

مدیریت فرهنگ سازمانی  
دوره ۱۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳  
صفحات ۶۷۹ - ۶۵۵  
ISSN: 1735-6571  
<http://jomc.ut.ac.ir>

## بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری

حسین دامغانیان<sup>۱</sup>، سکینه جعفری<sup>۲\*</sup>، حسین ضابط‌پور<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده اقتصاد، دانشگاه سمنان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، ایران  
(تاریخ دریافت: ۹۲/۱۲/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۱۳)

### چکیده

یکی از موضوع‌های محوری در سازمان‌ها، حفظ و توسعه احساس عدالت در کارکنان است. بنابراین، با شناخت مناسب ارتباط ابعاد عدالت سازمانی با رفتارهای کارکنان، برای مدیران این امکان فراهم می‌شود تا اقدامات مناسب‌تری را به منظور توسعه احساس عدالت در سازمان برنامه‌ریزی و مدیریت کنند. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری بوده است. این تحقیق از نوع کاربردی بوده و به روش توصیفی<sup>۱</sup> همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق همه کارمندان زن و مرد (۴۱۹ نفر) دانشگاه مازندران بودند که با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۵۶ نفر از آنان به عنوان شرکت‌کننده در پژوهش انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌های عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی است. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ و روایی آن‌ها با به‌کارگیری روش همسانی درونی محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. یافته‌ها نشان داد عدالت توزیعی و رویه‌ای تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. عدالت توزیعی و رویه‌ای تأثیر معنادار بر کیفیت زندگی کاری دارد. عدالت توزیعی و رویه‌ای به واسطه کیفیت زندگی کاری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

### کلیدواژگان

رفتار سازمانی، عدالت سازمانی، کارکنان، کیفیت زندگی کاری.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [sjafari.105@gmail.com](mailto:sjafari.105@gmail.com)

## مقدمه

امروزه دانشگاه را نمی‌توان با دانش، ذهنیت، الگوها و روش‌های دیروز اداره کرد. تحولات و دگرگونی‌های گسترده، پویا و پیچیده امروزی ایجاب می‌کند دانشگاه‌ها همواره نگرش‌ها و الگوهای جدید ذهنی و عملی را بیاموزند، توسعه دهند و البته به درستی به‌کار گیرند (Araste, Blanca, 2008; 2008). از طرفی، در عصر پویایی و پیچیدگی، اکثر مدیران خواهان کارکنانی‌اند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت کنند، به فراسوی انتظارات روند، و به میل و خواست خود به رفتارهایی دست بزنند که جزء وظایف رسمی شغلی‌شان نیست (Podsakoff et al., 2000). به طور کلی، آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر زیادی بر اثربخشی عملیات سازمان دارد، توجه بسیاری از محققان و مدیران را جلب کرده است. در گذشته، محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، به عملکرد درون‌نقشی<sup>۱</sup> کارکنان توجه می‌کردند. تقریباً از دو دهه قبل، محققان بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرآنقشی<sup>۲</sup> تفاوت قائل شده‌اند (Hossam, 2008). عملکرد فرآنقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان اشاره دارد که این رفتارها اختیاری‌اند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. در واقع، این رفتارها همان رفتارهای شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که در سیستم رسمی پاداش کارکنان طراحی نشده‌اند و بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما وی آن‌ها را انجام می‌دهد و به عنوان اقدامات مثبت بخشی از فعالیت‌های کارکنان برای بهبود و بهره‌وری، انسجام در محیط کار، و پیوند و همبستگی میان اعضای سازمان است. در مجموع، باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان و ارتقای اثربخشی و عملکرد سازمانی می‌شود (De Groot & Etal, 2005; Chrystine & Serroni, 2004). این رفتارها برای هر سازمانی مطلوب است زیرا با متغیرهایی مانند اثربخشی و بهره‌وری ارتباط دارد و عامل

- 
1. In-Role Performance
  2. Extra-Role Performance

مؤثر بر همکاری، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی است (Huff et al., 2008). رفتار شهروندی سازمانی با ویژگی‌های مانند وظیفه‌شناسی<sup>۱</sup>، نوع‌دوستی<sup>۲</sup>، فضیلت شهروندی<sup>۳</sup>، جوانمردی<sup>۴</sup> و تواضع<sup>۵</sup> (Chrystine & Serroni, 2003; Garg & Renu, 2006; Haigh & Pfau, 2006; Alicia, 2008; Soner, 2009) شناخته شده است که می‌تواند با توجه به شرایط و اقتضائات متغیر محیط کنونی، مؤسسات آموزش عالی را در راستای تحقق مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و جز آن) و ایجاد بستری مناسب برای ارتقای کیفیت زندگی کاری (Sheel et al., 2012) در جهت ترویج عدالت سازمانی یاری رساند (Payne & Webber, Bettencourt et al., 2005; 2006).

بروز رفتار شهروندی سازمانی متأثر از ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در سازمان است (Cole & Flint, 2004). بدین معنی که آن‌ها به برابری ادراک‌شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان مثل سطح پرداختی به شخص (عدالت توزیعی)<sup>۶</sup>، فرایندی که توزیع پاداش‌ها بر آن اساس انجام می‌گیرد (عدالت رویه‌ای)<sup>۷</sup>، و برابری در رفتار با افراد در طول اجرای رویه‌ها و کیفیت این رفتار (عدالت تعاملی)<sup>۸</sup> حساس‌اند و به آن واکنش نشان می‌دهند (McDowall & Forret & Sue Olson et al., 2006; Rego & Cunha, 2006; Colquitt et al., 2004 Fletcher, 2004 Love, 2008). عدالت سازمانی اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت شغلی ارتباط دارد (Abu Elanain, 2010). به‌ویژه در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که با چه شیوه‌هایی با کارکنان باید رفتار کرد تا احساس کنند با آنان عادلانه برخورد شده است (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۵). با وجود این، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی ادراکات کارکنان از میزان

1. Conscientious
2. Altruism
3. Civic virtue
4. Sportsmanship
5. Courtesy
6. Distributive justice
7. Procedural justice
8. Interactional justice

رعایت عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای) در دانشگاه قلمرو پژوهش و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی آنان است تا ضمن سنجش دیدگاه کارکنان درباره موضوع پژوهش در دانشگاه، جهت توسعه این رویکرد در قلمرو تحقیق پیشنهادهای کاربردی مطرح شود.

