

تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی

حسن دامغانیان^۱، محمد کشاورز^۲

چکیده

زمینه و هدف: خستگی عاطفی نوعی حالت روانشناختی است که می‌تواند پیامدهای زیانبار بسیاری برای کارکنان و سازمان به همراه داشته باشد. این پژوهش تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی را به طور مستقیم و با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی را بررسی می‌کند و به ارزیابی نقش تعدیل‌گر جنسیت در این زمینه نیز می‌پردازد.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان ادارات دولتی شهر شیراز است که از میان آنها ۱۱۱ نفر به روش تصادفی مورد پیمایش قرار گرفتند. داده‌های پژوهش با کمک پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: تأثیر منفی عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی تأیید نشد، اما تأثیر منفی آن بر نقض قرارداد روانشناختی تأیید شد. همچنین نقض قرارداد روانشناختی بر خستگی عاطفی تأثیری مثبت داشته است اما تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی را میانجی‌گری نمی‌کند. افزون بر این، جنسیت تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی را تعدیل می‌کند.

نتیجه‌گیری: پایداری مدیران به قراردادهای روانشناختی و رعایت عدالت در تعامل با کارکنان می‌تواند از احتمال بروز حالات روانی زیانبار همچون خستگی عاطفی کارکنان بکاهد. همچنین ضروری است آنها در این رابطه به تفاوت‌های انتظارات و شرایط روانی کارکنان دارای جنسیت متفاوت توجه داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: عدالت رویه‌ای، نقض قرارداد روانشناختی، خستگی عاطفی کارکنان، جنسیت

استناد: دامغانیان، حسن؛ کشاورز، محمد (۱۳۹۸). تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۹ (۳)، ۱۲۵-۱۴۸.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۵/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: محمد کشاورز

E-mail: m.keshavarz71@semnan.ac.ir

مقدمه

خستگی عاطفی بیانگر پاسخی روانشناختی به همراه ارائه نوعی واکنش غیرشخصی به دریافت‌کنندگان خدمات و کاهش احساس شایستگی و موفقیت است. این مفهوم به عنوان وضعیتی که همراه با ضعف عملکرد شغلی، سلامت روانی و بدتر شدن روابط با خانواده و دوستان است نیز تعریف کرده‌اند (اکپوز^۱ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۱۳۰). اهمیت موضوع خستگی عاطفی به این دلیل است که تأثیری مستقیم بر خروجی‌های کار همچون عملکرد شغلی، ترک خدمت داوطلبانه و رفتار شهروندی سازمانی دارد (ژیانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲). افزون بر این، کاهش سلامت روانی و جسمی نیز هزینه‌های مهمی را بر دوش سازمان می‌گذارد (رایینز^۳ و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۳۷). از طرف دیگر وجود خستگی عاطفی ممکن است به طور جدی اجرای طرح‌های اصلاحات اداری در بخش دولتی را مختل کند. مطالعه نقض قرارداد روانشناختی نیز موضوعی بسیار مهم است، زیرا مواجهه با انتظارات کارکنان در اکثر سازمان‌ها به مشکلی چالش‌برانگیز تبدیل شده است (لاپوینت و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۳۰). نقض قرارداد روانشناختی به ادراک کارکنان از محدوده‌ای که سازمان موفق به انجام وعده‌ها یا تعهداتش نشده است، اشاره دارد. انتظارات محقق نشده بر اساس قرارداد متقابل، باعث نقض می‌شود (پیکولی و دی وایت^۴، ۲۰۱۵: ۲۴۸). نقض قرارداد روانشناختی نوعی فرآیند تحلیل رفتگی در منابع انسانی ایجاد می‌کند که باعث آسیب دیدن پیوند روانی کارکنان با سازمان و سرپرستان می‌شود و در نهایت می‌تواند به خستگی عاطفی و ترک خدمت منجر شود (لاپوینت و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۲۹). تلاش در محل کار بخشی از فرآیند مبادله به شمار می‌رود و سازمان‌ها برای جبران آن، خدماتی را در نظر می‌گیرند. سازمان‌ها جبران خدمات را از طریق ۳ کانال به اشتراک می‌گذارند: پول، عزت نفس، فرصت‌ها و امنیت شغلی. در نتیجه تجربه نقض قرارداد روانشناختی به معنای از دست دادن این پاداش‌ها است و باعث می‌شود تلاش در یک سطح ثابت باقی بماند و بنابراین ادراک عدم تعادل شکل بگیرد (نایسن^۵ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۰).

1. Okpozo

2. Jiang

3. Robbins

4. Piccoli & De Witte

5. Niesen

از طرف دیگر عدالت سازمانی نیز یکی از مهم‌ترین موضوعات پژوهشی در حوزه‌ی رفتار سازمانی بوده است که می‌تواند بر روی نقض قرارداد روانشناختی و خستگی عاطفی کارکنان تأثیر بگذارد. عدالت رویه‌ای یک جنبه از عدالت است که نمایانگر قضاوت‌های کارمند در مورد منصفانه بودن روند تصمیم‌گیری تخصیص نتایج است (حاجی کریمی و یعقوبی زنجانی، ۱۳۹۶: ۶۸). در سال‌های اخیر اندیشمندان زیادی به بررسی اینکه چگونه اشکال مختلف سلامتی با ادراکات بی‌عدالتی در تبادلات سازمانی ارتباط دارد، پرداخته‌اند (رایبیز و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۳۷).

بسیاری از کارکنان در سازمان‌های دولتی به دلیل احساس بی‌عدالتی، برآورده نشدن خواسته‌ها و انتظاراتشان یا حتی بی‌توجهی به این خواسته‌ها با پدیده‌ی خستگی عاطفی رو به رو می‌شوند. با این حال پژوهش‌های پیشین در رابطه با عوامل اثرگذار بر خستگی عاطفی همچون نقض قرارداد روانشناختی و عدالت رویه‌ای در سازمان‌های دولتی ناکافی به نظر می‌رسد. با توجه به آنچه گفته شد و نبود تحقیقات کافی و مفید، پژوهش حاضر درصدد است تا به بررسی تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی کارکنان ادارات دولتی شهر شیراز بپردازد. همچنین در این پژوهش اثر تعدیل‌گر متغیر جنسیت نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

