

## تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی

حسین صمدی میار کلائی<sup>۱</sup>  
دکتر حسنعلی آقاجانی<sup>۲</sup>  
حمزه صمدی میار کلائی<sup>۳</sup>

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می‌شود. اما در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری ایفاء می‌کند. در این بین ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداخت‌ها و برابری در رویه‌های سازمانی و هم‌چنین منصفانه بودن رفتارهای بین شخصی در سازمان نقش بسزایی در تشویق و توسعه رفتار شهروندی سازمانی دارد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، ۱۸۰ نفر از کارکنان صنایع نساجی هلال احمر جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، که ۱۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب، و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده، و تجزیه و تحلیل داده‌ها بوسیله نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. یافته‌ها نشان داده است که رابطه‌ی بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنی‌دار است. هم‌چنین این ارتباط مثبت و معنی‌دار میان ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز یافت شد. امروزه سازمان‌ها برای پیشرفت و اثربخشی نیازمند به کارکنان کارآمد و متعهد هستند، تا به اهداف خود در جهت رشد و تعالی برسند، از این رو باید حرکت و توجه بیشتر به سمت عدالت سازمانی و تعهد بیشتر در کارکنان، از وظایف اصلی سازمان‌ها باشد.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مرآمده‌ای

\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، قائمشهر، ایران  
\*\* نویسنده مسئول - دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران، مازندران، بابلسر، ایران aghajani@umz.ac.ir  
\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، قائمشهر، ایران

## مقدمه

امروزه با توجه به عرصه رقابتی موجود در دنیا برای سازمان‌ها، بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که علاوه بر وظایف رسمی مشاغل خود، دست به رفتارهای بزنند که فراسوی انتظارات سازمانی است و جزء وظایف رسمی‌شان به شمار نمی‌رود ( *Organ, 1988*). در واقع موفقیت سازمان‌ها امروزه وابستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از نقش و وظایف خود عمل می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فردی‌ای تعریف شده، که بصیرتی است و به طور مستقیم و به وضوح از طریق سیستم رسمی پاداش شناخته نشده و به آن پاداش داده نمی‌شود ( *Dipaola & Moran, 2001*).

منابع انسانی سازمان‌های امروزی یک موقعیت کلیدی در دارایی‌های مورد بحث همه بنگاه‌ها تشخیص داده شده‌اند. صرف نظر از میزان فروش، بودجه یا فرآیندهای تولیدی، عنصر اصلی‌ای که کار را انجام می‌دهد و ترکیب نهایی آن را شکل می‌دهد، منابع انسانی است. یک کارگر در هر موقعیتی برای هر شغلی چند نقش معین دارد. بنابراین کارمند خدماتش را به سازمان ارائه می‌نماید و نتیجه را تحویل سازمان می‌نماید. اما در واقع مهم است تا درک کنیم که یک کارمند ماشین نیست که بتوان آن را بدون خطا برنامه‌ریزی کرد. سطح عملکرد یک کارمند تحت نفوذ عوامل بسیاری است که بر کارکرد اثربخش کارکنان اثر می‌گذارند و مهم‌ترین آن‌ها عدالت سازمانی است ( *Choudhary et al., 2011; 2012*). نگرش نسبت به شغل، ادراک سیاست‌های سازمان، رفتار سرپرست، و فرهنگ سازمان، مشارکت همکاران، چشم‌انداز و مأموریت مدیریت عالی، صلاحیت‌ها، تجربه و عملکرد یک صنعت به عنوان یک مجموعه، نیز از این عوامل اثرگذار می‌باشند ( *Philip et al., 2012*). رفتار منصفانه خواسته‌ای است که همه‌ی کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند، از سامان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند. سؤال این است، زمانی که مدیران به این انتظارات توجهی ندارند چه اتفاقی ممکن است. گرینبرگ نتیجه گرفته است مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارها غیر منصفانه نقض می‌کنند، باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

مطالعات اخیر در زمینه عدالت سازمانی، بر تئوری عدالت و نتایج عدالت تأکید داشته‌اند. با توسعه مطالعات در زمینه‌ی عدالت، کانون تأکید از عدالت نتیجه‌ای (برابری نتایج) به سمت عدالت اجتماعی (برابری رویه‌ها و رفتار منصفانه با افراد) گرایش پیدا کرد. برخی از مطالعات اخیر نشان می‌دهد که عدالت اجتماعی نیز مانند عدالت نتیجه‌ای (توزیعی) مهم است و بین عملکرد مدیریتی و رفتار کارکنان رابطه وجود دارد. با توجه به بیان اهمیت مسئله، هدف از انجام این پژوهش تبیین رابطه میان عدالت سازمانی و مولفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی در سطح جامعه آماری کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

