

## پیش‌بینی عدالت سازمانی ادراک‌شده معلمان بر اساس مؤلفه‌های

### فرهنگ‌سازمانی

علی خالق خواه<sup>۱</sup>، حبیبه نجفی<sup>۲\*</sup>

Received: 20/01/2018  
Accepted: 26/12/2018

صفحات: ۱۶۵-۱۴۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۳۰  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۰۵

#### چکیده

این پژوهش، مطالعه‌ای توصیفی-همبستگی بود. جامعه مورد مطالعه، معلمان مدارس منطقه ۴ تبریز به تعداد ۱۱۰ نفر بوده که به روش تصادفی انتخاب شدند. حجم نمونه به‌وسیله جدول کرجسی-مورگان به تعداد ۸۶ نفر برآورد شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو عدد پرسشنامه استاندارد، فرهنگ‌سازمانی (Denison, 2000) و عدالت سازمانی (Nihoff & Morman, 1995) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، t تک نمونه‌ای، آنوا و رگرسیون انجام گردیده است. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی به‌جز مؤلفه انطباق‌پذیری همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تجزیه و تحلیل واریانس (آنوا) نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی از نظر سابقه خدمت و سطح تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج رگرسیون نشان داد که ابعاد: تعهد به مشارکت، سازگاری و رسالت قادر هستند به میزان ۱۷/۳ درصد از کل واریانس عدالت ادراک شده را تبیین نمایند که بالاترین آن مربوط به تعهد به مشارکت می‌باشد. وضعیت فرهنگ‌سازمانی و ادراک عدالت از نظر معلمان پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد و مدیریت مدرسه باید در جهت تقویت ابعاد هر دو مؤلفه برای افزایش کارایی مدرسه تلاش نماید.

**کلید واژگان:** عدالت سازمانی، رسالت، تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری

۱- دانشیار، دکترای تخصصی فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه محقق اردبیلی.

۲- دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی

Email: h\_najafi@uma.ac.ir

نویسنده مسئول:

## مقدمه

سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارا نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند و به‌طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) نیروی انسانی بستگی دارد (Yagoby, Sagaieyanzad, Abolgasemgorjy, Norozy & Rezaie, 2012). مدارس، یکی از نهادهای مهم در عرصه تربیتی به شمار می‌آیند و برای حفظ دانش ارزشمند و سلامت تربیتی دانش آموزان، نقش مهمی ایفا می‌کنند. عدم بهره‌وری صحیح از منابع مدارس به‌خصوص نیروی انسانی باعث محدودیت در ارائه و کیفیت خدمات خواهد شد. فقدان خدمات کارا و مؤثر در جهت ارتقاء دانش نه‌تنها باعث کاهش کیفیت زندگی می‌شود بلکه از ارتقاء بهره‌وری در بخش‌های دیگر اقتصادی نیز جلوگیری می‌کند. بنابراین اهمیت بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات تربیتی به‌منظور برطرف کردن نیازهای مردم در جامعه و برآورده کردن توقعات آن‌ها روزبه‌روز بیشتر شده و به‌عنوان یک اولویت، اساس تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مدیران مدارس قرار گرفته است (Mosazadeh, 2008). تحقیقات نشان داده است که تحقق عدالت به‌عنوان یک متغیر راهبردی، نقش تأثیرگذاری در بهره‌وری سازمان ایفا می‌نماید (Ahadynajad, 2015). مدارس نیز از این امر مستثنی نمی‌باشند. بحث و مطالعه پیرامون عدالت در محیط‌های سازمانی قدمت دیرینه‌ای دارد و منشأ آن به نظریه برابری آدامز در دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد (Charash & Spector, 2001). به اعتقاد (Grinberg & Colquitt, 2005)، عدالت سازمانی ادراک‌شده به ادراک فرد از حد منصفانه بودن بازده‌ها و پاداش‌هایی اشاره دارد که از سوی سازمان ارائه می‌شود به‌عبارت‌دیگر عدالت سازمانی ادراک‌شده به معنی میزانی است که اقدامات سازمان در رابطه با کارکنان آن، منصفانه تلقی می‌گردد (Devasagayam, 2013 & Abu Elanain, 2010). از سال ۱۹۹۰، فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز شد که ماحصل آن شناخت سه نوع عدالت یعنی - عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی - در سازمان‌ها می‌باشد (Hosseinzadeh, 2006). عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد (Sjahrudin, 2013). عدالت رویه‌ای، عادلانه بودن سیاست‌های رسمی سازمان‌ها و رویه‌های مورد استفاده در تعیین پیامدهاست (Blakely, Andrews & Moorman, 2005). عدالت تعاملی نیز نوعی عدالت رویه‌ای است که در مورد روابط بین فردی کارکنان در سازمان اعمال می‌شود (Doll, et al, 2004). تحقیقات نشان داده است که ادراک بی‌عدالتی، اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bish, Bradley,

معتقد Elovainio (2005) Sargent, 2004 & Colquitt, & Klendauer, Deller, 2009 هست که پائین بودن عدالت سازمانی تهدیدی برای سلامتی کارمندان می‌باشد. Yılmaz, Taşdan (2009) در پژوهش خود نشان دادند که معلمان، درک مثبتی از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند.