پیشینه پژوهش

خستگی عاطفی کارکنان^۱

خستگی عاطفی به عنوان نوعی واکنش استرس شغلی تعریف شده است (هانگ^۲، ۲۰۱۷) و به حالت ناتوانی ذهنی و بی‌حالی فیزیکی اشاره دارد و باعث می‌شود فرد احساس اضطراب، خالی شدن انرژی و ناتوانی در بهبود پیدا کند (رومای^۳، ۲۰۱۶). خستگی عاطفی نشان‌دهنده‌ی استرس فردی و فرسودگی است (نینگ و جینگ^۴، ۲۰۱۲: ۴۶۲). فقدان کنترل، نظارت گسترده، وجود شکاف و نقض‌ها باعث می‌شود کار فرد تحت تأثیر قرار بگیرد و اغلب با

1. emotional exhaustion

2. Huang

3. Romay

4. Ning & Jing

استرس و اغراق همراه باشد و به خستگی عاطفی منجر شود (دوای‌ودی^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۸۱). خستگی عاطفی یکی از سه مؤلفه فرسودگی شغلی است و دو مؤلفه دیگر آن زوال شخصیت و تحقق شخصی است (پایگ و بیل^۲، ۲۰۰۸). خستگی عاطفی و اضطراب ایجاد شده در جریان ارتباط مخرب میان همکاران (به عنوان مثال، ناسازگاری همکار، خشونت، سوءاستفاده و درگیری) عملکرد شغلی را از راه کاهش احساس همبستگی با سازمان، تحت تأثیر قرار می‌دهد (هور^۳ و همکاران، ۲۰۱۵: ۷۰۵).

احساس خستگی عاطفی هم بر فرد و هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد. در سطح فردی، خستگی عاطفی با بیماری‌های مختلف فیزیولوژیکی مانند مشکلات گوارشی، اختلالات خواب، سرماخوردگی و سردرد مرتبط است. در این سطح خستگی عاطفی با اضطراب و افسردگی فرد نیز همراه است. در سطح سازمانی پژوهش‌ها حاکی از آن است که خستگی عاطفی با نگرش‌های منفی در کار، ترک شغل، رفتارهای خرابکارانه و عملکرد شغلی پایین رابطه‌ای مستقیم دارد (رومای، ۲۰۱۶). برخی از مطالعات، خستگی عاطفی را به عنوان نوعی واکنش مشترک به میزان زیاد استرس شغلی معرفی کرده‌اند. برخی دیگر نیز این پدیده را به مثابه یک سندرم از فرسودگی عاطفی، بدبینی و احساس دستاورد شخصی کاهش یافته، معرفی می‌کنند (هانگ، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش نینگ و جینگ (۲۰۱۲) نشان داد تعهدات عاطفی و هنجاری برای تغییر با خستگی عاطفی همبستگی منفی داشتند، در حالی که تعهد مداوم به تغییر با خستگی عاطفی رابطه مثبت داشت. نتایج پژوهش رومای (۲۰۱۶) نشان داد در نظر گرفتن فرآیندهای روانشناختی بر میزان خستگی عاطفی کارکنان تأثیر معنادار و منفی دارد و ادراک از عدالت رابطه دو متغیر حمایت همکاران در محل کار و خستگی عاطفی را تعدیل می‌کند. هانگ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ی خود نشان داد میزان خستگی عاطفی کارمندان دولت در چین در سطح بسیار بالاست و تعارضات کار - خانواده نقش میانجی در رابطه بین اختلال احساسی و خستگی عاطفی ایفا می‌کند.

1. Dwivedi
2. Paige & Bill
3. Hur

عدالت رویه‌ای^۱

عدالت بالاترین ارزش انسانی و گوهری گران‌بها در تحقق حقوق بشر است. عدالت در زمره زیباترین و مقدس‌ترین واژه‌های تمدن بشری به شمار می‌رود و از جمله مفاهیمی است که عقل جمعی همه‌ی افراد آن را نیکو شمرده و تحقق آن پایه‌ی مشروعیت و ضرورت ایجاد دولت‌ها به شمار می‌رود (روح‌الهی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۲). عدالت سازمانی عبارت است از اینکه با چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود که احساس کنند به صورت عادلانه با آن‌ها رفتار شده است که شامل ادراک از منصفانه بودن پرداخت‌ها، برابری در رویه‌های سازمانی و عادلانه‌بودن رفتارهای بین شخصی در سازمان است (سهل‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵). امروزه عدالت رویه‌ای در تحقیقات علوم اجتماعی به طور فزاینده‌ای محبوب شده است (ماتکل^۲، ۲۰۱۸). عدالت رویه‌ای را می‌توان به عنوان ادراک افراد از عادلانه‌بودن سیاست‌ها و رویه‌های مورد استفاده برای تصمیم‌گیری تعریف کرد (کالان^۳، ۲۰۱۸: ۱). عدالت رویه‌ای در فرآیند انتخاب، به طور خاص به عدالت درک‌شده از سیاست‌ها و رویه‌های مورد استفاده برای تصمیم‌گیری‌های گزینش، مانند نحوه جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات متقاضیان مربوط می‌شود. وقتی یک متقاضی میزان عدالت رویه‌ای را اندک می‌داند، ممکن است انواع نتایج منفی مانند کاهش انگیزش نسبت به آزمون، رضایت از نتیجه و کاهش تعهد سازمانی به دنبال داشته باشد (مک کارثی^۴ و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۷۱). یکی از مهم‌ترین اجزای این مفهوم نظری این است که عدالت رویه‌ای مبتنی بر ادراک است، یعنی تعامل فردی با سیستم باعث می‌شود فرد رفتار آن سیستم را عادلانه یا ناعادلانه درک کند (ناگین و تلپ^۵، ۲۰۱۷: ۸).

تحقیقات نشان داده‌اند که فرآیندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و توجه بسیاری از محققان منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی و صنعتی را به خود جلب کرده است (صمیمی و حسینی، ۱۳۹۷: ۱۶۲). پژوهش‌ها در مورد عدالت رویه‌ای و اصلاح رویه‌ها در حال افزایش است. در عین حال، در پژوهش‌ها تنها به ادراک از عدالت رویه‌ای توجه شده و بیشتر بر شدت نتایج حاصل از آن تمرکز شده است و کمتر به نقش پیش‌بینی و

