



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مدل یابی رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان تربیت بدنی استان اصفهان

دکتر محمد علی نادى استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

نقیسه گل شیرازی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان است. جامعه پژوهش ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان تربیت بدنی استان اصفهان بودند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی تعداد ۱۹۱ نفر بعنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه بود و از ۱۹۱ نفر ۱۷۸ پرسشنامه بازگشت شد. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که بین ادراک از عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد. اما بین ادراک از عدالت تعاملی با فضیلت مدنی و نعدوستی، همچنین بین ادراک از عدالت رویه ای، ادب، فضیلت مدنی و وظیفه شناسی رابطه معنادار وجود دارد. بطور کلی نتایج نشان داد در سازمان تربیت بدنی استان اصفهان درک از عدالت رویه ای و تعاملی توان پیش بینی برخی خرده مقیاس های رفتار شهروندی سازمانی را به همراه دارد و مدل معادلات ساختاری از تاثیر ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی حمایت کرد.

واژه های کلیدی: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، رفتار شهروندی سازمانی



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

### مقدمه

امروزه نیاز قاطعانه به روشهای مبتکرانه برای حل بسیاری از مشکلات مربوط به ارتباطات انسان در محیط کار می‌باشد. هر چند شایستگی فنی برای کارمندان ضروری است ولی برای موفقیت یک سازمان کافی نیست. مدیران منابع انسانی باید توجه بیشتری به نیازهای کارکنان داشته باشند. نیازها، خصوصیات پنهانی در درون فرد هستند که از فرایندهای درونی یا رویدادهای محیطی ناشی می‌شوند فرد سعی می‌کند به طریقی رفتار کند که یک نیاز فعال شده را ارضا کند (۱). نیاز یا با کمبود زیستی و یا با کمبود روانی آغاز می‌شود و یک رفتار هدفمند با انگیزه ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید لوتنز و فرد (۱۹۹۴) آن را انگیزش نامیدند و آدامز (۱۹۹۵) نظریه برابری خود را یک مدل انگیزشی نامید که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت و انصاف در مبادله های اجتماعی و روابط بده و بستانی تشریح می‌کند؛ برخی از صاحب نظران نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (۲).

کروپانزانو (۲۰۰۱) عدالت در سازمانها را تحت عنوان عدالت سازمانی نام می‌برد و بیان می‌کند که عدالت سازمانی اشاره دارد به ادراک افراد در خصوص میزان انصاف در برخورد از جمله شیوه تخصیص دهی منابع دریافتی از سوی اعضای سازمان و سازمان (۳). پژوهش ها نشان می‌دهد تعامل اجتماعی انسان را بعنوان یک نیاز اساسی برای اثربخشی وظایف سازمانی تشخیص داده اند و عدالت سازمانی را پایه روابط متقابل اجتماعی انسان مطرح کرده اند، همچنین عدالت سازمانی تصمیماتی پنداشته می‌شود که در سازمان گرفته می‌شود و رویه هایی که آنها برای تصمیم گیری استفاده می‌کنند و رفتارهای بین فردی که کارمندان دریافت می‌کنند (۴). تئوری های برابری آدامز (۱۹۶۵) که تمرکز اصلی بر دانش سازمان ها میباشد ادعا دارد که مردم نسبت دریافتی های خودشان را مثل پاداش ها در مقابل آن کارهایی که همکارانشان ارائه می‌دهند و در مقابل پاداش دریافت می‌کنند مقایسه می‌کنند و بر این مبنا تئوری عدالت پیش بینی می‌کند که پاداشهای کمتر، خشنودی کمتری به دنبال دارند (۵). رالز (۱۹۹۹) معتقد است که هر فرد انسانی باید از حقوق بنیادین و آزادی برابر با سایر انسانها متمتع گردد و باید نابرابری های اجتماعی و اقتصادی برطرف گردد تا همگان انتفاع لازم را حاصل کنند (۶).