حال مسئله اینجاست که باید با چه شیوه‌ای با معلمان رفتار کرد تا احساس کنند که به‌صورت عادلانه با آنان برخورد شده است و چه فرهنگی باید در مدارس حاکم باشد؟ بررسی‌ها نشان داده است که متغیرهایی زیادی می‌توانند عدالت سازمانی را پیش‌بینی و تبیین نمایند، یکی از متغیرهای مهم، فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و در شکل‌گیری رفتار کارکنان نقش بسزایی دارد (Rashidy, Sambasivan, Johary, 2003 & Schein, 1992). مطالعات نشان داده است که جو حاکم بر محیط سازمان در ادراک عدالت توسط کارکنان مهم می‌باشد. تحقیقات Ebrahimpur (2011) نشان داده است که جو نامطلوب سازمانی با عنوان سقف شیشه‌ای که از فرهنگ سازمانی نامطلوب ناشی می‌شود می‌تواند سبب ادراک بی‌عدالتی توسط کارکنان شود. مطالعات تجربی نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی عامل اصلی برای اثربخشی سازمانی می‌باشد (Choong, Edward & Tioh, 2010). مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی از سوی نظریه‌پردازان ارائه شده است (شکل ۲، ۱)، یکی از مدل‌های فرهنگ سازمانی، مدل دنسون می‌باشد که از ۴ بعد سازگاری، رسالت، انطباق‌پذیری و درگیر شدن در کار (تعهد به مشارکت) تشکیل شده است. بعد تعهد به مشارکت شامل سه مؤلفه توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها است. بعد سازگاری شامل ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی است. بعد انطباق‌پذیری شامل ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی است. بعد رسالت شامل گرایش و جهت استراتژیک، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد.



شکل (۱): ابعاد فرهنگ سازمانی  
 منبع: (Denison, 2000) به نقل از ابراهیم پور و همکاران، (۲۰۱۱)

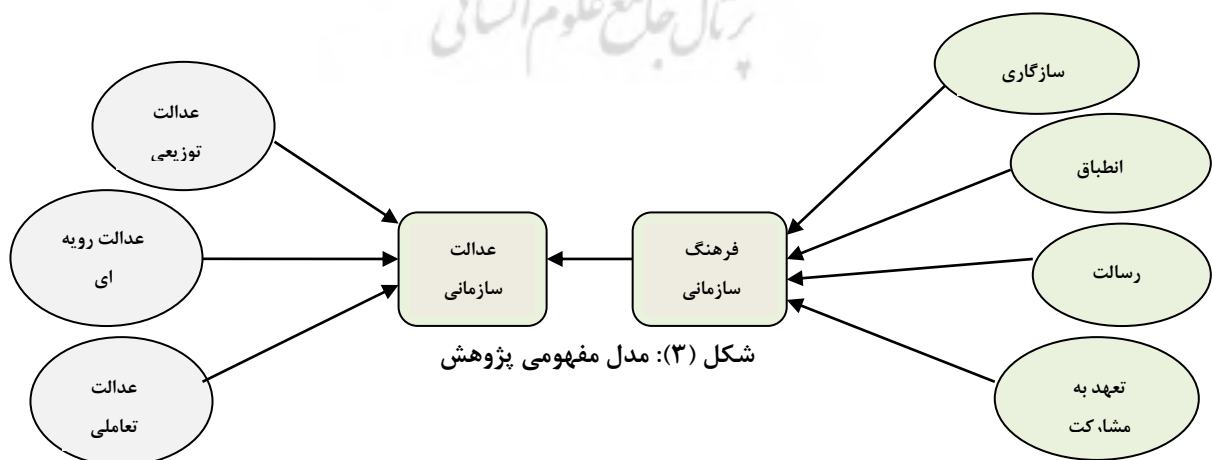


شکل (۲): ابعاد عدالت سازمانی

منبع: (Morman, Nihoff, 1993 به نقل از Yilmaz, Tasdan, 2009)

در این پژوهش نیز از این مدل‌ها به دلیل جامع و کامل بودن ابعاد فرهنگ‌سازمانی و عدالت‌سازمانی استفاده گردیده است.

(Yilmaz & Ergan, 2008) و تأثیر ابعاد مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار داده‌اند، در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و برای بعد سازگاری کمترین امتیاز به‌دست آمده است. محققان معتقدند فرهنگی که به مقام و شأن انسان ارزش قائل است، موجب تقویت روحیه و عملکرد شغل می‌شود (Wendell, Fremont & Rosenzwing, 1995). Gifford (2014) در پژوهش خود به این نتیجه دست‌یافت که بین فرهنگ بیمارستان و بازتوان‌بخشی تحقیق و توسعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تحقیقات نشان داده است که بین فرهنگ بیمارستان و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، همبستگی مثبتی وجود دارد و این همبستگی می‌تواند موجب بهره‌وری نیروی کار گردد (Zare, 2005). نتایج تحقیق (Ahmady, 2009) نیز نشان داد که بین وضع موجود و وضع مطلوب عناصر فرهنگ‌سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد و وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نیاز به بازنگری و اصلاح دارد. (Coles, 2000) معتقد است که فرهنگ‌سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، داشته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. (Allameh, Zamani & Davoodi, 2011) در تحقیق خود نشان دادند که سازمان‌های موفق در ابتکارات مدیریت، رویکرد خود را متناسب با فرهنگ انتخاب می‌کنند. (Beigy, 2004) در پژوهش خود به این نتیجه دست‌یافت که اکثریت افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۶۷ درصد)، دیدگاه مثبتی در مورد فرهنگ‌سازمانی بیمارستان نداشتند.