1. procedural justice
2. Matekel
3. Callan
4. McCarthy
5. Nagin & Telep

اصلاح‌کنندگی این ادراکات توجه شده است (بی‌جرسبرگن^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۹۷). کیکول^۲ و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند یک رابطه منفی قوی بین عدالت رویه‌ای و نقض قرارداد روانشناختی وجود دارد. مطالعه کول^۳ و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که ادراکات عدالت افراد با سلامت روانی آن‌ها مرتبط است. همچنین عدالت توزیعی و میان‌فردی رابطه منفی و معناداری با خستگی عاطفی دارند، در حالی که عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی رابطه‌ای مثبت و معنادار با خستگی عاطفی کارکنان دارند. بال^۴ و همکاران (۲۰۱۱) می‌گویند نقض عدالت رویه‌ای به ترک شغل بیشتر کارکنان منجر می‌شود، اما این ممکن است به سن کارمندان نیز بستگی داشته باشد. چون کارکنان مسن دارای مهارت‌های تنظیم احساسات بیشتر هستند. از طرف دیگر جایگزین‌های کمتری در بازار کار دارند و آن‌ها نسبت به کارگران جوان تر کمتر به رفتار ناعادلانه کارفرمایان واکنشی خشن نشان می‌دهند. نتایج پژوهش کرایدر^۵ (۲۰۱۶) نشان داد کارکنان مسن تر تعهد عاطفی کمتر و قصد بیشتری برای ترک سازمان بدون در نظر گرفتن سطح حمایت درک‌شده از مدیران، عدالت رویه‌ای و یا اعتماد به مدیریت ارشد دارند. نیمو^۶ (۲۰۱۸) در تحقیق خود بیان می‌کند که عدالت سازمانی می‌تواند منجر به کاهش اختلالات به صورت خاص در کارمندان زن شود و از نقض قرارداد روانشناختی بکاهد. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش کوون و پان^۷ (۲۰۱۸) نیز با در نظر گرفتن سه متغیر تعدیل‌گر سن، جنسیت و نوع قرارداد کاری نشان داد داشتن خواسته‌های زیاد از کار به خستگی عاطفی منجر می‌شود که به نوبه خود منجر به کاهش سطح رضایت شغلی و در نتیجه باعث ایجاد بی‌تمدنی در محل کار می‌شود. از این رو فرضیات پژوهش چنین مطرح می‌شود؛

فرضیه ۱: عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه ۲: عدالت رویه‌ای بر نقض قرارداد روانشناختی تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه ۳: جنسیت افراد، تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان را تعدیل می‌کند.

1. Beijersbergen
 2. Kickul
 3. Cole
 4. Bal
 5. Kreider
 6. Nimmo
 7. Koon & Pun

نقض قرارداد روانشناختی^۱

قرارداد روانشناختی ماهیتی دوجانبه دارد، زیرا شامل باورهایی در خصوص تعهدات متقابل هر دو طرف یک رابطه می‌شود. باورهای هر گروه، مشارکت، تقویت یا فرسایش گروه دیگر را به همراه دارد (کانوی و کوپلی شاپیرو^۲، ۲۰۱۲: ۲۷۸). نقض قرارداد روانشناختی یعنی کارکنان شکافی بین آنچه سازمان وعده داده است و آنچه آن‌ها دریافت کرده‌اند، احساس می‌کنند؛ بنابراین، آن‌ها برای برطرف کردن بی‌تعادلی اقدام می‌کنند و از میزان تلاش خود می‌کاهند (لی و چن^۳، ۲۰۱۸: ۹) در صورت شکل‌گیری عدم تعادل، نقض قرارداد روانشناختی رخ می‌دهد که با واکنش‌های مضر عاطفی مرتبط است و در نهایت می‌تواند به خستگی و فرسودگی منجر شود (پیکولی و دی وایت، ۲۰۱۵: ۲۴۸). نقض قرارداد روانشناختی ممکن است به نگرش منفی در کارکنان منجر و در نهایت باعث رفتارهای مخرب بیشتری شود (لی و چن، ۲۰۱۸: ۹). وقتی کارکنان در سازمان نقض قرارداد روانشناختی را درک می‌کنند، ممکن است عصبانی و ناامید شوند (اکرد^۴ و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۷۱). قراردادهای روانشناختی ایدئولوژیک نسبت به نقض جزئی پایدارتر هستند (ونتیل‌بورگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۷۵) و نقض قراردادهای روانشناختی ایدئولوژیک به کار و تلاش بیشتر برای محافظت از ارزش‌های کارکنان و درک خودپنداری آن‌ها نیاز دارد (ونتیل‌بورگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۱۹). از آنجا که پیش‌بینی پاسخ هیجانی کارکنان به محیط کار و اثرات آن بر سلامت آن‌ها مؤثر است، نقض قرارداد روانشناختی می‌تواند بسیار مهم باشد (رابینز و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۳۸). همچنین نقض قرارداد روانشناختی با تحقق قرارداد روانی متفاوت است. تحقق قرارداد روانی به این بستگی دارد که سازمان چگونه تعهدات کارکنان خود را محقق می‌کند. قراردادهای روانشناختی به عنوان «میزانی که یکی از طرفین قرارداد تعریف کرده است و دیگری تعهداتش را برآورده می‌کند» شناخته می‌شود (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۱). تحقق و

1. psychological contract breach

2. Conway & Coyle-Shapiro

3. Li & Chen

4. Eckerd

5. Vantilborgh

6. Lee

نقض می‌تواند تغییراتی در نحوه ارتباطات ایجاد کند، به طوری که تحقق قرارداد روانشناختی، رابطه مثبتی را شکل می‌دهد و نقض آن رابطه‌ای منفی ایجاد می‌کند و به اثرات منفی منجر می‌شود (شور^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۴۶). نقض قرارداد روانشناختی تأثیر عمیق و بیشتری نسبت به تحقق قرارداد روانشناختی دارد، زیرا نقض قرارداد به احساس استرس، اضطراب، نارضایتی و بی‌عدالتی منجر می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۶: ۳). نقض قرارداد روانشناختی با چندین نتیجه منفی در ارتباط است. در واقع نقض قرارداد روانشناختی یک رویداد قابل توجه در محل کار است که منجر به واکنش عاطفی منفی می‌شود (پیکولی و دی‌وایت، ۲۰۱۵: ۲۴۷). به نظر می‌رسد جنسیت بر شکل‌گیری قرارداد روانشناختی تأثیر می‌گذارد و به طور بالقوه به تفاوت در ارزش‌های کاری و پاداش‌های کاری بین زنان و مردان منجر می‌شود (چانگ، ۲۰۱۸). این تفاوت‌ها ممکن است به انتظارات متفاوت نسبت به سازمان‌های خود منجر شود. برای مثال، قبل از شروع کار، زنان به طور معمول، تعهدات قوی‌تری نسبت به مردان در زمینه توسعه حرفه‌ای، محتوای شغلی، فضای اجتماعی و تعادل کار و زندگی دارند (دی‌ووس و همکاران، ۲۰۰۹). قراردادهای روانشناختی رابطه‌ای و اقتصادی اثرات و پیامدهای متفاوتی بر نگرش دارند (همیلتون^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۷۷) اما این اثرات بر پیامدهای رفتاری، می‌تواند به صورت ترکیبی باشد (زاجنزیک^۳ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۱۰۰)؛ بنابراین، محتوای قرارداد روانشناختی ممکن است عاملی کلیدی در رفتار کاری فرد باشد (چانگ^۴، ۲۰۱۸) تحقیقات گذشته در مورد پیامدهای نقض قرارداد روانشناختی، ارتباط منفی بین نقض قرارداد روانشناختی و انواع نتایج مربوط به تعهد همچون رضایت شغلی، اعتماد و تعهد مؤثر را نشان می‌دهد (بال و همکاران، ۲۰۰۸: ژئو^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). کیم و کوون^۶ (۲۰۱۳) نیز به بررسی هر یک از ابعاد نقض قرارداد بر تجربیات کاری در صنعت هتل‌داری پرداختند و مشخص شد که روابط خوب کار و آموزش و توسعه، تأثیری