سه رویکرد تحلیلی نیز در ارتباط با عدالت سازمانی به صورت مجزا عنوان شده است که شامل عدالت توزیعی (مربوط به پیامدها)، عدالت رویه ای (مربوط به رویه های تصمیم گیری) و عدالت تعاملی مربوط به روشی است که این تصمیمات رد و بدل می‌شود (۳). عدالت توزیعی درکی از عدالت است که ادراک اعضای سازمان در خصوص توزیع منصفانه منابع را در بر می‌گیرد (۷). این بعد از عدالت مبتنی بر نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵) و نظریه عدالت رالز (۱۹۹۹) می‌باشد، هر دوی این نظریه ها به توزیع منابع مربوط می‌شوند، به عبارتی می‌توان وجه مشترک نظریه آدامز (۱۹۶۵) و رالز (۱۹۹۹) را در پرداختن به عدالت توزیعی دانست. عدالت توزیعی در سازمان مفهومی است که توزیع کلیه انواع موضوعات همانند وظایف، کالاها، خدمات، فرصتها، پاداشها، تنبیهها، نقشها، جایگاهها، دستمزدها و ترفیع در میان افراد سازمان را شامل می‌شود (۸). اصول عمده عدالت توزیعی عبارت اند از: ۱- انصاف ۲- مساوات ۳- نیاز ۴- اصل انصاف در عدالت مطرح می‌کند که منابع و پاداش های سازمان باید بر اساس تلاش و همکاری آنها در سازمان توزیع شود؛ اصل مساوات بر این مبنا است که توزیع پاداش ها و منابع سازمانی باید به مساوات در بین همه افرادی که حایز شرایط هستند باشد و اصل نیاز اشاره بر این دارد که منابع و پاداش ها باید بر اساس نیازهای افراد و واحدهای مختلف توزیع شود (۹). فولگر و کانوسکی (۱۹۸۹) مطرح می‌کنند عدالت توزیعی درک از عدالتی است که در ارتباط با منابعی است که در سازمان تقسیم می‌شود؛ و این بعد از عدالت منجر به کارایی در سازمان می‌شود (۱۰). همچنین عدالت توزیعی بهترین پیش بین برای رضایت از پرداخت می‌باشد (۱۱). چگونگی ادراک کارکنان از اینکه تا چه حد در تخصیص دهی پاداشها از شیوه ها و راهکارهای منصفانه استفاده شده است اشاره به عدالت رویه ای می‌کند (۱۲). تحقیقات گرینبرگ (۱۹۸۷) در مورد عدالت رویه ای نشان می‌دهند که روش های توزیع منابع و امکانات یک تعیین کننده مهم عدالت در سازمانها محسوب می‌شود (۱۳). دو چهارچوب برای عدالت رویه ای ارائه شده است: ۱- مدل ابزاری ۲- مدل رابطه ای

1 - Luthanz & Fred  
2 - Equity  
3 - Equality  
4 - Need  
5 - Folger & konovsky



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاداسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مدل ابزاری که برطبق این مدل رویه هایی که جاذب ترین نتایج را به ارمغان آورند عادلانه ترین رویه ها می داند و مدل رابطه ای بیان می کند که رویه ها تا حدی که حاکی از احترام گروه (یا دست کم یکی از مسئولان آن) نسبت به افراد باشد عادلانه ارزیابی می شود (۲). بررسی های تایبوت و والکر<sup>۶</sup> (۱۹۷۵) دو ملاک اصلی برای عدالت رویه ای معرفی کرده اند: ۱- کنترل تصمیم<sup>۷</sup> ۲- کنترل فرایند<sup>۸</sup>. کنترل تصمیم اشاره داشته به این که آیا فرد در نتیجه یا تصمیم نهایی تحقیق عادلانه امور، امکانات و مانند آن سهمی داشته است یا خیر و کنترل فرایند نیز اشاره ای بوده است به این که آیا فرد سهمی در فرایند تصمیم گیری داشته یا خیر؟ (۱۴). اسکارلیکی و فولگر (۱۹۹۷) آثار مثبت عدالت رویه ای را، تعهد سازمانی، ماندن در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد به مدیر (ناظر)، رضایت از تصمیمات گرفته شده، تلاش برای کار و انجام کار عنوان کردند. همچنین به طور همسان و مداوم نشان داده شده است که ادراک از عدالت رویه ای بر متغیرهای گوناگونی از جمله ارزیابی عملکردی کارکنان و رضایت شغلی تاثیرگذار می باشد (۱۵). پژوهشگران ارزش فرایندها و برخوردهای منصفانه را در آن می دانند که آنها احتمال عادلانه بودن توزیع فرایندها را افزایش دهند و این نقش عدالت رویه ای را عامل مهمی در ارتقاء عدالت توزیعی مطرح کرده اند (۱۲). در نظریه ی عدالت رویه ای ادراکات انسانها نقش کلیدی دارد. واکنش افراد جامعه نسبت به رویه ها به چگونگی ادراکشان از رویه ها، نه ماهیت واقعی آنها، بستگی دارد. زیرا از نظر روان شناختی انسانها براساس واقعیتها رفتار نمی کنند بلکه براساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می دهند (۳). ادراکات از عدالت می تواند بر نحوه تعامل و ارتباط کارکنان اثر گذارد. بیس و موگ<sup>۹</sup> (۱۹۸۶) اظهار کردند که عدالت تعاملی به فرایندهای بین فردی و برخورد با افراد اشاره دارد، یعنی میزان صداقت و حساسیت موجود در گفتار و رفتار با کارکنان و نیز میزان بیان شدن دلایل نهفته در پس برآیندها (۱۶). همچنین عدالت تعاملی به شیوه شرح و بیان نتایج نیز اشاره دارد. یکی از اندیشمندان بیان می کند که عدالت تعاملی مربوط می شود به ادراک زیردستان در مورد رفتار یک ناظر یا تصمیم گیرنده شامل کیفیت روابط بین فردیشان، احترام و عدالت یا انصاف (۱۷). بیس و موگ (۱۹۸۶) عدالت تعاملی را یک مبادله اجتماعی بین ۲ فرد توصیف کردند و ۴ ویژگی رویه های انصاف بین فردی (عدالت تعاملی) را این گونه طبقه بندی کردند:

۱- درستی (افراد دوست ندارند فریفته شوند و انتظار دارند با آنها به روش صریح رفتار شود)

۲- احترام (افراد انتظار دارند با آنها مؤدبانه و با احترام رفتار شود)

۳- پرسشهای مناسب (سؤالات نباید نامناسب و از روی غرض باشد)

۴- توجیه (افراد انتظار دارند که اثر رویدادها توضیح داده شود (۱۸))

اعضای یک سازمان وقتی تصمیمات آن تبیین می شود حتی هنگامی که این تصمیمات برای آنها فایده ای نداشته باشد از آن استقبال می کنند؛ محتوای چنین تصمیماتی از اهمیت بسیار زیادی در برداشت های مختلف از عدالت تعاملی برخوردار است، اگر چنین تبیینی ناقص و اشتباه باشد احتمالاً کارمندان عدالت را در این فرایند درک نخواهند کرد و دیگر اینکه نحوه تبیین این تصمیمات به افراد جزئی از عدالت تعاملی است (۹). از نظر فولگر و بیس<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۹) برخی از شاخص های وجود عدالت تعاملی در سازمان نشان دادن احترام به همکاران، معرفی معیارهای همسان، ارائه بازخورد به موقع و رفتار صادقانه و مناسب می باشد (۸).

### آثار بی عدالتی

عدالت سازمانی اساس روابط خوب بین ارباب رجوع و کارمندان است و باعث افزایش اثربخشی سازمان می شود و نیز عواقب قانونی بی عدالتی در فعالیت های مدیریتی در سازمان ها نیز وجود دارد (۹).

والستر و همکاران<sup>۱۱</sup> (۱۹۷۸) در ارتباط با نظریه واکنش افراد در برابر بی عدالتی چهار فرضیه مرتبط با هم را مطرح کردند که به شرح ذیل می باشد:

6 - Thibout & Walker

7 - Decision Control

8 - Process Control

9 - Bies & Moag

10 - Folger & Bies

11 - Walster et al



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- ۱- افراد تلاش می کنند تا برآیندهای خود را به حداکثر برسانند.
  - ۲- گروه ها تعریف خود از برابری را بر مبنای این برآیندها ایجاد می کنند.
  - ۳- عدم برابری متناسب با میزان این نابرابری به برآشفتگی روانی می انجامد.
  - ۴- این برآشفتگی به تلاش برای حذف آن از طریق بازگرداندن برابری می انجامد (۱۹).
- براساس مطالعاتی که انجام شده، افرادی که احساس بی عدالتی می کنند ممکن است برای کاهش بی عدالتی، یکی از راههای ذیل را انتخاب کنند:
- ۱- میزان آورده های خود را تغییر دهند؛ برای مثال انرژی کمتری مصرف کنند یا از میزان تلاش خود بکاهند.
  - ۲- برای تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان تلاش کنند؛ برای مثال تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء کنند.
  - ۳- با توجیه وضع موجود، آورده ها یا دریافتی های خود را از حیث شناختی مجددا ارزیابی کنند؛ برای مثال بگویند (واقعا سخت کار نکردم، پس نباید دریافتی بیشتری داشته باشم).
  - ۴- سازمان را ترک کنند؛ به این ترتیب که غیبتهای خود را افزایش دهند یا سرانجام استعفا دهند.
  - ۵- بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته، از آنها بخواهند خیلی سخت کار نکنند.
  - ۶- افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند؛ برای مثال به جای مقایسه خود با افراد سایر بخشهای سازمان، خود را با افراد واحدهای خودشان مقایسه کنند (۵).
- افرادی که احساس بی عدالتی می کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند (۲۰). پژوهشگران معتقدند که ادراک منفی از عدالت توزیعی و رویه ای منجر به کاهش اجراء، غیبت از کار، ترک کار، رفتارهای ناهنجار، کاهش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می شود (۱۰). همچنانکه تحقیقات نشان داده است رفتار شهروندی سازمانی از جمله متغیرهایی است که بشدت تحت تاثیر درک افراد از عدالت سازمانی قرار داشته است. پژوهشگران معتقدند رفتار مدنی سازمانی برای اداره درون وابستگی های میان اعضاء یک واحد کاری سودمند است که در نتیجه موجب افزایش برآیندهای بدست آمده جمعی می گردد؛ کارکنان خوب یک سازمان را قادر به گردآوری و تخصیص موثر منابع نادر و محدود از طریق ساده کردن کارکردهای حفظ و آزاد ساختن منابع برای بهره وری می کند (۲۱). یک رفتار فرا اجتماعی یا رفتار مدنی سازمانی که ارگان (۱۹۹۸) آن را معرفی نمود این گونه تعریف شد که «رفتار ضمنی یا معیار ناپذیر فرد که بوسیله نظام رسمی پاداش دهی به طور مستقیم و آشکار تشخیص داده نمی شود و در کل عملکرد موثر سازمان را بهبود می بخشد». واژه معیار ناپذیر بدین معناست که این رفتار در شرح شغل مشخص نشده و در قوانین سازمانی الزامی نیست و دیگران آن را انتظار ندارند (۹). رفتار شهروندی سازمانی به تنهایی معنایی ندارد اما به طور کلی به سازمان و کارمندانش به روشهای مختلفی می تواند سود برساند؛ چن و همکاران (۱۹۹۸) نیز ادعان می دارند که رفتار مدنی سازمانی نقل و انتقالات کارکنان را کاهش می دهد و موجب ماندن کارمندان برای مدت طولانی در سازمان می شود (۲۲). همچنین وقتی اعضای گروه از تلاش برای کمک به دیگر اعضاء گروه دریغ کنند یعنی رفتار شهروندی سازمانی را کاهش داده اند و این امر کارایی سازمان را کاهش می دهد برعکس وقتی افراد گروه تلاش کنند در حیطه شغلی به افراد دیگر گروه کمک کنند رفتار شهروندی سازمانی باعث بالا رفتن سطح اجرای گروهی می شود (۲۳). پژوهشگران معتقدند به چند دلیل مدیران در ارزیابی عملکردی کارکنان خود رفتار شهروندی سازمانی آنها را هم لحاظ می کنند. این دلایل به شرح زیر می باشد:
- ۱- از آنجاکه رفتار شهروندی سازمانی هم مدیر و هم سازمان را منتفع می سازد، مدیران ممکن است با اعمال ارزیابی های بالاتر به کارکنانی که این رفتارها را نشان می دهند به جبران سهم کارکنان پردازند.