در راستای پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های زیر از سوی محقق ارائه شده است.

بین سازگاری و ادراک عدالت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین رسالت و ادراک عدالت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین انطباق‌پذیری و ادراک عدالت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین مشارکت به تعهد و ادراک عدالت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بین سطح تحصیلات معلمان و ادراک از عدالت رابطه وجود دارد.

بین سابقه‌ی خدمت معلمان و ادراک از عدالت رابطه وجود دارد.

وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون در مدارس چگونه است؟

وضعیت ابعاد عدالت سازمانی در مدارس چگونه است؟

ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون به چه میزان قادر است که ادراک عدالت سازمانی معلمان را تبیین و پیش‌بینی نماید؟

## مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر روش، توصیفی-همبستگی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر زمان، مقطعی می‌باشد. جامعه پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس منطقه ۴ تبریز به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد که در مهرماه ۱۳۹۴ مشغول به تدریس می‌باشند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام گرفت. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی - مورگان به تعداد ۸۶ نفر برآورد شد.

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش شامل دو عدد پرسشنامه استاندارد می‌باشد: الف - پرسشنامه فرهنگ سازمانی (Denison (2000), این پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال و در قالب مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف با نمره ۱ تا کاملاً موافق با نمره ۵) تدوین شده است. سؤالات ۱ تا ۱۵ مؤلفه تعهد به مشارکت (شامل: توانمندسازی، تیمسازی، توسعه قابلیت‌ها)، ۱۶ تا ۳۰ مؤلفه سازگاری (شامل: ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی)، ۳۱ تا ۴۵ مؤلفه انطباق‌پذیری (شامل: ایجاد تغییر، مشتری‌محوری، یادگیری سازمانی)، و ۴۶ تا ۶۰ مؤلفه رسالت (شامل: جهت استراتژیک، اهداف، مقاصد، چشم‌انداز) را موردسنجش قرار می‌دهند. شیرین (۲۰۰۲) در پروژه پژوهشی خود اعتبار این پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ در ایران سنجیده است، ضریب پایایی برای شاخص تعهد به مشارکت (۰/۸۴)، سازگاری (۰/۷۴)، انطباق‌پذیری (۰/۸۷) و رسالت (۰/۸۵) به دست آمده است. ب- پرسشنامه عدالت

سازمانی (Morman., Nihoff (1995) - این پرسشنامه در ۳ حیطه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ساخته شده است. این پرسشنامه در قالب ۲۴ عبارت در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای به صورت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم، به ترتیب دارای ۵-۴-۳-۲-۱ نمره طراحی شده است. پرسشنامه مذکور توسط نعیمی و همکارش (۲۰۰۴) در ایران ترجمه شده است که روایی آن را به روش روایی سازه برآورد کرده‌اند و پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۵ به دست آمده است. همچنین مردانی حموله و همکاران نیز در سال ۲۰۱۳ از این پرسشنامه استفاده کرده‌اند و پایایی آن را ۰/۸۶ برآورد کرده‌اند. در این پژوهش نیز، پایایی متغیرهای فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی به وسیله ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است که در جدول (۱) گزارش شده است همچنین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش مورد تأیید اساتید متخصص قرار گرفته است.

جدول (۱): پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۰/۸۹
عدالت سازمانی	۰/۸۷

آزمون‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون،  $t$  تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس تک راهه (آنوا) و رگرسیون می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Spss20 استفاده شد.

### یافته‌ها

در این قسمت، ابتدا از آمار توصیفی برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش و همچنین بررسی مشخصات دموگرافیکی آزمودنی‌ها استفاده شده است و سپس از آمار استنباطی برای پاسخ به سؤالات و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

جدول (۲): بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره z K-S	سطح معناداری
عدالت سازمانی	۳/۰۰	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۹۷

۸ پیش‌بینی عدالت سازمانی ادراک‌شده معلمان بر اساس مولفه‌های فرهنگ سازمانی

انطباق	۳/۰۴	۰/۶۵	۰/۴۱	۰/۹۹
سازگاری	۳/۰۷	۰/۷۸	۰/۹۸	۰/۲۸
رسالت	۳/۰۱	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۵۶
تعهد به مشارکت	۳/۰۳	۰/۶۰	۰/۷۶	۰/۶۰

یافته‌های حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای نشان داد. در تمامی متغیرها سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود، بنابراین داده‌ها توزیع نرمال دارند. هدف از این جدول این می‌باشد که برای انجام آزمون‌های پارامتریک به نرمال بودن توزیع داده‌ها نیاز می‌باشد.