### پیشینه و فرضیات پژوهش

#### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می‌شود. اما در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری ایفاء می‌کند. این رفتارها حداقل طی ۲۸ سال گذشته به حوزه‌ای گسترده و وسیع در تحقیقات سازمان و مدیریت بدل شده‌اند (Blakely et al., 2000; Podsakoff et al., 2005). رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه‌ای از رفتارها را شامل می‌شود که به اشکال مختلف، رفتارهای به نفع اجتماع، شهروندی سازمانی، کمک کردن یا عملکرد ترکیبی نامیده شده‌اند (Levine, 2010). رفتار شهروندی سازمانی که به یک نوع رفتار بصیرتی (دلبخواهی) اشاره می‌کند، به‌طور مستقیم شناخته و پاداش داده نمی‌شود. اما، می‌تواند کارکرد کلی سازمان را ارتقاء بخشد (Wang & Wong, 2011). کاتز و کان (۱۹۷۸)، خاطر نشان می‌کنند که شهروندی سازمانی (رفتار مساعی که پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد اما ناخواسته بوده یا به صورت رسمی پاداش داده نمی‌شود) در یک سازمان مهم است (Katz & Kahn, 1966; Van Dyne et al., 2000). این مجموعه رفتارها از طریق ترغیب عملکرد سازمانی مؤثر و کارآمد باعث ارتقای سطح عملکرد سازمانی می‌شوند (حسینی و حضرتی، ۱۳۹۰؛ Ackfeldt & Coote, 2005). نتایج نشان می‌دهد، کارکنانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند، به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند، که هم بهره‌وری بالایی

دارد و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهد تا کارکنانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

اقدامات سازگار با رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای به نفع اجتماع، وقت-شناسی، کمک کردن به دیگران، نوآوری، و اقدامات داوطلبانه، رفتارهای در جهت مخالف نقش و کمبود رفتارهای ناخوشایند از قبیل، بحث کردن، شکایت کردن، و یافتن اشتباهات دیگران می‌باشند. آزمایش اولیه بت‌من و ارگان (۱۹۸۳)، تعدادی از مواردی که بر پایه رفتارهای اخلاقی بودند را آشکار ساخت، مثل: تبعیت از قوانین با وظیفه‌شناسی، کمک به دیگران، افشا نکردن اشتباهات دیگران، عدم تضاد و یا تعارض با دیگران، عقب‌نشینی کردن به روشی که در جهت حمایت از دیگر کارکنان و دارایی سازمان باشد، و ضایع نکردن و صدمه نزدن به مواد و دارایی شرکت (Bateman & Organ, 1983). ون‌دین و همکارانش (۱۹۹۴)، مقیاسی از رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دادند که رفتارهای اخلاقی را در بر می‌گیرد، از قبیل: «سازمان را به شکلی مطلوب نمایش می‌دهد، از سازمان در مقابل تهدیدات خارجی و انتقاد کارکنان حمایت می‌کند، زمان را بیهوده تلف نمی‌کند، و ایده‌ها را برای پروژه‌های جدید تسهیم می‌کند.» دیگر بخش‌هایی که سازگار با دیدگاه‌های متعدد اخلاقی هستند، عبارتند از: «پیشنهادات خلاقانه‌ای برای همکاران بوجود می‌آورند، قضاوت حرفه‌ای را برای ارزیابی درست و نادرست به کار می‌برند، از وظایف اضافه دوری نمی‌کنند، فراتر از آنچه که انتظار می‌رود، کار می‌کنند، و با دیگران اشتراک مساعی می‌کنند» (Van Dyne et al., 1994; Turnipseed, 2001). در واقع رفتارهای شهروندی سازمانی (OCBs)، رفتارهای کاری کارکنان از قبیل کمک کردن به دیگران، تا دیر وقت ماندن یا آخر هفته‌ها کار کردن، عمل کردن در سطوحی که متجاوز از استانداردهای قابل اجراء هستند، تحمل تکالیف یا دشواری‌های راجع به شغل، و فعالانه در امور شرکت درگیر شدن، می‌باشند (Dipaola & Moran, 2001).

