

# بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی:

## تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی

علی اصغر فانی<sup>۱\*</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۲</sup>، شعله زکیانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

دریافت: ۸۹/۱/۱۵

پذیرش: ۹۰/۱۰/۱۴

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نبوده، با این وجود توسط ایشان انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمانی می‌شود.

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره داشته و با سه عامل برابری، بی‌طرفی و عدم تبعیض تعریف می‌شود. سلامتی سازمانی آن وضعیتی است در افراد و سازمان متبوع آن‌ها که امکان می‌دهد عملکردی بالاتر از حد معمول انتظار و یا حتی بالاتر از همه رقبای خود داشته باشند.

در این پژوهش، تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و آنگاه نقش شخصیت سالم سازمانی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر در این تأثیر بررسی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، شخصیت سالم سازمانی، سلامت سازمانی.



## ۱- مقدمه

در ادبیات آکادمیک و حرفه‌ای مدیریت، توجه قابل ملاحظه‌ای برای فهم تأثیر رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتارهای فراوظیفه‌ای کارکنان بر مشارکت آنان به‌صورت مثبت در عملکرد سازمان‌ها شده است. رفتار شهروندی سازمانی، نگرش و ظرفیت کارکنان را برای توانمندسازی و انعطاف‌پذیری بالاتر آنها در راستای اهداف سازمان و در شرایط مختلف محیطی فراهم می‌آورد. بنابراین وفاداری و تعهدی که در کارکنان ایجاد می‌شود عاملی برای تضمین سلامت سازمان و بقای آن در محیط رقابتی و متحول محسوب می‌شود [۱]. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آنها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان خود قضاوت می‌کنند و چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی به‌خصوص برای درک رفتار سازمانی است.

با وجود اینکه مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی‌گردد، با این حال بیشتر مطالعات درباره عدالت در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۰ شروع شدند. کاراش و اپکتور در سال ۲۰۰۱ تحقیقاتی را انجام داده و در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون‌های عدالت بوده‌اند؛ به این معنا که چه چیزی را یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند. در نهایت نتیجه این تحقیقات شناخت سه نوع عدالت، یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در سازمان‌ها است [۲]. هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد، قبل از هر چیز باید بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ توانایی‌های بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر از سلامتی سازمانی برخوردار باشد که این خود مستلزم رعایت عدالت در سازمان بوده تا کارکنان برداشت مثبت از محیط کار خود داشته باشند و با بروز رفتارهای پسنیدیده گام‌های بلندی را در راه نیل به اهداف سازمانی بردارند [۳]. علی‌رغم توجه فزاینده به رعایت عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی و

خصوصی که منجر به بروز رفتارهای شهروندی کارکنان می‌شود، درک و شناخت کمتری وجود دارد از اینکه چه عواملی بر این رابطه تأثیرگذار بوده و این رابطه در چه سازمان‌هایی و با چه شخصیت‌های سازمانی قوی‌تر می‌باشد. هر چند اندیشمندان و نویسندگان زیادی در حیطه رابطه مزبور تأکید کرده‌اند، اما مطالعات علمی کمتری بر تأثیرگذاری عواملی مانند شخصیت سالم سازمانی بر این رابطه تأکید کرده است. این تحقیق با به کارگیری تئوری‌ها و ادبیات موجود به دنبال پاسخ به دو سؤال اول اینک رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها چگونه است؟ و سؤال دوم این است که آیا شخصیت سالم سازمانی، عامل تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد؟

از سویی چون این تحقیق از نوع همبستگی بوده و در پژوهش‌هایی از نوع همبستگی یک متغیر تعدیل‌کننده، متغیر سومی است که روی همبستگی صفر مرتبه دو متغیر دیگر اثر می‌گذارد که این اثر می‌تواند به صورت کم شدن میزان همبستگی یا تغییر جهت دادن به آن باشد.