جدول (۳): ویژگی‌های نمونه آماری از لحاظ سن، تحصیلات و سابقه خدمت

متغیر	مقوله	تعداد	درصد فراوانی
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۳	۲۶/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۶	۵۳/۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰	۱۱/۶
	۵۰ سال به بالا	۷	۸/۱
تحصیلات	دیپلم	۷	۸/۱
	فوق دیپلم	۱۳	۱۵/۱
	کارشناسی	۴۴	۵۱/۲
	کارشناسی ارشد	۱۲	۱۴/۰
	دکتری	۱۰	۱۱/۶
سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۱۳	۱۵/۱
	۶ تا ۱۰ سال	۳۷	۴۳/۰
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۰	۲۳/۳
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰	۱۱/۶
	۲۰ سال به بالا	۶	۷/۰

جدول (۳)، مشخصات دموگرافیکی معلمان که آزمودنی‌های پژوهش هستند نشان می‌دهد که از لحاظ سن، بیشترین بازه سنی مربوط به ۳۱-۴۰ سال، از لحاظ تحصیلات، بیشترین مقطع، کارشناسی و از نظر سابقه خدمت، بیشترین سابقه مربوط به ۶-۱۰ سال می‌باشد. ارائه این جدول برای انجام تحلیل واریانس یک‌راهه (آنوا) ضروری می‌باشد.



جدول (۴): ضریب همبستگی پیرسون ابعاد فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی

sig	r	عدالت سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی
۰/۰۰	۰/۲۶		تعهد به مشارکت
۰/۰۰	۰/۱۴		سازگاری
۰/۰۰	۰/۹۲		رسالت
۰/۱۲	۰/۷۰		انطباق پذیری

$$p < 0/01$$

جدول (۴)، همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی را با عدالت سازمانی نشان می‌دهد. با توجه به نتایج فوق و سطح معناداری (sig) می‌توان استنباط کرد که رابطه رسالت، سازگاری و تعهد به مشارکت با عدالت سازمانی مثبت و معنادار ( $P = 0/00$ ) اما بین انطباق پذیری و عدالت سازمانی رابطه معنادار پیدا نشد ( $P = 0/12$ ).

جدول (۵): مقایسه ادراک عدالت معلمان از نظر سطح تحصیلات و سابقه خدمت (آنوا)

منبع	آماره	متغیر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	Sig
ادراک عدالت	۰/۲۱	تحصیلات بین گروهی	۰/۸۴				۴
		درون گروهی	۱۸/۷۵	۸۱	۰/۲۳		
		کل	۱۹/۵۹	۸۵			
سابقه خدمت بین گروهی	۰/۴۱		۰/۸۱				۴/۸
		درون گروهی	۱۸/۸۶	۸۱	۰/۲۳		
		کل	۱۹/۵۹	۸۵			

$$(P < 0/01)$$

در جدول (۵)، آنالیز واریانس یک طرفه (آنوا) عدالت سازمانی در بین معلمان، یک بار برای سطح تحصیلات و بار دیگر برای سابقه خدمت انجام گردید که نتایج نشان داد که بین ادراک عدالت سازمانی معلمان از نظر سطح تحصیلات ( $F=4$ ,  $p=0/21$ ) و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد ( $F=4/8$ ,  $p=0/41$ ).

جدول (۶): فراوانی و درصد فراوانی ابعاد فرهنگ‌سازمانی

متغیرها	فراوانی	درصد فراوانی
تعهد به مشارکت	۴۷	۵۴/۶
رسالت	۱۰	۱۱/۶
سازگاری	۲۰	۲۳/۲
انطباق	۹	۱۰/۴

با توجه به جدول (۶)، میزان ابعاد فرهنگ‌سازمانی به شرح ذیل می‌باشد: بعد تعهد به مشارکت به میزان ۵۴/۶، بعد رسالت به میزان ۱۱/۶، بعد سازگاری به میزان ۲۳/۲ و بعد انطباق ۱۰/۴ گزارش شده است. بعد غالب فرهنگ‌سازمانی مربوط به تعهد به مشارکت و انطباق پایین‌ترین امتیاز را دارد.

جدول (۷): آزمون t تک نمونه‌ای فرهنگ‌سازمانی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
فرهنگ‌سازمانی	۸۶	۲۷/۰۶	۱۰/۵۷	۸۵	۵/۷۲	۰/۰۰۰
رسالت		۸/۶۹	۴/۴۴			
سازگاری		۱۰/۵۹	۴/۵۴			
تعهد به مشارکت		۱۲/۷۶	۳/۹۰			
انطباق		۵/۴۰	۴/۵۰			

میانگین مفهومی طیف، نمره (۱۲) بوده است.

برای بررسی وضعیت فرهنگ‌سازمانی در بین معلمان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. طبق داده‌های جدول (۷)، مقدار t برابر ۵/۷۲ می‌باشد که در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار می‌باشد یعنی میانگین متغیر فرهنگ‌سازمانی در بین معلمان تفاوت معناداری دارد که بالاترین میانگین مربوط به تعهد به مشارکت (۱۲/۷۶) و پایین‌ترین آن متعلق به انطباق‌پذیری (۵/۴۰) می‌باشد.

