

## بررسی رابطه‌ی بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی با رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران مورد مطالعه: بیمارستان امام رضا (ع) دکتر سعید مرتضوی<sup>۱</sup>، نغمه کارگذار<sup>۲</sup>

نویسنده‌ی مسوول: مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصادی  
mortazavi@um.ac.ir دریافت: ۹۰/۸/۲۹ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** حساسیت کار پرستاران، اضطراب در شغل و مراقبت از بیماران، لزوم رفتار داوطلبانه فراتر از نقش در بین آنها را در قالب رفتار شهروندی مشتری مدار برجسته می‌سازد. در این راستا این تحقیق بر آن بود که به آزمون اثر عمده‌ترین عوامل مؤثر بر بروز رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران بپردازد.

**روش بررسی:** در این مطالعه مقطعی، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه از ۱۹۸ پرستار در بیمارستان امام رضا (ع) مشهد، جمع‌آوری شد و از روش معادلات ساختاری برای آزمون روابط پیشنهادی تحقیق استفاده به عمل آمد.

**یافته‌ها:** بر اساس آزمون فرضیه‌ها، اثر عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر اراییه‌ی خارجی و تاثیر داخلی به عنوان دو مولفه از رفتار شهروندی مشتری مدار مورد تایید قرار گرفت. هم‌چنین تاثیر عدالت تعاملی بر تاثیر داخلی و مولفه‌ی سوم رفتار شهروندی مشتری مدار یا تحویل خدمت، تایید شد.

**نتیجه‌گیری:** از آنجا که عدالت رویه‌ای در شکل دهی به رضایت شغلی و تعهد سازمانی، و از طریق آنها بر رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران از بیشترین تاثیر در مقایسه با بقیه‌ی ابعاد عدالت برخوردار بوده، بنابراین سیاست‌ها و رویه‌های تنظیمی باید به نحوی باشند که پرستاران آنها را دور از تبعیض و منصفانه بدانند.

**واژگان کلیدی:** رفتار شهروندی مشتری مدار، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، پرستاران

### مقدمه

سازمان‌های خدماتی قلمداد می‌شوند زیرا سلامت انسان‌ها را به عهده دارند. از ویژگی‌های اراییه‌ی خدمات درمانی، وجود اضطراب بالا، عدم اطمینان و ریسک ادراک شده و مهم‌تر از آن لزوم حفاظت از جان انسان‌ها است (۴). این ویژگی‌ها اهمیت رفتار کارکنانی را که بیشترین تماس را با بیماران

در سازمان‌های خدماتی ادراک مشتری از کیفیت خدمات به رفتار کارکنان تحویل دهنده‌ی خدمت بستگی دارد (۱ و ۲) و ادراک مشتری از کیفیت، بر وفاداری وی، و کارایی سازمان مؤثر خواهد بود (۳). بیمارستان‌ها به‌عنوان اراییه‌ی دهندگان خدمات درمانی از جمله مهم‌ترین

۱- دکترای مدیریت، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد

دارند، مضاعف می‌سازد. پرستاران به‌عنوان کسانی که مراقبت از بیماران را به عهده دارند، کارکنان صف مقدم بیمارستان را تشکیل می‌دهند و رفتار مشتری مدار آن‌ها می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر رضایت بیماران در این مراکز داشته باشد. نویسندگان اخیر از جمله صاحب نظرانی هستند که رفتار مشتری مدار پرستاران را برای بیمارستان و بیمار به دلیل جلب رضایت مشتری و درمان موفق، با اهمیت دانسته‌اند ولی به رفتار فرانشس این گروه اشاره‌ای نکرده‌اند. وجود عدم اطمینان و ریسک بالا در ارائه‌ی خدمات درمانی و نیاز به عکس العمل به موقع پرستاران و وجود شرایطی که ممکن است در نقش رسمی دیده نشده باشد و به‌ویژه انتظار بالای بیماران از کیفیت خدمات به دلیل شرایط روحی و جسمی، بیانگر اهمیت توجه به رفتار فرانشس پرستاران می‌باشد. در یک تقسیم‌بندی کلی رفتار کارکنان به دو دسته، شامل رفتار درون نقش و فرانشس تقسیم شده است (۵۰۶). رفتار درون نقش مبین رفتارهای مندرج در شرح شغل رسمی است، در حالی که رفتارهای فرانشس به رفتارهای داوطلبانه، مثبت، ارادی، نوع دوستانه، فراتر از شرح وظایف شغل رسمی و در راستای کمک به سازمان و دیگران اطلاق می‌شود (۷). محققان برای رفتار فرانشس ابعاد متفاوتی را در نظر گرفته‌اند که اغلب آن‌ها دارای مفاهیم مشترک می‌باشند، ویلچز آراته رفتار شهروندی مشتری مدار را زیر مجموعه‌ای از رفتار شهروندی سازمانی که بر مشتری تمرکز دارد در نظر گرفته است که جلوه‌ای از رفتار فرانشس محسوب می‌شود، به نظر وی رفتار شهروندی مشتری مدار رفتاری است داوطلبانه و بدون چشمداشت که در نقش رسمی معین نشده است (۸). در این میان دیدگاه بتن کورت و برون با طرح ابعاد رفتار شهروندی مشتری مدار در قالب ارائه‌ی خارجی، تأثیر داخلی و تحویل خدمت از جامعیت بیشتری برخوردار است (۹ و ۱۰). ارائه‌ی خارجی مبین حمایتی است که تحویل دهنده خدمت به صورت کلامی از تصویر، محصول و خدمات سازمان خود