محقق در واقع رابطه میان دو متغیر مستقل و وابسته در تحقیق را به‌عنوان تابعی از متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته است [۴]. در این پژوهش تلاش شده است تا موضوع اشاره شده در معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد کندو کاو قرار گرفته و به این سؤال پاسخ داده شود که آیا سلامت سازمانی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند؟

## ۲- پیشینه نظری و فرضیه‌های پژوهش

### ۲-۱- رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند [۵؛ ۶]. این اعمال- که در محل کار اتفاق می‌افتند- را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف



رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند.» به زعم ارگان رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود [۷]. این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار داوطلبانه و اختیاری است؛ یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد به این معنا که این رفتار کارکرد کارآمد سازمان را اشاعه می‌دهد و ویژگی سوم این است که به‌صراحت یا به‌طور مستقیم در نظام رسمی پاداش ارجح داده نمی‌شود [۸]. براساس نظریه ارگان، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. نوع دوستی: نوع دوستی با کمک داوطلبانه به افراد مشخصی در محیط کار و در ارتباط با یک وظیفه یا مشکل سازمانی مرتبط است.
۲. وظیفه‌شناسی: رفتارهایی را شامل می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد تا وظایف خود را بالاتر از حد انتظار انجام دهد.
۳. جوانمردی: تمایلی از طرف کارمند برای تحمل شرایط غیر ایده‌آل بدون هیچ گله و شکایتی در برابر کاستی‌های واقعی است. جوانمردی مرتبط با عملکرد گروه کاری است، به طوری که مدیران، انرژی و زمان کمتری را برای هماهنگی اعضا صرف می‌کنند و می‌توانند بخش عمده‌ای از وقت خود را به فعالیت‌های طرح ریزی، برنامه‌ریزی، حل مشکلات و تحلیل سازمانی اختصاص دهند.
۴. ادب و مهربانی: شامل رفتارهایی است که از بروز مشکل جلوگیری می‌کند، مانند اجتناب از بروز مشکل برای همکاران و یا مشورت پیش از اقدام.
۵. فضیلت مدنی: رفتاری است که نشان می‌دهد یک کارمند در مورد حیات سازمان حساسیت دارد و مسئولانه مشارکت می‌کند. فضیلت مدنی شامل پیشنهادات سازنده‌ای است درباره اینکه چگونه گروه کاری می‌تواند کارایی خود را ارتقا دهد. این مسأله مبتنی بر ماهیت پیشنهاد منابع را آزاد می‌کند یا کارکنان را کارآمدتر می‌سازد و عملکرد گروه را با مشارکت فعالانه و توجه‌آمیز افزایش می‌دهد [۹؛ ۱۰؛ ۱۱].

## ۲-۲- عدالت سازمانی

تحقیقات در مورد عدالت سازمانی در سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است و تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی را در بر می‌گیرد. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. عامل عدالت با سه عامل زیر تعریف می‌شود که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند:

- برابری: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به‌عنوان عضوی از سازمان

- بی‌طرفی: بی‌طرفی در تصمیم‌های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان

- عدم تبعیض: اجتناب از هر گونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیم‌ها

تحقیقات اندیشمندان، همگی با قول یکسان به این موضوع اشاره داشته‌اند که عدالت سازمانی سه نوع می‌باشد:

عدالت رویه‌ای، توزیعی، مراوده‌ای [۱۲؛ ۱۳؛ ۱۴].

به زعم لیند و تیلور، دو منبع اصلی وجود دارد که ارزیابی‌ها در مورد میزان رعایت عدالت رویه‌ای از آنها مشتق می‌شوند:

- رویه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی سازمان که از آنها با عنوان مبناهای رسمی عدالت رویه‌ای نام برده می‌شود.

- تجارب افراد با اشخاص خاص صاحب اختیار در گروه که وظیفه اداره گروه را بر عهده دارند که این جنبه را مبناهای غیر رسمی عدالت رویه‌ای می‌نامند. مبناهای رسمی ماهیتا ساختاری هستند و احتمال دارد که در طی زمان‌ها و موقعیت‌های گوناگون و در میان افراد متفاوت، ثبات خود را حفظ کنند.

مفهوم عدالت در سازمان‌ها ریشه در مباحث مربوط به روانشناسی اجتماعی در مورد عدالت توزیعی دارد. عدالت توزیعی با انصاف ادراک شده از پیامدها سروکار دارد و به‌منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی، در نظر گرفته می‌شود [۱۵].

بسیاری از تحقیقات انجام یافته نشان می‌دهد که عدالت توزیعی در پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مربوط به کار از تئوری برابری منتج می‌شود.



زمانی که کارکنان یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می‌کنند، در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند.

عدالت مراوده‌ای، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت‌کننده را در بر می‌گیرد [۱۶].

عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. دو عامل در ادراک عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی را برعهده دارند:

- آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به‌طور واضح با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند، تشریح شده است؟
- آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند، با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می‌گیرند، با احترام رفتار می‌کنند؟ [۱۷؛ ۱۸].

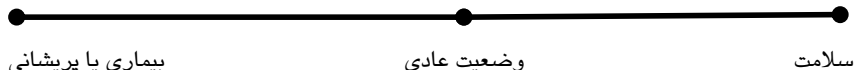
## ۲-۳- ارتباط عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی

سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به‌منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدید در این حوزه بوده است. با این توصیف مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضع بی‌تفاوت باشند چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به‌عنوان یک نیاز مطرح بوده و خواهد بود. چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، باید قادر باشند درک وجود عدالت در سازمان خود را در کارکنان به‌وجود آورند. بدون ایجاد زمینه‌های مناسب برای ادراک عدالت و انصاف، سازمان‌ها مشکلات زیادی در انگیزش و هدایت کارکنان خواهند داشت. گرین برگ معتقد است که ادراک عدالت سازمانی، یک الزام اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها، رضایت شخصی افرادی که در سازمان‌ها مشغول به کار هستند، می‌باشد. همچنین ادراک عدالت در شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱]. درنهایت باید گفت

که بی‌عدالتی در سازمان، سلامت روانی کارکنان و کرامت انسانی را خدشه‌دار کرده، باعث کاهش وفاداری و درنهایت تهدیدی بر کل سازمان می‌شود.

## ۲-۴- شخصیت سالم سازمانی (سلامت سازمانی)

سلامت به معنای فقدان بیماری و نارسایی در یک موجود زنده است، بروز بیماری جدی ممکن است منجر به آسیب‌دیدگی و یا مرگ موجود زنده شود. حال سؤال این است که آیا می‌توان مفهوم سلامت را برای سازمان‌ها بکار برد؟ صاحب‌نظران سازمان‌ها را موجود زنده دانسته و با این تفاسیر سلامت و بیماری برای سازمان‌ها را میتوان بررسی کرد. هر موجود انسانی یا سیستم انسانی مانند یک سازمان دارای سه وضعیت مختلف در یک محیط است. در یک انتها پریشانی یا ناخوشی در میانه وضعیت عادی و در انتهای دیگر سلامت قرار دارد.



وضعیت پریشانی یا بیماری عبارت است از مجموع شرایط فردی و محیطی و تنشی که منجر می‌شود افراد در یک سازمان عملکردی کمتر از حد انتظارات و پتانسیل خود داشته باشند. وضعیت عادی شرایطی است که در آن عملکرد سازمانی و فردی در سطوح مورد انتظار، در مقایسه با حد متوسط قرار دارد. سلامت، آن وضعیتی است در افراد و سازمان متبوع آنها که امکان می‌دهد عملکردی بالاتر از حد معمول انتظار و یا حتی بالاتر از همه رقبای خود داشته باشند. در اینجا سازمان به بهترین وجه در طبقه خود و موجودیتی مولد، چابک و انعطاف‌پذیر تبدیل می‌گردد. اگر انگیزه‌بخشی مداوم در یک سیستم سالم صورت نگیرد، این سیستم سالم به تدریج به وضعیت عادی وارد شده و در صورت تدارم این فقدان وارد وضعیت بیماری می‌شود [۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴].

## ۲-۵- معیارهای شخصیت سالم سازمانی از دیدگاه لایدن و کلینگل

لایدن و کلینگل باتوجه به یافته‌های تحقیق آماری که درمورد ارزیابی سلامت سازمانی انجام داده‌اند، برای سلامت سازمانی ۱۱ مؤلفه (بعد جداگانه اما مرتبط به هم) ارائه کرده‌اند:

- ۱) ارتباط: در سازمان سالم ارتباط مستمر میان کارکنان و به همان خوبی میان زیردستان و فرادستان باید تسهیل شود. ارتباط باید دوطرفه باشد و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد.
- ۲) مشارکت و درگیر بودن در سازمان: در یک سازمان سالم کارکنان همه سطوح به



طور مناسبی درگیر تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌شوند.

۳) وفاداری و تعهد: در سازمان سالم یک جو اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد.

۴) اعتبار یا شهرت سازمان: یک سازمان سالم ادراکات از اعتبار و شهرت مثبت را به کارکنان منعکس کرده و کارکنان به شهرت و اعتبار بخش یا حوزه خود ارزش قائل‌اند.