1. Shore

2. Hamilton & Von Treuer

3. Zagenczyk

4. Chang

5. Zhao

6. Kim & Kwon

مثبت بر نقض قرارداد روانشناختی می‌گذارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد نقض قرارداد روانشناختی به پیامدهایی همچون خستگی عاطفی و قصد ترک شغل منجر می‌شود. رایبیز^۱ و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان دادند نقض قرارداد روانشناختی به پیامدهای منفی بر سلامت کارکنان منجر می‌شود. چاوو^۲ (۲۰۱۱) از شواهد تجربی برای نشان دادن انتظاراتی که کارکنان از آن‌ها دارند، استفاده کرد و نشان داد کارکنانی که از عدالت کارفرمایان سابق خود راضی نبودند، اعتقاد کمتری نسبت به تعهدات کارفرمایان خود داشتند. جانسون و الری- کلی^۳ (۲۰۰۳) نیز بیان کردند که وقتی کارفرمایان وعده‌های خود را نادیده می‌گیرند، کارکنان احتمالاً احساسات ناخوشایندی همچون ناامیدی، دلسردی و خشم را تجربه می‌کنند.

فرضیه ۴: نقض قرارداد روانشناختی بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: نقض قرارداد روانشناختی میان دو متغیر عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی

کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

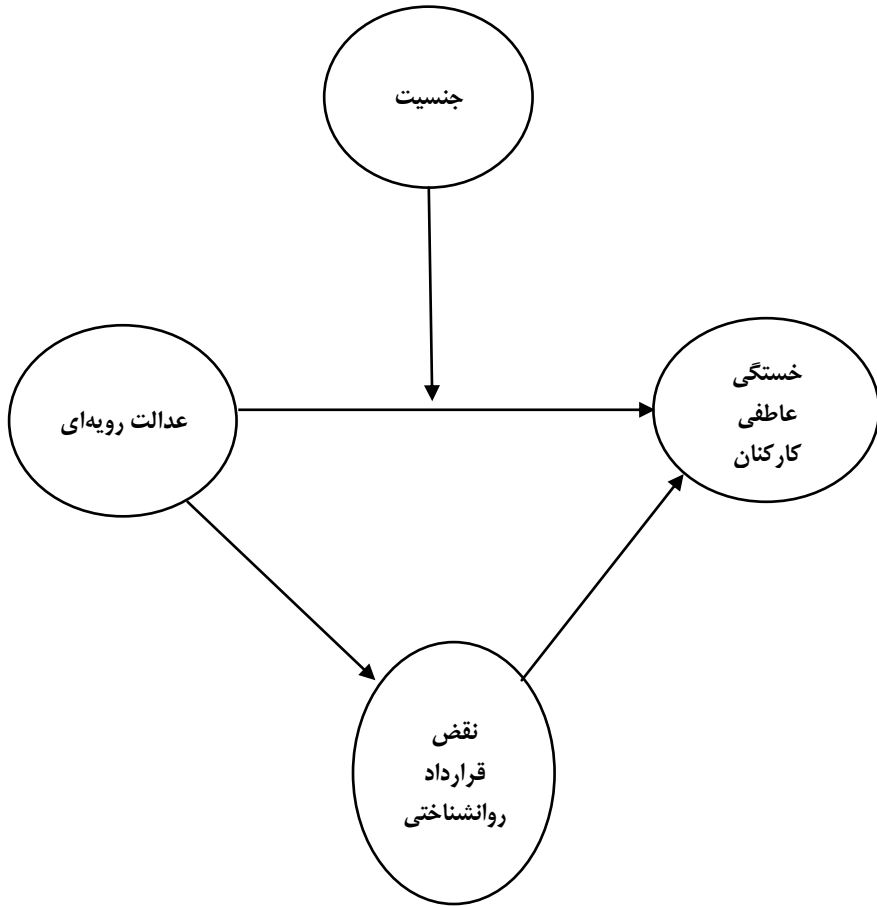
مدل مفهومی

در این مدل تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی سنجیده می‌شود. همچنین، تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به اثر تعدیل‌گر جنسیت بررسی می‌شود. در وجه تمایز و دانش‌افزایی این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین می‌توان به این نکته اشاره کرد که هرچند درباره خستگی عاطفی کارکنان طی چند دهه اخیر پژوهش‌های زیادی انجام شده است؛ ولی درباره عدالت رویه‌ای و عوامل نقض قرارداد روانشناختی و تأثیر تعدیل‌گر جنسیت پژوهش‌های کمی انجام شده است. بر اساس آنچه در پیشینه پژوهش مرور شد مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ و بر مبنای پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۱۶)، کول و همکاران (۲۰۱۰)، کیم و کوون (۲۰۱۳) ارائه شده است.

1. Robbins

2. Chao

3. Johnson and O'Leary-Kelly



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر راهبرد پیمایشی، از نظر نوع داده‌ها کمی، از نظر افق زمانی مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ادارات دولتی در شهر شیراز است که از میان آنها ۱۱۱ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مبتنی بر مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. این پرسشنامه از دو قسمت

تشکیل شده است: سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالاتی که برای عملیاتی‌سازی سه متغیر مورد مطالعه تدوین شده‌اند. سؤالات مربوط به بعد عدالت رویه‌ای از پرسشنامه کولکوویت^۱ (۲۰۰۱)، نقض قرارداد روانشناختی از پرسشنامه رایبسون و موریسون^۲ (۲۰۰۰) و سؤالات بعد خستگی عاطفی کارکنان از دو پرسشنامه ده‌بار^۳ و همکاران (۲۰۱۶) و باویک^۴ و همکاران (۲۰۱۷) انتخاب و تلفیق شده‌اند. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا و محتوا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای همه سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ است (جدول ۲). به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار 2 Smart PLS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بار عاملی

مدل‌یابی PLS در دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. بارهای عاملی متغیرها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ تأیید می‌کنند که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در مدل تحقیق حاضر، همان‌گونه که در جدول ۱ مشخص است، همه اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است. از این رو واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول است. همچنین مطابق با جدول ۱ برای همه گویه‌ها میزان ضریب معنی‌داری (آماره تی) بیشتر از ۱/۹۶ است.

