

## بررسی نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی بر عدالت سازمانی و عملکرد شغلی (بررسی یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران)

احمد رضا قاسمی\*

استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۵/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۰۸)

### چکیده

امروزه کارکنان در سازمان‌های خدماتی نقش بی‌بدیلی را در تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی بر عهده دارند. در این میان، سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های خدماتی، مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بسیار بااهمیت است. نتایج پژوهش‌های پیشین نشان داده است عملکرد شغلی کارکنان تحت تأثیر عواملی همچون رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی قرار می‌گیرد. بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد بر اساس مطالعات پیشین نقش عدالت سازمانی در رفتارهای شهروندی، و به تبع آن بر عملکرد شغلی کارکنان را تبیین کند. آزمون فرضیه‌های پژوهشی با به‌کارگیری داده‌های حاصل از پرسشنامه بومی‌سازی شده انجام گرفته است. روش تحقیق، از نوع پیمایشی و علی (روش کم‌ترین مجذور مربعات جزئی) است. بدین منظور از ۱۲۴ نفر کارکنان یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران با روش نمونه‌گیری نظام‌مند نظرسنجی شد. نتایج گویای سطح قابل قبولی از سازه‌های عدالت (به‌جز عدالت توزیعی)، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی است. همچنین، فرضیه‌های علی (تأثیر عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی، و به تبع آن بر عملکرد شغلی) در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. در پایان، برای بهبود تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی و عدالت سازمانی پیشنهادهایی مطرح شد.

### واژگان کلیدی

تحلیل مسیر، رفتارهای شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، عملکرد شغلی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متلاطم فعالیت می‌کنند. از بارزترین ویژگی‌های دوران کنونی، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در پرتو تحولات اجتماعی و فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، و فناوری روی می‌دهد (کردنائیج، ۱۳۸۳، ص ۱۵۴). در این شرایط دشوار سازمان‌هایی موفق‌اند که ضمن کسب رضایت مشتریان خود، به طور ویژه، در ارزش‌آفرینی مستمر برای مشتریان کوشش کنند.

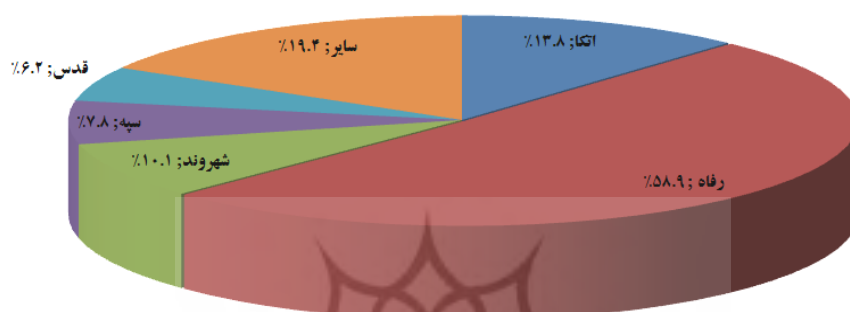
یکی از سازوکارهای اثربخش نظام توزیع کالا فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. این فروشگاه‌ها با گذشت ۱۷۷ سال از افتتاح اولین آن‌ها در فرانسه، در عرصه اقتصادی (افزایش میزان فروش، کاهش قیمت فروش محصولات، کاهش هزینه نیروی انسانی، کاهش مصرف سوخت و جز آن)، اشتغال (جذب افراد تحصیل کرده به مشاغل)، افزایش قدرت خرید مردم و رضایت شهروندان کارکردهای متنوعی داشته‌اند (اخوی، ۱۳۷۶، ص ۲۸). فروشگاه‌های زنجیره‌ای از جلوه‌های نوین مدرنیسم و از الزامات زندگی شهرنشینی محسوب می‌شود. مجله فورچون در میان غول‌های بزرگ نفتی، خودروساز و شرکت‌های مادر تخصصی چندملیتی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال‌مارت<sup>۱</sup> را به عنوان بزرگ‌ترین شرکت جهان معرفی می‌کند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران نیز، در سال‌های دهه پنجاه شکل گرفت که به طور کامل، مطابق الگوی فروشگاه‌های کشورهای اروپایی بود. فروشگاه کوروش، در این بین از سایر رقبا موفق‌تر بود. با گذشت چند سال از انقلاب اسلامی و پایان یافتن جنگ با عراق از سال ۱۳۷۱ به علت کاستی‌های نظام توزیع سنتی، روند توسعه، شتاب افزون‌تری گرفت. اخیراً با توجه به بازار مصرفی مناسب، برخی شرکت‌های خارجی نیز شعبه‌هایی در شهر تهران افتتاح کردند (اصغری‌زاده و قاسمی، ۱۳۸۸، ص ۹۹). در سال‌های اخیر، گشایش فروشگاه‌های زنجیره‌ای خانه و کاشانه، هایپر استار و شرکت‌های دیگر نویدبخش توسعه این صنعت درآمدزا در کشور است.

---

1. Walmart

به گفته کارشناسان، راه اندازی مجموعه فروشگاه زنجیره‌ای، بسیار سرمایه‌بر است و به زیرساخت‌های زیادی نیاز دارد، در عین حال، از یک سو اشتغال‌زا و از سوی دیگر، موجب تضمین فروش محصولات تولیدکنندگان داخلی می‌شود و علاوه بر آن نیازهای مردم را بهتر برآورده می‌کند (فروشگاه خانه‌به‌خانه، ۱۳۹۲).



