رویه ای و کیفیت تبادل رهبر- عضو را تشکیل می دهد. همچنین رابطه

عدالت توزیعی با ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی همگی کمتر از اعتماد به سرپرست است که هماهنگ با یافته های وات و شافر (۲۰۰۵)، است.

چنانچه نتایج همبستگی نشان می‌دهد عدالت رویه ای با اعتماد به سرپرست رابطه نسبتاً نیرومندی دارد که هماهنگ با یافته های پیشین است (آری و دیگران، ۲۰۰۲؛ ارتارک، ۲۰۰۷؛ وات و شافر، ۲۰۰۵). بر اساس نظریه مبادله اجتماعی می‌توان چنین استدلال کرد که افزایش به کارگیری دستورالعمل‌های یکسان برای ارزیابی عملکرد، شرح دادن اساس و مبنای تخصیص پاداش‌ها و پاسخ‌گویی و رسیدگی به سؤالات و شکایات احتمالی زبردست از سوی سرپرست با ایجاد و رشد اعتماد به سرپرست هم‌جهت است و افزایش یکی با ارتقاء سطح دیگری همراه است.

همچنین نتایج جدول ۱ همبستگی تبادل رهبر-عضو با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد. این همبستگی‌ها نسبتاً بالا بود. به این معنا که هرچه کیفیت تبادل سرپرست و زبردست افزایش یابد، سطح اعتماد نیز ارتقاء می‌یابد. حمایت، تفویض اختیار، دادن اطلاعات به کافی به زبردست و احترام و وفاداری دوجانبه که از مشخصه های اصلی یک رابطه تبادلی با کیفیت بالا میان سرپرست و زبردست می‌باشد، اعتماد به سرپرست را افزایش می‌دهد. هرچند امکان وجود متغیرهای تأثیر گذار دیگری نیز قطعاً وجود دارد، اما نظریه و تحقیق تجربی این رابطه را تأیید می‌کند (وات و شافر، ۲۰۰۵؛ وایتنر، برودت، کروسگارد و ورنر، ۱۹۹۸). به علاوه رابطه با کیفیت بالا که همراه با اعتماد و استقلال بیشتر بوده و فضای کاری را برای زبردست چالش برانگیز می‌کند، باعث افزایش احساس توانمندسازی زبردستان خواهد شد (آری و چن، ۲۰۰۶؛ وات و شافر، ۲۰۰۵). هنگامی که به افراد آزادی عمل داده می‌شود احساس خودمختاری در آنها پرورش خواهد یافت. همچنین واگذاری فعالیت‌های چالش برانگیز که از ارکان رابطه های LMX با کیفیت بالاست، احساس مؤثر بودن را در افراد افزایش می‌دهد و در نتیجه کارکنان به لحاظ روان‌شناختی توانمندتر خواهند شد.

بنابر نتایج جدول ۲، روابط بین فردی عنصری جدایی ناپذیر از فرآیند مبادله اجتماعی است (وات و شافر، ۲۰۰۵). تبادل رهبر-عضو، عدالت رویه‌ای و اعتماد به سرپرست با یکدیگر روابط نیرومندی دارند و همگی دربردارنده روابط بین فردی قوی و مطلوبی هستند. ادراک تبادلات منصفانه و اجرای رویه‌های یکسان پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد، حس اعتماد را نسبت به سرپرست افزایش می‌دهد. این نتیجه را نیز می‌توان چنین تبیین کرد که مبادله‌ی اجتماعی در سراسر زندگی فراگیر است. در واقع نظریه های اجتماعی که