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲- یک شیوه ارزیابی کارکنان از سوی مدیران می‌تواند تلاش برای تعیین میزان منطبق بودن کارمندان با مقوله «کارمندخوب» یا «کارمند بد» باشد.

۳- برای اثر گذاری رفتار شهروندی سازمانی بر ارزیابی های مدیریتی جستجوی اطلاعات می‌تواند به مدیر در انجام داوری کمک کند. به طور کلی احتمالاً رفتارهای شهروندی سازمانی بر ارزیابی های کلی که مدیران در مورد عملکرد کارکنان خود به عمل می‌آورند تاثیر گذار است (۲۴).

عسگری و همکاران (۲۵) پنج طبقه بندی مهم رفتار شهروندی سازمانی را به شرح ذیل تعریف کرد: ۱- نوع دوستی ۲- وظیفه شناسی ۳- مردانگی ۴- ادب ۵- فضیلت مدنی

نوع دوستی اشاره دارد به فردی که به فردی دیگر در یک سازمان کمک می‌کند (۲۶). این گونه رفتارها شامل رفتارهای سودمند، رفتارهای اجتماعی مطلوب و محبت آمیز، کمک به همکاران جدید و با کمال میل به آنها زمان دادن نیز در این حیطه می‌باشد (۲۲).

وظیفه شناسی رفتاری که فراتر از اجرای حداقل قوانین و مقررات و محدوده خدمت فرد باشد (۲۷). همچنین استفاده از حداقل زمان و اینکه فرد انتظارات پایین داشته باشد (۲۸). مردانگی در این بعد افراد همیشه به جای تاکید بر جنبه های مثبت کار، بر نکات منفی آن تاکید می‌کنند و امتیازدهی آن به طور معکوس محاسبه می‌شود (۲۹). پودساکف و مکنزی (۱۹۹۷) مطرح می‌کنند مردانگی، اصول اخلاقی کار گروهی را افزایش می‌دهد و متعاقباً نقل و انتقالات کارکنان را کاهش می‌دهد (۲۶). ادب کمک به جلوگیری از مشکلات و استفاده موثر از زمان، اطلاعات مناسب را به افراد سازمان رساندن از جمله تعریف این متغیر می‌باشد (۳۰). همچنین پژوهشگران آن را یک رفتار اختیاری که فرد به منظور جلوگیری از مسائل و ایجاد مشکل در ارتباط با کار دیگران انجام می‌دهد نیز تعریف کرده اند (۲۵). **فضیلت مدنی** افرادی که این بعد از رفتار مدنی سازمانی در آنها شکل گرفته است متعهد و پاسخگو در کنترل یافت سازمان می‌باشند (۳۱). رفتارهایی که زیربنای این بعد می‌باشند جزء وظایف لازم نیستند اما به تصویر سازمان کمک می‌کنند (۳۲). ارگان (۱۹۸۸) مسئولیت پذیری و شرکت کردن در زندگی سیاسی سازمان از جمله ویژگی هایی است که این افراد نشان می‌دهند (۲۲). پژوهشگران معتقدند رفتار شهروندی سازمانی باعث موفقیت یک سازمان از طریق فراهم آوردن تخصیص دهی اثربخش تر منابع مالی و انسانی آن می‌شود همچنین رفتار مذکور منابع اضافی را در اختیار سازمان قرار داده و نیاز به سازوکارهای رسمی گزاف که برای ساختاردهی موفقیت آمیز فرایندها لازم هستند را حذف می‌کند (۳۳). با توجه به آنچه در ارتباط با متغیرهای پژوهش حاضر بیان شد فرضیه هایی که به نظر می‌رسد ارتباط بین این متغیرها را توصیف نماید به شرح ذیل می‌باشد:

۱- بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

۲- بین عدالت روبه ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

۳- بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

### مواد و روش ها

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان می‌باشد. براساس اطلاعات کارگزینی اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان ۳۷۹ نفر در این سازمان مشغول به فعالیت هستند که وضعیت استخدام آنها قراردادی، شرکتی (قرارداد خرید خدمت)، رسمی، پیمانی و کارگر می‌باشد. تعداد کل نمونه این پژوهش برحسب جدول کوهن و همکاران (۲۰۰۱) و با انطباق با جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۱۹۱ نفر برآورد شده است. محقق تعداد ۱۹۱ پرسشنامه توزیع کرده است و تعداد ۱۷۸ پرسشنامه برگردانده شد، که از این تعداد ۴۰ پرسشنامه مخدوش بوده است. بنابراین نرخ بازگشت ۷۲/۲۵ درصد بوده است. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

**پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی:** این پرسشنامه ۲۰ ماده دارد که به سنجش پنج بعد رفتار مدنی سازمانی شامل نوع دوستی، ادب، مردانگی، فضیلت مدنی و وظیفه شناسی می‌پردازد؛ برای هر بعد چهار ماده ذکر شده است. سؤال ۱ تا ۴ بعد نوع دوستی، سؤال ۵ تا ۸ بعد ادب، سؤال ۹ تا ۱۲ بعد



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مردانگی، سؤال ۱۳ تا ۱۶ بعد وظیفه شناسی و سؤال ۱۷ تا ۲۰ بعد فضیلت مدنی را می‌سنجید. لازم به ذکر است که نمرات بعد مردانگی بر طبق بیرهوف (۱۳۸۷) معکوس محسوب می‌شود. مقیاس این پرسشنامه طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ بود. نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) آن را تدوین و تنظیم نموده اند. اصل این پرسشنامه به زبان انگلیسی بوده که به فارسی برگردانده شد و توسط متخصصین روانسنجی و موضوعی تغییرات لازم که قابل اجرا در بین کارکنان سازمان تربیت بدنی باشد داده شد. لازم به ذکر است که با توجه به پیشنهاد هویی و لائو (۱۹۹۹) مبنی بر اینکه «چنانچه به رفتارهای کاری زیر دستان علاقه داشته باشیم، باید از تعاریف و درجه بندی های زیر دستان استفاده کنیم» (۳۴). همچنین نظر یکی از اندیشمندان که بحث کرده است درجه بندی های ناظران در مورد رفتار مدنی سازمانی از سوی گیری بالایی برخوردار است و علت آن اثر پذیری های کلی از زیردستان چه به شکل مثبت و چه منفی به جای در نظر داشتن اطلاعات دقیق می‌باشد (۳۵)؛ پرسشنامه های رفتار مدنی سازمانی در بین کارکنان توزیع شد. به عبارتی کارکنان خود میزان رفتار مدنی سازمانی را تخمین می‌زدند. در پژوهش حاضر برای تعیین اعتبار سازه این مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و شاخص های نیکویی برازش  $RMSEA=0$ ،  $df=4/02$ ،  $chi-square=0$ ،  $p-value=0$  تناسبات کامل الگو با داده های مشاهده شده را تأیید می کند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ نوعدستی ۰/۷۵، ادب ۰/۶۸، مردانگی ۰/۶۹، وظیفه شناسی ۰/۷۲ و فضیلت مدنی ۰/۸۸ برآورد گردید که قابل قبول بود.