نمودار ۱. درصد تملک فروشگاه‌های زنجیره‌ای<sup>۱</sup>

به باور بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت، نیروی انسانی در زمره ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی است. به طوری که طی سال‌های اخیر، متون مدیریت از نگاه به کارکنان، به عنوان نیروی کار، به منابع انسانی و سرمایه انسانی تغییر کرده است. نیروی انسانی کارآمد و دانش‌محور ضمن ایجاد ارزش افزوده در تولیدات و خدمات، به کسب مزیت رقابتی و توسعه پایدار سازمانی کمک شایانی می‌کند. نظریه‌های متعددی درباره عوامل ارتقای انگیزش کارکنان طرح و تبیین شده است که در آن‌ها عدالت سازمانی جایگاه والایی دارد. لذا، ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان از عوامل تضمین‌کننده رشد و توسعه سازمان‌ها است. بنا به علل یادشده، طی هشت دهه گذشته، همواره، ارزیابی و بهبود کارکنان سرلوحه ارزیابی‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیریت سازمان‌ها قرار گرفته است. از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت بهبود کیفیت خدمات به کار گیرد، رفتار شهروندی سازمانی است (Hui et al., 2001, p.991).

۱. در این نمودار شرکت‌های دیگر، مشتمل بر آمار شرکت‌هایی نظیر خانه و کاشانه، هایپرستار و لاله است.

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف‌شده رسمی در سازمان است و به طور مستقیم، به وسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی‌شود، اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم است (Organ & Konofsky, 1999; Robins, 2001) با توجه به تعریف، می‌توان پیش‌بینی کرد این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر دارد و فعالیت‌های آن‌ها را در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کند. در نهایت، بر کیفیت خدمات ارائه‌شده اثرگذار است. در این پژوهش رابطه عدالت و عملکرد شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بررسی می‌شود.

### مرور متون پژوهش

هدف از مرور متون تحقیق تبیین و توصیف بهتر عدالت و پیامدهای آن در سازمان است. از این رو، در ادامه مفاهیم عدالت، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی بسط داده می‌شود.

### عدالت

عدالت پدیده‌ای اجتماعی است که توجه بسیاری از متخصصان روان‌شناسی اجتماعی و رفتار سازمانی را جلب کرده است. در فرهنگ شیعی، عدالت از ارکان پنج‌گانه اصول دین محسوب می‌شود. از این رو، چنانچه فردی از این اصل عدول کند، از دایره تشیع خارج است. در اسلام عدالت به معنای قراردادن هر چیز در جای خود است، یعنی رعایت کردن حقوق افراد جامعه به طوری که هر کس در حد لیاقت و توان خود به حقش برسد. اصولی که می‌تواند عدالت اجتماعی را در پی داشته باشد و همگان را راضی نگه‌دارد، در جامعه سلامتی و آرامش ایجاد می‌کند (دلوی و همکاران، ۱۳۸۵). با نگاهی به سیمای سازمان‌های کنونی درمی‌یابیم بسیاری از نابسامانی‌ها، بی‌انگیزگی و بهره‌وری پایین کارکنان در بی‌عدالتی سازمانی، به شکل‌های مختلف نهفته است. از نظر بولینیو (۲۰۰۹)، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است و شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان؛ رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری به‌کار گرفته شود و چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان)، است.

این تعریف، سه بعد را برای عدالت در نظر می‌گیرد، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. در این پژوهش، این سه بعد به عنوان ابعاد اصلی عدالت سازمانی در نظر گرفته شده است. بر اساس مفهومی که بیز و تریپ از عدالت سازمانی بیان کرده‌اند، بیوگر (۲۰۰۵) تعریف جامع‌تری از عدالت سازمانی بیان کرده است: عدالت سازمانی عبارت است از انصاف ادراک‌شده از تعاملات در سازمان، که شامل تعاملات اقتصادی و اجتماعی است و دربرگیرنده روابط فرد با رؤسا، زیردستان، همکاران و سازمان، به عنوان یک نظام اجتماعی است. در ادامه، به طور خلاصه سه بعد عدالت بررسی می‌شود.

### عدالت توزیعی<sup>۱</sup>

به طور تاریخی، نظریهٔ برابری آدامز، دلیل اصلی توجه صاحب‌نظران مدیریت به بحث عدالت بوده است. بر اساس این نظریه، افراد نسبت داده‌های خود به سازمان، به ستادهای خود از سازمان را با نسبت داده و ستاده همکارانشان در سازمان مقایسه می‌کنند؛ اگر این نسبت نابرابر باشد، فرد احساس بی‌عدالتی می‌کند. مطالعات مختلفی دربارهٔ پاسخ به این پرسش که «هنگامی که کارکنان در سازمان با بی‌عدالتی مواجه می‌شوند، چگونه رفتار می‌کنند؟» انجام گرفته است؛ بنابراین، مدیران باید پیش از اعتراض و دادخواهی کارکنان از بی‌عدالتی‌های حاکم، با توجه خاص به این مسائل عوامل موجد بی‌عدالتی را بهبود دهند. نتایج اکثر این مطالعات نشان داد برخورد برابر و عادلانه با کارکنان، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، رابطهٔ پیرو و رهبر را بهبود می‌بخشد، رفتار شهروندی سازمانی را تشویق می‌کند، و موارد سرقت کارکنان را کاهش می‌دهد.