جدول (۸): فراوانی و درصد فراوانی ابعاد عدالت سازمانی

فراوانی	درصد فراوانی
---------	--------------

۱۱/۶	۱۰	عدالت توزیعی
۲۳/۲	۲۰	عدالت رویه‌ای
۶۹/۷	۶۰	عدالت تعاملی

با توجه به جدول (۸)، میزان ابعاد عدالت سازمانی به شرح ذیل می‌باشد: بعد عدالت توزیعی به میزان ۱۱/۶، بعد عدالت رویه‌ای به میزان ۲۳/۲، بعد عدالت تعاملی به میزان ۶۹/۷ گزارش شده است. بعد غالب عدالت سازمانی مربوط به عدالت تعاملی و عدالت توزیعی پایین‌ترین امتیاز را دارد.

#### جدول (۹): آزمون t تک نمونه‌ای عدالت سازمانی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه‌ی آزادی	t	سطح معناداری
عدالت سازمانی	۸۶	۶/۴۳	۱۰/۰۲	۸۵	۶/۰۴	۰/۰۰۰
عدالت توزیعی	۱/۶۹	۴/۴۴				
عدالت رویه‌ای	۳/۵۹	۴/۵۴				
عدالت تعاملی	۴/۷۶	۳/۹۰				

میانگین مفهومی طیف، نمره (۶) بوده است.

برای بررسی وضعیت عدالت سازمانی در بین معلمان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. طبق داده‌های جدول (۶)، مقدار t برابر ۶/۰۴ می‌باشد که در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار می‌باشد یعنی میانگین متغیر عدالت سازمانی در بین معلمان تفاوت معناداری دارد که بالاترین میانگین مربوط به عدالت تعاملی (۴/۷۶) و پایین‌ترین آن متعلق به عدالت توزیعی (۱/۶۹) می‌باشد.

#### جدول (۱۰): پیش‌بینی سهم ابعاد فرهنگ سازمانی در تعیین ادراک عدالت سازمانی

رگرسیون					
مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۵۲۵۴۳/۲۹	۴	۱۳۱۳۵/۸۴	۹/۳۵	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲۵۱۳۶۹/۷۲	۱۷۹	۱۴۰۴/۳۰		
کل	۳۰۳۹۱۳/۱۲	۱۸۴			
مدل	ضریب غیراستاندارد	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	t	سطح معناداری
	B		β		
ثابت	۲۲۹/۲۵	۴۱/۱۴		۰/۴۱۶	۰/۰۱
تعهد به مشارکت	۳/۵۷	۰/۹۲	۰/۲۶	۰/۴۲	۰/۰۰۱

۱۲ پیش‌بینی عدالت سازمانی ادراک‌شده معلمان بر اساس مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

سازگاری	۲/۴۳	۰/۷۵	۰/۲۲	۰/۲۱
انطباق‌پذیری	۰/۰۵	۱/۱۷	۰/۰۰۳	۰/۰۴
رسالت	۳/۶۹	۱/۲۶	۰/۲۰	۰/۰۰۴
رسالت: ادراک عدالت سازمانی				
$r = 0/416; r^2 = 0/173; Adj = 0/154$ ، ضریب همبستگی چندگانه (متغیر ملاک: ادراک عدالت سازمانی)				

$$229/25 + (3/69 \text{ رسالت}) + (2/43 \text{ سازگاری}) + (3/57 \text{ تعهد به مشارکت}) = \text{معادله پیش‌بینی}$$

به‌منظور تعیین سهم ابعاد فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی عدالت سازمانی از تحلیل رگرسیون با استفاده از روش همزمان استفاده گردید. در این راستا ابعاد فرهنگ سازمانی به‌طور همزمان وارد تحلیل شدند. نتایج رگرسیون نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بین معنادار ادراک عدالت سازمانی می‌باشد ( $F = 9/35, P = 0/001$ ). با توجه به سطح معناداری، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد - رسالت، سازگاری و تعهد به مشارکت - قدرت پیش‌بینی عدالت سازمانی را در جهتی مثبت دارند اما بعد انطباق‌پذیری پیش‌بین معنی‌دار عدالت سازمانی نمی‌باشد ( $P = 0/965$ ). در واقع با توجه به ضریب  $r$  که  $0/416$  می‌باشد و ضریب  $r^2$  که  $0/173$  می‌باشد، می‌توان گفت که  $17/3$  درصد از واریانس کل تغییر عدالت سازمانی از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی می‌باشد. با توجه به ضریب بتا مشاهده می‌شود که تعهد به مشارکت سهم بیشتری را در پیش‌بینی عدالت سازمانی دارد ( $\beta = 0/26$ ). با توضیحات بالا، معادله پیش‌بینی عدالت سازمانی به‌صورت زیر می‌باشد:

$$229/25 + (3/69 \text{ رسالت}) + (2/43 \text{ سازگاری}) + (3/57 \text{ تعهد به مشارکت}) = \text{معادله پیش‌بینی عدالت سازمانی}$$