۵) روحیه: روحیه مناسب در سازمان به‌وسیله یک جو دوستانه در جایی که کارکنان به‌طور عمده همدیگر و شغل خود را دوست دارند.

۶) اخلاقیات: در یک سازمان سالم عموماً رفتار غیراخلاقی وجود ندارد. کارکنان تمایل دارند بیشتر به اخلاق باطنی ارزش قائل شوند و جایی را برای سیاست در سازمان نبینند.

۷) شناسایی یا بازشناسی عملکرد: در یک سازمان سالم کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهای خود تشویق می‌شوند و مورد حمایت قرار می‌گیرند، عموماً آنها احساس می‌کنند ارزشمند هستند، آنها به‌طور مناسبی برای پیشرفت درون یک جوی از حوشناسی و مراقبت شناسایی می‌شوند.

۸) مسیر هدف: درون یک جو سالم کارکنان می‌توانند تمرکز بالای بخشهای خود و اهداف را درون سازمان تشخیص دهند چون در تنظیم اهداف مشارکت دارند.

۹) رهبری: رهبران به‌عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای بر سوددهی و اثربخشی سازمان به‌شمار می‌روند و عموماً رفتاری دوستانه دارند و کارکنان به‌راحتی می‌توانند با آنها ارتباط برقرار کنند.

۱۰) بهبود یا توسعه کارایی کارکنان: در یک محیط سالم سازمانی، اغلب هیئت ویژه‌ای برای حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان وجود دارد.

۱۱) کاربرد منابع: کارکنان باید مشاهده کنند که منابع و امکانات به‌طور شایسته و به طریق سازگار با انتظارات و پیشرفت، بین آنها تقسیم شده است. در سازمان‌های سالم دروندادهای سیستم به‌ویژه کارکنان به‌نحوی اثربخش مورد استفاده قرار می‌گیرند، افراد نه بیکارند و نه بیش از حد معمول کار می‌کنند [۲۶؛ ۲۵].

مفهوم سلامت سازمانی مفهوم بی‌ظنیری است که به ما اجازه می‌دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس و سودمند هستند و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند [۲۷؛ ۲۸]. سازمان سالم، جایی است که افراد با علاقه به محل کار خود می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند.



درحقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص و شخصیت ذی‌نفعان، رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تأثیر به‌سزایی دارد. در سازمان‌های دارای کارکنان با شخصیت سالم سازمانی است که عدالت سازمانی معنی یافته و کارکنان با تمام وجود آن را حس می‌کنند. به‌طور کلی در بیان عدالت سازمانی این‌گونه مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به‌صورت عادلانه با آنها رفتار شده است [۲۹؛ ۳۰؛ ۳۱].

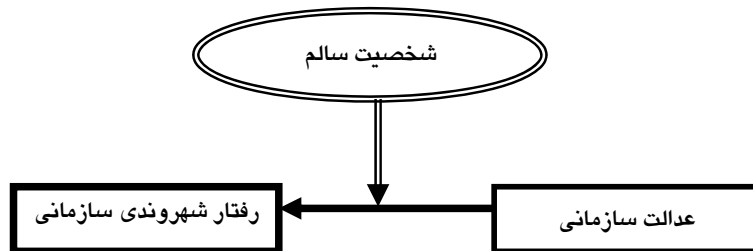
### ۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق شامل موارد زیر است:

- ۱- هر چه تصور مثبت‌تری از عدالت سازمانی در ذهن کارکنان باشد، رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد.
- ۲- در سازمان‌های دارای شخصیت سالم سازمانی، تأثیر تصور مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد.

### ۳-۱- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی زیر را ارائه کرد که فرضیه‌های تحقیق نیز براساس آن شکل می‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق



#### ۴- روش‌شناسی

##### ۴-۱- بزار سنجش ، نمونه و فنون آماری

با توجه به سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق ، مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی بوده و می‌توان آن را در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشتمل بر شش دفتر با ۱۵۰ نفر کارمند شاغل هستند. به دلیل تشخیص مدیران ارشد مورد مطالعه و اساتید مربوط به آن، حجم نمونه با جامعه آماری در این پژوهش، برابر انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای انجام این تحقیق از ابزار پرسشنامه در سه بخش که مشتمل بر ۱۱۴ سؤال هدفدار- که تلفیقی از چندین پرسشنامه معتبر داخلی و خارجی می‌باشد- مبتنی بر طیف هفت‌تایی لیکرت استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از به‌کارگیری مشاوره توسط اساتید آمار و به دلیل آنکه مقیاس متغیرهای عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از نوع نسبی است، برای بررسی رابطه این دو از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. همچنین از فن ضریب همبستگی جزئی پیرسون (Partial correlation coefficient) برای بررسی نقش‌آفرینی متغیر تعدیل‌گر در این رابطه استفاده شد.