### عدالت رویه‌ای

نظریهٔ عدالت سازمانی بیان می‌کند افراد نه تنها پیامدهای دریافتی‌شان در سازمان را مد نظر قرار می‌دهند، بلکه، رویه‌های به کار گرفته برای تعیین پیامدها را نیز مدنظر دارد. لیند و تیلور (۲۰۰۰) عدالت رویه‌ای را به عنوان حالتی تعریف می‌کند که در آن فرآیند تصمیم‌گیری به طور منصفانه‌ای

---

1. Distributive Justice

داوری شود. مطالعات متعدد مورمن و همکارانش رابطه OCB و ابعاد ساختاری و بین فردی عدالت رویه‌ای را تأیید کرد. آن‌ها نشان دادند رابطه معناداری بین عدالت تعاملی (یکی از ابعاد بین فردی عدالت رویه‌ای) و چهار بُعد از پنج بُعد OCB (از خودگذشتگی، وجدان، احترام و جوانمردی) وجود دارد. البته این رابطه در بُعد پنجم OCB، یعنی رفتار مدنی معنادار نیست. هر چند یافته‌های این مطالعات توانایی هر دو بُعد عدالت رویه‌ای را برای پیش‌بینی ابعاد مختلف OCB تأیید کرد، ولی کدامیک از ابعاد ساختاری یا بین فردی پیش‌بینی کننده بهتری است، هنوز روشن نشده است (Treviño & Weaver, 2009).

### عدالت تعاملی<sup>۱</sup>

موگ و بیز (۱۹۹۸) معتقدند عدالت تعاملی نشان‌دهنده توجه افراد به کیفیت رفتارهای میان فردی است، که در طول تصویب (و اجرای) رویه‌های سازمانی با آن مواجه‌اند. بیز و موگ برای اولین بار واژه «عدالت تعاملی» را تعریف کردند. از نظر آنان عدالت تعاملی عبارت است از «حساسیت کارکنان به کیفیت رفتارهای میان فردی که آن‌ها در طول سیاست‌گذاری و اجرای رویه‌های سازمانی دریافت می‌کنند (درک می‌کنند)». از نظر آن‌ها ابعاد عدالت تعاملی ترکیبی از صداقت (شامل صراحت و راستی، عدم فریبکاری یا اغواگری)، احترام و به‌جا بودن خواسته‌ها (Trevino & Weaver, 2009) است. پژوهشگران متعددی تأثیر رفتار عدالت‌آمیز با کارکنان را بر متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی، اعتماد، وفاداری به رهبر، رفتار شهروندی و سرقت بررسی کرده‌اند (Rich et al., 2010). در عرصه داخلی نیز می‌توان به مطالعه فانی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی تأثیر عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی اشاره کرد.

### رفتار شهروندی سازمانی

اولین بار ارگان<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۱۹۸۳ واژه رفتار شهروندی سازمانی را مطرح کردند. توسعه

---

1. Transactional Justice  
2. Organ

توسعه این مفهوم از نوشته بارنارد<sup>۱</sup> در سال ۱۹۳۸، درباره تمایل به همکاری، و مطالعات کاتز درباره عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ نشأت گرفته است (Castro & Armario, 2004). از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جزء نقش رسمی افراد نیست، شاخصی رفتاری برای پاسخ به روابط همکاران است (داین و آنگ، ۱۹۹۸: ۶۹۴). رفتارهای درون‌نقشی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و سیستم رسمی سازمان آن‌ها را شناسایی و پاداش می‌دهد، اما رفتارهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان اشاره دارد که اختیاری‌اند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (هوی و همکاران، ۱۹۹۹: ۶). زمانی که علاقه به مطالعه رفتار شهروندی سازمانی افزایش یافت، هنوز درباره ابعاد آن در متون نظری و پیشینه آن اتفاق نظر وجود نداشت. بررسی‌های پادساکف (۲۰۰۰) نشان داد تقریباً ۳۰ دسته‌بندی متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفته است. ابعادی که بیشترین توجه محققان را جلب کرده است، عبارت است از نوع دوستی، وجدان کاری، احترام به دیگران، رادمردی و گذشت، و رفتار مدنی. نت مهیر (۲۰۰۶)، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب ۴ دسته بیان کرد، که عبارت است از جوانمردی، رفتار مدنی، وجدان کاری و نوع دوستی (Netemeyer, 1995). در پژوهش حاضر بر این چهار ویژگی تأکید شده است بنابراین، به نظر می‌رسد شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر می‌کنند توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کار از طریق برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و حل مشکل بهبود بخشند و در ارائه بهتر خدمات باکیفیت مشارکت کنند (Hui et al., 2002; Mckeins et al., 1999).

### عملکرد شغلی

عملکرد از رایج‌ترین و مصطلح‌ترین واژگانی است که در علوم مختلف، به‌ویژه مدیریت به کار گرفته می‌شود. برای مثال، جستجوگر گوگل بیشتر از ۹۶۸,۰۰۰,۰۰۰ منبع مرتبط با این واژه شناسایی می‌کند (صفری و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو، قطعاً واژه عملکرد را از پرکاربردترین

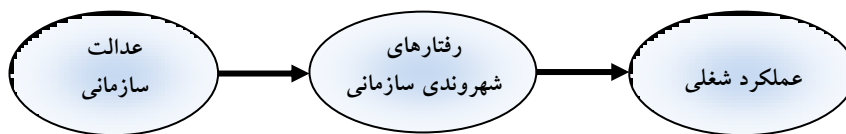
1. Barnard

واژگان امروزی می‌توان در نظر گرفت. در متون مدیریت ارزیابی عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود. همچنین، برای دوایر و بخش‌های تخصصی الگوها و استانداردهای متعددی، از جمله ارزیابی عملکرد شغلی گروهی، تیمی، منابع انسانی، فرایندهای کسب و کار، زنجیره تأمین، آثار اجتماعی و جز آن تدوین شده است. عملکرد همواره در نظریه‌های مدیریت به عنوان یکی از مفاهیم پرچالش و استعاره‌گونه مطرح شده است (اصغری‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی درباره تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی، گروهی و سازمانی انجام گرفته است. از جمله می‌توان به مطالعات ریج<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی اشاره کرد. در عرصه داخلی می‌توان به مطالعه زارعی‌متین و همکاران (۱۳۸۵) در یکی از سازمان‌های شهر قم اشاره کرد. نتایج این مطالعه بیانگر رابطه معنادار رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی است.