برخی از نظریه پردازان مانند هومنز<sup>۱</sup> (۱۹۵۸) و بلائو<sup>۲</sup> (۱۹۶۴) ساخته و پرداخته اند، اصولاً بر پایه این گونه فرایندهای مبادله استوار است (کلمن، ۱۳۷۷، ص ۶۵). بر اساس تئوری مبادله در یک تبادل اجتماعی، نوعی الزام و هنجار اجتماعی برای عمل متقابل وجود دارد. به عبارت دیگر افراد به کسانی که به آنها لطف کرده باشند، لطف خواهند کرد (گلدنر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۰؛ به نقل از دعایی، فراچی و همایونی، ۱۳۸۸، ص ۱۱). رابطه استخدامی نیز مانند یک رابطه تبادلی می تواند به عنوان مبادله‌ای اجتماعی یا اقتصادی مشخص شود. چنانچه بلائو (۱۹۶۴) یاد آور شده است، استقرار روابط مبادله‌ای دربرگیرنده سرمایه گذاری هایی است که تعهد به طرف دیگر را ایجاد کند. از آنجا که مبادله اجتماعی نیازمند اعتماد کردن به دیگران در مورد مقابله به مثل کردن است، مسئله اولیه این است که قابل اعتماد بودن خود را ثابت کند. متعاقباً برخورد منصفانه یک شریک مبادله‌ای مهم (سازمان یا سرپرست) با دیگری، رابطه مبادله اجتماعی با آن شریک (کارکن) را آغاز می کند (آری، بودهاور و چن، ۲۰۰۲، ص ۲۷۱). از آن پس به تدریج اعتماد طرف دیگر (زیردست) به شخص اول (در این جا سرپرست بلافصل) شکل می گیرد و افزایش می یابد. همان طور که نتایج نشان داد کیفیت بالای رابطه تبادلی سرپرست و زیردست تا حد قابل ملاحظه‌ای توان پیش‌بینی اعتماد به سرپرست را دارد (جدول ۲).

نتایج تحلیل رگرسیون جدول ۳ تا حدی همسو با نتایج وات و شافر (۲۰۰۵)، لیدن، واین و اسپارو<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، هریس، ویلر و کاکمار<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) و هوپر و مارتین (۲۰۰۸) بود. آنها نیز دریافتند که کیفیت روابط سرپرست با یک زیردست می تواند بر سازه‌های شناختی کارکنان اثر بگذارد. هنگامی روابط یک زیردست با سرپرست بلافصل وی از کیفیت خوبی برخوردار است که روابط بیانگر آزادی عمل نسبی زیردست در انجام امور کاری باشد. به علاوه، احساس شایستگی و تسلط داشتن بر مهارت های شغلی و اثرگذار بودن می تواند از روابط با کیفیت بالا با سرپرست ناشی شود. سرپرست بلافصل نقش مهمی در شکل دادن به شناخت های شغلی زیردستان بازی می کند و باید به این مسئله توجه کافی شود. همچنین نتایج همبستگی و تحلیل رگرسیون (جدول ۳)، نشان داد که عدالت رویه-ای توان پیش بینی برخی ابعاد توانمندسازی (از جمله معناداری و خودمختاری) را دارد.

---

1 -Homans

2 -Blau

3 -Goldner

4 -Liden, Wayne & Sparrowe

5 -Harris, Wheeler & Kacmar

یافته‌های پژوهش‌های دیگر (از جمله وات و شافر، ۲۰۰۵) از رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تا حدی حمایت می‌کند. برقراری عدالت میان کارکنان، به ویژه در اعمال رویه‌ها و دستورالعمل‌های پاداش دهی و ارزیابی کارکنان، ادراک کارکنان را از محیط کاری منصفانه بهبود و افزایش می‌دهد و موجب توانمند شدن آنان می‌گردد. افراد با ادراک عدالت از مرحله ای که دغدغه برابری بروندها را دارند فراتر رفته، احساس امنیت می‌کنند و ناخودآگاه در مسیر توانمندی روان‌شناختی قرار می‌گیرند. آزادی عمل و تأثیر بیشتری را تجربه می‌کنند و احتمالاً به عملکردی مؤثر دست می‌یابند. در کل یافته‌ها نشان داد که کیفیت روابط رهبر-عضو، نسبت به ادراک عدالت، اثر قوی‌تری بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی داشت که همسو با تحقیقات پیشین است (از جمله آری و چن، ۲۰۰۶؛ زونگ، لام و چن، ۲۰۰۹؛ وات و شافر، ۲۰۰۵).