##### ۴-۲- روایی و پایایی ابزار سنجش

در این پژوهش برای تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری، نخست پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شده با استفاده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بومی‌سازی شد. سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه به‌وسیله اساتید دانشگاه و مدیران معاونت تحقیقات مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق به‌منظور تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ مجموعه عنوان‌های پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۸۶ و پرسشنامه شخصیت سالم سازمانی برابر با ۰/۸۶ و پرسشنامه عدالت سازمانی برابر با ۰/۶۹ می‌باشد.

## ۵- تحلیل داده‌ها

### ۵-۱- آزمون فرضیه‌ها، تجزیه تحلیل و یافته‌ها

همان‌گونه که ذکر شد، در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱ نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تأثیر تعدیل‌گری شخصیت سالم سازمانی

فرضیه‌ها	ضریب همبستگی	عدد معناداری sig.
فرضیه اول	۰/۳۷۵	۰/۰۰۰
فرضیه دوم	۰/۲۶۹	۰/۰۰۲

### ۵-۲- فرضیه اول

ارتباط معناداری میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان معاونت وجود دارد. با توجه به خروجی نرم افزاری، ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۳۷۵ است که همبستگی مثبتی را نشان می‌دهد از طرفی از آنجایی که مقدار احتمال آزمون همبستگی مذکور (۰/۰۰۰) کمتر از مقدار ضریب خطای پژوهش (۰/۰۵) است، بنابراین فرض  $H_0$  (فرض عدم رابطه) رد شده و نتیجه می‌گیریم که بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. و در نتیجه با ضریب اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اول تحقیق رد نمی‌شود. یعنی هر چه تصور مثبت تری از عدالت سازمانی در ذهن کارکنان باشد، رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد.

### ۵-۳- فرضیه دوم

در سازمان‌های دارای شخصیت سالم سازمانی، ارتباط معناداری میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. برای این آزمون از ضریب همبستگی جزئی پیرسون<sup>۱</sup> استفاده شده است که با توجه به خروجی نرم‌افزاری، ملاحظه می‌شود مقدار همبستگی بین دو متغیر برابر ۰/۲۶۹ است که همبستگی مثبتی را نشان می‌دهد. از طرفی از آن جایی که



مقدار احتمال آزمون همبستگی مذکور (۰/۰۰۲) کمتر از مقدار ضریب خطای پژوهش (۰/۰۵) است، بنابراین فرض  $H_0$  (فرض عدم رابطه) رد شد. در این صورت نتیجه گرفته میشود که بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دارای شخصیت سالم سازمانی، رابطه وجود دارد. در نتیجه با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه دوم تحقیق رد نمی‌شود؛ یعنی در سازمان‌های دارای شخصیت سالم سازمانی، تأثیر تصور مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد.

## ۶- نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق ضمن تأیید نظریه‌های مورگان، لایدن و کلینگل نشان می‌دهد که کارکنان یک سازمان، زمانی رفتارهای شهروندی از خود بروز می‌دهند که از روحیه و روان سالم برخوردار باشند و آن زمان که شخصیت سالم در نهاد آنان جان گرفته باشد، در محیط کار احساس خوشایندی داشته، از کار لذت برده و در نهایت نگرش مثبت ایشان از شغل و کار باعث می‌شود تا به سازمان وفادار بوده و خود را متعلق و متعهد به سازمان دانسته و وجود این احساس تعلق و تعهد ناخودآگاه در رفتارها و کنش‌های آنان به شکلی زیبا متجلی شود.