از آنجا که روش پژوهش حاضر مبتنی بر روش‌های آماری است، باید روش کمی با مقیاس نسبتی را برای ارزیابی عملکرد شغلی به کار گرفت. در این پژوهش برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی کارکنان سه گویه طراحی شد. سرپرست فرد پرسشنامه را تکمیل کرده است. علت اتخاذ این رویکرد، این باور است که کارکنان با ذهنیتی خودشیفته به پرسشنامه را پاسخ می‌دهند یا از ترس تأثیر پاسخ‌های داده‌شده درباره عملکردشان بر حقوق دریافتی، واقعیت‌های شغلی خود را بیان نمی‌کنند. در این پژوهش شاخص‌های ارزیابی سرپرست از عملکرد از مرور متون پژوهش استخراج شده است. به این دلیل که فقط سرپرستان کارکنان به مؤلفه‌های محتوای شغل و عملکرد کارکنان اشراف دارند، همکاری سرپرستان در این قسمت الزامی است. به طور کل، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی و عملکرد شغلی در رأس موضوع‌های پژوهشی در حوزه منابع انسانی قرار دارند و اهمیت آن‌ها رو به افزایش است. پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه رفتار شهروندی سازمانی عمدتاً، سه نوع است (Lavelle et al., 2009; Bolino et al., 2009).



در پژوهش حاضر رفتار شهروندی سازمانی در نقش متغیر میانجی در رابطه عدالت سازمانی و عملکرد شغلی در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی بر ارتباط عملکرد شغلی و عدالت تأثیر می‌گذارد. چارچوب نظری تحقیق الگوی مفهومی مبتنی بر روابط نظری میان متغیرها است (متغیرهای مندرج در نمودار ۲، مکنون است به این دلیل، به شکل بیضی نمایش داده شده است).



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

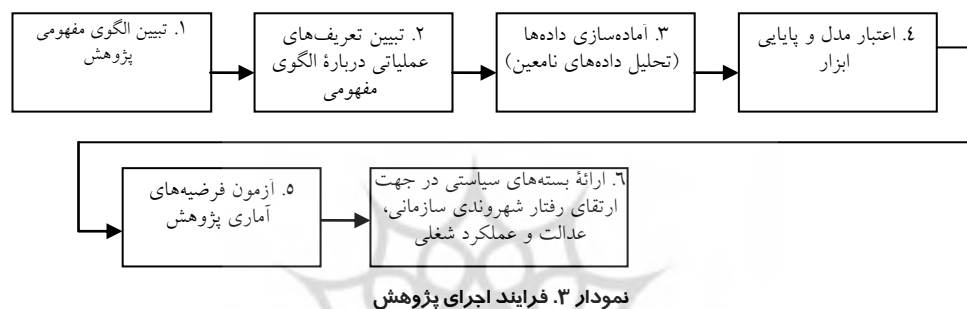
فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

- فرضیه ۱. عدالت سازمانی در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۱-۱. عدالت توزیعی در سازمان در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۱-۲. عدالت رویه‌ای در سازمان در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۱-۳. عدالت تعاملی در سازمان در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۲. رفتار شهروندی سازمانی در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۳. عملکرد شغلی کارکنان در سطح رضایت‌بخش است.
- فرضیه ۴. عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار دارد.
- فرضیه ۵. رفتارهای شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی اثر مثبت، مستقیم و معنادار دارد.

### روش پژوهش

در این پژوهش دو دسته فرضیه مطرح شده است. دسته نخست، رضایت‌بخشی سازه‌های پژوهش (عدالت، رضایت شهروندی و عملکرد شغلی) را بررسی می‌کند. دسته دوم فرضیه‌های پژوهش روابط علی سازه‌های مکنون عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی را بررسی

می‌کند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. برای بررسی روابط متغیرها مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون به کار گرفته شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای آشکار و متغیرهای مکنون است. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، فرایند زیر انجام گرفته است.



### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در مدل مفهومی پژوهش عدالت سازمانی، متغیر برون‌زا و رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی متغیرهای درون‌زا می‌باشند، از جهتی دیگر، عدالت سازمانی متغیر مستقل، رفتار شهروندی سازمانی، متغیر میانجی و متغیر عملکرد شغلی، متغیر وابسته است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که به ترتیب، ۲۱ پرسش برای ابعاد عدالت سازمانی (۹ سؤال برای عدالت توزیعی، ۵ سؤال برای عدالت رویه‌ای و ۷ سؤال برای عدالت تعاملی)، ۴ سؤال برای عملکرد شغلی، ۵ سؤال برای رفتارهای شهروندی سازمانی، با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند در سال ۱۳۸۹ است. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار گرفته شد. تعداد افراد جامعه آماری ۵۵۰ است. واریانس نمونه ۳۱ تایی مطالعه مقدماتی برابر با ۰/۳۲ به دست آمد. طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، نمونه‌ای با حجم ۱۲۶ نفر انتخاب شد.

$$n = \frac{NZ_a^2 / S^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_a^2 / S^2}$$

$$n = \frac{550 \times 1/96^2 \times 0/31}{0/075^2 (504 - 1) + 1/96^2 \times 0/31} \approx 126$$

برای سنجش پایایی، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه بررسی شد. سپس، با بهره‌گیری از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نشان از پایایی ابزار پژوهش است (جدول ۱).