در برخورد با افراد خارج از سازمان انجام می‌دهد، تاثیر داخلی به استفاده از ابتکارات فردی و ارتباطات با همکاران و اعضای سازمان برای انجام بهتر خدمات اشاره دارد و تحویل خدمت، رفتاری مبتنی بر وظیفه‌شناسی، پاسخگویی، انعطاف و ادب است که توسط ارائه‌ی دهنده‌ی خدمت صورت می‌گیرد. شرایط سخت کاری پرستاران، شیفت‌های کاری در شب با ساعت کار طولانی، استرس کاری بالا به دلیل مطرح بودن حفظ جان انسان‌ها و مراقبت از سلامتی آن‌ها به‌عنوان وظیفه‌ی شغلی، از جمله مواردی است که بر نحوه‌ی انتظارات پرستاران مؤثر واقع می‌شود. در این راستا، سازه‌ی عدالت سازمانی به‌عنوان متغیری مؤثر بر رفتار فرانشس کارکنان صف اول معرفی شده است (۱۱ و ۱۲، ۶). در مطالعات محمدی و شغلی نیز به لزوم وجود رفتار عادلانه و منصفانه با پرستاران در راستای افزایش کیفیت خدمات اشاره شده است (۱۳). از طرفی تعهد سازمانی و رضایت شغلی از جمله عوامل تأثیرگذار بر رفتار فرانشس از جمله رفتار شهروندی مشتری مدار شناخته شده‌اند (۱۴ و ۱۰، ۹، ۵) که خود تحت تأثیر عدالت سازمانی قرار دارند (۱۶-۱۴، ۱۰). این بدان معناست که می‌توان متغیر عدالت سازمانی را به‌عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به‌عنوان متغیرهای واسط در ارتباط با رفتار شهروندی مشتری مدار، منظور داشت. مبنای نظری این استنباط را می‌توان از طریق نظریه‌ی مبادله اجتماعی توضیح داد. مبادله اجتماعی بیانگر روابطی است که انجام تعهدات و وظایف نامشخصی را در حال در بر می‌گیرد و انتظار برگشت در مقابل همکاری را، در آینده ایجاد می‌کند (۱۷). به عبارت دیگر رفتارهای ناشی از مبادله‌ی اجتماعی، معرف رفتارهایی هستند که فراتر از الزامات نقش رسمی می‌باشند و به عقیده‌ی بلا (۱۹۶۴) چنین مبادله‌ای، انگیزه‌ای برای رفتار داوطلبانه کارکنان می‌شود (۱۸). در این راستا ادراک مثبت از مبادله‌ی اجتماعی مانند ادراک از عدالت سازمانی منجر به افزایش بروز رفتار داوطلبانه و فراتر از نقش

رسمی، مانند رفتار شهروندی سازمانی (۱۹) یا رفتار شهروندی مشتری مدار (۱۰) می‌شود و همچنین ارزیابی مطلوب آن‌ها از پاداش‌های درونی و بیرونی حاصل از مبادله اجتماعی به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان منجر می‌شود. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که به شناسایی سه جز متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی منجر گردیده است. عدالت توزیعی به عدالت ادراک شده در مورد ستاده‌های فرد از سازمان اشاره دارد (۲۰). مکسهم و سایرین عدالت رویه‌ای را عدالت ادراک شده کارکنان از سیاست‌ها و رویه‌هایی که در تصمیم‌گیری مدیران در مورد کارکنان اتخاذ می‌شوند، تعریف کرده‌اند (۶). همچنین این محققین عدالت تعاملی را احساس کارکنان در تعامل با سرپرست خود معرفی می‌کنند اینکه در تعامل با سرپرستان تا چه حد با آن‌ها با احترام رفتار شده، اطلاعات مورد نیاز در اختیار آن‌ها قرار داده شده است. کیم و سایرین در بررسی تاثیر مستقیم عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی مشتری مدار دریافتند که عدالت توزیعی بر بروز رفتار فرانش مشتری مدار مؤثر بوده، عدالت سازمانی رویه‌ای تأثیری بر این متغیر ندارد (۱۲). در حالی که در تحقیقاتی مشابه در زمینه‌ی رفتار شهروندی سازمانی، الی و سایرین رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی یافتند که رابطه‌ی عدالت رویه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر از عدالت توزیعی بوده است (۱۱). در همین راستا رامین مهر و سایرین ارتباط بین هر سه بعد عدالت سازمانی را با رفتار شهروندی سازمانی تأیید کرده‌اند (۲۱). پر و ترمبلی نیز بین عدالت رویه‌ای و رفتار یاریگرانه شهروندی سازمانی ارتباط مثبت یافتند (۲۲)؛ از طرفی بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی مشتری مدار از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط غیر مستقیم نیز وجود دارد (۱۰). نتایج برخی تحقیقات در زمینه‌ی عدالت

سازمانی، آن‌را پیش‌بینی کننده‌ی قوی برای رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌دانند (۱۵ و ۱۶، ۱۲، ۱۰). کومار و سایرین (۱۵)، سمد (۱۶) و ابوالانین (۲۳) از جمله کسانی می‌باشند که عدالت توزیعی و رویه‌ای را به عنوان عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند. ارتباط بین رضایت شغلی و همچنین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی مشتری مدار نیز، مورد مطالعه قرار گرفته است. لی و سایرین (۲۴) و بتن کورت و سایرین (۹ و ۱۰) رضایت شغلی را از عوامل مؤثر بر رفتار فرانش دانسته‌اند و ارتباط بین آن‌ها را مثبت ارزیابی کرده‌اند. مبنای نظری این ارتباط نیز مبادله‌ی اجتماعی شناخته شده است. در اغلب مطالعات رفتار فرانش، تعهد عاطفی به عنوان عامل تأثیرگذار در نظر گرفته شده است (۲۷-۲۵، ۱۰، ۹) به این دلیل که تبعات رفتاری تعهد عاطفی، علاوه بر تداوم اشتغال، مشارکت و بهبود عملکرد، بروز رفتار شهروندی سازمانی را نیز به همراه دارد (۲۸). از طرفی در مطالعات انجام شده و در مقایسه با سایر ابعاد تعهد سازمانی شامل تعهد مستمر و تعهد هنجاری، تاثیر تعهد عاطفی در مقایسه با ابعاد اخیر، بر رفتار فرانش از تاثیر بیشتری برخوردار بوده است (۲۹ و ۲۸، ۲۲). بنابر دلایل ذکر شده در مطالعه‌ی حاضر نیز در بررسی تعهد سازمانی تنها از تعهد عاطفی استفاده شده است. بر اساس تعریف آلن و میر تعهد عاطفی، وابستگی قلبی و احساسی فرد به سازمان می‌باشد که با برآورده شدن انتظارات و نیازهای کارکنان، سطح آن افزایش می‌یابد (۳۰). با توجه به متغیرهای معرفی شده، شواهد تجربی و مبای نظری در قالب نظریه‌ی مبادله اجتماعی و به ویژه با اقتباس از مدل بتن کورت و سایرین (۱۰)، می‌توان چارچوب مفهومی تحقیق و فرضیه‌های برخاسته از آن را در قالب شکل ۱ به تصویر کشید.