**پرسشنامه عدالت سازمانی:** این پرسشنامه ۲۰ ماده دارد که سه بعد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه و عدالت تعاملی رامی سنجد؛ پنج ماده مربوط به عدالت توزیعی، شامل سؤال های ۱ تا ۵، شش ماده مربوط به عدالت رویه ای، شامل سؤال های ۶ تا ۱۱ و نه ماده برای عدالت تعاملی شامل سؤال های ۱۲ تا ۲۰ در نظر گرفته شده بود. مقیاس پرسشنامه طیف پنج درجه ای لیکرت کاملاً موافقم=۱ تا کاملاً مخالفم=۵ بود. این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) تدوین و تنظیم شده است. اصل این پرسشنامه به زبان انگلیسی بود که به فارسی برگردانده شد و توسط متخصصین روانسنجی و موضوعی برای اجرا در سازمان تربیت بدنی مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر برای تعیین اعتبار سازه این مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و شاخص های نیکویی برازش  $RMSEA=0$ ،  $df=0$ ،  $chi-square=0$ ،  $p-value=1$ ، تناسبات کامل الگو با داده های مشاهده شده را تأیید می کند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ عدالت توزیعی ۰/۶۹، عدالت رویه ای ۰/۸۳ و عدالت تعاملی ۰/۹۳ برآورد گردید که قابل قبول بود. لازم به ذکر است که به آزمون شونداگان اطمینان داده شد که پاسخها کاملاً محرمانه خواهد بود. مدت زمان پاسخگویی به هر پرسشنامه که در قالب یک فرم به کارکنان ارائه می‌شد جمعاً ۱۵ الی ۲۵ دقیقه بود.

یافته ها

۱- فرضیه اول: بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

جدول ۱

n	p	r	
۱۷۸	۰/۶۲۴	-۰/۰۳۵	عدالت توزیعی

بر اساس جدول ۱ رابطه بین عدالت توزیعی با رفتار شهروندی سازمانی معنادار نمی باشد.

۲- فرضیه دوم: بین عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد

جدول ۲



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

n	p	r	
۱۷۸	۰/۱۳۰	۰/۱۱۴	عدالت رویه ای

بر اساس نتایج جدول ۲ رابطه بین عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی معنادار نمی باشد.

۳- فرضیه سوم: بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

جدول ۳

n	p	r	
۱۷۸	۰/۶۱۹	-۰/۰۳۸	عدالت تعاملی

بر اساس نتایج جدول ۳ رابطه بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی معنادار نمی باشد.

جدول ۴ ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

فضیلت مدنی	وظیفه شناسی	مردانگی	ادب	نوع دوستی	عدالت تعاملی	عدالت رویه ای	عدالت توزیعی	
							۱	عدالت توزیعی
						۱	**۰/۵۲۸	عدالت رویه ای
					۱	**۰/۶۹۸	**۰/۵۱۱	عدالت تعاملی
				۱	**۰/۱۵۵	۰/۱۰۱	۰/۰۲۳	نوع دوستی
			۱	**۰/۲۵۵	۰/۰۶۷	**۰/۱۵۰	۰/۰۴۵	ادب
		۱	**۰/۱۹۳	۰/۰۵۲	-۰/۷۹	-۰/۱۰۷	۰/۰۰۳	مردانگی
	۱	۰/۱۲۸	**۰/۲۱۸	**۰/۱۵۴	-۰/۰۰۵	**۰/۱۴۹	۰/۰۶۶	وظیفه شناسی
۱	۰/۱۱۰	-۰/۰۴۴	**۰/۲۰۷	۰/۱۱۷	**۰/۱۹۶	**۰/۲۴۴	۰/۱۳۷	فضیلت مدنی



## دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بر مبنای جدول ۴ بین ادراک از عدالت رویه ای با، ادب، وظیفه شناسی و فضیلت مدنی رابطه معنادار وجود دارد؛ همچنین بین ادراک از عدالت تعاملی با، نوع دوستی و فضیلت مدنی رابطه معنادار وجود دارد.

### جدول ۵ ضریب همبستگی کنونیکال بین ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی

سطح معناداری	آزمون ویلک	کای اسکور	درجه آزادی	عدالت
۰/۰۲۵	۰/۸۵۳	۲۷/۴۶	۱۵	توزیعی
۰/۳۶۱	۰/۹۵۰	۸/۷۷	۸	رویه ای
۰/۷۴۸	۰/۹۹۳	۱/۲۲	۳	تعاملی

عدالت توزیعی ۰/۳۲۰ \*

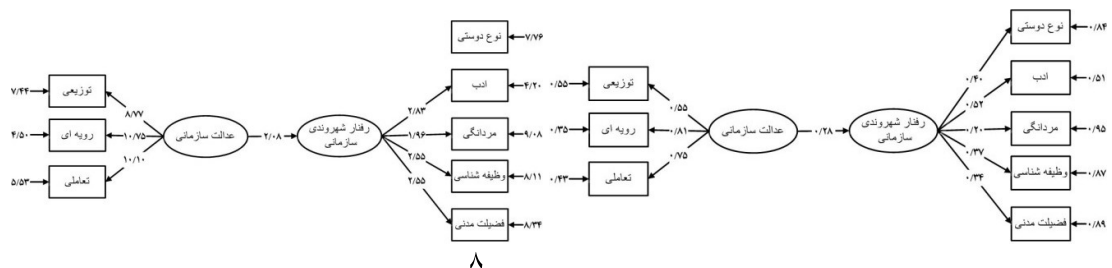
عدالت رویه ای ۰/۲۰۷

عدالت تعاملی ۰/۰۸۴

بر طبق نتایج جدول ۵ بین اولین زوج از مولفه های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح  $p \leq 0.05$  معنادار بوده است. بر اساس ضریب تعیین ۱۱٪ تغییرات عدالت توزیعی توسط مولفه های رفتار شهروندی سازمانی قابل تبیین می باشد.