### بیان مسئله

امروزه دستیابی به اهداف سازمان‌ها تا حد زیادی در گرو عملکرد مناسب و صحیح کارکنان است. این امر در سازمان‌های خدماتی مانند مراکز آموزش عالی اهمیت بیشتری دارد و کارآمدی این سازمان‌ها پیوند نزدیک خود را با مقوله‌های سازمانی مانند عدالت سازمانی حفظ کرده است (Ganjinya et al., 2010). متخصصان از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه اساسی اثربخشی فرایندهای سازمانی پی برده‌اند (MardaniHamuleh & Heydari, 2008). یکی از موضوع‌های محوری در سازمان‌ها از جمله مراکز آموزش عالی، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه مدیران و رهبران، و احساس عدالت در کارکنان است. در فرایند شکل‌دادن احساس عدالت در کارکنان، توجه به رابطه ادراک از عدالت با هر یک از رفتارهای کارکنان اهمیت دارد. با شناخت مناسب ارتباط ابعاد عدالت سازمانی با رفتارهای کارکنان، برای مدیران این امکان فراهم می‌شود تا اقدامات مناسب‌تری را به منظور توسعه احساس عدالت در سازمان برنامه‌ریزی و مدیریت کنند و از این طریق زمینه را برای تقویت نیروی انسانی خود فراهم کنند (Semsar et al., 2001).

با توجه به تأثیر انکارنشدنی عدالت سازمانی بر ارتقای کیفیت و کارایی نظام آموزشی در سطح دانشگاه‌ها، رهبران آموزشی باید انواع عدالت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن را در نظر بگیرند و در همه سطوح گام‌های اساسی را در جهت حرکت به سمت بسترسازی اجرای عدالت سازمانی بردارند. بنابراین، در شرایط رقابتی و متحول کنونی، شناخت و بهبود عدالت سازمانی یکی از نیازهای آشکار سازمان و محیط آن است. بسیاری از رفتارها از جمله رعایت نکردن عدالت سازمانی در سطوح مختلف سازمان‌های آموزشی باعث شده است افراد در سازمان بی‌روحیه، بی‌اعتنا و به‌طور کل، غیرحساس نسبت به محیط اطراف خود باشند. در صورتی که بر اساس نظریه عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محل کار،

واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها، افزایش یا کاهش برون‌دادهاست. اگر کارکنان مشاهده کنند عدالت در سازمان رعایت نمی‌شود، دچار نوعی تنش منفی می‌شوند. در نتیجه، برای کاهش تنش، میزان درون‌دادها و مشارکت‌های خود را کاهش می‌دهند. در چنین مواردی، ممکن است رفتار شهروندی آنان کاهش یابد. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد، برانگیخته می‌شوند تا با انجام‌دادن رفتارهای یاری‌دهنده مانند رفتار شهروندی سازمانی، درون‌دادها و مشارکت خود را افزایش دهند. به عبارتی، عدالت سازمانی در محل کار، بیانگر اهمیت‌دادن سازمان به کارکنان است، که باعث ایجاد میثاقی دوسویه بین کارکنان و سازمان می‌شود و به بروز رفتارهای شهروندی از سوی کارکنان می‌انجامد (Chu & Kessler, 2008; Belcourt et al., 2008).

تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی نشان می‌دهد به‌طور بالقوه بسیاری از متغیرهای مربوط به رفتار شهروندی سازمانی را عدالت سازمانی تبیین می‌کند و یکی از مهم‌ترین پیامدهای عدالت سازمانی که مورد توجه قرار گرفته است، رفتار شهروندی سازمانی و حیطه‌های مختلف آن است (نعامی و شکرشکن، ۱۳۸۵). علاوه بر عدالت سازمانی که بر باورها و احساسات و نگرش‌های افراد سازمان تأثیر می‌گذارد (Zhang et al., 2009) و از طریق تسهیل روابط و افزایش سطح اعتماد بین ذی‌نفعان، افزایش یا کاهش رفتار شهروندی سازمانی اعضای سازمان را در پی دارد و به تبع، بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> که از آن به عنوان نیازهای اصلی در سازمان یاد می‌شود، نیز بر میزان افزایش رفتار شهروندی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمان مؤثر خواهد بود (Rethinam & Ismail, 2008). طبق نظر والتون<sup>۲</sup> (۱۹۷۵)، کیفیت زندگی کاری به عنوان راهی برای نجات ارزش‌های انسانی اهمیت دارد. او کیفیت زندگی کاری را عکس‌العمل کارکنان در برابر کار، به‌ویژه پیامدهای ضروری آن در ارضای نیازهای شغلی و سلامت روحی، تعریف می‌کند.

---

1. Organizational Citizenship Behavior  
2. Walton

از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود عملکرد و اثربخشی آموزش عالی داشته باشد؛ با این حال، در آموزش عالی نارسایی‌هایی در توجه به این عامل وجود دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر به عنوان یک کار عملی، کاربردی و تجربی می‌تواند تا حدی جوابگوی بخشی از نارسایی‌های موجود در این زمینه باشد. همچنین، رابطه کیفیت زندگی کاری با رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند در جهت افزایش شناخت مدیریت آموزش عالی درباره کیفیت زندگی کاری و آثاری که می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد، مفید واقع شود. از سوی دیگر، وجود و رعایت عدالت سازمانی در سازمان‌های آموزش عالی، سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش عالی را ارتقا می‌بخشد و با مطرح کردن راهکارهای صحیح درباره روش برخورد مناسب با کارکنان باعث افزایش بازده رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها می‌شود. از طرفی، عدالت اقتضاء می‌کند رشد همه‌جانبه و همگانی برای افراد سازمان لحاظ شود تا هیچ کس در یک سطح نماند و زمینه شکوفایی استعدادها فراهم شود و با یکنواختی و کسالت‌آوری شغل مبارزه شود، و نیز از آنجا که افزایش عدالت و کیفیت زندگی کاری به افزایش رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان و به تبع آن اثربخشی هر سیستمی، از جمله سازمان‌های آموزش عالی منجر می‌شود، اهمیت آن‌ها به وضوح دیده می‌شود و عملکرد کارکنان زمانی سیر صعودی می‌یابند که عدالت و تعهد بین آن‌ها بیشتر احساس شود.

در نهایت، آموزش عالی برای برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت‌های بیشتر برای گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم و ارتباط مؤثر با جامعه برای بهسازی مداوم فرایند آموزش دانشگاهی، توانمندسازی نیروی انسانی و خودنوسازی، نیازمند رعایت بیشتر عدالت سازمانی است که بتوانند به مدد خلق معانی و نقشه‌های شناختی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع، تعهد و شور و حرارت لازم (رفتار شهروندی سازمانی) را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان جهت تحقق مطلوبیت‌های اساسی سازمانی ایجاد کنند.