### روش بررسی

فلسفه‌ی تحقیق حاضر مبتنی بر فلسفه‌ی اثباتی و به تبع

گردیده، اندازه‌گیری شده است. حداقل مقدار ضریب آلفای کرونیباخ متغیرها بین  $0/83$  تا  $0/96$  بود که از استاندارد مورد پذیرش یا مقدار  $0/70$  بالاتر می‌باشند (۳۵). همچنین مقادیر ضرایب پایایی مرکب نیز بین  $0/91$  تا  $0/98$  محاسبه گردید که تاکید‌کننده‌ی پایایی ابزار اندازه‌گیری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. برای تعیین روایی نیز از تحلیل عاملی همگرا و افتراقی استفاده به عمل آمد. از آزمون بارلت برای کسب مجوز جهت انجام تحلیل عاملی استفاده شد. با توجه به مقدار محاسبه شده‌ی آماره این آزمون با مقدار  $0/93$ ، مجوز برای انجام تحلیل عاملی مورد تایید قرار گرفت (۳۶). بر اساس آزمون بارهای عاملی روایی کلیه‌ی گویه‌ها بالاتر از  $0/5$  بود به جز چند گویه در رضایت شغلی که لزوم احتیاط بیشتر در مورد تحلیل این سازه را ایجاب می‌کند. به این ترتیب روایی همگرا برای بارهای عاملی بالاتر از  $0/5$  تأیید شد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها به جز رضایت شغلی بالاتر از  $0/5$  بود که موید قابل قبول بودن اعتبار گویه‌ها بود (۳۵). مقادیر قطر ماتریس جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده هستند که اگر از ستون یا سطر متناظر خود که همبستگی‌ها هستند بیشتر باشند، روایی افتراقی سازه مورد تأیید خواهد بود (۳۵). جدول ۱ نتایج تأیید شده روایی افتراقی سازه‌ها را نشان می‌دهد.

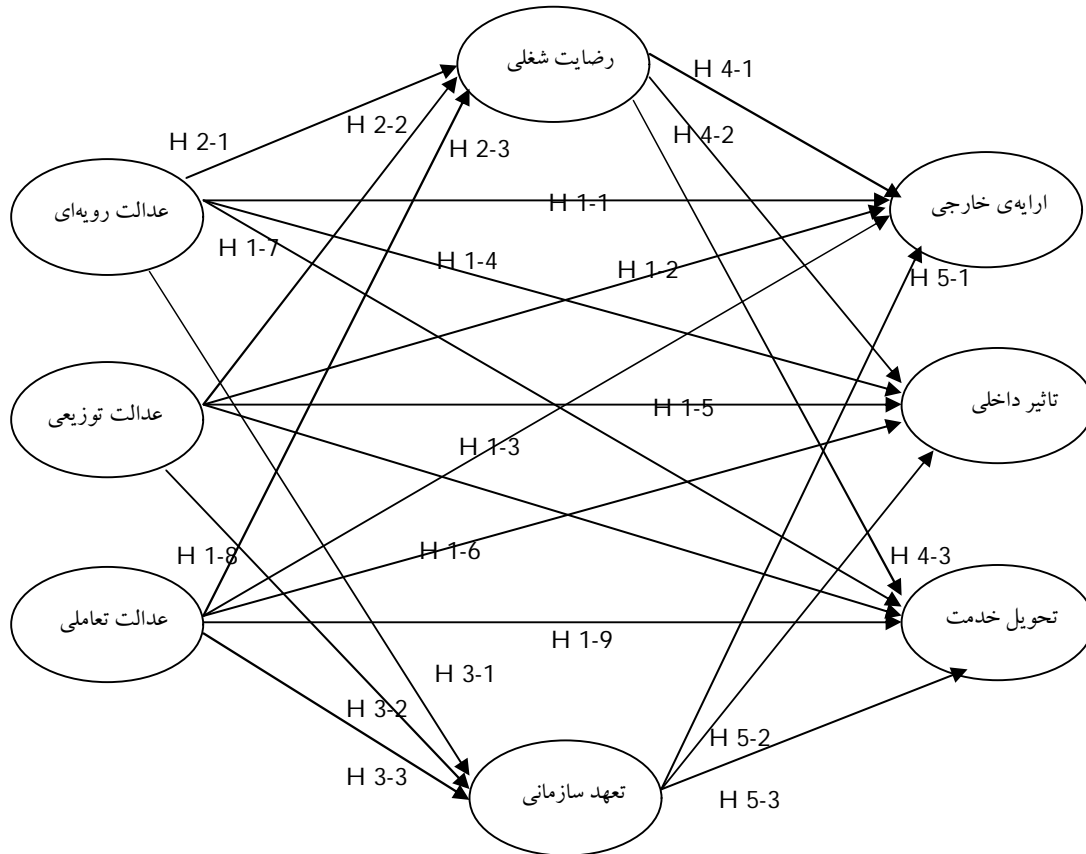
#### یافته‌ها

**یافته‌های جمعیت شناختی:** بر اساس پردازش داده‌های مرتبط با متغیرهای جمعیت شناختی زنان ۷۱ درصد و مردان ۲۹ درصد پاسخ دهندگان را تشکیل دادند، ۷۷ درصد پاسخ دهندگان متأهل و ۲۳ درصد مجرد بودند. کمترین درصد پاسخ دهندگان با توجه به رده‌ی سنی افراد ۴۷ تا ۵۲ سال با  $5/6$  درصد، درحالی‌که بیشترین پاسخ