-
1. Colquitt
 2. Robinson & Morrison
 3. Dhar
 4. Bavik

جدول ۱. ضرایب بار عاملی و مقدار تی

سازه	شاخص	بار عاملی (>۰/۴)	مقدار تی (>۱/۹۶)
عدالت رویه‌ای	J1	۰/۸۱۸	۲۲/۴۱۸
	J2	۰/۶۱۶	۱۲/۱۷۶
	J4	۰/۸۳۸	۳۰/۶۹۸
	J5	۰/۷۱۸	۱۱/۹۵۸
	J6	۰/۴۶۵	۰۴/۹۷۹
	نقض قرارداد روانشناختی	C1	۰/۷۷۴
C2		۰/۷۴۱	۲۳/۳۲
C3		۰/۷۷۷	۲۸/۷۲
C4		۰/۸۵۷	۵۶/۸۱
C5		۰/۸۹۴	۵۶/۱۱
C6		۰/۹۰۹	۱۳۶/۹۴
C7		۰/۸۳۷	۴۳/۱۳۶
C8		۰/۸۲۸	۴۱/۷۴۰
خستگی عاطفی کارکنان	E1	۰/۷۶۵	۲۲/۴۰
	E2	۰/۶۴۷	۱۶/۰۳
	E3	۰/۸۲۶	۳۸/۶۸
	E4	۰/۷۳۲	۲۵/۷۱
	E5	۰/۷۱۰	۱۶/۶۵
	E6	۰/۵۴۵	۱۰/۵۱

روایی و پایایی

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی ارزیابی استفاده شده است؛ روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا توسط نظرسنجی از خبرگان حاصل شد و نتایج آن در زیر قابل مشاهده است. همچنین در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شده است، ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار (۰/۷) بیش‌تر است. در جدول ۲ نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۲. ضرایب پایایی و روایی همگرا

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
عدالت رویه‌ای	۰/۷۴۰	۰/۸۲۵	۰/۴۹۶
نقض قرارداد روانشناختی	۰/۹۳۴	۰/۹۴۵	۰/۶۸۶
خستگی عاطفی	۰/۷۹۹	۰/۸۵	۰/۵۰۳

بر اساس مطالب پیش گفته و یافته‌های جدول ۲ می‌توان گفت ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی مناسب برخوردار هستند.

بررسی برازش مدل درونی

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در جدول‌های ۳ و ۴ نتایج برازش مدل درونی مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتایج برازش مدل درونی

H	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتایج
H1	عدالت رویه‌ای ← خستگی عاطفی کارکنان	۰/۱۳۶	۲/۳۷۰	عدم پذیرش
H2	عدالت رویه‌ای ← نقض قرارداد روانشناختی	-۰/۴۶۷	۹/۶۲۷	پذیرش
H3	عدالت رویه‌ای ← خستگی عاطفی کارکنان ← با اثر تعدیل گر جنسیت	۳/۴۳	۳/۲۹	پذیرش
H4	نقض قرارداد روانشناختی ← خستگی عاطفی کارکنان	۰/۷۷۴	۲۹/۴۴	پذیرش
H5	عدالت رویه‌ای ← خستگی عاطفی ← با نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی	شروط	بررسی شروط	عدم پذیرش

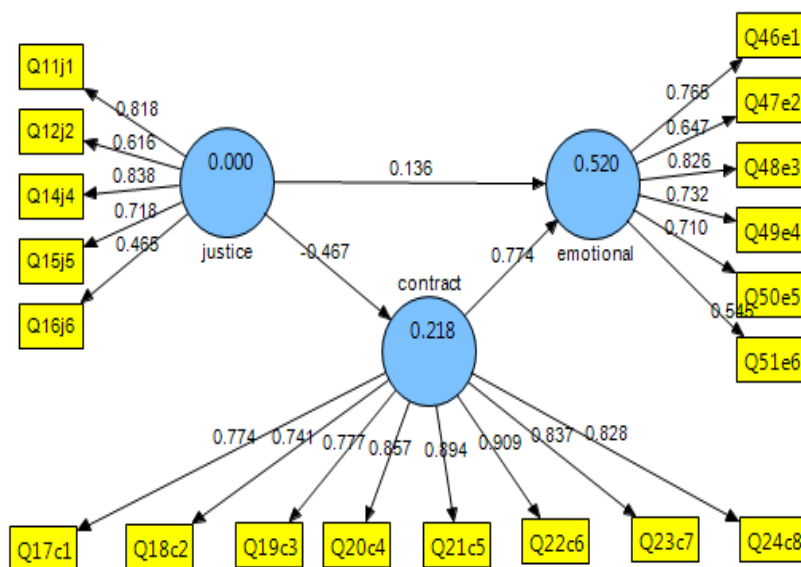
برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است.

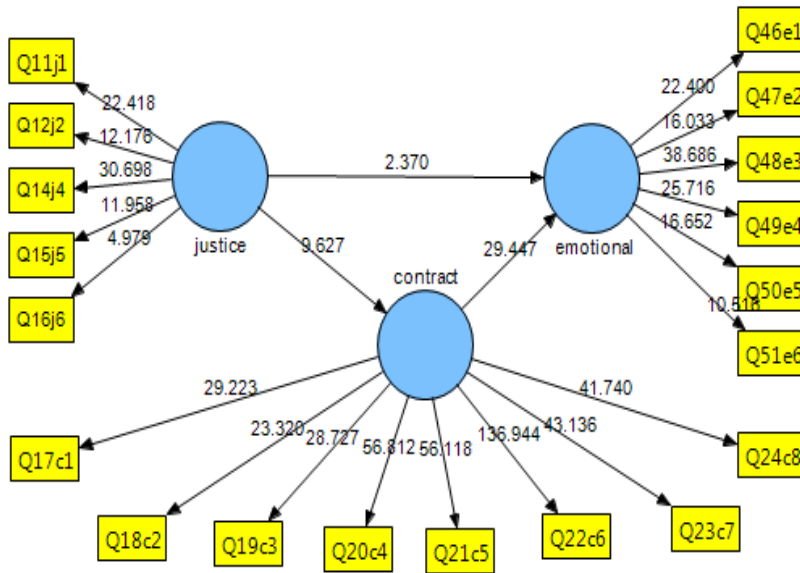
جدول ۴. برازش مدل کلی

سازه‌ها	عدالت رویه‌ای	نقض قرارداد روانشناختی	خستگی عاطفی کارکنان
مجموع مقادیر مشترک	۰/۴۹۶	۰/۶۸۶	۰/۵۰۳
مربع مقدار آر	-	۰/۲۱۸	۰/۵۲۰
GOF	$\sqrt{\text{Communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.561 \times 0.369} = 0.45$		

مدل مفهومی آزمون شده در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است. اعداد نوشته‌شده بر روی خطوط ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است و اعداد درون هر دایره نشان‌دهنده مقدار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. برای معنادار بودن ضریب مسیر، لازم است تا مقدار t هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد.