### مدل معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری نشان داد ادراک از عدالت سازمانی در این سازمان تاثیر مستقیم بر روی رفتار مدنی سازمانی کارکنان دارد. همچنین شاخص های برازش مدل عبارت بودند از  $GFI = 0.98$ ,  $CFI = 0.97$  و  $AGFI = 0.95$  که هر سه نزدیک به یک بوده و این نشان دهنده این است که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است.







شکل ۱ مدل معادلات ساختاری بر اساس مقادیر بتا

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری بر اساس مقادیر t

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان بود. فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت و هیچکدام از ابعاد عدالت رابطه معنادار با رفتار شهروندی سازمانی را نشان ندادند. بنابراین به نظر می رسد در این سازمان درک از بی عدالتی ارتباطی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ندارد. اما بررسی ماتریس همبستگی خرده مقیاس های پژوهش نشان می دهد ادراک از عدالت رویه ای با، ادب، وظیفه شناسی و فضیلت مدنی رابطه معنادار دارد؛ همانگونه که ماتریس همبستگی نشان می دهد ادراک از عدالت رویه ای با سه مولفه رفتار مدنی سازمانی رابطه نشان داده است و نقش ادراک کارکنان از عدالت رویه ای را در سازمان تربیت بدنی استان اصفهان مهم نشان داده است. بر این اساس بالا بردن ادراک کارکنان از اینکه در تخصیص دهی پاداشها از شیوه ها و راهکارهای منصفانه استفاده شده است از جمله مواردی است که در این سازمان باید به آن پرداخته شود. بالا بردن ادراک کارکنان از عدالت رویه ای منجر به کمک به جلوگیری از مشکلات و وقت تلف نکردن و رساندن اطلاعات مناسب به افراد سازمان می باشد. همچنین داشتن انتظارات پایین و متعهد و پاسخگو بودن در کنترل بافت سازمان از جمله پیشایندهای دیگر ادراک از عدالت رویه ای می تواند به شمار رود. بر مبنای جدول ۴ ادراک از عدالت تعاملی با، نعدوستی و فضیلت مدنی رابطه معنادار دارد. به نظر می رسد فرایندهای بین فردی و برخورد با افراد یعنی میزان صداقت و حساسیت موجود در گفتار و رفتار با کارکنان در این سازمان از نظر کارکنان اهمیت دارد به نظر می رسد بالا بردن ادراک کارکنان از عدالت تعاملی موجب رفتارهای همیارانه و کمک به همکاران جدید و انجام رفتارهای سودمند در جهت همکاران و همچنین رفتارهایی که به تصویر سازمان کمک می کنند اما جزء وظایف افراد محسوب نمی شوند، شود. نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش (۱۳) همخوان است. مدل معادلات ساختاری تاثیر مستقیم ادراک از عدالت سازمانی را بر روی رفتار مدنی سازمانی نشان داد بنابراین افزایش ادراک از عدالت سازمانی تاثیر چشمگیری بر انجام رفتار مدنی سازمانی در این سازمان دارد. نتایج این مدل با مدل (۳۶) همخوانی دارد. پیشنهاد می شود برای آشنایی بیشتر مدیران با نحوه بکارگیری ابعاد عدالت سازمانی کلاس های آموزشی با بازده بالا برگزار شود. همچنین برای بالا بردن درک کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی آنها را از درجه بندی حقوق و مزایا با توجه به وضعیت تحصیلی، شغلی و سابقه کارشان مطلع نمایند. مهمترین محدودیت این پژوهش به روایی بیرونی آن یعنی قدرت تعمیم دهی نتایج باز می گردد. بدین ترتیب که یافته های حاصل از این پژوهش قابل تعمیم دهی به سازمانهای تربیت بدنی استانهای دیگر و سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و سازمانهای دولتی نمی باشد.

## منابع:

۱- فرهنگي ع. ا. شاه میرزایی و. حسین زاده ع. ۱۳۸۴. نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت. تهران: فراندیش، ۵۹۳ صفحه.

۲- رضاییان ع. ۱۳۸۴. انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ اول. تهران: سمت، ۸۴ صفحه.

3-Peltola E W, Kivimaki M, Elovanio M, Virtanen M. 2007. Organisational justice and employee perceptions on hospital management. Journal of health organization and management [online] vol. 21 No. 3, pp 320-332

4-Giap BN, Hackermeier I, Jiao X, Wagdarikar SP. 2005. Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs. Psychology of excellence journal [online].