آن رویکرد مورد استفاده از نوع کمی است. بر حسب نوع استراتژی روش تحقیق پیمایشی تحلیلی و بر حسب افق زمانی تحقیق از نوع مقطعی بود. میدان تحقیق را بیمارستان امام رضا (ع) در شهر مشهد تشکیل داد و دلیل انتخاب آن علاوه بر قدمت و جامعیت در بخش‌های درمانی، وجود تعداد قابل توجه پرستاران به تعداد ۵۵۵ نفر بود که جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر را تشکیل داد. برای تعیین حجم نمونه با استناد به نظرات وینزی و سایرین (۳۱) به ویژه وقتی از نرم افزار پی‌ال‌اس برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود، تعداد نمونه مورد نیاز می‌تواند در دامنه‌ی ۱۵۰ تا ۲۰۰ نفر قرار داشته باشد، بر این اساس با در نظر گرفتن میانگین ۷۰ درصد برای نرخ پاسخ دهی در بیمارستان (۳۳، ۳۲، ۲۷) تعداد ۲۶۰ پرسشنامه به صورت حضوری و با اجازه‌ی قبلی توزیع گردید و ۱۹۸ پرسشنامه مبنای پردازش داده‌ها واقع شد. در این راستا از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده به عمل آمد تا در نمونه‌ی آماری از کلیه‌ی بخش‌ها پرستار، وجود داشته باشد. در پرسشنامه‌ی تحقیق حاضر برای بخش رفتار شهروندی مشتری مدار از پرسشنامه بتن کورت و سایرین (۱۰) شامل ۱۷ گویه با مقیاس پنجگانه‌ی لیکرت استفاده شد. برای عدالت رویه‌ای و تعاملی از پرسشنامه‌ی مورمن (۱۹۹۱) و عدالت توزیعی از پرسشنامه‌ی پرایس و مولر (۱۹۸۶) شامل ۲۲ گویه و مقیاس هفتگانه لیکرت استفاده شد. برای تعهد سازمانی عاطفی از پرسشنامه‌ی اصلاح شده مودی (۱۹۸۲) که توسط بتن کورت و سایرین (۱۰) به کار رفته و دارای ۶ گویه و مقیاس هفتگانه‌ی لیکرت می‌باشد، استفاده گردید. پرسشنامه‌ی فیربرادر و سایرین (۳۴) نیز در قالب ۱۸ گویه با مقیاس هفتگانه‌ی لیکرت مبنای سنجش رضایت شغلی پرستاران قرار گرفت. پایایی ابزار اندازه‌گیری از طریق محاسبه ضرایب آلفای کرونیباخ و همچنین محاسبه‌ی پایایی مرکب که نشانه‌ای است مبنی بر اینکه هر سازه در مدل اندازه‌گیری تا چه حد به خوبی به وسیله‌ی متغیرهای مشاهده شده توصیف

باقیمانده بیش از ۱۰ سال سابقه‌ی کاری داشتند.

دهندگان، در گروه سنی ۳۲ تا ۳۶ با ۳۵/۴ درصد بودند. بالغ بر ۶۴ درصد پاسخ‌دهندگان تا ۱۰ سال و ۳۶ درصد



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق، اقتباس از مدل بتن کورت و سایرین (۲۰۰۵)

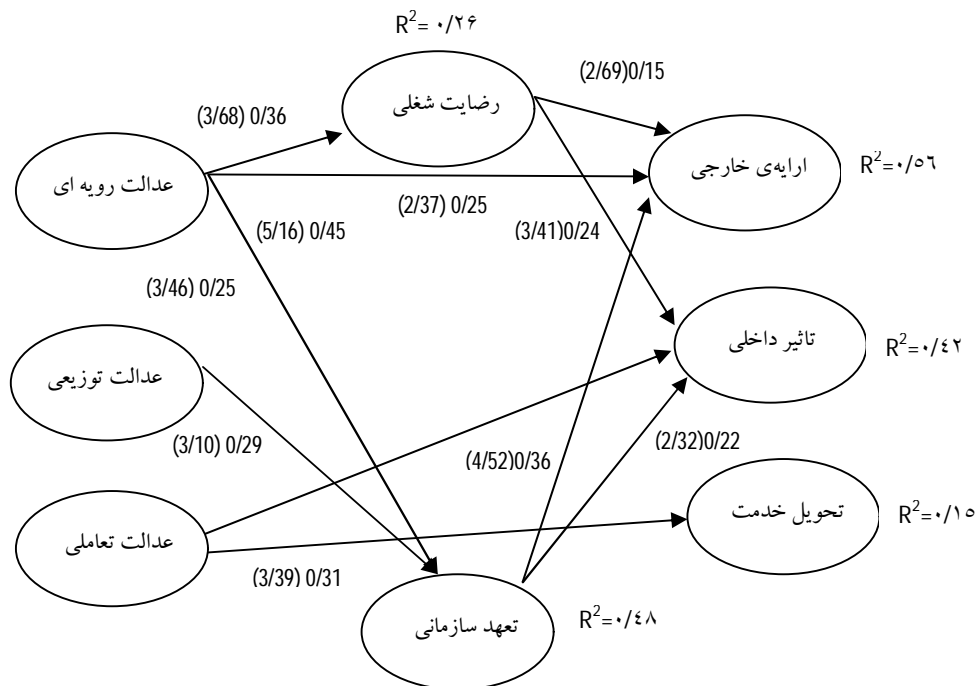
معنی‌داری بارهای عاملی و ضرایب مسیر مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و نتایج آزمون انجام گرفته بر اساس روش بوت استرپ (نمونه‌گیری مجدد و متوالی) و آماره‌ی آزمون تی استیوننت، در قالب جدول ۳ نشان داده شد. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، اثر عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی با ضریب مسیر ۰/۳۶، و اثر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی با ضرایب مسیر ۰/۴۵ و ۰/۲۵ بر تعهد سازمانی مثبت و معنی‌دار بود. این نتیجه در مورد اثر رضایت شغلی و تعهد سازمانی به ترتیب بر تأثیر داخلی و ارایه‌ی خارجی با ضرایب

روابط همبستگی بین متغیرها: جدول ۲ نیز روابط همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌گردد بین کلیه متغیرها، رابطه‌ی همبستگی در سطح خطای ۵ درصد مورد تایید واقع شد.

یافته‌های مرتبط با آزمون: مدل ساختاری: پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری مشتمل بر فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون واقع شد. مدلیابی معادلات ساختاری امکان بررسی روابط چندگانه به صورت هم زمان بین متغیرهای وابسته و مستقل را فراهم کرد (۲۹). بدین منظور

اثر منفی و معنی‌دار داشت. همچنین اثر عدالت تعاملی نیز بر تأثیر داخلی و تحویل خدمت به ترتیب با ضرایب مسیر  $0/29$  و  $0/31$  مثبت و معنی‌دار بود. شکل ۲ نیز (مدل نهایی معادلات ساختاری تحقیق) علاوه بر ضرایب مسیر و مقادیر تی محاسبه شده، ضرایب تعیین ( $R^2$ ) را نیز نشان می‌دهد.