### مرور متون پژوهش

هدف از مرور متون پژوهش تبیین و توصیف بهتر عدالت و پیامدهای آن در سازمان است. از این

رو، در ادامه، مفاهیم عدالت، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری بسط داده شده است.

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از فرد خواسته نشده‌اند، ولی در کل، از سازمان حمایت می‌کنند و به آن سود می‌رسانند، هر چند ممکن است به شخص سودی نرسانند (Hossam, 2008). به عبارت دیگر، رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که اختیاری (داوطلبانه) و آگاهانه است و به‌طور مستقیم و صریح به وسیله سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده است، ولی به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری، انسجام در محیط کار، پیوند و همبستگی میان اعضای سازمان است که اثر بسیار چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارد (Bolino & Turnley, 2004). ارگان (۱۹۹۸) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در پنج بعد طبقه‌بندی کرده است که عبارت‌اند از وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی و تواضع. در پژوهش حاضر بر این طبقه‌بندی تأکید شده است. بنابراین، به نظر می‌رسد شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر می‌کنند توانایی همکاران و مدیران را برای انجام دادن کار از طریق برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و حل مشکل بهبود بخشند و در عرضه بهتر خدمات باکیفیت مشارکت کنند.

### کیفیت زندگی کاری

مفهوم کیفیت زندگی کاری در اواخر دهه پنجاه در محیط شغلی مطرح شد. والتون<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) اعتقاد دارد کیفیت زندگی کاری به عنوان راهی برای نجات ارزش‌های انسانی و محیطی که به خاطر پیشرفت فن‌آوری در بهره‌وری و رشد اقتصادی، که مورد غفلت قرار گرفته‌اند، اهمیت دارد. او کیفیت زندگی کاری را واکنش کارکنان در برابر کار، به‌ویژه پیامدهای ضروری آن در ارضای نیازهای شغلی و سلامت روحی، تعریف می‌کند. والتون (۱۹۷۵) الگویی نظری را برای تبیین کیفیت

1. Walton

زندگی کاری تنظیم کرده است که شامل مؤلفه‌های پرداخت منصفانه و کافی<sup>۱</sup>، محیط کار ایمن و بهداشتی<sup>۲</sup>، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم<sup>۳</sup>، قانون‌گرایی در سازمان شغلی<sup>۴</sup>، وابستگی اجتماعی زندگی شغلی<sup>۵</sup>، شغل و فضای کلی زندگی<sup>۶</sup>، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان شغلی<sup>۷</sup>، فرصت‌های بی‌واسطه برای به‌کارگیری و توسعه قابلیت‌های انسانی<sup>۸</sup> است (Sheel Johnson, 2011; et al., 2010).

### عدالت سازمانی

نخستین بار گرینبرگ<sup>۹</sup> در سال ۱۹۸۷، واژه عدالت سازمانی به عنوان ادراک عدالت در محل کار را به مثابه عاملی مهم در اثربخشی سازمان‌ها مطرح کرد، که می‌کوشد نقش عدالت و انصاف و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها و رضایت شخصی افراد را نشان دهد (Olson et al., 2006). در این راستا، از سال ۱۹۹۰ مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز شد که حاصل آن شناخت سه نوع عدالت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در سازمان‌هاست. عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره می‌کند. این نوع عدالت سازمانی در نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵) ریشه دارد. این نظریه به نحوه پاسخ‌دهی افراد به مداخله‌ها و رفتارهای ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان‌ها در سازمان‌ها توجه دارد. عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک‌شده از فرایند توزیع پاداش‌ها. در اینجا این سؤال مطرح است که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می‌کند، اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. عدالت

1. Adequate and fair compensation
2. Safe and healthy working conditions
3. Opportunity for continued growth and security
4. Constitutionalism in the work organization
5. The social relevance of work life
6. Work and total life space
7. Social integration in the work organization
8. Immediate opportunity to use and develop human capabilities
9. Greenburg



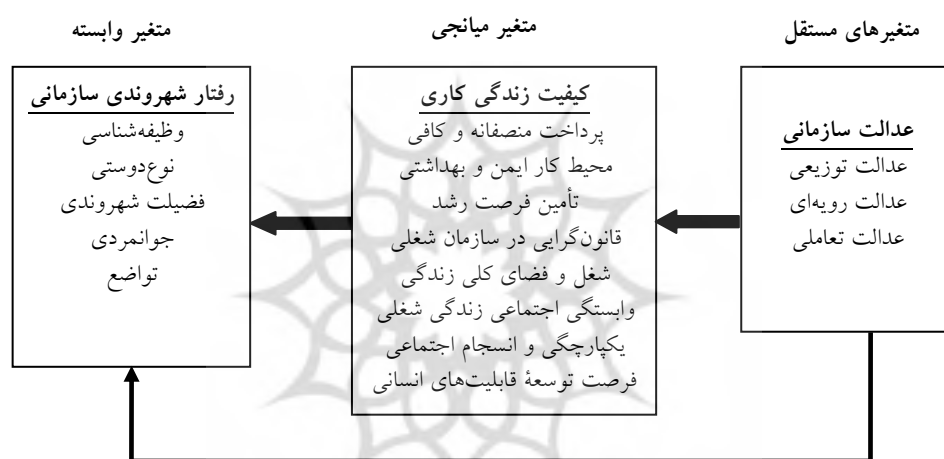
تعاملی، نوع سوم از عدالت سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (مانند ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است (Forret & Sue Love, 2008). در حوزه عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی پژوهش‌های نسبتاً زیادی انجام گرفته است. اما تحقیق زیادی به‌طور همزمان در این زمینه در سیستم‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام نگرفته است. جدول ۱ برخی پژوهش‌های سازمانی انجام گرفته در این حوزه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. برخی تحقیقات انجام گرفته در حوزه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	نتایج پژوهش
۱	Tepper & lockhart (2001)	با رعایت عدالت سازمانی از سوی مدیران، کارکنان رفتار شهروندی سازمانی را بخشی از شغل خود تعریف می‌کنند، همچنین، عدالت رویه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد.
۲	Cohen-Charash & Spector (2002)	وجود عدالت در سازمان و ادراک آن به عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر منجر می‌شود.
۳	Robinson (2004)	ادراک کارکنان از عدالت سازمانی عاملی بسیار حیاتی برای رفتارهای کاری معین است.
۴	Rego et al. (2006)	عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد.
۵	Everton et al. (2007)	منصف و عادل‌بودن کارگزاران سازمان می‌تواند مانع بروز رفتارهای انحرافی کارکنان شود.
۶	Ashajaa (2008)	بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد.
۷	Devonish & Greenidge (2010)	عدالت رویه‌ای و توزیعی موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند.
۸	ارشدی و هاشمی شیخ‌شبان (۱۳۸۸)	عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۹	نظرپوری و همکاران (۱۳۹۱)	عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