جدول ۱. محاسبه پایایی پرسشنامه با به کارگیری نرم افزار Visual PLS

آلفای کرونباخ	میانگین واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی	رفتار شهروندی
۰/۷۶۸	۰/۵۸۸	۰/۸۴۸	رفتار شهروندی
۰/۷۹۶	۰/۶۱۹	۰/۸۲۴	عدالت
۰/۷۵۴	۰/۴۱۳	۰/۷۴۲	عملکرد شغلی

برای سنجش روایی پرسش‌ها اعتبار عاملی به کار گرفته شد. اعتبار عاملی شکلی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی بررسی می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱۲۸). تحلیل عاملی فنی آماری است که در اکثر تحقیقات علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت، به کارگیری تحلیل عاملی در تحقیقاتی که در آن‌ها پرسشنامه و آزمون به کار گرفته می‌شود و متغیرها از نوع مکنون است، ضروری است (کلاین، ۱۳۸۰). در این پژوهش با به کارگیری فن تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل مکنون متغیرها استخراج شد.

### تحلیل داده‌ها

در این بخش داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس فرضیه‌های پژوهش تجزیه و تحلیل می‌شود.

### بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، آزمون تی میانگین اجرا شد.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

از آنجاکه نتایج خروجی نرم‌افزار SPSS، فرضیه دو دنباله  $H_0: \mu = 3$  و فرض مقابل آن را بررسی می‌کند؛ برای ارزیابی فرضیه پژوهشی، به مقادیر معناداری و حدود بالا و پایین تخمین توجه می‌شود. بنابراین، با توجه به منفی بودن برآورد میانگین، فقط عدالت توزیعی در سطح نامناسبی است (جدول ۲). بدین معنا که در سطح اطمینان ۹۵ درصد عدالت توزیعی در سطح رضایت‌بخش قرار ندارد. بنا به استدلالی مشابه، سازه‌های عدالت رویه‌ای، تعاملی، سازمانی، رفتار شهروندی و عملکرد شغلی در سطح رضایت‌بخش قرار ندارند وضعیت متغیر عملکرد شغلی نیز در حد متوسط ( $\mu=3$ ) است.

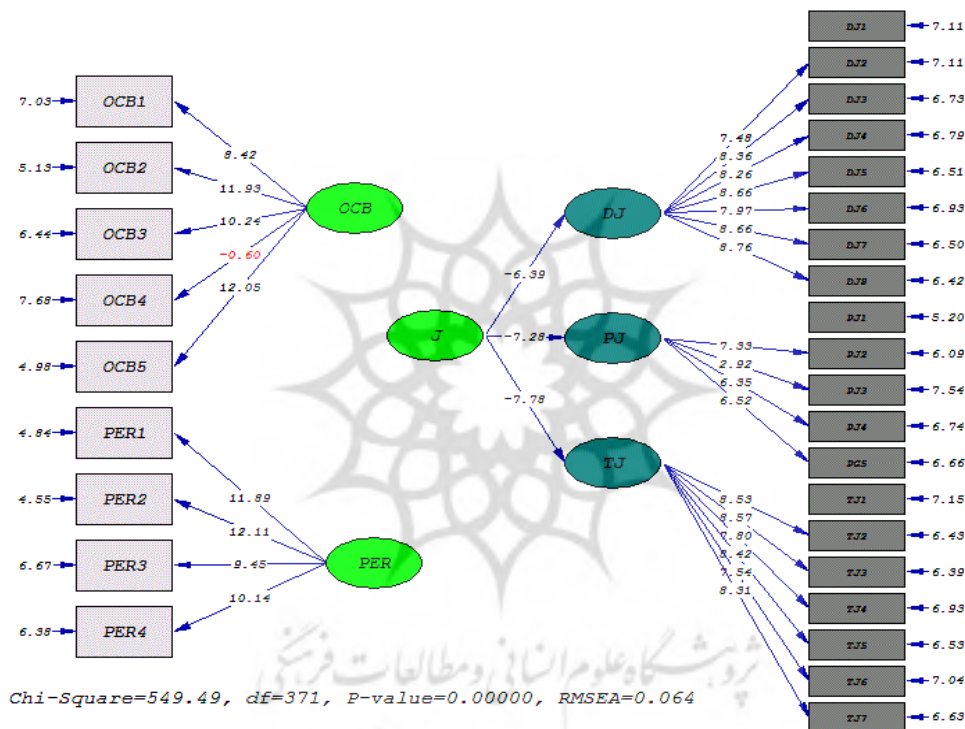
جدول ۲. آزمون میانگین پارامترهای جامعه آماری ( $\mu=3$ )

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
عدالت توزیعی	۲٫۸۲۷	۰٫۸۹۶	۰٫۰۰۲	-۰٫۵۴۲	-۰٫۱۰۵	نامناسب
عدالت رویه‌ای	۳٫۹۲۷	۰٫۷۱۰	۰٫۰۰۰	۰٫۴۹۳	۰٫۹۶۱	مناسب
عدالت تعاملی	۳٫۴۰۸	۰٫۹۴۹	۰٫۰۰۱	۰٫۱۲۹	۰٫۴۸۶	مناسب
عدالت سازمانی	۳٫۱۵۴	۰٫۷۲۵	۰٫۰۰۲	۰٫۰۱۷	۰٫۲۹۰	مناسب
رفتارهای شهروندی	۶٫۳۶۰	۰٫۹۱۱	۰٫۰۰۰	۰٫۴۸۹	۰٫۸۳۱	مناسب
عملکرد شغلی	۵٫۵۶۳	۰٫۹۸۶	۰٫۵۰۲	-۰٫۱۲۲	۰٫۲۴۸	متوسط