مسیر  $0/15$  و  $0/24$  و  $0/36$  و  $0/22$  نیز صادق است. نتایج آزمون فرضیات مربوط به رابطه‌ی مستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر ابعاد رفتار شهروندی مشتری مدار حاکی از آن بود که عدالت رویه‌ای بر اراییه‌ی خارجی با ضریب مسیر  $0/25$  از اثر مثبت و معنی‌دار برخوردار بود. عدالت توزیعی با ضرایب مسیر  $0/13$  و  $0/14$  به ترتیب بر تأثیر داخلی و اراییه‌ی خدمت



شکل ۲. مدل نهایی پس از آزمون مدل مفهومی پژوهش  
\* عدد داخل پرانتز مقدار عددی آزمون تی استیودنت است.

رویه‌ای به‌تنهایی ۲۶ درصد تغییرات رضایت شغلی را تبیین یا توضیح داد. همراه بودن رضایت شغلی با عدالت تعاملی و تعهد سازمانی ۴۲ درصد تغییرات تأثیر داخلی یعنی ارتقا ابتکار فردی و ارتباط درست با همکاران را مورد حمایت قرار داد که دست‌آورد بسیار مهمی برای ایجاد جو صمیمی بین همکاران همراه با عملکرد بالا از طریق آن‌ها بود. همچنین تبیین تغییر ۲۵ درصدی تحویل خدمت یا بروز رفتار مبتنی بر وظیفه‌شناسی، پاسخگویی، انعطاف

همانطور که ملاحظه می‌گردد قریب به ۵۶ درصد تغییرات در اراییه‌ی خارجی یعنی ترسیم تصویری مطلوب از محل کار توسط پرستاران به افراد خارج از بیمارستان در گرو عدالت رویه‌ای، تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرستاران بود و ۴۸ درصد تغییر در تعهد سازمانی مستقیماً از طریق عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی قابل توضیح بود که اهمیت رعایت انصاف و عدالت را در بیمارستان به دلیل تأثیر نسبتاً زیاد خود برجسته کرد. این در حالی است که عدالت

قابل دستیابی بوده است که در نوع خود تغییر قابل توجهی است.

همراه با ادب و احترام به بیماران و همکاران توسط پرستاران به تنهایی از طریق عدالت تعاملی

جدول ۱: روایی افتراقی، میانگین واریانس استخراج شده و میانگین متغیرهای اصلی

میانگین	میانگین واریانس استخراج شده	تأثیر داخلی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	تحویل خدمت	ارایه‌ی خارجی	عدالت توزیعی	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای
۲/۵۵	۰/۸۲۹								۰/۹۱۰۴
۳/۶۹	۰/۸۳۷							۰/۹۱۵۱۶	۰/۷۹۲۶
۲/۷۹	۰/۸۶۶						۰/۹۳۰۵۵	۰/۶۹۳۱۱	۰/۶۳۶۶
۴/۱۴	۰/۹۳۵					۰/۹۶۶۸۵۷	۰/۵۳۰۹۵	۰/۵۹۱۵۶	۰/۶۵۵۰
۵/۷۶	۰/۸۳۲				۰/۹۱۲۳	۰/۴۰۳۳۶۵	۰/۱۸۶۴۴	۰/۳۲۴۰۶	۰/۲۷۴۳
۳/۶	۰/۴۰۰			۰/۶۳۳۶۱	۰/۲۹۴۴	۰/۵۱۹۹۳۶	۰/۴۰۳۰۵	۰/۴۴۰۱۷	۰/۴۹۴۸
۴/۱۹	۰/۷۰۳		۰/۸۳۸۳	۰/۵۴۰۲۸	۰/۲۹۹۰	۰/۶۸۱۸۷۳	۰/۵۷۹۷۲	۰/۵۹۲۳۱	۰/۶۵۹۴
۴/۷۶	۰/۹۱۵	۰/۹۵۶	۰/۵۳۳۸	۰/۵۰۰۷۲	۰/۵۷۲۱	۰/۶۹۰۱۵۸	۰/۳۷۸۰۵	۰/۵۴۱۵۹	۰/۵۴۷۳

جدول ۲: یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی متغیرها

تحویل خدمت	تأثیر داخلی	ارایه‌ی خارجی	عدالت توزیعی	عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای	تعهد سازمانی	رضایت شغلی
							۱
						۱	۰/۵۱۷
					۱	۰/۶۵۹	۰/۴۷۷
				۱	۰/۷۹۱	۰/۵۹۲	۰/۴۲۱
			۱	۰/۶۹۲	۰/۶۳۶	۰/۵۸۲	۰/۳۸۸
		۱	۰/۵۳۱	۰/۵۹۱	۰/۶۵۴	۰/۶۷۸	۰/۴۹۱
	۱	۰/۶۹۱	۰/۳۷۷	۰/۵۴۱	۰/۵۴۷	۰/۵۲۹	۰/۴۷۴
۱	۰/۵۷۱	۰/۴۰۲	۰/۱۸۶	۰/۳۲۴	۰/۲۷۴	۰/۲۸۷	۰/۲۹۰

جدول ۳. آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه‌ی آزمون	آماره‌ی t	ضریب	مسیر	
تأیید	۳/۶۸	۰/۳۶	رضایت شغلی	← عدالت رویه‌ای
رد	۱/۶۲	۰/۱۳	رضایت شغلی	← عدالت توزیعی
رد	۰/۶۶	۰/۰۶	رضایت شغلی	← عدالت تعاملی
تأیید	۵/۱۶	۰/۴۵	تعهد سازمانی	← عدالت رویه‌ای
تأیید	۳/۴۶	۰/۲۵	تعهد سازمانی	← عدالت توزیعی
رد	۰/۵۸	۰/۰۶	تعهد سازمانی	← عدالت تعاملی
تأیید	۲/۶۹	۰/۱۵	ارایه‌ی خارجی	← رضایت شغلی
تأیید	۳/۴۱	۰/۲۴	تاثیر داخلی	← رضایت شغلی
رد	۱/۷۱	۰/۱۶	تحویل خدمات	← رضایت شغلی
تأیید	۴/۵۲	۰/۳۶	ارایه‌ی خارجی	← تعهد سازمانی
تأیید	۲/۳۲	۰/۲۲	تاثیر داخلی	← تعهد سازمانی
رد	۱/۳۴	۰/۱۵	تحویل خدمات	← تعهد سازمانی
تأیید	۲/۳۷	۰/۲۵	ارایه‌ی خارجی	← عدالت رویه‌ای
رد	۱/۵۲	۰/۱۴	تاثیر داخلی	← عدالت رویه‌ای
رد	۰/۶۱	-۰/۰۶	تحویل خدمات	← عدالت رویه‌ای
رد	۰/۷۶	۰/۰۵	ارایه‌ی خارجی	← عدالت توزیعی
تأیید	۲/۲۹	-۰/۱۳	تاثیر داخلی	← عدالت توزیعی
تأیید	۲/۱۶	-۰/۱۴	تحویل خدمات	← عدالت توزیعی
رد	۰/۸۴	۰/۰۸	ارایه‌ی خارجی	← عدالت تعاملی
تأیید	۳/۱۰	۰/۲۹	تاثیر داخلی	← عدالت تعاملی
تأیید	۳/۳۹	۰/۳۱	تحویل خدمات	← عدالت تعاملی