با توجه به مطالب یادشده و بررسی پیشینه پژوهش و اهمیت نقش عدالت سازمانی در موفقیت

سازمان‌های آموزشی جهت دستیابی به مطلوبیت‌های آموزشی و سازمانی، همچنین، ایجاد شرایط مطلوب در توسعه رفتار شهروندی سازمانی و به تبع آن عملکرد سازمانی دانشگاه، در این پژوهش مدل فرضی از روابط ساختاری بین عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شد. در مدل مفهومی طراحی شده عدالت سازمانی به عنوان متغیر برون‌زا بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد. همچنین، فرض شده است کیفیت زندگی کاری در رابطه ساختاری عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر تأثیر عدالت سازمانی را بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری بررسی می‌کند، روش پژوهش از نوع همبستگی و جزء طرح‌های رگرسیونی است. جامعه آماری ۴۱۹ نفر از کارمندان دانشگاه مازندران بودند که با به‌کارگیری نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (۵۰ نفر کارمند زن و ۱۰۶ نفر کارمند مرد) انتخاب شد و ابزارهای پژوهش را تکمیل کردند و عودت دادند.

### ابزارهای اندازه‌گیری

**الف) مقیاس عدالت سازمانی:** در این پژوهش مقیاس عدالت سازمانی (Moorman, 1993) به‌کار گرفته شده است که مشتمل بر ۲۰ گویه است و به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. مقیاس عدالت سازمانی مشتمل بر زیرمقیاس‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. در این پژوهش از زیرمقیاس عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۴ به‌کار گرفته شده است. دامنه همبستگی گویه‌های عدالت توزیعی با نمره کل ۰/۷۴ - ۰/۵۰، گویه‌های عدالت رویه‌ای با نمره کل ۰/۸۲ - ۰/۶۰ و گویه‌های عدالت تعاملی با نمره کل ۰/۸۴ - ۰/۶۸ به دست آمد.

**ب) مقیاس کیفیت زندگی کاری:** به منظور اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری کارمندان مقیاس کیفیت زندگی کاری (Walton, 1975) به‌کار گرفته شده است که مشتمل بر ۳۵ گویه است و به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) درجه‌بندی شده است. در این پژوهش مقیاس کل کیفیت زندگی کاری به‌کار گرفته شده است. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس ۰/۹۳ و دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۸۶ - ۰/۵۵ به دست آمد.

**ج) مقیاس رفتار شهروندی سازمانی:** در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش مقیاس رفتار شهروندی سازمانی (Podsakoff et al., 2000) به‌کار گرفته شده است. که مشتمل بر ۶ گویه است و به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. در این پژوهش مقیاس کل رفتار شهروندی سازمانی به‌کار گرفته شده است. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس یادشده ۰/۸۵ و دامنه همبستگی گویه‌های آن با نمره کل ۰/۸۴ - ۰/۶۸ به دست آمد.

## روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های علوم اجتماعی نسخه ۱۹<sup>۱</sup> به کار گرفته شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی، و شاخص‌های استنباطی شامل تحلیل رگرسیون (برای بررسی مسیرهای موجود در مدل) محاسبه شد. همچنین، برای تعیین کارایی مدل نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه ۲۸،۴۵<sup>۲</sup> به کار گرفته شد.

## یافته‌ها

برای تعیین میانگین متغیرهای عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش به کار گرفته شد (جدول ۲). در دانشگاه مورد مطالعه میانگین عدالت توزیعی ( $M = ۴,۳۳$ ) در یک بازه پنج‌درجه‌ای نشان می‌دهد شرکت‌کنندگان عدالت توزیعی را در سطح بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند. الگوی مشابهی در مورد عدالت رویه‌ای و تعاملی مشاهده می‌شود. میانگین رفتار شهروندی سازمانی ( $M = ۳,۲۱$ ) نشان می‌دهد شرکت‌کنندگان رفتار شهروندی سازمانی موجود در بین اعضای سازمان را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. اما میانگین کیفیت زندگی کاری کارمندان با میانگین ( $۲,۵۷$ ) پایین‌تر از سطح متوسط است. رفتار شهروندی سازمانی با عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و کیفیت زندگی کاری رابطه معنادار دارد. شدت رابطه رفتار شهروندی سازمانی با عدالت توزیعی بیشتر از متغیرهای دیگر است ( $P < ۰,۰۱$ ;  $r = ۰,۲۱$ ). همچنین، کیفیت زندگی کاری با عدالت رویه‌ای و تعاملی رابطه منفی و معنادار دارد، اما با عدالت توزیعی رابطه ندارد. به منظور پاسخگویی به سؤال پژوهش و بررسی ساختار ارتباطی متغیرهای موجود در مدل مورد نظر و میزان قدرت پیش‌بینی متغیرهای برون‌زا (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و متغیر واسطه‌ای

1. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS19)
2. Linear Structural Relations (LISREL8.54)

(کیفیت زندگی کاری) روی متغیر درون‌زا (رفتار شهروندی سازمانی) روش آماری تحلیل مسیر<sup>۱</sup> و رگرسیون چندگانه به روش متوالی همزمان<sup>۲</sup> بر اساس مراحل بارون و کنی<sup>۳</sup> به کار گرفته شد. برای بررسی مسیرهای موجود در مدل محاسبات زیر اجرا شد:

۱. رگرسیون ابعاد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی؛

۲. رگرسیون ابعاد عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری؛

۳. رگرسیون همزمان متغیرهای ابعاد عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری بر رفتار شهروندی سازمانی؛

۴. برای تعیین میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری بین ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مرحله ۳ با ۱ مقایسه شد.