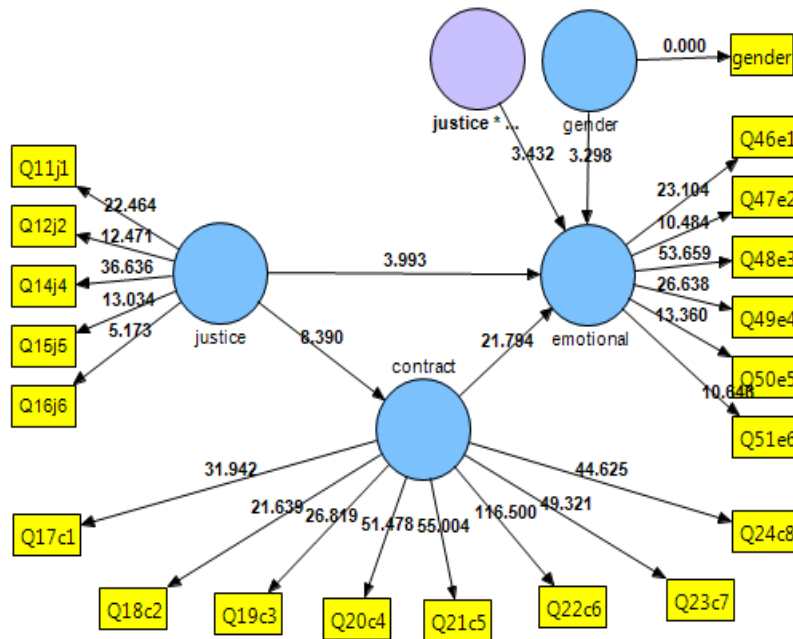
شکل ۲. مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل در حالت اعداد معنی‌داری

آزمون تعدیل‌گر

اثر تعدیل‌گر در واقع زمانی روی می‌دهد که اثر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته به مقدار متغیر دیگری باشد که رابطه را تعدیل می‌کند. قابلیت بررسی تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر در نرم‌افزار Smart PLS وجود دارد که از این لحاظ یک مزیت برای آن به‌شمار می‌رود. از این رو برای تحلیل متغیرهای تعدیل‌گر مدل از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. برای نمونه نتایج حاصل از نرم‌افزار Smart PLS برای بررسی فرض تعدیل‌گر جنسیت و عدالت رویه‌ای در شکل ۴ ارائه شده است. برای بررسی یک متغیر تعدیل‌گر در روش PLS، یک متغیر جدید در نقش اثر تعاملی، بین متغیر مستقل اصلی و متغیر تعدیل‌گر به مدل اضافه می‌شود. متغیرهای تعدیل‌گر مانند متغیرهای مستقل ترسیم می‌شوند. در شکل ۴ عدالت رویه‌ای در نقش متغیر مستقل و خستگی عاطفی کارکنان در نقش متغیر وابسته و جنسیت به عنوان متغیر تعدیل‌گر در مدل ایفای نقش می‌کند. همچنین متغیر جدید اثر تعاملی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که از شکل مشخص است ضریب معنی‌داری t مربوط به متغیر جدید کنترل شغلی ۳/۲۹ شده است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶، در نتیجه در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان تأثیر متغیر جنسیت را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت.



شکل ۴. مدل آزمون شده متغیر تعدیل گر جنسیت

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های امروزی برای دستیابی به نتایج مطلوب و نزدیک شدن به شرایط ایده‌آل لازم است توجهی ویژه به منابع انسانی داشته باشند. کارکنان در عصر صنعتی و اطلاعاتی درگیر خستگی‌های زیادی هستند که این خستگی‌ها و بی‌حالی‌ها می‌توانند زندگی شغلی و خانوادگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. از این رو، مطالعه قرارداد روانشناختی و شرایطی که این قرارداد در سازمان نقض می‌شود، موضوع بسیار مهمی در سازمان‌های دولتی است. نقض قرارداد روانشناختی بر اساس ادراک انسان‌ها از شرایط سازمان و پایبندی به تعهدات اولیه شکل می‌گیرد. بنابراین از فرد به فرد و از یک محیط کاری تا محیط کاری دیگر می‌تواند متفاوت باشد و به‌طور گسترده‌ای به اندازه، ماهیت و منابع سازمان بستگی دارد. در صورتی که مدیران سازمان‌ها به عدالت در سازمان و مفاد قرارداد روانشناختی پایبند نباشند و پرداخت مناسبی در قبال خدمات کارکنان از خود نشان ندهند، کارکنان خیلی سریع دچار تحلیل و خستگی عاطفی شده و از اهداف سازمانی و شخصی خود دور خواهند ماند.

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی بوده است. همچنین در این پژوهش تأثیر متغیر عدالت رویه‌ای بر خستگی عاطفی ضمن بررسی اثر تعدیل‌گر جنسیت مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه اول رابطه منفی و معنادار بین عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت که با یافته‌های پژوهش کول و همکاران (۲۰۱۰) هم‌راستا است. بر این اساس می‌توان گفت ادراک کارکنان سازمان‌های دولتی شهر شیراز به این صورت بوده است که خستگی عاطفی آنان چندان به عدالت رویه‌ای در سازمان مرتبط نیست و باید متغیرهای دیگری را برای یافتن علت خستگی عاطفی آنان جستجو کرد؛ بنابراین نوع رویه‌های سازمان به‌گونه‌ای بوده است که باعث ایجاد خستگی عاطفی در کارکنان نشده است.