### بحث

این پژوهش باهدف پیش‌بینی عدالت سازمانی ادراک‌شده معلمان از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس منطقه ۴ شهر تبریز انجام گرفت. نتایج یافته‌ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی - رسالت، تعهد به مشارکت و سازگاری - با عدالت سازمانی همبستگی مثبت و معناداری دارند ( $p < 0/01$ ) اما بین انطباق‌پذیری و عدالت سازمانی همبستگی معناداری پیدا نشد ( $P = 0/12$ ). نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه (آنوا) نشان داد که بین ادراک عدالت سازمانی

معلمان از نظر سطح تحصیلات ( $F=4, p=0/21$ ) و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد ( $F=4/8, p=0/41$ ). نتایج این یافته با یافته‌های Alzubi (2010) همسو و با یافته‌های Khatiby (2010) ناهمسو می‌باشد. کلاً بعضی از تحقیقات رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و سطح تحصیلات و سابقه خدمت را معنی‌دار و برخی بی‌معنی نتیجه‌گیری کردند. علت این مغایرت مربوط به انجام تحقیقات در سازمان‌های مختلف می‌باشد. به‌طور مثال در این تحقیق که سازمان موردنظر آموزش و پرورش می‌باشد رابطه معنادار پیدا نشد علت آن، این می‌تواند باشد که آموزش و پرورش، سازمانی است که خدمات‌رسانی به دانش‌آموزان و اقشار آسیب‌پذیر را بر عهده دارد و این وظیفه خطیر بر عهده افرادی از سطح تحصیلات دیپلم تا دکتری و با سابقه کاری یک‌ساله تا بیست سال به بالا مطابق یافته‌های آماری تحقیق می‌باشد و هر کس چه دکتر چه نگهبان و یا راننده سرویس هرکدام خودشان را در این وظیفه حساس به نحوی مهم تلقی می‌کنند برای همین سطح تحصیلات و سابقه خدمت نمی‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی در مدارس تأثیرگذار باشد. کلاً هنگامی که افراد نگرش مثبتی را نسبت به ادراک عدالت سازمانی داشته باشند انگیزه آنان جهت انجام بهتر کار، بیشتر می‌شود. تحقیقات نیز اهمیت عدالت سازمانی را در تأثیرگذاری بر رفتار کارمندان تأیید می‌کند (Deconinck & Dean, 2004). آزمون  $t$  تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین متغیر فرهنگ سازمانی در بین معلمان تفاوت معناداری دارد که بالاترین میانگین مربوط به تعهد به مشارکت (۱۲/۷۶) و پایین‌ترین آن متعلق به انطباق‌پذیری (۵/۴۰) می‌باشد. این یافته با یافته‌های (Ahmady, et al (2009), Beigy (2009) همسو و با یافته‌های Yilmaz & Ergan (2008) ناهمسو می‌باشد. وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه از مقدار متوسط پایین‌تر ( $M < 13$ ) می‌باشد. بر طبق تعریف (Denison (2000 از فرهنگ سازمانی، در این پژوهش، بعد درگیری (تعهد به مشارکت) از فرهنگ سازمانی بالاترین امتیاز و بعد انطباق کمترین امتیاز را داشت. ایلماز و ارگان در تحقیقی که برای تأثیر فرهنگ سازمانی دنیسون بر روی عملکرد شرکت تولیدی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بعد انطباق‌پذیری بالاترین امتیاز و سازگاری کمترین امتیاز را دارد. علت این مغایرت نوع سازمان و جو حاکم بر آن می‌باشد چرا که آموزش و پرورش سازمانی است که در آن تغییر پذیری و گرایش به جلب مشتری از الویت‌های فرهنگ سازمانی نمی‌باشد برای همین بعد انطباق‌پذیری از نظر معلمان امتیاز کمتری آورد اما بعد تعهد به مشارکت که شامل توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها است بالاترین امتیاز را در این مدارس دارد و ابعاد رسالت و سازگاری نیز در حد متوسطی گزارش شد. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین متغیر عدالت سازمانی در بین معلمان تفاوت معناداری دارد که بالاترین میانگین مربوط به

عدالت تعاملی (۴/۷۶) و پایین‌ترین آن متعلق به عدالت توزیعی (۱/۶۹) می‌باشد. نتایج این یافته با یافته‌های (2009) Habiby & Saky - (2011) Golparvar & Nady و Shapouramin, et al (2010) همسو و با یافته‌های (2010) Bahloly, et al ناهمسو می‌باشد.