جدول‌های ۳، ۴ و ۵، نتایج مربوط به این مراحل را نشان می‌دهد. براساس جدول ۳، عدالت توزیعی با ضریب رگرسیون ( $P < 0,01$ ;  $\beta = 0,22$ ) و عدالت رویه‌ای با ضریب رگرسیون ( $P < 0,03$ ؛  $\beta = 0,18$ ) پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی سازمانی‌اند. همان‌طور که یافته‌های جدول‌های ۴ و ۵ نشان می‌دهد، عدالت توزیعی با ضریب رگرسیون ( $P < 0,01$ ؛  $\beta = 0,24$ ) و عدالت رویه‌ای با ضریب رگرسیون ( $P < 0,01$ ؛  $\beta = 0,21$ ) پیش‌بینی‌کننده معنادار کیفیت زندگی کاری کارمندان هستند. همچنین، عدالت توزیعی با ضریب رگرسیون ( $P < 0,02$ ؛  $\beta = 0,19$ )؛ عدالت رویه‌ای با ضریب رگرسیون ( $P < 0,03$ ؛  $\beta = 0,17$ ) و کیفیت زندگی کاری با ضریب رگرسیون ( $P < 0,01$ ؛  $\beta = 0,13$ ) پیش‌بینی‌کننده معنادار رفتار شهروندی سازمانی‌اند. اما عدالت تعاملی، از قابلیت پیش‌بینی برخوردار نبود. با بررسی و مقایسه میزان ضرایب رگرسیون از مرحله اول تا مرحله سوم نتایج زیر به دست آمد:

۱. ضریب رگرسیون رابطه عدالت توزیعی با متغیر درون‌زا رفتار شهروندی سازمانی،  $0,22$

1. Path Analysis
2. Sequential Simultaneous Regression Analyses
3. Baron & Kenny Steps

بوده است که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم به ۰/۱۹ کاهش یافته است که نشان‌دهنده نقش میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی است.

۲. ضریب رگرسیون رابطه عدالت رویه‌ای با متغیر درون‌زا رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۱۸ بوده است، که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم ۰/۱۷ کاهش یافته است که نشان‌دهنده نقش میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی است.

۳. ضریب رگرسیون رابطه عدالت تعاملی با متغیر درون‌زا رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۱۵ بوده است که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم به ۰/۱۶ افزایش یافته است که نشان‌دهنده این است که کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری ندارد.

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی

متغیرها	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	کیفیت زندگی کاری	رفتار شهروندی سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد
عدالت توزیعی	۱					۴/۳۳	۰/۶۲
عدالت رویه‌ای	۰/۷۵**	۱				۴/۲۷	۰/۶۱
عدالت تعاملی	۰/۷۶**	۰/۷۵**	۱			۴/۲۳	۰/۶۳
کیفیت زندگی کاری	۰/۰۴	-۰/۱۵**	-۰/۱۳**	۱		۲/۵۷	۰/۵۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۱**	۰/۱۹**	۰/۱۱*	۰/۱۱*	۱	۳/۲۱	۰/۷۵

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.001$ 

جدول ۳. میزان پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی

متغیرها	R	R <sup>2</sup>	F	متغیر درون‌زای نهایی: رفتار شهروندی سازمانی	مقدار تی	سطح معناداری
عدالت توزیعی			۷/۰۵	۰/۲۲	۲/۵۸	۰/۰۱
عدالت رویه‌ای	۰/۲۳	۰/۰۵	$P < 0.001$	۰/۱۸	۲/۰۹	۰/۰۳
عدالت تعاملی				۰/۱۵	۱/۸۲	۰/۰۶

جدول ۴. میزان پیش‌بینی کیفیت زندگی کاری بر اساس عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی

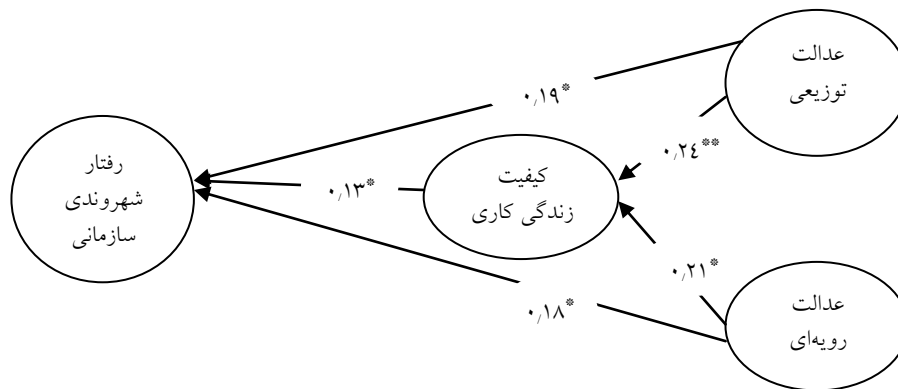
متغیر واسطه‌ای: کیفیت زندگی کاری			متغیرها		
مقدار تی	سطح معناداری	F	R <sup>2</sup>	R	متغیر برون‌زا
۰,۲۴	۲,۷۴	۵,۲۶			عدالت توزیعی
۰,۲۱	۲,۳۵	P<۰,۰۰۱	۰,۰۴	۰,۲۰	عدالت رویه‌ای
۰,۱۶	۱,۸۱				عدالت تعاملی

جدول ۵. میزان پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی و کیفیت زندگی کاری

متغیر درون‌زای نهایی: رفتار شهروندی سازمانی			متغیرها		
مقدار تی	سطح معناداری	F	R <sup>2</sup>	R	متغیر برون‌زا
۰,۱۹	۲,۲۲	۶,۷۷			عدالت توزیعی
۰,۱۷	۲,۱۱	P<۰,۰۰۱	۰,۰۷	۰,۲۶	عدالت رویه‌ای
۰,۱۶	۱,۸۷				عدالت تعاملی
۰,۱۳	۲,۳۷				کیفیت زندگی کاری

در نهایت، به منظور اصلاح مدل، مسیرهای غیرمعنادار (اثر عدالت تعاملی بر متغیرهای دیگر) از مدل حذف شد و برازندگی مدل بررسی شد. مدل اصلاح‌شده نهایی در شکل ۲ نشان داده شده است. برای تعیین برازش مدل، با به‌کارگیری نرم‌افزار Lisrel، مقادیر مختلف برازش محاسبه شد. با توجه به بالابودن شاخص‌های برازش<sup>۱</sup> NFI (معادل ۰,۹۱)، CFI<sup>۲</sup> (معادل ۰,۸۹)، IFI<sup>۳</sup> (معادل ۰,۹۲) و GFI<sup>۴</sup> (معادل ۰,۸۷) و پایین‌بودن شاخص خطای SRMR<sup>۵</sup> (معادل ۰,۰۷)، مدل یادشده برازش مطلوبی دارد.

1. Normed Fit Index
2. Comparative Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Root Mean Squared Error of Approximation



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق

\*ضرایب استاندارد (همه ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است)

### تعیین سهم میانجی‌گری متغیر کیفیت زندگی کاری

در مدل طراحی شده، میزان سهم میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری در بررسی تأثیر متغیرهای عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی محاسبه شد، بدین صورت که ابتدا در مدل نهایی آثار مستقیم، غیرمستقیم و آثار کل متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا سنجیده شد. سپس، در هر یک از مدل‌های فرعی نیز میزان میانجی‌گری بررسی شد. سهم میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری به‌طور کلی مطابق با جدول ۶ است که مجموع آثار مستقیم، غیرمستقیم و کل بیان شده است.