## بحث

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات، از بین ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت سازمانی، تنها تاثیر مثبت عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی مورد تایید قرار گرفت. این یافته با تحقیقات نادیری و تانوا (۳۷) هم‌سویی دارد، در تحقیق آن‌ها رابطه‌ی عدالت توزیعی بر رضایت نیز تایید شده بود، اما عدالت رویه‌ای از تاثیر بیشتری در مقایسه با عدالت توزیعی بر رضایت شغلی برخوردار بود. عدم وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین عدالت تعاملی و عدالت توزیعی با رضایت شغلی در این

تحقیق بر خلاف پیش بینی بود. شاید بتوان عدم وجود رابطه‌ی بین این دو بعد عدالت با رضایت شغلی را به دلیل ماهیت شغل پرستاران دانست که با سلامت و جان انسان‌ها در ارتباط است و بر این اساس مسایل مادی و انگیزاننده‌های برون‌زا مانند حقوق دریافتی یا رفتار سرپرست نمی‌تواند بر رضایت شغلی آن‌ها تاثیر تعیین کننده‌ای داشته باشد، شاید بتوان چنین تصور کرد که رضایت شغلی آن‌ها بیشتر ناشی از خدمت به مردم و درمان بیمار یا انگیزاننده‌های درون‌زا از جمله وظیفه‌شناسی، وجدان کاری یا ویژگی جمع‌گرایی که از



جمله عناصر فرهنگی ایرانیان در مطالعات مدیریتی است، باشد. همچنین بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، از بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی بر تعهد سازمانی از تأثیر مثبت و معنی‌داری برخوردار بودند که این یافته، یافته‌های بتن کورت و سایرین (۱۰)، ویسوسواران و سایرین (۳۸)، سمد (۱۶)، کومار و سایرین (۱۵) را مورد حمایت قرار می‌دهد. از آنجا که عدالت رویه‌ای بیشتر تحت کنترل سازمان می‌باشد و امکان انتساب آن به فرد خاصی وجود ندارد، بنابراین اهتمام سازمان در برقراری عدالت رویه‌ای باعث می‌شود رابطه‌ی بلندمدت در آینده با سازمان در دید کارکنان افزایش یابد. از طرفی عدالت توزیعی نیز در مقایسه با عدالت تعاملی جنبه‌ی سازمانی قوی‌تری دارد. بر این اساس این انتظار وجود دارد که رابطه‌ی عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی با تعهد سازمانی بیشتر باشد، ولی عدم وجود تأثیر معنی‌دار بین عدالت تعاملی و تعهد سازمانی دور از انتظار و در تناقض با نتایج تحقیقات بتن کورت و سایرین (۱۰) بود. عدم معنی‌داری می‌تواند به دلیل ماهیت عدالت تعاملی باشد که بیش از آنکه جنبه‌ی سازمانی داشته باشد به رفتار مدیریتی معطوف است. با توجه به اینکه تعداد بخش‌های موجود در بیمارستان مورد مطالعه‌ی زیاد است این امکان وجود دارد که کارکنان سرخورده از عدالت تعاملی، امکان تغییر از بخش خود را داشته و نیازی به تغییر بیمارستان نداشته باشند و به این ترتیب کارکنان وابستگی عاطفی خود به بیمارستان را به دلیل رفتار یک مدیر یا سرپرست تغییر ندهند. از طرف دیگر ممکن است حق انتخاب پرستاران به دلیل نبود فرصت‌های شغلی محدود در محیط باشد. همانطور که ملاحظه گردید رضایت شغلی بر برخی از ابعاد رفتار شهروندی مشتری مدار مؤثر واقع شد، رضایت شغلی با ارایه‌ی خارجی و تأثیر داخلی ارتباط مثبت و معنی‌داری داشت در حالی که رابطه‌ی رضایت شغلی با تحویل خدمت معنی‌دار نبود، این یافته نیز در حمایت از

نتایج تحقیقات بتن کورت و سایرین (۳۹ و ۱۰، ۹) بود. اما عدم وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین رضایت شغلی و تحویل خدمت می‌تواند ناشی از آن باشد که جنبه‌ی تحویل خدمت در مقایسه با ارایه‌ی خارجی و تأثیر داخلی بیشتر مطابق با نقش رسمی شاغل و بر اساس شرح وظایف است و جنبه‌ی فرانش کمتری نسبت به دو بعد دیگر دارد. در ارتباط با تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران یافته‌ها مشابه رضایتمندی شغلی بود، تعهد سازمانی پرستاران تنها بر ابعاد تأثیر داخلی و ارایه‌ی خارجی تأثیر مثبت داشت و تأثیر آن بر تحویل خدمت معنی‌دار نبود. این یافته نیز با یافته‌های مطالعات بتن کورت و سایرین (۹ و ۱۰) همسو است، اما می‌توان دلیل عدم وجود ارتباط بین تعهد سازمانی و تحویل خدمت را نیز به دلیل جنبه درون‌نقشی بیشتر تحویل خدمت نسبت به دو بعد دیگر، به نحوی که در خصوص رضایت شغلی مطرح گردید، دانست. پر و سایرین (۲۲)، مک کنزی و سایرین (۵) و لی و سایرین (۲۴) نیز در مطالعات خود نشان دادند که افزایش تعهد سازمانی کارکنان منجر به افزایش بروز رفتار داوطلبانه فراتر از نقش رسمی آنان یا رفتار شهروندی (فرانش) می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان داد که عدالت رویه‌ای به صورت مستقیم بر ارایه‌ی خارجی و عدالت تعاملی به صورت مستقیم بر تأثیر داخلی و تحویل خدمت از تأثیر مثبت و معنی‌دار برخوردار بودند و بین عدالت توزیعی و تأثیر داخلی و تحویل خدمت، ارتباط منفی و معنی‌دار وجود داشت. گرچه وجود ارتباط مستقیم بین ابعاد عدالت سازمانی با تأثیر داخلی و ارایه‌ی خارجی در تحقیق بتن کورت و سایرین (۱۰) مورد تایید قرار نگرفته است؛ اما این ارتباط به صورت غیرمستقیم یعنی از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی معنی‌دار بود. شایان ذکر است که وجود ارتباط مستقیم بین عدالت تعاملی و تحویل خدمت با مطالعات بتن کورت و سایرین (۱۰) از همسویی برخوردار است. تفاوت در وجود رابطه‌ی بین بعضی از ابعاد عدالت