وضعیت عدالت سازمانی در مدارس از مقدار متوسط پایین‌تر ( $M < 6$ ) می‌باشد. این بدین معناست که افراد مورد مطالعه، انصاف موجود در سازمان را تا حدودی نامناسب ادراک می‌کنند. علت اختلاف نتایج را می‌توان در متفاوت بودن سبک مدیریتی حاکم بر نمونه مورد پژوهش دانست. پژوهشگران بر این باورند که ویژگی خاص مدارس در ارائه خدمات و کار با اقسشار دانش آموزان، توقع معلمان این مدارس از عدالت سازمانی را بالاتر برده در حالی که سازمان نتوانسته به این نیاز پاسخ مناسب دهد. میزان تحقق عدالت توزیعی در سازمان مورد مطالعه از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد. از آنجایی که این جنبه از عدالت بیشتر بر مزایای نقدی و غیر نقدی دریافت شده توسط کارکنان تأکید می‌کند. بنابراین، می‌توان یکی از دلایل ادراک کم از عدالت توزیعی را، مناسب نبودن مزایای اعطایی در سازمان مورد مطالعه دانست. میزان عدالت رویه‌ای در حد متوسط می‌باشد. عدالت تعاملی بالاترین امتیاز را از بین سه بعد عدالت داشته است. تحقیقات نشان داده است که عدالت تعاملی با استرس شغلی کارکنان رابطه منفی معنادار دارد به این مفهوم که هرگاه درک از عدالت سازمانی در حیطه تعاملی برای کارکنان بیشتر باشد، استرس شغلی کمتری تجربه می‌کنند و با درک عدالت تعاملی بالاتر از این تنش کاسته می‌شود (Hamoleh et al, 2013). نتایج رگرسیون نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بین معنادار ادراک عدالت سازمانی می‌باشد ( $F=9/35, P=0/001$ ). با توجه به سطح معناداری، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد - رسالت، سازگاری و تعهد به مشارکت - قدرت پیش‌بینی عدالت سازمانی را در جهتی مثبت دارند اما بعد انطباق‌پذیری پیش‌بین معنی‌دار عدالت سازمانی نمی‌باشد ( $P=0/965$ ). تعهد به مشارکت سهم بیشتری را در پیش‌بینی عدالت سازمانی دارد ( $\beta=0/26$ ). یعنی معلمان وقتی احساس کنند مشارکت‌پذیری و تیم‌سازی در مدارس شان وجود دارد بر ادراک عدالت آن‌ها تأثیر بیشتری می‌گذارد اما این مقدار از تبیین از لحاظ ارزشی در حد متوسط می‌باشد. کلاً ابعاد فرهنگ سازمانی به میزان ۱۷ درصد می‌توانند عدالت سازمانی معلمان را پیش‌بینی نمایند که این میزان تقریباً متوسط می‌باشد و این نشان می‌دهد که عوامل مهم‌تر دیگری می‌توانند ادراک عدالت سازمانی معلمان را پیش‌بینی نمایند.

## نتیجه‌گیری

با وجود بالا بودن عدالت تعاملی از ادراک عدالت سازمانی مورمان و تعهد به مشارکت از فرهنگ سازمانی دنیسون در مدارس، اما میانگین کلی ادراک عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی کمتر از میانگین مفهومی و ضعیف گزارش شد. بنابراین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در این مدارس نیاز به بازنگری و اصلاح دارد. با توجه به اهمیت ادراک عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر ابعاد دیگر سازمانی مانند: انگیزه، رضایت، بهره‌وری، عملکرد، استرس و ... مدیریت مدارس باید راهکارهای لازم را برای تقویت ابعاد این دو مؤلفه، به‌خصوص عدالت توزیعی به عمل آورد و سیستم ارزیابی عملکرد و ارتقاء بر اساس استانداردهای لازم و عادلانه انجام شود. در راستای فرهنگ باید رسالت و چشم‌انداز مدارس برای معلمان آن به‌طور واضح توضیح داده شود و سازگاری و یادگیری سازمانی در آن به جریان افتد. با وجود تأثیر فوق‌العاده جو حاکم بر هر سازمان بر ابعاد دیگر آن، در این تحقیق فرهنگ سازمانی مقدار ناچیزی از ادراک عدالت سازمانی را تبیین کرد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از نظر معلمان عوامل دیگری به غیر از فرهنگ سازمانی، ادراک عدالت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین معلوم شد که اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت می‌باشد و این به دلیل سیستم مدیریتی متفاوت حاکم بر سازمان‌ها می‌باشد و هر سازمان یک بعد از فرهنگ را در اولویت کار خود قرار می‌دهد. این پژوهش در مدارس منطقه ۴ تبریز و با شرایط آن مدارس صورت گرفته است و در تعمیم نتایج آن به مدارس و سازمان‌های دیگر باید احتیاط نمود. صداقت معلمان در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه و استفاده از ابزار پرسش‌نامه از محدودیت‌های اصلی این پژوهش می‌باشد. در راستای نتایج این پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد

منابع

- Abuelanain. H. (2010). Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a Non-Western Context of the UAE, *Journal of Management Development*, 29 (1): 5- 27.
- Ahaynejad. B., Mohebyfar. A., Mohtashamzadeh. B., and Mohaghehpour. A. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Productivity among Staff in Selected Educational Therapeutic Hospitals of Tehran University of Medical Sciences, *Journal of Health*, 6(2): 202-210. (In persian).
- Ahmady. S., Alvany. A., and Safdaryan. A. (2009). Comparison of Organizational Culture Dimensions in Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Health Management*, 3(7): 8-19. (In persian).