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

پیش از اجرای مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (عدالت سازمانی)، متغیرهای درون‌زا (رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی) اطمینان حاصل شود. تحلیل عاملی به دو روش اصلی تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی تقسیم می‌شود. در روش تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل مکنون در گویه‌ها از روش‌هایی

مانند تحلیل مؤلفه‌های اصلی انجام می‌گیرد. این روش برای شناسایی مؤلفه‌های مکنون به‌کار گرفته می‌شود. در نمودار ۳ نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم با به‌کارگیری نرم‌افزار Lisrel 8.54، سازه‌های عدالت سازمانی، رفتار شهروندی و عملکرد شغلی را تأیید کرده است. نتایج مدل اندازه‌گیری حاکی از رابطه همبستگی مثبت و معناداری متغیرهای درون‌زای مدل است. شایان ذکر است در این آزمون که از نوع آزمون تی است؛ فقط گویه OCB4 از فرایند پژوهش حذف شد.



نمودار ۳. تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های عدالت، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی

### بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

بر اساس روش معادلات ساختاری خطی (Lisrel)؛ به ازای هر پارامتر باید ۵ تا ۱۰ پاسخگو در نظر گرفته شود (هومن، ۱۳۸۵، ص ۳۲). از آنجا که تعداد نمونه تحقیق کمتر از این میزان است، بهره‌گیری از فن و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل در بررسی مناسب نیست. از این رو، به زعم برخی

پژوهشگران (Calvomora et al., 2005)، در این موارد فن کوچک‌ترین مربعات جزئی<sup>۱</sup> به کار گرفته می‌شود. این روش نیز در زمره روش‌های معادلات ساختاری خطی قرار می‌گیرد، با این تفاوت که از بند برخی مفروضات سخت‌گیرانه لیزرل (دریافت حداقل ۵ گویه به ازای هر پارامتر در مدل) فارغ است. همچنین، برخی دیگر بر این باورند که بهره‌گیری از مدل PLS نیازمند فرض نرمال بودن نیز نیست (Aparicio, 2011). لذا، بنا به مقتضیات نمونه آماری در تحلیل روابط ساختاری این مدل به کار گرفته می‌شود. برخی دیگر از ویژگی‌های این روش‌ها در جدول ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. بررسی ویژگی‌های فن‌های Lisrel و PLS

PLS (مدل‌های ترکیبی)	Lisrel (مدل‌های انعکاسی)
نمونه‌های کوچک	نمونه‌های بزرگ
رگرسیون یک‌متغیره	رگرسیون چندگانه
تبیین ساختار مدل	در موارد اندازه‌گیری
ساختار کواریانس	ساختار همبستگی
شاخص‌ها، ویژگی ساختار را تبیین می‌کنند.	ساختار شاخص‌ها را تعیین می‌کند.

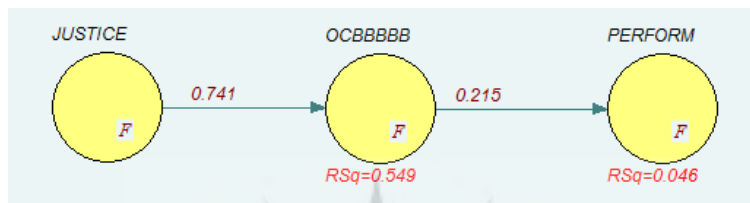
### آزمون فرضیه‌های تحقیق

در پژوهش حاضر نرم‌افزار Visual PLS برای ارزیابی روابط علی به کار گرفته شد. خروجی این نرم‌افزار مشتمل بر تحلیل اعتبار و پایایی است، که پیش‌تر به آن اشاره شد. خروجی اصلی این نرم‌افزار مدل مسیر (نمودار ۴) است. این نمودار متشکل از سه خروجی اصلی است. ضرایب مسیر که به مثابه ضرایب بتای رگرسیونی محسوب می‌شود، آزمون ضرایب مسیر، و ضرایب تعیین هر یک از متغیرهای درون‌زا (همچون رفتار شهروندی و عملکرد). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد. درباره روابط اجزای مدل، نتایج زیر به دست آمد:

عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار دارد. ضریب تأثیر آن

1. Partial least Square

برابر با ۰/۷۴۱ است (تأیید فرضیه ۶). رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد شغلی اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۲۱۵ دارد (تأیید فرضیه ۷)، از این رو، فرضیه ششم، یعنی میانجی بودن رفتار شهروندی سازمانی در رابطه عدالت و عملکرد شغلی تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۱۵۹ بر عملکرد شغلی دارد.



نمودار ۴. نمودار مسیر خروجی نرم‌افزار Visual PLS

عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۷۴۱ دارد (تأیید فرضیه ۱)، ولی اعتماد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر معنادار ندارد (رد فرضیه ۴)، لذا، فرضیه میانجی بودن اعتماد سازمانی در رابطه عدالت و رفتار شهروندی تأیید نشده است. از آنجاکه نرم‌افزار VisualPLS فقط ضرایب روابط علی را تخمین می‌زند، درباره برآزش کل مدل با اطلاعات موجود نمی‌توان اظهار نظر کرد. لذا، این امر یکی از نقص‌های این مدل‌ها است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سرمایه‌های انسانی از جمله مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شوند. پژوهش حاضر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی را در رابطه عدالت و عملکرد شغلی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بررسی می‌کند.