۵- رضاییان ع. ۱۳۸۷. مبنای سازمان و مدیریت. چاپ یازدهم. تهران: سمت، ۵۴۵ صفحه.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۶- شریف زاده گان م ح. ۱۳۸۶. راهبرهای توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی. رفاه اجتماعی، ۶(۲۴).

7-Fox S,Spector P E,Miles D.2001.Counterproductive work behavior(CWB)in response to job stressors and organizational justice:Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. Journal of vocational behavior[online]n.59,pp291-309

8-Yavuz M.2010.The effects of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment.African Journal of business management[online]vol.4No5.PP695-701

۹-چلادورای پ.۱۳۸۷. مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم:ترجمه م طالب پور،ص لعل بذری، مشهد:دانشگاه فردوسی، ۴۸۲صفحه.

10-Abu elanain HM.2009.Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE .Journal of management development [online]vol.29,No.1,pp5-27.

11-Tremblay M,Sire B,Balkin D.1998.The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction,and its effects on work attitudes.

12-Niehoff B F,Moorman R H.1993.Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of management journal[online]vol.36,n.3,p527-556

۱۳-نعمی ع،شکرکن ح. ۱۳۸۵. بررسی ساده و چند گانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. علوم تربیتی و روانشناسی، ۱۳(۱):۹۲-۷۹  
۱۴-گل پرور م، عریضی س ح. ۱۳۸۳. رابطه نحوه نگرش به مدارس غیرانتفاعی با رویکردهای عدالت اجتماعی. مجله رفاه اجتماعی، ۴(۱۵).

15-Mcdowall A,Fletcher C.2003.Employee development:an organizational justice perspective.Journal of Emerald[online]vol.33,no.1pp8-29

16-Forrt M,Sue love M.2008.Employee justice perceptions and coworker relationships. Leadership&organization development journal [online]vol.29,n.3,pp248-260

17-Moorman RH.1991.Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors:Dofairness perceptions influence employee citizenship?. Journal of A pplied psychology845-855.

18-Simons T,Roberson Q.2003.Why managers should care a bout fairness:The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. Journal of applied psychology[online]vol.88,No.3,pp432-443

19-Lee H R,Murrmann Chair S K,Chen J S,Murrmann K F,Singh K,Weaver P A.2000.An empirical study of organizational justice as a mediator of the ralationships a mong leader-member exchange and job satisfaction organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲۰- صفایا ع م، دوستی م، رحیم پور ا. ۱۳۸۸. آغازها و اختصارات در مدیریت با تاکید بر مدیریت ورزشی. چاپ اول. تهران: بامداد، ۱۲۷ صفحه.

- 21-Wat D, Shaffer M. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment.
- 22-Koopman R. 2006. The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*[online]
- 23-Sevi E. 2010. Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Result from an agent-based simulation model. *Journal of modeling in management*[online], vol.5, no.1, pp25-37
- 24-Moideenkutty U, Blau G, Kumar R, Nalakath A. 2005. Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India. *Journal of IJCM*[Online] vol.15(3&4)
- 25-Asgari A, Silong AD, Ahmad A, Abu sama B. 2008. The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *Journal of European social sciences*[online] vol.6, no4.
- 26-lo M C, Ramayah T. 2009. Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *Journal of CCSE*[online] vol.2, no.1
- 27-Farh J L, Earley P C, Lin S C. 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Journal of administrative science quarterly*[online] No.42, pp421-444
- 28-Jahangir N, Muzahid akbar M, Haq M. 2004. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of BRAC university*[online] vol.1, no.2, pp75-85
- ۲۹- بیرهوف ه و. ۱۳۸۷. رفتارهای اجتماعی مطلوب از دیدگاه روانشناسی اجتماعی. ترجمه ر صدقی نژاد. چاپ دوم. تهران: گل آذین، ۴۹۶ صفحه
- 30-Foote DA, Tang T L P. 2008. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Journal of management decision*. Emerald[Online] vol.46, n.(5-6), pp933-947
- 31-Krishnan VR, Arora P. 2008. Determinants of Transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Asia-Pacific Business Review*[Online] vol.5, no.1, pp34-43



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- 32-Khalid S A, Ali H, Ismail M, Abdul rahman N, Mohamad kassim K, Shekh zain R. 2009. Organizational citizenship behavior factor structure among employees in hotel industry. Journal of Ccsenet[online] vol.1, no.1
- 33-Bogler R, Somech A. 2005. Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. Journal of educational administration[online] vol.43 No, pp420-438
- 34-Dalal R. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Journal of applied psychology, 90, 1241-1255
- 35-Desivilya H S, Sabag Y & Ashton E. 2006. Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. Journal of analysis[online] vol. 14, no.1 p22-42

۳۶-رامین مهر ح، هادی زاده مقدم ا. احمدی ا. ۱۳۸۸. بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه (شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ستاد تهران). مدیریت تحول، ۱(۲): ۶۵-۸۹

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.