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی داشت. به نظر می‌رسد جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه به پژوهشگران کمک شایانی در به دست آوردن داده‌های دقیق‌تر و عینی داشته باشد که در این پژوهش به اندازه کافی نبود و تنها با تعداد نسبتاً کمی امکان مصاحبه فراهم گردید. همچنین لازم است که در صنایع دیگر نیز این مسئله بررسی گردد. مسئولان سازمان نیز می‌توانند بر اساس این نتایج با اطمینان بیشتری بر برنامه‌های بهبود رابطه اعضای سازمان، به ویژه سرپرستان و زیردستان بلافصل شان تمرکز کنند و به طراحی این گونه برنامه‌ها بپردازند. چرا که ایجاد اعتماد یکی از عناصر بهبود کارایی و اثربخشی است و ماهیتی پویا دارد که تلاشی دوجانبه و مداوم را می‌طلبد.

## منابع

اشجع، آ. (۱۳۸۷). *رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و اعتماد با رفتار مدنی سازمانی*، هویت و عدالت سازمانی در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

براتی احمد آبادی، ه. (۱۳۸۷). *رابطه بین متغیرهای پیش‌بینند عدالت سازمانی و جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی در کارکنان شرکت سهامی ذوب آهن*



اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی. دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

حقیقت جو، ف. (۱۳۸۴). مقایسه آموزش نظریه LMX با و بدون خدمات مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر نگرش های شغلی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان حوزه ستادی سازمان امور مالیاتی کشور. پایان نامه دکترا. رشته مشاوره، دانشگاه تربیت معلم، حصارک.

دعایی، ح. فراچی م. و همایونی، م. (۱۳۸۸). نقش بالنده سازی کارکنان در بهبود اعتماد متقابل آنان به مدیران. پژوهش مدیریت، سال اول، شماره ۱. دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده ی علوم اداری و اقتصادی.

شکوهنده، ل. (۱۳۸۷). تأثیر آموزش توانمندسازی روانشناختی بر سازگاری کاری و سرزندگی کارکنان دانشگاه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد مشاوره شغلی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

صراف فرد، ا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه ی بین مؤلفه های سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی در میان دبیران دبیرستان های دخترانه ی شهر اصفهان. پایان نامه ی کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مدیریت آموزشی.

عبداللهی، ب. (۱۳۸۳). طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پایان نامه دکتری. دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

کلمن، ج. (۱۳۷۷). بنیادهای نظریه ی اجتماعی. (منوچهر صبوری). تهران: نشر نی.

- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, X.C. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model". *Journal of Organizational Behavior*. 23, 267–285.
- Aryee, S., & Chen, Z. X.(2006) . Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793- 801.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000) . A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11: 227–250.

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), pp. 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2180–2190.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Gupta, V., & Krishnan, V.R.(2004) . Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader member exchange. *South Asian Journal of Management*, 11, 7-20.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R., & Kacmar, K.M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
- Hooper, D.T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25, 482–497
- Kim, B.C., Lee, G., & Carlson, K.D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591-597.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapienza, H.J. (1995) . The role of procedural justice in building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000) . An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.

- Kath, L. M., Marks, K.M., & Ranney, J. (2010). Safety climate dimensions, leader-member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science* 48 ,643-650.
- Minsky, B.D. (2002). LMX dyad agreement: Construct definition and the role of supervisor/subordinate similarity and communication in understanding LMX. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University, Degree of Doctor in Philosophy.
- More,K.V., & Tzafrir, S.S. (2009). The role of trust in core team employees: a three nation study. *Cross Cultural Management: AnInternational Journal* 16, 410-433.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Rabins, S.P. (2003). "Organizational behavior ". Published by Prentice-Hall of India New Delhi. Ninth Edition.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract ,*Administrative Science Quarterly*. 41, 574-599.
- Rogelberg, S.G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. SAGE Publications. Ice.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Shelton, S.T. (2002). Employee, supervisors, and empowerment in the public sector: the role of employee trust. Thesis of the degree of doctor.
- Spreitzer, G. M. (1995). An emprical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-629.
- Wat, D., Shaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34, 406-422.
- Zhong, J.A., Lam, W., & Chen, Z. (2009). Relationship between leader-member exchang and organizational citizenship behaviors: examining the moderating role of empowerment. *Asia Pac Journal Management*.