نتایج به‌دست آمده از تحقیق مبین این مطلب است که عامل شخصیت سالم سازمانی از عوامل تعدیل‌کننده رابطه مابین درک افراد از عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می‌شود. از این رو مدیران و سرپرستان سازمان‌ها با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بروز رفتارهای شهروندی در میان کارکنان و همچنین تلاش مضاعف در ارتقای شخصیت سازمانی می‌توانند گام‌های مؤثری را در راستای نیل به اهداف متعالی سازمان برداشته و از آسیب‌پذیری سازمانی جلوگیری به‌عمل آورند. ایجاد جو عدالت محور از وظایف اساسی مدیران سازمان‌ها است؛ زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی سازمان دارد. ماهیت و شخصیت وجودی سالم سازمانی تأثیرات زیادی بر رفتارها، اعمال و واکنش‌های کارکنان می‌گذارد. از آن جایی که کارکنان در صورتی رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهند که احساس کنند عدالت در سازمان رعایت می‌شود. تنها در این صورت نفرت را با عشق، خشم را با محبت و دشمنی را با دوستی و تندخویی را با ملایمت جواب می‌دهند و در عین حال، نظر خود را ابراز می‌دارند. در نتیجه این ابراز در

سازمانی رخ می‌دهد که دارای شخصیت سالم باشد.

#### ۶-۱- پیشنهادها

تقویت رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان یک سازمان سالم با رعایت عدالت سازمانی، روند تحقق اهداف سازمان را تسریع می‌بخشد. این تحقیق دارای کاربردهای عملی و تئوریک است و محققان آینده نیز می‌توانند موضوعات زیر را بررسی کنند.

- بررسی موانع رعایت عدالت سازمانی
  - بررسی رابطه شخصیت سالم سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی
  - شناخت سازمانهای عدالت محور
  - بررسی موانع ایجاد سازمان سالم
  - بررسی عوامل تضعیف‌کننده رفتار شهروندی سازمانی
- همچنین این تحقیق برای نیل به اهداف عالی سازمانی پیشنهادهای زیر را به مدیران و سرپرستان ارائه می‌کند.
- سوق دادن سازمان‌ها به سوی بسترسازی ایجاد سازمان‌های مشارکتی و عدالت محور؛
  - درک و تمجید از کار خوب کارکنان به‌وسیله مدیران و دادن بازخورهای مناسب در مورد عملکرد؛
  - ایجاد نظام پیشنهادها در سازمان در راستای مشارکت بیشتر کارکنان و ادای احترام به آنان؛
  - افزایش سطح اعتماد در سازمان و ایجاد ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان؛
  - برگزاری کارگاه‌ها و جلسه‌های مشاوره‌های شغلی در مورد کارکنان ناخشنود در سازمان؛
- اجرای برنامه‌های تشویقی فردی و گروهی کارکنان مشتری‌مدار
  - ایجاد گروه‌های مشاوره‌ای کارکنان و مدیران برای نهادینه‌کردن رفتار شهروندی سازمانی؛
  - اقدام به اصلاح بعضی از آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تشویقی بر مبنای رعایت عدالت سازمانی.



## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Partial correlation coefficient

## ۸- منابع

- [۱] ابیلی خ؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ دانشگاه ایران، کنفرانس ملی مدیریت، ۱۳۸۷.
- [۲] دانایی فرد ح،؛ رفتار شهروندی در سازمانهای دولتی؛ دانشگاه تهران، کنفرانس ملی مدیریت، ۱۳۸۷.
- [۳] حسین‌زاده ع.؛ "عدالت سازمانی"؛ مجله تدبیر، ۱۹۰.
- [۴] هوی، م.؛ تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی؛ ترجمه میر محمد سیدعباس‌زاده؛ ارومیه: انتشارات انزلی، جلد دوم، ۱۳۷۱.
- [۵] دانایی فرد ح.؛ لطیفی م.؛ پورفر ن.؛ مشبکی ا.؛ «بازپردازی مفهوم انضباط کارکنان: رویکردی قرآنی»؛ مدرس- علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۶۸، پاییز ۱۳۸۹.
- [۶] سید جوادین ر.؛ رایج ح.؛ آقا میری ع.؛ یزدانی ح. ر.؛ «بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ»؛ مدرس- علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۶۶، تابستان ۱۳۸۹.
- [۷] قلی‌پور آ.؛ طهماسبی ر.؛ منوریان ع.؛ «بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی»؛ مدرس- علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۶۶، تابستان ۱۳۸۹.
- [۸] سرمد ز.؛ بازرگان ع.؛ حجازی ا.؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۶.
- [۹] اسلامی ح.؛ "عدالت سازمانی"؛ مجله تدبیر؛ ش ۱۹۰؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ مجله تدبیر؛ شماره ۱۸۷.
- [۱۰] منابع و مقالات ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت، بهمن ۱۳۸۷ و ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، آذر ۱۳۸۷.
- [۱۱] حقیقت‌جو ف.؛ مقایسه آموزش نظریه LMX با و بدون خدمات مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر نگرشهای شغلی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان حوزه ستادی سازمان