جدول ۶. آثار مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها

عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	آثار مستقیم متغیرهای برونزا بر متغیر درونزا
۰٫۱۷	۰٫۱۹	رفتار شهروندی سازمانی
۰٫۰۲۷	۰٫۰۳۱	آثار غیرمستقیم متغیرهای برونزا بر متغیر درونزا با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری
۰٫۱۹۷	۰٫۲۲۱	آثار کل متغیرهای برونزا بر متغیر درونزا با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری بود، نخستین یافته این پژوهش حاکی از آن است که عدالت توزیعی و رویه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار دارند. این یافته با برخی یافته‌های پیشین هماهنگ است (Organ, 2004; Ashajaa, 2008; Colquitt, 2001; Samuel, 2002; Piercy et al., 2006; نعیمی و شکرشکن، ۱۳۸۵؛ مردانی حموله و حیدری، ۱۳۸۷). این یافته‌ها با نظریه برابری آدامز نیز هم‌سو است. نظریه برابری مدلی انگیزشی است که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت و انصاف در مبادله‌های اجتماعی و روابط بده‌بستانی تشریح می‌کند. در نظریه برابری گفته می‌شود کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان نتایج کار خود به نهاده‌هایشان در آن کار را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین پندارند که نسبت متعلق به آنان با نسبت افراد مشابه که خود را با آن‌ها مقایسه کرده‌اند، برابر است، معتقدند هیچ اجحافی نشده است. اگر این نسبت‌ها نابرابر باشد، در سازمان احساس اجحاف می‌شود. به بیانی دیگر، عدالت رعایت نمی‌شود (Francis & Baling, 2005). هنگامی که در سازمان رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد وفاداری و تلاش کمتری نشان می‌دهند. وقتی اعضای سازمانی، بی‌عدالتی را مشاهده می‌کنند، تمایل کمتری برای انجام‌دادن کار خواهند داشت. در چنین حالتی کارگریزی و رفتارهای ضد تولید افزایش و مشارکت و رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد (Aydin & Karaman-Kepenekci, 2008). احساس نابرابری موجب تنش و تعارض می‌شود و بر میزان کیفیت کار کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها اثر می‌گذارد. در چنین سازمان‌هایی، هنجارهای مربوط به کار کمتر درونی می‌شود و حتی به تدریج، تعهد افراد کاسته می‌شود، در نتیجه، وجدان کار افراد کاهش می‌یابد (رحمانی، ۱۳۸۲). همچنین، تصمیم برای اعمال رفتار شهروندی سازمانی تابع درجه‌ای است که فرد احساس کند در سازمان با وی عادلانه رفتار می‌شود. یعنی، کارکنان در صورت ادراک بی‌عدالتی، ممکن است رفتار شهروندی سازمانی خویش را کاهش دهند (Organ, 2004). از سوی دیگر، کارکنانی که احساس کنند در سازمان با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود به اعمال رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان

مشارکتی منطقی در سازمان، ادامه می‌دهند (Ashajaa, 2008). عدالت سازمانی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد، زیرا باعث بازتعریف مبادله بین سازمان و کارکنان می‌شود، یعنی، تغییر از یک مبادله اقتصادی به یک مبادله اجتماعی. اگر کارکنان احساس عدالت کنند احتمال دارد رفتار شهروندی سازمانی را خارج از نقش تعریف شده خویش بدانند و به عنوان ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی خود بروز دهند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی، کارکنان در قبال وجود و نبود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد احساس رفتار عادلانه تأثیری مهم بر نگرش‌ها و رفتار افراد دارد و آنان با ادراک عدالت، انگیزه پیدا می‌کنند در فعالیت‌های شهروندی درگیر شوند تا با بروز رفتارهای یاری‌دهنده مانند رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت خود را برای بهبود عملکرد سازمان افزایش دهند.

یافته دیگر این پژوهش بیان می‌کند از دیدگاه کارکنان عدالت توزیعی و رویه‌ای با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معنادار دارد، این نتیجه با برخی یافته‌های نظریه‌های نظریه‌های همکاران (۱۳۹۱) همسو است. این یافته بدان معناست که برای بهبود و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان باید میزان عدالت توزیعی و رویه‌ای را افزایش داد. کیفیت زندگی کاری مجموعه‌ای از شرایط کاری مساعد و مطلوب در یک سازمان مانند حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، ملاحظات بهداشتی و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، روش مدیریت، تنوع و غنی بودن مشاغل است، که باعث حفظ و افزایش رضایت، امنیت شغلی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای برای کارکنان می‌شود. پژوهشگران بر این باورند که مفهوم کیفیت زندگی کاری و حیطه‌های مختلف آن پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی از قبیل نظام‌های پاداش‌دهی<sup>۱</sup>، محیط فیزیکی کار<sup>۲</sup>، مشارکت کارکنان<sup>۳</sup>، حقوق و دستمزد<sup>۴</sup> و نیاز به احترام<sup>۵</sup>، رضایت شغلی و بهره‌وری<sup>۶</sup> کارکنان است.

1. Reward systems
2. Physical work environment
3. Employee involvement
4. Rights
5. Esteem needs
6. Productivity

(Cummins & Worley, 2005). لذا با توجه به پیامدهای مطلوب کیفیت زندگی کاری و رابطه معنادار آن با عدالت توزیعی و رویه‌ای باید عدالت سازمانی از جمله عدالت توزیعی و رویه‌ای ترویج و رعایت شود.

بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی با واسطه کیفیت زندگی کاری در مدل پیشنهادی نشان‌دهنده نقش میانجی‌گری معنادار کیفیت زندگی کاری در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی بود. این یافته با مطالعات قبلی همسو است (Thurston, 2010؛ ارشدی و هاشمی شیخ‌شبابی، ۱۳۸۸). بر اساس نظریه عدالت سازمانی، کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند، به عبارت دیگر، افزایش وظیفه‌شناسی و تواضع (ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی) و دل‌بستگی به سازمان از واکنش‌های افراد است. به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود، به نوعی تنش دچار می‌شوند و برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دل‌بستگی و وظیفه‌شناسی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد، برانگیخته می‌شوند تا در شغل خود وظیفه، تکلیف و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند تا بدین وسیله دین خود را به حرفه خود ادا کنند. لذا رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها افزایش خواهد یافت. عدالت سازمانی در محل کار نشان‌دهنده اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و میثاقی دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که به افزایش رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان منجر می‌شود (Chu & Kessler, 2008). از سوی دیگر، بر اساس شواهد موجود، توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان و فراهم کردن مواردی از قبیل نظام‌های پاداش‌دهی مناسب و صادقانه، محیط فیزیکی مناسب و مطلوب کاری، فراهم کردن بستر مناسب برای مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها، طراحی سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و احترام گذاشتن به عقاید و ارزش‌های آنان می‌تواند موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی و در نتیجه، افزایش اثربخش و کارآمدی سازمان شود.