این همبستگی بر کدامیک از متغیرهای مستقل موثر خواهد بود، وجود نداشت. فقط می‌توان گفت احتمال تأثیر بر ارتباط بین متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته در صورت وجود همبستگی بالا بین متغیرهای مستقل وجود داشت.

### نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه تعیین میزان اثر تغییرات حاصل از عدالت سازمانی بر تعهد عاطفی، رضایتمندی شغلی و رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران شاغل در بیمارستان امام رضا (ع) بود. همانطور که ملاحظه گردید عدالت سازمانی در ابعاد سه‌گانه، به‌ویژه عدالت رویه‌ای از تأثیر معنی‌دار بر متغیرهای مورد مطالعه برخوردار بود. این یافته حاکی از اهمیت این بعد از عدالت سازمانی بر نگرش‌های شغلی و عملکرد کاری پرستاران بود. بر این اساس و با توجه به محدودیت‌های این تحقیق، مقطعی بودن نوع تحقیق و عدم تعمیم نتایج به سایر بیمارستان‌ها نکاتی به جامعه‌ی آماری مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد. احصا و تدوین شاخص‌های رفتاری و عملکردی پرستاران به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها از جمله ساز و کارهای تحقق عدالت رویه‌ای و توزیعی است. بنابراین به مدیران بیمارستان توصیه می‌شود در ترکیب تیم تخصصی برای شناسایی و تدوین شاخص‌ها از وجود پرستاران خوشنام و با عملکرد بالا نیز استفاده به عمل آید تا از این طریق زمینه برای تدوین رویه‌های عادلانه و به تبع آن عدالت توزیعی فراهم گردد و نمودی برای رفتار دور از تبعیض و رعایت انصاف قلمداد گردد. این شاخص‌ها می‌توانند مبنایی برای توزیع پاداش‌ها، طرح‌های کارانه، ارتقا و ترفیعات سالانه، جابجایی‌های مورد نظر در بخش‌های کاری، برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت، شرکت در همایش‌ها و بازآموزی‌های حرفه‌ای و شناخته شوند. رعایت عدالت توزیعی و رویه‌ای شرط لازم برای ارتقا تعهد سازمانی،

سازمانی و رفتار شهروندی مشتری مدار می‌تواند ناشی از منشا انگیزش برخاسته از این رفتار باشد. رفتار معطوف به ارایی خارجی از آنچه مرتبط با بیمارستان است، تأثیر می‌پذیرد و با توجه به فرانش بودن این رفتار، می‌تواند از عوامل غیر اقتصادی بنابر نظریه‌ی مبادله اجتماعی نشات گیرد. بر این اساس عدالت رویه‌ای که جنبه‌ی سازمانی موثرتری نسبت به عدالت توزیعی و به‌ویژه عدالت تعاملی داشت بر بروز رفتار ارایی خارجی از سوی کارکنان تأثیر مثبت‌تری داشت. عدم وجود رابطه‌ی مستقیم مثبت بین عدالت تعاملی و توزیعی و ارایی خارجی می‌تواند ناشی از ماهیت شغل پرستاری و نوع مشتری که بیماران هستند، نیز باشد. پرستاران در رفتار معطوف به ارایی خارجی با در نظر گرفتن اولویت حفظ جان انسان‌ها، رفتار نامناسب سرپرست یا حقوق دریافتی پایین از سازمان را مینا قرار ندادند. این اولویت در مورد تأثیر داخلی از سوی پرستاران که معرف رفتار با همکاران یا تحویل خدمت مطابق نقش رسمی است رعایت نگردید. تحویل خدمت که در مقایسه با دو بعد دیگر رفتار شهروندی مشتری مدار جنبه‌ی فرانشی کمتری داشت و بیشتر مطابق با نقش رسمی پرستاران بود ارتباط معنی‌داری با عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نداشت و تنها عامل موثر بر تحویل خدمت کارکنان تأثیر مستقیم عدالت تعاملی بود که با نتایج مطالعات بتن کورت و سایرین (۱۰ و ۱۴) مطابقت دارد. رابطه‌ی مستقیم منفی و معنی‌دار بین عدالت توزیعی و تأثیر داخلی و تحویل خدمت دور از انتظار بود و منطقی به نظر نمی‌رسید. وجود این رابطه‌ی منفی ممکن است دلیل روش شناختی داشته باشد. همبستگی بالای عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی (۰/۶۳۶) و عدالت تعاملی و عدالت توزیعی (۰/۶۹۲) ممکن است باعث ایجاد همپوشانی این متغیرها در پیش‌بینی متغیرهای وابسته شده و بر روی روابط بین آنها تأثیر گذاشته باشد. لازم به ذکر است که دلیل آماری برای اینکه تأثیر منفی

### تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله، مراتب قدردانی و تشکر خود را از مسوولین بیمارستان امام رضا (ع) جهت تسهیل در انجام تحقیق حاضر و پرستاران مشارکت کننده، ابراز می‌دارند.

رضایت شغلی و رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران محسوب می‌شود و باید شرط کافی را رعایت عدالت تعاملی دانست زیرا مبین رعایت احترام به شان و منزلت پرستاران از سوی مدیران است. بدین منظور لازم است مدیران، ارتقای احترام متقابل را از طریق اعتمادسازی، انطباق گفتار با کردار، توجه به صدای پرستاران در قالب سیستم پیشنهادات و جلسات غیر رسمی و ارتباطات نظام‌مند، تقویت نمایند.