عدالت، از جمله مفاهیم مهم و کارکردی در حوزه علوم اجتماعی است که در نظریه‌های مدیریت از آن یاد می‌شود. شاید این مفهوم از معدود مضامین مورد توافق در پارادایم‌های مختلف مدیریتی است. در پژوهش حاضر، ضمن بررسی سطح مؤلفه‌های سه‌گانه عدالت، رفتار شهروندی و عملکرد شغلی، تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی و عملکرد شغلی بررسی شده است.

هرچند برخی ابعاد عدالت سازمانی (مانند عدالت رویه‌ای)، در این پژوهش در سطحی رضایت‌بخش ارزیابی شد، اما بر اساس آموزه‌های مدیریت کیفیت جامع؛ هیچ نقطه‌ای مبین سطح مطلوب کیفیت نیست و اعتلای مستمر عدالت رویه‌ای نیز باید در اولویت بلندمدت سازمان قرار گیرد. در پایان، برای بهبود وضعیت متغیرهای عدالت پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

الف) عدالت تعاملی: در جهت اعتلای عدالت تعاملی، علاوه بر رعایت نکات پیش‌گفته، همدلی، ادب و کوشش از جانب کارکنان به افزایش بیشتر این مقوله در سازمان منجر می‌شود (کاظمی و برید، ۱۳۸۹). بنابراین، نحوه نهادینه‌سازی برخورد مؤدبانه، با علاقه و شنود مؤثر میان کارکنان و ارباب رجوع از مصادیق رفتارها و هنجارهای سازنده در این راستا محسوب می‌شود؛

ب) عدالت رویه‌ای: بیشتر محققان بر این باورند سازمان‌ها برای افزایش و بهبود عدالت رویه‌ای باید به شکلی نظام‌مند فرایندها را کنترل کنند، تصمیم‌های کنترل‌شده اخذ کنند، در این زمین، زمان‌بندی مناسب، قابلیت دسترسی و انعطاف‌پذیری، خط‌مشی‌گذاری و جز آن مفید است؛

ج) برای ارتقای عدالت توزیعی پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- تلاش در جهت منصفانه‌کردن پاداش‌های اعطایی به اعضای سازمان؛
- تلاش در جهت طراحی نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد؛
- تلاش در جهت طراحی مجدد مشاغل، به گونه‌ای که وظایف و مسئولیت‌های افراد با حقوق پرداختی به آن‌ها متناسب باشد؛
- تلاش در جهت برقراری ارتباط بین دوره‌های آموزشی گذرانده‌شده و حقوق افراد.

بررسی یافته‌های پژوهش بر اساس آزمون میانگین یک جامعه آماری نشان داد وضعیت تمامی متغیرهای پژوهش (به‌جز عدالت توزیعی و اعتماد سازمانی) مناسب است. به نظر می‌رسد با بهبود عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، می‌توان بر عملکرد تأثیر گذاشت.

نتایج پژوهش مؤید نقش میانجی رفتار شهروندی در رابطه عملکرد شغلی و عدالت سازمانی است. از آنجاکه رفتار شهروندی سازمانی در زمره رفتارهای فرانش در سازمان است، قاعدتاً قابل ابلاغ و تحمیل به زیردستان نیست. همان‌طورکه در پیشینه پژوهش بیان شد، عوامل متعددی بر



بروز و تقویت رفتار شهروندی سازمانی دخیل است. در این راستا، علاوه بر عامل عدالت سازمانی، مؤلفه‌های دیگرمانند اعتماد<sup>۱</sup>، معنویت، تخلق به اخلاق حرفه‌ای و جز آن در سازمان‌ها می‌تواند موجد و تقویت‌کننده این رفتارها باشد.

سازه دیگر پژوهش، عملکرد شغلی کارکنان است که برای ساده‌سازی فرایند انجام پژوهش، توسط سرپرستان و همکاران ارزیابی شد. نتایج پژوهش نشان داد سازه عملکرد شغلی در سطح قابل قبول است. شایان ذکر است عوامل و شاخص‌های متعددی از جمله انگیزاننده‌های مختلف، عجزین‌سازی با شغل، محرک‌های دورن‌فردی و جز آن بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. در پژوهش حاضر، فقط ابعاد رفتار شهروندی و عدالت شغلی بررسی شد.

در تحلیل روابط علیمدل معادلات ساختاری، رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی مشاهده تأیید شد. به بیان دیگر، رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر میانجی بر رابطه متغیرهای عدالت سازمانی و عملکرد شغلی دارد. شایان ذکر است برخی نتایج پژوهش‌های انجام‌گرفته در عرصه داخلی و خارجی در رابطه‌سنجی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی، نتایج این پژوهش را تأیید می‌کند. (Rich, 2010؛ زارعی متین، جندقی، ۱۳۸۵؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۰).

در خاتمه، شایان ذکر است از آنجاکه این پژوهش مبتنی بر پارادایم‌های اصالت تحصیلی<sup>۲</sup> و روش‌های پژوهش کمی است، نگاه به پدیده‌ها از منظر عینی، ملموس و قابل تبیین بوده است. شاید برخی پدیده‌های اجتماعی، مانند عدالت در زمینه فرهنگی ایرانی (با پیشینه مذهب تشیع و کهن‌الگوهای تاریخی مان) مضمونی متفاوت و ژرف‌تر از آنچه در متون مدیریت رفتاری در مغرب زمین مطرح است، داشته باشد. در برخی سازمان‌ها کارکنان به سبب ترس از پیامدهای منفی ناشی از ارزیابی نامناسب درباره مسائل سازمانی از طرح پاسخ‌های شفاف و صحیح به پرسش‌ها و خودارزیابی‌ها واهمه دارند. از این رو، در این موارد به‌کارگیری پژوهش‌های کیفی یا آمیخته اکتشافی در ارتقا و قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش تأثیر بسزایی دارد.