- Allameh. M., Zamani. M., and Davoodi. S .(2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management: A case study: Isfahan University. *Procedia Computer Science*, 3(2): 1224-1236.
- Alzubi. H .(2010). A study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 5(12): 102-109.
- Bahloly. Z., Alvany. M., and Derakhshan. A .(2010). The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior, Islamic Azad University, Tabriz Branch, *Future Management Magazine*, 2(14): 73-85. (In persian).
- Bish. A., Bradley .L., and Sargent. D .(2004). Career Development for going Beyond the Call of Duty: Is it Perceived as Fair? *Journal Career Development International*, 9(4): 391-405.
- Blakely. G., Andrews. M., and Moorman .R .(2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 20 (2): 59-73.
- Charash. C., and Spector. P .(2001). The Role of Justice in Organizations. A Meta- Analysis. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 80 (3): 278-321.
- Choong. F., Edward. K., and Tioh. N .(2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1): 65-72.
- Deconinck. B., and Dean. S .(2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions, *Journal of Business Research*, 57(3): 225-237.
- Denison. D .(2000). *Organizational Culture: can it be a key lever for driving Organizational Change?* New York: International Institute for Management Development.
- Devasagayam. H .(2013). Organizational Citizenship Behavior of Distributed Teams: a study on the Mediating Effects of Organizational Justice in Software Organizations, *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 4(1): 1-24.
- Ebrahimpour. H., Mokabry. A., Rivaz. D., and Arbatanyroshandel. T .(2011). Explaining the Role of Television in Promoting Women to Community Management Levels, *Journal of Government Management*, 3(6): 1-18.(In persian).
- Elovainio. M., Vanden. K., Linna .A., Kivimak. M., Mursula. L., and Pentti. J .(2005). Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee health: Testing the Uncertainty Management Model of



- Fairness Judgments among Finnish public Sector Employees, *Social Science & Medicine*, 61(12): 1-12.
- Gifford. B., Zammuto. R., and Goodman. E. (2002). The Relationship Between-Hospital unit Culture and Nurses' Quality of Work Life, *Journal of Health Care Management*, 47(1): 13-26.
- Golparvar. M., and Nady. M. (2011). Values and Cultural Justice: Organizational Justice, Job Satisfaction and Crackdown, *Journal of Research on Culture*, 3(9): 207-228. (In persian).
- Greenberg. J. (1993). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow; *Journal of Management*, 16 (3): 399 – 432.
- Habiby. R., and Saky. M. (2011). Self-management and Organizational Justice: Successful Leaders, *Journal of Educational Management Research*, 2(4): 53-76. (In persian).
- Khatiby. A. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Occupational Stress in the Olympic and Paralympic Games, *Olympic-Research Journal*, 2(19): 70-80. (In persian).
- Klendauer. R., and Deller. J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers, *Journal of Managerial Psychology*, 24(1): 29-45.
- Mardanyhamoleh. M., Ebrahimi. E., Mostagasy. M., and Tagavilarijany. T. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Stress in Hospital Staff; *Iranian Journal of Ethics and Medical History*; 6(3): 55-66. (In persian).
- McDowall. A., and Fletcher. C. (2004). Employee Development: an Organizational Justice Perspective, *Personnel Rev*, 33(1): 8-29.
- Mosazadeh. M. (2006). Investigation of Factors Affecting Production in Sari, Qaem Shahr and Beheshahr Hospitals, Mazandaran University of Medical Sciences, *Medical Journal*, 3(5): 11-23. (In persian).
- Naamy. A., and Shakarkon. H. (2004). A Study of Simple and Multiple Relationships of Organizational Justice with Job Satisfaction in Employees of an Industrial Company, *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 1(2): 57-70. (In persian).
- Niehoff. B., and Moorman. R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Rashidy. M., Sambasivan. M., and Johar. J. (2003). The Impact of Participatory Culture and Organizational Commitment on Performance, *Management Development Magazine*, 8(22): 18-28. (In persian).
- Schein. E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Shapouramin. S., Salehy. M., and Javady. E .(2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Job Satisfaction Between Teachers in Private Schools in Bandar Abbas, *Journal of Education*, 2(5): 7-33. (In persian).
- Shirin. A .(2002). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Structure, Thesis for Master's Degree, Department of Public Administration, University of Tehran. (In persian).
- Sjahrudin. H .(2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of or Ganizational Citizenship Behavior, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4(12): 133- 141.
- Wendell. F., Fremont. E., and Rosenzwing. E .(1995). *Understanding Human Behavior in Organizations*, New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Yagoby. M., Sagaieyanzad. S., Abolgasemgorjy. H., Norozy. M., and Rezaie .F .(2010). The Relationship between Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment in Employees of Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Health Management*, 12 (35): 65-89. (In persian).
- Yilmaz . C., and Ergan. E .(2008). Organizational Culture and firm Effectiveness: An examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy, *Journal of World Business*, 43(3): 290-306.
- Yilmaz. K., and Tasdan. M .(2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish primary Schools, *Journal of Educational Administration*, 47(1): 108-126.
- Zare. M .(2005). The Relationship between Organizational Culture and Maintenance of Professional Human Resources, Tehran: Medical Sciences University. (In persian).
- Zheng. W., Yang. B., and Lean. G .(2010). Linking Organizational Culture , Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of knowledge Management, *Journal of Business Research*, 63(3): 763–771