هر چند دستیابی به اهداف آموزشی صرف، منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است، پویایی سیستم‌های آموزشی وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارمندی خشنود، برخوردار از زندگی کاری مطلوب و وظیفه‌شناس، نوع‌دوست و وفادار به سازمان و دلبسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به‌کارگیری همه توان خویش برای کارایی بیشتر و بهتر این سیستم‌های آموزشی و فرهنگی گام بردارند. در نهایت، امروزه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه دست یابند و به‌طور کلی، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان‌ها بستگی دارد، از این رو، حرکت به سمت افزایش عدالت سازمانی، مطلوبیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری است. از سوی دیگر، مؤسسات آموزشی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت و بهسازی و اثربخشی جامعه دارند، جایگاه متمایزی دارند. لذا هر گونه تلاش آنان برای بهسازی و ارتقای اثربخشی خود زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود را فراهم می‌کند. بر این اساس، سازمان‌های آموزش عالی باید بکوشد از طریق توسعه توانایی و ارتقای سطح سلامت سازمانی و اثربخشی خود نقش شایسته و بایسته خود را در تحقق اثربخشی مطلوب و پاسخگویی به محیط پیرامون خود ایفا کند، و تحقق این امر در راستای توجه ویژه به رعایت عدالت سازمانی، توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان و ترویج رفتار شهروندی سازمانی است.

نخستین محدودیت مطالعه حاضر مربوط به نمونه شرکت‌کنندگان است. یافته‌های حاصل از این مطالعه به جامعه کارمندان دانشگاه‌های مازندران قابل تعمیم است، از این رو، پژوهشگران نسبت به هر گونه تعمیم غیرمجاز هشدار می‌دهند. محدودیت دیگر این مطالعه مربوط به ابزارهای اندازه‌گیری است. ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای محدودیت‌هایی ذاتی (خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری، پاسخ‌های قابل پذیرش اجتماعی و جز آن) دارند.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آتی، در جوامع دیگر مطالعه حاضر را تکرار کنند تا

شواهدی از بسط روابط مشاهده در کشور فراهم شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود علاوه بر به‌کارگیری ابزارهای معتبرتر برای اندازه‌گیری سازه‌ها، روش‌های دیگر اندازه‌گیری به‌کار گرفته شود تا شواهدی از بسط روابط مشاهده‌شده از یک روش به روش‌های دیگر به دست آید. احتمال دارد فرض‌های تدوین‌شده در مدل اولیه در این مطالعه در بعضی از دانشگاه‌های پیشرو از لحاظ عدالت تعاملی تأیید شود، لذا پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران در مطالعات آتی ابتدا دانشگاه‌ها را در یک طیف از لحاظ عدالت تعاملی از کمترین تا بیشترین درجه بندی کنند. سپس، مدل فرضی اولیه رویایی‌سنجی می‌شود. به علاوه، پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش عدالت توزیعی، مؤسسات آموزش عالی با احتساب حساسیت و پیچیدگی کار و سطح تخصص فرد حقوق و مزایا را تنظیم کنند. مسئولیت‌ها بر اساس میزان قابلیت و توانمندی افراد به آن‌ها واگذار شود و با تقسیم کار مطلوب از فشار کاری افراد کاست و با ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به اهداف مشترک کارکنان و سازمان بر حسب تخصص، تجربه، تحصیلات و نوع کار و با به‌کارگیری روش‌های علمی و دقیق، فرصت‌ها و امکانات را برای کارکنان دانشگاه فراهم کند. به منظور افزایش عدالت رویه‌ای، دانشگاه باید با برگزاری جلسات منظم و فراهم کردن موجبات تشریک مساعی کارکنان، آنان را از دلایل و نتایج تصمیم‌ها آگاه کنند مقررات، ضوابط و دستورالعمل‌های سازمانی متناسب با ارزش‌های اخلاقی و اعمال بدون تبعیض مقررات تدوین کنند. برای افزایش عدالت تعاملی، برپایی دوره‌های آموزشی کافی و مناسب جهت آشناکردن کارکنان با توانایی‌های انسانی ضروری است. بدیهی است تحقق این موارد همان‌طور که اشاره شد، مستلزم درک مفهوم، کارکردها و مزایای عدالت سازمانی توسط مدیریت ارشد دانشگاه و در نتیجه تمایل آنان به رعایت عدالت سازمانی در دانشگاه به منظور بهره‌گیری از مزایای ارزشمند آن برای دانشگاه است. به علاوه، توسعه پنداره مفهومی مناسب درباره موضوع در بدنه دانشگاه، می‌تواند زمینه را برای توسعه و تحقق ابعاد ساختاری و عملکردی رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه قلمرو تحقیق فراهم کند.

## منابع و مأخذ

۱. ارشادی، نسرین؛ هاشمی شیخ‌شبانی، سیداسماعیل (۱۳۸۸). «رابطه عدالت سازمانی ادراک‌شده و انگیزه‌های رفتار مدنی سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در یک سازمان صنعتی». *مجله دستاوردهای روان‌شناختی*، دوره چهارم، شماره ۲، صفحات ۲۳۶-۲۱۹.
۲. ازگلی، محمد (۱۳۸۳). «سیر تاریخی نظریه‌ها و تحقیقات درباره عدالت سازمانی». *مجله مصباح*، شماره ۴۶، صفحات ۱۳۳-۱۱۵.
۳. رحمانی، عباسعلی (۱۳۸۲). *وچندان کار در سازمان*. مشهد، انتشارات پژوهش توس.
۴. گل‌پرور، محسن؛ نادی، محمدعلی (۱۳۸۹). «ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت». *فصل‌نامه تحقیقات فرهنگی*، دوره ۳، شماره ۹، صفحات ۲۲۸-۲۰۷.
۵. مردانی حموله، مرجان؛ حیدری، هایده (۱۳۸۷). «بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان بیمارستان». *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره ۲، شماره ۲، صفحات ۴۷-۵۴.
۶. نظریوری، امیرهوشنگ؛ سپهوند، رضا؛ علیزاده، محمد؛ عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۱). «تأثیر رهبری معنوی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری». *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال اول، شماره ۳، صفحات ۵۳-۴۱.
۷. نعمی، عبدالزهرا و شکرشکن، حسین (۱۳۸۵). «بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمانی صنعتی در اهواز». *مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*، دوره ۳، سال سیزدهم، صفحات ۲۰۸-۱۸۹.
8. Abu Elanain, H. M. (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.
9. Alicia, S.; Leung, M. (2008). "Matching Ethical Work Climate to In-Role and Extra Role Behaviors in a Collective Work Setting". *Journal of Business Ethics*, 79, 43-55.