- 
1. Trust
  2. Positivism

## منابع و مأخذ

۱. اخوی، احمد (۱۳۷۶). *نظام توزیع کالا در ایران*. تهران، مرکز پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
۲. اصغری‌زاده، عزت‌اله؛ قاسمی، احمدرضا (۱۳۸۸). مسیر تعالی عملکرد زنجیره عرضه: رهیافتی نوآورانه در جهت نیل به مدیریت زنجیره تأمین جامع (مطالعه موردی شهروند) فصل‌نامه پژوهشی‌های بازرگانی، شماره ۵۲، صفحات ۹۷-۱۲۴.
۳. مشرف جوادی، محمدحسین؛ دلوی، محمدرضا؛ عبدالباقی، عبدالمجید (۱۳۸۵). «عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی». *مدیریت فرد*، شماره‌های ۱۵ و ۱۶، صفحات ۱۴۳-۱۳۳.
۴. زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی»، *فرهنگ مدیریت*، شماره ۱۲، صفحات ۶۳-۳۱.
۵. سرمد زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۱). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران، انتشارات آگاه.
۶. صفری، حسین؛ قاسمی، احمدرضا؛ عینیان، مجیده (۱۳۹۱). *نگاهی جامع به نظام‌های سنجش عملکرد*، تهران، انتشارات مهربان.
۷. فانی، علی‌اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ زکیانی، شعله (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی»، *مدرس*، دوره ۱۷، صفحات ۴۸-۳۳.
۸. فروشگاه خانه‌به‌خانه (۱۳۹۲). *طرح کسب و کار فروشگاه خانه‌به‌خانه*، برگرفته از [www.khoonehbekhooneh.com](http://www.khoonehbekhooneh.com).
۹. کاظمی، یداله؛ برید، ناصر (۱۳۸۹). *عدالت ادراک شده از احیا خدماتی و تأثیر آن بر اعتماد مشتریان در شرکت‌های مسافری هوایی داخلی*، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، شماره سوم، صفحات ۱۹۳-۱۷۰.

۱۰. کلاین، پل (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه جلال صدرالسادات واصغر مینایی، تهران، انتشارات سمت.
۱۱. کردنائیچ اسداله (۱۳۸۳). مشتری مداری: رمز موفقیت سازمان‌های متعالی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۴۳ و ۴۴، صفحات ۱۸۳-۱۵۳.
12. Aparicio, G. M. (2011). Partial Least Squares (PLS) Methods: Origins, Evolution, and Application to Social Sciences, *Communications in Statistics—Theory and Methods*, 40, 2305° 2317.
13. Bolino, M.C.; Turnley, W.H.; Bloodgood, J.M. (2009). Gizenship behavior and the creation of social capital in organizations *Academy of Management Review*, 41(4), 501-522.
14. Byrne M.B. (1994). Structural equation modeling with EQS and EQS/WINDOWS. Basic concepts, applications, and programming. BMDP Statistical Software, Los Angeles (CA).
15. Calvo-Mora; A. Leal, Antonio; Jose Rolda. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities *Total Quality Management*, 16(6), 741° 770.
16. Castro C.B.; Armario E.M.; Ruiz D.M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty . *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-39.
17. Dyne L.V; Ang S. (2005). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore . *Academy of Management Journal*, 41(6),692-703.
18. Hui C.; Lam S.S.K.; Schaubroeck J. (2001). Can good citizens lead the way in providing quality service? *Academy of Management Journal*, 44(5), 988-995.
19. Hui, Chun, Simon SK Lam, and Kenneth KS Law. (2000). "Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment." *Journal of Applied Psychology* 85.5 :822.
20. Lavelle, J. J.; Brockner, J.; Konovsky, M. A.; Price, K. H., Henley; A. B., Taneja, A.; Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifocal analysis *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
21. Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as acritical link between HRMpractices and service quality . *Human Resource Management*, 35, 493-512.
22. Netemeyer R.; Mckee D.O.; McMurrian R.(2004). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context , *Journal of marketing*, 71, 85-98.
23. Organ D.W.; Ryan K. (2005). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior *Personnel Psychology*, 68,775-802.
24. Podsakoff, Nathan P. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
25. Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; Paine, J.; Bachrach, D. (2000). Organizational

- citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research *Journal of Management*, 26(3), 513-63.
26. Rich, B. L.; Lepine, J. A; Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
27. Robbins S.P. (2007) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
28. Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior *Journal Of Psychology*, 132(3), 277-291.
29. Segares A.H. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement : a paradigm and illustration within the context of information system *International Journal of Management Science*, 25(1), 33-43.
30. Treviño, L. K; Weaver, G. R. (2009). Organizational Justice and Ethics Program Follow-Through *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
31. Van Dyne, L; Graham, JW; Dienesch, RM (2004). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation . *Academy of Management Journal*, 37(4), 765- 802.
32. Wang H.; Law K.S.; Hackett R.; Wang D.; Chen Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers performance and organizational citizenship behavior”. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
33. Yoon, M. And Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees *Business Research*, 56, 597-611.