نتایج این تحقیق در راستای فرضیه دوم نشان داد عدالت رویه‌ای بر نقض قرارداد روانشناختی تأثیر منفی و معناداری دارد. پژوهش‌های کاسر و بوتیجیگ (۲۰۱۵)، بال و همکاران (۲۰۱۱) و روسن و همکاران (۲۰۰۹) این فرضیه را تأیید کرده است. نتایج تحقیق کیکول و همکاران (۲۰۰۱) نیز همسو با این فرضیه است. زمانی که مدیران رویه‌های عادلانه را در مورد کارکنان لحاظ می‌کنند، در نتیجه کارکنان احساس کمتری نسبت به نقض قرارداد روانشناختی دارند. به این ترتیب سازمان‌های دولتی باید به کارکنان خود به عنوان ذینفع نگاه کنند و به قراردادهای نانوشته در مرحله استخدام پایبند باشند تا از بروز نقض قرارداد روانشناختی کارکنان خود مصون بمانند. با توجه به اینکه بیش از ۸۵ درصد کارکنان حاضر در این سازمان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق‌لیسانس بوده‌اند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رویه‌های سازمانی مبتنی بر عدالت است و یکی از موارد کسب مزایا در این سازمان‌ها مدرک تحصیلی بوده است؛ بنابراین هر چقدر شاخص‌های عدالت رویه‌ای واضح‌تر باشد، از میزان نقض قرارداد روانشناختی آن‌ها کاسته خواهد شد.

فرضیه سوم این پژوهش که بیانگر اثر تعدیل‌گر جنسیت افراد میان دو متغیر عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی کارکنان بود، نیز مورد تأیید قرار گرفت که با نتایج کوون و پان (۲۰۱۸) هم‌سویی دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد جنسیت در سازمان‌های دولتی نقش مهم و تعدیل‌گری بر دو متغیر عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی کارکنان دارد. می‌توان گفت جنسیت بر شکل‌گیری عدالت رویه‌ای تأثیر می‌گذارد و به طور بالقوه به تفاوت میزان خستگی

عاطفی بین زنان و مردان منجر می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از سازمان‌های دولتی، می‌توان گفت بیشتر مدیران عالی و معاونان را مردان تشکیل می‌دادند و زنان چنین احساس می‌کردند که رویه‌های ارتقا و پیشرفت شغلی در سازمان ناعادلانه است که این امر باعث خستگی عاطفی بیشتر زنان می‌شود؛ بنابراین راه‌حلی که برای کاهش آثار منفی بی‌عدالتی رویه‌ای مطرح می‌شود، این است که انواع شیوه‌های مطلوب و عادلانه شامل تصمیم‌گیری مشارکتی و امکان بیان پیشنهادهای و انتقادات و امکان پیشرفت و ارتقای شغلی برای بانوان نیز فراهم شود. هر چند زنان پایبندی بیشتری به تعهدات و دستورالعمل‌ها دارند و به طور معمول کمتر از مردان قرارداد روانشناختی خود را نقض می‌کنند.

فرضیه چهارم این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت و بر این اساس نقض قرارداد روانشناختی بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در صورتی که مدیران و سرپرستان به تعهدات اولیه خود به کارکنان پایبند باشند و تلاش کنند تا در قبال تلاش‌های کارکنان، جبران خدمات مطلوبی ارائه دهند، زمینه برای حفظ و تقویت روابط آن‌ها با سرپرستان فراهم می‌شود و با تضمین قرارداد روانشناختی، افسردگی، ناراحتی و خستگی عاطفی کارکنان نیز کاهش می‌یابد. نتیجه این فرضیه با پژوهش جانسون و الری - کلی (۲۰۰۳)، براون (۲۰۰۷) و کیم و کوون (۲۰۱۳) هم‌سو است. از آنجا که بیشترین بازه سنی حاضر در این پژوهش مربوط به بازه ۳۵-۴۴ (بازه متوسط) است، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که افراد در میانه مسیر شغلی خود هستند و به دنبال شرایط بهتر در سازمان یا یافتن شغل جدیدی در خارج از سازمان هستند. از دیگر سوی، حدود دو سوم نمونه آماری این پژوهش را افراد متأهل تشکیل داده‌اند که می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که به دلیل وجود نیازهای اقتصادی، نقض قرارداد روانشناختی می‌تواند به خستگی عاطفی سریع‌تر آنان در سازمان منجر شود. بنابراین با توجه به بازه سنی و متأهل بودن، در صورتی که قراردادهای روانشناختی نقض شود، آن‌ها دچار خستگی عاطفی شده و به دنبال گزینه‌های بهتر شغلی خواهند بود.

فرضیه پنجم مورد بررسی قرار گرفت و نتایج این فرضیه نشان داد که نقض قرارداد روانشناختی نقش میانجی بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی کارکنان ایفا نمی‌کند. این فرضیه نیز برای اولین بار در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته بود بیانگر عدم میانجی‌گری نقض قرارداد روانشناختی میان عدالت رویه‌ای و خستگی عاطفی کارکنان بود. بنابراین می‌توان گفت مدیران و سرپرستان باید رویه‌های عادلانه در قبال کارکنان را افزایش دهند.

با توجه به نتایج تحقیق به مدیران و رؤسای سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که عدالت را مبنا و معیار اتخاذ رویه‌های خود قرار دهند و نیازهای کارکنان خود را بشناسند تا بتوانند به قراردادهای روانشناختی مابین خود و کارکنان، جامعه عمل ببشاندند. از سوی دیگر به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که فرهنگ سازمانی قدرتمندی را ایجاد کنند و ارزش‌های اساسی را مورد توجه قرار دهند تا بتوانند در سایه‌ی این ارزش‌ها عدالت سازمانی را رعایت و از نقض قرارداد روانشناختی جلوگیری کنند. یکی دیگر از توصیه‌ها این است که مدیران می‌توانند با برگزاری جلسات مستمر از مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌های سازمان بهره‌بردارند تا از این طریق هم کارکنان احساس عدالت بیشتری نسبت به رویه‌ها پیدا کنند و هم روحیه آن‌ها تقویت شود و از خستگی عاطفی آن کاسته شود.

به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود دیگر عوامل تأثیرگذار بر خستگی عاطفی به‌جز عدالت رویه‌ای را مورد بررسی قرار دهند این متغیرها می‌توانند شامل شرایط زندگی افراد، محیط خانواده، شخصیت کارکنان و ... باشند. از سوی دیگر این مطالعه فقط مبتنی بر نمونه خاصی از کارکنان شاغل در اداره‌های دولتی شهر شیراز که دارای فرهنگ یکسانی هستند، صورت گرفته است و محققان آینده باید این روابط را در شهرها، کشورها و ادارات و شرکت‌های دیگر نیز بررسی کنند.