### References

- 1- Castro CB, Armario EM, Ruiz DM. The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International J Service Industry Management*. 2004; 115: 27-53.
- 2- Hartline MD, Ferrell OC. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *J Marketing*. 1996; 60: 52-70.
- 3- Yoon MH, Suh J. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *J Business Research*. 2003; 56: 597-611.
- 4- Lanjananda P, Patterson PG. Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *J Service Management*. 2009; 20: 5-32.
- 5- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Ahearne M. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *J Marketing*. 1998; 62: 87-98.
- 6- Maxham JG, Netemeyer RG, Lichtenstein DR. The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*. 2008; 27: 147-67.
- 7- Van Dyne L, Cummings LL, Parks JM. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. mings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. 1995; 17: 215-85.
- 8- Wilches-Alzate G. The relationship between rewards and recognition, service-oriented organizational citizenship behaviour, and customer satisfaction [Dissertation]. Waterloo(ONT): University; 2009
- 9- Bettencourt LA, Brown SW. Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *J Academy Marketing Science*, 2003; 31: 394-408.
- 10- Bettencourt LA, Brown SW, MacKenzie SB. Customer-oriented boundary-spanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *J Retailing*. 2005; 81: 141-157.
- 11- Ali N, Mehmud ST, Baloch QB, Usman M. Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior of bankers of NWFP Pakistan (an empirical evidence). *Interdisciplinary J Contemporary Research Business*. 2010; 2: 111-7.

- 12- Kim JY, Moon J, Han D, Tikoo S. Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *J Services Marketing*. 2004; 18: 267-75.
- 13- Mohammadi A, Shoghli AR. Gap between employee expectations and perceptions of TQM factors in zanjan province hospitals 1382-83. *J Zanjan Univ Med Sci*. 1385; 14: 32-9.
- 14- Bettencourt LA. The service oriented citizenship performance of customer contact employees [Dissertation], USA: Arizona State University; 1998.
- 15- Kumar K, Bakhshi A, Rani E. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *The IUP J Management Research*. 2009; 8: 25-37.
- 16- Samad S. Procedural and distributive justice: differential effects on employees' work outcomes. *The Business Review*. 2006; 5: 212-8.
- 17- Menguc B. An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: a turkish case. *J Personal Selling & Sales Management*. 2000; 20: 205-14.
- 18- Boichuk JP. When job dissatisfaction leads to customer-oriented citizenship behaviors [Dissertation], St Catharines (ONT): Brock University; 2010.
- 19- Cardona P, Lawrence BS, Bentler PM. The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*. 2004; 29: 219-47.
- 20- Al-Zu'bi HA. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International J Business and Management*. 2010; 5: 102-9.
- 21- Ramin MH, Hadizadeh M I. Study the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior. *Transformation Management Journal*. 1388; 1: 65-89
- 22- Paré G, Tremblay M. The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*. 2007; 32: 326-57.
- 23- Abu Elanain HM. Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-western context of the UAE. *J Management Development*. 2010; 29: 5-27.
- 24- Lee YK, Nam JH, Park DH, Lee KA. What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *J Services Marketing*. 2006; 20: 251-64.
- 25- Wasti SA. Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International J Intercultural Relations*. 2002; 26: 525-50.
- 26- Chang TY, Lin HY. A study on service employees' customer-oriented behaviors. *J American Academy of Business*. 2008; 13: 92-7.

- 27- Liu Y. Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior the mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*. 2009; 38: 307-19.
- 28- Meyer JP, Herscovitch L. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*. 2001; 11: 299-326.
- 29- Urbach N, Ahlemann F. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *J Information Technology Theory and Application*. 2010; 11: 5-40.
- 30- Jones DA, McIntosh BR. Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *J Vocational Behavior*. 2010; 77: 290-303.
- 31- Vinzi, VE, Chin WW, Henseler J, Wang H. Handbook of partial least squares concept methods and application. Berlin: Springer; 2010.
- 32- Paulin M, Ferguson RJ, Bergeron J. Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages, *J Business Research*, 2006; 59, 906-15.
- 33- O'Rourke, Kathleen. Job satisfaction among nursing staff in a military health care facility. *Mil Med*. 2000; 165: 757-61.
- 34- Fairbrother G, Jones A, Rivas K. Development and validation of the nursing workplace satisfaction questionnaire (NWSQ). *Contemporary Nurse*. 2010; 34: 10-8.
- 35- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *J Marketing Theory and Practice*. 2011; 19: 139-51.
- 36- Hulland J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management J*. 1999; 20: 195.
- 37- Nadiri H, Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International J Hospitality Management*. 2010; 29: 33-41.
- 38- Viswesvaran C, Ones DS. Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *J Business Ethics*. 2002; 38: 193-203.
- 39- Bettencourt LA, Brown SW. Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial service behaviors. *J Retailing*. 1997; 73: 39-61.

---

***Study of the Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Customer Oriented Behavior of Nurses of Imam Reza Hospital, Mashhad, Iran***

Mortazavi S<sup>1</sup>, Kargozar N<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

<sup>2</sup>Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Corresponding Author:** Mortazavi S, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

***E-mail:*** mortazavi@um.ac.ir

**Received:** 20 Nov 2011    **Accepted:** 13 Feb 2012

---

***Background and Objective:*** The high levels of sensitivity and job stress for nurses require a necessity of voluntary extra-role behavior known as customer oriented citizenship behavior (COCB). The aim of this research was to examine the influence of the most important factors on COCB in nurses.

***Materials and Methods:*** In this cross-sectional study, data were gathered by a questionnaire from 198 employee nurses at Imam Reza Hospital in Mashhad, Iran. In order to test the relationship, the structural equation method was used.

***Results:*** Our results were in agreement with the significant impact of procedural justice, distributive justice, job satisfaction, and organizational commitment on external representation and internal influence, as the two elements of COCB. The effect of interactional justice on internal influence and the third element of COCB, service delivery, were also approved.

***Conclusion:*** In comparison to other dimensions of organizational justice, the procedural justice has the highest impact on job satisfaction and organizational commitment and through them on COCB. Therefore, organizational policies and procedures should be devised in a way that nurses find them fair and indiscriminating.

***Keywords:*** *Organizational citizenship behavior, Organizational justice, Job satisfaction, Affective commitment, Nurses*