- امور مالیاتی کشور؛ پایان‌نامه دکتری؛ دانشکده ادبیات، دانشگاه تربیت معلم، ۱۳۸۴.
- [۱۲] امیرخانی ط.؛ بررسی رابطه میان حساسیت افراد به عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان در سازمان؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
- [۱۳] سطوت حسین؛ بررسی عوامل مرتبط با وجدان کاری از دیدگاه کارکنان دانشگاه تهران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشکده مدیریت؛ دانشگاه تهران؛ ۱۳۷۹
- [۱۴] رضاییان علی؛ انتظار عدالت و عدالت در سازمان (رفتار سازمانی پیشرفته)؛ تهران؛ انتشارات سمت چاپ اول، ۱۳۸۴
- [۱۵] آذر ع.، علی‌پور درویشی ز.، دانایی فرد ح.؛ «رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف بانک ملت»؛ مدرس- علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۶۸، پاییز ۱۳۸۹.
- [16] Abdul-Karim K.; Perceived organizational justice: Construct validation, employee reactions to multiple sources of injustice and influence of national culture; 17th EDAMBA Summer Academy Sorèze, France; 2008.
- [۱۷] نعامی ع.، شکرکن ح.؛ "بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز؛ مجله علوم تربیتی و روانشناسی؛ ۱۳ (۱) ویژه روانشناسی) ۱۳۸۵.
- [18] Asgari A., Daud A. S., Aminah A., Bahaman A. S.; "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior"; *African Journal of Business Management*, Vol. 2, Iss. 8, 2008.
- [19] Ackfeldt A. L., Coote L. V.; Facing the challenge: An investigation into the antecedents of organisational citizenship behaviours: ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century.
- [20] Accounting & Technology Consultants, Organizational personalities, relevante; September 2006.
- [21] Ronald F.; "Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach";



*International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 8, Iss. 3, 2005.

- [۲۲] ناصری ا.؛ ارزیابی سلامت سازمانی؛ انتشارات سازمان صنایع و معادن سیستان و بلوچستان، ۱۳۸۲.
- [۲۳] علاقه‌بند ع.؛ "سلامت سازمانی مدرسه"؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش؛ شماره ۲۱، ۱۳۷۸.
- [24] Bolino M.C.; "Citizenship and impression management; good soldiers or good actors?"; *Academy of Management Review*, Vol .24, 1999.
- [۲۵] پولانی م.؛ اقداماتی در جهت سلامت سازمانی؛ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۴؛ ترجمه محمدرضا علیپور، مؤسسه پژوهش و آموزش همکاران سیستم، ۱۳۸۶.
- [۲۶] هرسی پ.، بلانچارد ک.؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه علی علاقه‌بند؛ تهران: انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۵.
- [۲۷] دایر و.؛ شخصیت سالم: واقعیت یا خیال؛ ترجمه محمدرضا آل‌یاسین؛ روزنامه همشهری؛ ۸۰/۴۷/۲۸، دایر و.؛ تصویری از شخصیت سالم؛ ترجمه: گیتی حسنی؛ ماهنامه موفقیت، ش ۱۱.
- [۲۸] علاقه‌بند علی؛ جو سازمانی مدرسه؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش؛ ش. ۲۰، ۱۳۷۷.
- [۲۹] مکتبی غ.؛ بررسی تحول اخلاقی و نوع دوستی در دانشجویان تیزهوش و مستعد واقع در دانشگاه‌های شهر تهران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۵.
- [۳۰] رابینز ا پ.؛ رفتار سازمانی؛ ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی؛ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش دوم؛ چاپ هفتم؛ ۱۳۷۸.
- [۳۱] هج م ج.؛ تئوری سازمان؛ ترجمه حسن دانایی‌فرد؛ تهران: انتشارات افکار؛ ج-۱ و ۲، ۱۳۸۵.