منابع

حاجی کریمی، عباسعلی؛ یعقوبی زنجانی، مونا (۱۳۹۶)، بررسی و تحلیل عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملت شهر تهران)، نشریه اطلاع‌رسانی مدیریت، شماره ۱۹۰.

صمیمی، مهدی و حسینی، سیدحسن. (۱۳۹۷). تأثیر عدالت و تعهد سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه افسری امام علی)، *مطالعات منابع انسانی*، ۸ (۲۹)، ۱۶۱-۱۷۴.

روح الهی، احمد علی؛ رضوی‌زاده، علی؛ ترک زاده، امیر حسن و مرادزاده، روح‌الله. (۱۳۹۶). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر عدالت سازمانی و استرس شغلی بر عملکرد سازمانی در مراکز آموزش عالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۷ (۲۳)، ۴۱-۶۴.

زوار سهل آبادی، کاظم؛ مهدی فراچی، محمد و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۵). بررسی نقش تعدیل‌گری ویژگی‌های شخصیتی بر رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۶ (۲۰)، ۲۳-۵۲.

- Bal, P. M. De Lange, A. H. Jansen, P. G. & Van der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P. M. de Lange, A. H. Ybema, J. F. Jansen, P. G. & van der Velde, M. E. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86.
- Beijersbergen, K. A. Dirkzwager, A. J. Eichelsheim, V. I. Van der Laan, P. H. & Nieuwbeerta, P. (2015). Procedural justice, anger, and prisoners' misconduct: A longitudinal study. *Criminal Justice and Behavior*, 42(2), 196-218.
- Brown, L. A. (2007). *Extra role time organizational citizenship behavior, expectations for reciprocity, and burnout: potential organizational influence via organizational support and psychological contract fulfillment* (Doctoral dissertation, Northwestern University).
- Callan, Rachel C.(2018). "*The Effects of Selection System Characteristics and Privacy Needs on Procedural Justice Perceptions: An Investigation of Social Networking Data in Employee Selection*". Doctor of Philosophy (PhD), dissertation, Psychology, Old Dominion University, DOI: 10.25777/3jfc-vz4.
- Cassar, V. & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Chang, C. (2018). *A multi-study investigation of the role of psychological needs in understanding behavioural reactions to psychological contract breach* Doctoral dissertation, The London School of Economics and Political Science (LSE).
- Chao, J. M. Cheung, F. Y. & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 763-777.
- Cole, M. S. Bernerth, J. B. Walter, F. & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- De Vos, A. De Stobbeleir, K. & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 289-298.
- Dwivedi, S. Kaushik, S. & Luxmi. (2013). Impact of organizational culture on turnover intentions in BPO sector in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 679-691.

- Eckerd, S. Hill, J. Boyer, K. K. Donohue, K. & Ward, P. T. (2013). The relative impact of attribute, severity, and timing of psychological contract breach on behavioral and attitudinal outcomes. *Journal of Operations Management*, 31(7-8), 567-578.
- Hamilton, S. M. & von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career Development International*, 17(5), 475-494.
- Huang, Y. (2017). *Work-family conflict mediation effect on the relations between emotional dissonance and emotional exhaustion: a study of civil servants in China* (Doctoral dissertation).
- Hur, W. M. Kim, B. S. & Park, S. J. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701-712.
- Jiang, J. Y. Law, K. S. & Sun, J. J. (2014). Leader–Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. *Management and Organization Review*, 10(2), 223-247.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kickul, J. R. Neuman, G. Parker, C. & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93.
- Kim, J. E. & Kwon, Y. J. (2013) A Structural Model Analysis of Psychological Contract Breach, Psychological Contract Violation, and Employee Outcomes-A Case of Five Star Deluxe Hotel Employees. *Culinary science and hospitality research*, 19.
- Koon, V. Y. & Pun, P. Y. (2018). The Mediating Role of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on the Relationship between Job Demands and Instigated Workplace Incivility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 187-207.
- Kreider, B.W. (2016), “*The Impact Of Age: Do Younger Workers Need More Support, Justice, And Trust To Stay With An Organization?*” Degree of Master of Science Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Lapointe, É. Vandenberghe, C. & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.

- Lee, C. Liu, J. Rousseau, D. M. Hui, C. & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Li, J. J. Wong, I. A. & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Li, S. & Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*.
- Matekel, C.G (2018), *Conditions of Confinement, Personality Traits, and Inmate Perceptions of Procedural Justice*, (Degree Master Dissertation, Arizona State University).
- McCarthy, J. M. Van Iddekinge, C. H. Lievens, F. Kung, M. C. Sinar, E. F. & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 701.
- Nagin, D. S. & Telep, C. W. (2017). Procedural justice and legal compliance. *Annual Review of Law and Social Science*, 13, 5-28.
- Niesen, W. De Witte, H. & Battistelli, A. (2014). An explanatory model of job insecurity and innovative work behaviour: Insights from social exchange and threat rigidity theory. In S. Leka & R. R.Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 3, pp. 18–34), Chichester: Wiley-Blackwell.
- Nimmo, S. (2018). Organizational justice and the psychological contract. *Occupational Medicine*. 68(2), pp 83-85. DOI:10.1093/occmed/kqx115.
- Ning, J. & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.
- Okpozo, Afokoghene Z. Afokoghene Z. Okpozo, Tao Gong, Tao Gong, Michele Campbell Ennis, Michele Campbell Ennis, Babafemi Adenuga, and Babafemi Adenuga(2017). "Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout." *Leadership & Organization Development Journal* 38, no. 8: 1128-1143.
- Piccoli, B. & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246-263.
- Robbins, J. M. Ford, M. T. & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97, 235–272.

- Robbins, J. M. Ford, M. T. & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235.
- Romay, S. (2016). *Caring Company Culture: Reducing Emotional Exhaustion* (Doctoral dissertation), University of Houston.
- Shore, L.M. Coyle-Shapiro, J.A-M. & Chang, C. (2018) Exchange in the employee-organization relationship. In Anderson, Viswesvaran, Sinangil and Ones (Co-Editors), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 2, 145–182. SAGE Publications, Inc.
- Vantilborgh, T. Bidee, J. Pepermans, R. Willems, J. Huybrechts, G. & Jegers, M. (2012). Volunteers' psychological contracts: Extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1072-1091.
- Vantilborgh, T. Bidee, J. Pepermans, R. Willems, J. Huybrechts, G. & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 217-230.
- Zagenczyk, T. J. Restubog, S. L. D. Kiewitz, C. Kiazad, K. & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.
- Zhao, H. Wayne, S. J. Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