10. Araste, H. R. (2008). Necessity of Modern leadership Styles Usage among Presidents of Country Universities . *Research and Planning in Higher Education*, 14(4), 1° 18.
11. Ashajaa, Arezou. (2008). *The Relationship between Decision Making and Trust with Organizational Civilization Behavior, Identity and Justice in Iron Mubarak Corporation of Esfahan*. Master of Art Thesis, Psychology, University of Esfahan.
12. Aydin, I.; Karaman-Kepeneci, Y. (2008). "Principals' Opinions of Organizational Justice in Elementary Schools in Turkey". *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
13. Bettencourt, L. A.; Brown, S.W; Mackenzie S. B. (2005). "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents". *Journal Retailing*, 81,141-157.
14. Blanca, A. L. (2008). "An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration of International Health Care Organizations". *International Journal of Business and Management*, 3(5), 18- 25.
15. Bolino, M.; Turnley, W. (2004). "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior". *Academy Of Management Executive*, 17(3), 60 ° 71.
16. Chrystine, M.; Serroni, C. (2004). "*Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture*", *Leadership and Trust*. Management Decision, 42(1), 13-40.
17. Chu, J; Kessler, S. R. (2008). "Employees' Distributive Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors: A Social Exchange Perspective". *Review of Business Research*, 8(6), 131.
18. Cohen-Charash, Y.; Mueller, J.S. (2007). "Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy". *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-680.
19. Cole, N. D; Flint, D. H. (2004). Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans, *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
20. Colquitt, J. A. (2001). "The Dimensionality of Organizational Justice. A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology*. 86, 386-400
21. Colquitt, J. A; Noe, R. A.; Jackson, C. L. (2002). "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate". *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
22. Cummings, T. G.; Worley, C. G. (2005). *Organizational development and change*. Cincinnati, OH. Thomson South-Western College Publishing.
23. DeGroot, T; Brownlee, Amy, L. (2005). "Effect of Department Structure on the Organizational Anomie as Moderator of the Relationship between an Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB)". *An Empirical Study among University Administration and Services Personnel*, *Personnel Review*, 36(6), 843-866.
24. Devonish, D; Greenidge, D. (2010). "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence". *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75 -86.
25. Everton, W. J.; Jolton, J. A; Mastrangelo, P. M. (2007). "Be Nice and Fair or Else:

- Understanding Reasons For Employees' Deviant Behaviors". *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
26. Forret, M; Sue Love, M. (2008). "Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships". *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248 ° 260.
  27. Francis, L; Baling, J. (2005). "Organizational Injustice and Psychological Strain Canadian". *Journal of Behavioral Science*, 37(4), 250- 267.
  28. Ganjinya, H; Goudarzv, Chegini M; Ghaffarzadeh A. (2010). "Effects of Perceived Organizational Justice on OCB *J improvement and change management*, 61, 91-120.
  29. Garg, P; Renu, R. (2006). "Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India". *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
  30. Haigh, M. M; Pfau, M. (2006), "Bolstering Organizational Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors through the Process of Inoculation", *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), 295-316.
  31. Hossam, M. A; bu Elanain (2008). "An Investigation of the Relationship of Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of American Academy of Business*. 13(1), 72-78.
  32. Huff, C.; Barnard, L; Frey, W. (2008). "Good Computing: A Pedagogically Focused Model of Virtue in the Practice of computing (part1)". *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, 6(3), 46-278.
  33. Johnson, D. W. (2011). *Professional Culture Fit and Work-Related Quality of Life in Academic Departments*, A Phenomenon Graphic Approach, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
  34. MardaniHamuleh, M; Heydari H. (2008). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of Hospital Staff". *Journal Med Ethics and History of Medicine*, 2(2), 47-54.
  35. McDowall, A.; Fletcher, C. (2004). "Employee Development: an Organizational Justice perspective . *Personnel Review*, 33(1), 8-29.
  36. Moorman, R. (1993). "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior". *Organizational Behavior*, 16, 127° 142.
  37. Olson B. J; Nelson D. L; Parayitam, S. (2006). "Managing aggression in organizations: what leaders must know?". *Leadership & Organization Development*, 27(5), 384-398.
  38. Organ, D. W. (1998). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, 15(2), 241-253.
  39. Payne, S. C; Webber, S. S. (2006). "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers Attitudes and Loyalty Behaviors". *Journal of Applied psychology*, 91(2), 365-378.
  40. Piercy, N. F; Cravens, D. W.; Lane, N.; Voorhees, D. W. (2006). "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson in- Role Behavior performance: the Role of Management Control and Perceived Organizational Support". *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.



41. Podsakoff, P.; Mackenzie, S. B; Paine, J.; Bacharach, D. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of management*, 26, 513-563.
42. Rego, Arménio; Cunha, M. (2006). *A Five-Dimensional Model of Organizational Justice. Documents de Trabalho em Gestapo*. Universidad de Avapro, DEGEI.
43. Rethinam, G. S.; Ismail, M. (2008). "Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals". *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58 ° 70.
44. Robinson, K. (2004) *The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions Of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, PhD dissertation, Alliant International University, San Diego.
45. Semsar A. Golparvar M; Atashpour H. (2012). "*Peeroriented and Procedural Justice, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviors of Employees in Several Industrial Complexes*", *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 12(2), 66-73.
46. Sheel, S.; Sindhvani, B. K.; Goel, S.; Pathak, S. (2010). "Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: a Literature Review". *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 291 ° 300.
47. Soner, P. (2009). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administration". *Proscenia Social and Behavioral Science*, 1, 1591- 1596.
48. Tepper, B. J.; Lokhart, D.; Hoobler, J. (2001). "Justice, Citizenship, and Role Definition Effects". *Journal apply Psyche*, 86(4), 789-96.
49. Thurston, P. W. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices , *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-28.
50. Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. Associates (Eds.) the Quality of Working Life . *The Free Press*, New York, 1, 91-104.
51. Zhang L, Nie T.; Luo Y. (2009). "Matching Organizational Justice with Employment Odes: Strategic Human Resource Management Perspective". *Journal of Technology management*, 4(2), 180-187.