پودساکاف، آهیرنه و مکنزی (۱۹۹۷) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی، به کارکنان جدید کمک می‌کند تا بسیار زودتر مولد شده و به تولید پردازند، و کمک می‌کند تا «بهترین اعمال و رویه‌ها» در سازمان گسترش یابد و از این‌رو عملکرد افرادی را که این اعمال و رویه‌ها را می‌آموزند، ارتقاء می‌دهد. تحقیقات ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد واحد بر حسب کیفیت خدمات مشتریان، عملکرد فروش، و نیز کیفیت و کمیت عملکرد را نشان می‌دهند. ارتقای رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش در هماهنگی

شده و در واحدهایی که کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند، فعالیت‌های تعمیر و نگهداری واحد کاهش می‌یابد. رفتار شهروندی سازمانی موجب ارتقای کارآئی و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی منافع بسیاری را برای سازمان‌ها به بار می‌آورد. این منافع عبارتند از رفاه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و در مجموع رفاه جامعه. اسپیتزمولر و همکاران (۲۰۰۸) رفاه فردی، سلامت فیزیکی و روانی، خود ارزیابی و توسعه فردی را از نتایج کار افرادی می‌داند که بر رفتار شهروندی سازمانی *OCB-I* عمل می‌کنند (Spitzmuller et al., 2008).

اصطلاحاتی که در دهه‌های اخیر برای تشریح چنین رفتارهایی به کار برده شده است عبارت است از: رفتار پیش اجتماعی، رفتار فرانقشی، رفتار مدنی سازمانی، رفتار به‌نفع اجتماع، خود انگیزگی سازمانی، عملکرد ترکیبی، رفتار صدا، رفتار مخالف شغل، رفتار خود جوش سازمانی و عملکرد زمینه‌ای. هر چند هر کدام از این مفاهیم خواستگاه متفاوتی داشته‌اند، ولی به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند، که در این مقاله تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، طبقه‌بندی می‌شوند و منظور آن دسته از فعالیت‌های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل، توسط فرد انجام می‌شود و هر چند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی‌کند، ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند. (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

تاکنون محققان زیادی به ارائه تقسیم‌بندی برای ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دست زده‌اند، اما اکثر این محققان بیشتر بر روی ابعادی که آرگان (۱۹۸۸)، پودساکاف (۱۹۹۰)، و اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) (دو بُعد نوع‌دوستی و اجابت)، بیان کردند، تاکید و توجه دارند، که شامل: (نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی (مردانگی)، تواضع، عفت (ادب) اجتماعی) می‌باشد. در این تحقیق ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مدل مارکوزی و ژین (۲۰۰۴)، ارائه شده است، که شامل مؤلفه‌های (ادب اجتماعی، نوع‌دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع سازمان، جوانمردی و نزاکت) می‌شود.

### عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

یکی از موضوعاتی که بیشترین توجه دانشمندان در زمینه‌های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در سال‌های اخیر را به خود جلب کرده است، عدالت سازمانی است، ادراکات کارکنان از انصاف در سازمان‌ها (Cropanzano &

*Greenberg, 1997*). در ابتدا صاحب نظرانی چون آدام و هومانز تئوری عدالت اجتماعی را مطرح کردند. آن‌ها بیان کردند که مبادلات اجتماعی که افراد دریافت می‌کنند، باید عادلانه باشد. پس از آن محققان برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص منابع، مثل سطح پرداختی به شخص و تخصیص بودجه به یک بخش را مورد توجه قرار دادند. عدالت توزیعی نتیجه‌ی تئوری برابری بود، که شامل تخصیص یا توزیع منابع است. محققان بعدی نشان دادند که افراد یک حد معینی از نابرابری را می‌پذیرند، چنان‌چه رویه‌هایی را که تصمیمات توزیع، بر آن اساس انجام شده‌اند عادلانه باشد، که بر اساس آن عدالت رویه‌ای برای توصیف این پدیده‌ها است (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۹۲). تحقیقات نشان می‌دهند که پاداش‌های منصفانه می‌توانند رفتارهای کاری مثبت از قبیل عملکرد کار را ارتقاء بخشند (*Greenberg, 1990*). به اعتقاد کروپانزانو و همکاران (۲۰۰۷)، عدالت عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد، رفتار شهروندی سازمانی را پرورش می‌دهد، و رضایت و وفاداری مشتری را بوجود می‌آورد (*Cropanzano et al., 2007*). نوعاً عدالت سازمانی در سه مؤلفه مفهوم‌سازی می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ( *Rezaiean et al., 2011; Elamin & Alomaim, 2010*). همان‌گونه که در جدول شماره (۱) مشخص است، کروپانزانو و همکاران (۲۰۰۷) مؤلفه‌های عدالت سازمانی را این‌چنین برشمرده‌اند:

جدول ۱: مؤلفه‌های عدالت سازمانی

۱. عدالت توزیعی: تناسب نتایج.
• انصاف: جبران خدمات کارکنان مبتنی بر مشارکت‌هایشان.
• برابری: فراهم آوردن جبران خدمات تقریباً یکسان برای هر یک از کارکنان.
• نیاز: فراهم آوردن منفعت مبتنی بر نیازمندی‌های فردی.
۲. عدالت رویه‌ای: تناسب فرآیندهای تخصیص.
• سازگاری: با همه کارکنان به طور یکسان رفتار شود.
• فقدان تعصب: هیچ فرد یا گروهی به منظور تبعیض و بدرفتاری انتخاب نشود.
• صحت: تصمیمات مبتنی بر اطلاعات صحیح اخذ گردد.
• نمایندگی همه علاقه‌مندان: هر یک از ذینفعان مقتضی، دروندادی برای یک تصمیم دارند.
• اصلاح: برای تثبیت اشتباهات یک فرآیند استیناف یا مکانیزم‌های دیگری وجود دارد.
• اخلاقیات: هنجارهای رفتار حرفه‌ای نقض نگردد.
۳. عدالت تعاملی: تناسب رفتاری که یک فرد از یک شخص معتبر و صاحب‌قدرت دریافت می‌دارد.
• عدالت بین فردی: رفتار کردن یک کارمند با بزرگی، تواضع، و احترام.
• عدالت اطلاعاتی: تسهیم اطلاعات مربوط با کارکنان.

گرینبرگ (۱۹۹۰) معتقد است که نظریه پردازان میان مفهوم‌سازی‌های عدالت تمایز قائل هستند. برخی متمرکز بر مضمون هستند- ادراک انصافی که از مقادیر نهایی پرداختی به کارکنان نشأت می‌گیرد (رویکردهای عدالت توزیعی) و برخی از آن‌ها متمرکز بر فرآیند هستند- ادراک انصاف از ابزارهایی که برای دستیابی به نتایج مورد استفاده قرار گرفته‌اند (رویکردهای عدالت رویه‌ای) (Greenberg, 1990)، و عدالت در تعاملات فردی کارکنان در رویارویی با دیگران (عدالت تعاملی) (Greenberg, 1987; Cropanzano et al., 2007). به عبارت دیگر، عدالت توزیعی بیان‌گر ادراک کارکنان نسبت به دریافتی‌های‌شان از سازمان است و این که آیا این پرداخت از سوی سازمان منصفانه بوده است یا خیر؟ (مقایسه میان داده‌ها و ستاده‌های خود) و عدالت رویه‌ای بیان‌گر این مطلب است که آیا سازمان برای تخصیص این پرداخت‌ها از ابزارهای مناسبی بهره جسته است یا خیر؟

مورمن (۱۹۹۱)، تحقیقی را با عنوان «ارتباط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» به انجام رساند. نتایج تحقیق مزبور نشان داد که میان رضایت شغلی با ابعاد عدالت سازمانی (شامل: توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (شامل: جوانمردی، وظیفه‌شناسی، تواضع و مهربانی و عفت اجتماعی) به جز نوع-دوستی، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Moorman, 1991). مورمن، نیهاف و آرگان (۱۹۹۳)، تحقیقی را با عنوان «رفتار منصفانه با کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی: تفکیک اثرات رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و عدالت رویه‌ای» به انجام رساندند. این تحقیق به منظور سنجش نسبی ادراکات عدالت رویه‌ای در جهت پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی و کنترل اثرات رضایت شغلی و تعهد سازمانی به انجام رسید. یافته‌های تحقیق نشان داد که میان عدالت رویه‌ای با مؤلفه‌های عدالت سازمانی (شامل: تعهد عاطفی و تعهد مستمر)، رضایت کاری، و ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی (شامل: نوع‌دوستی، جوانمردی، وظیفه‌شناسی، عفت اجتماعی، و تواضع و مهربانی) و همچنین رفتارهای درون‌نقشی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود داشته است (Moorman et al., 1993).

با توجه به این پیشینه و مفاهیم ارائه شده، فرضیه اصلی تحقیق مطرح می‌شود:

H1: میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی

عدالت توزیعی به عنوان توزیع منصفانه منابع سازمانی انگاشته می‌شود. عدالت توزیعی ادراکات کارکنان در مورد پرداخت، ارتقاء، و نتایج مشابه را تعیین می‌کند (Choudhary *et al.*, 2011; 2012). این دیدگاه که اعضاء در مورد این که آیا نتایج ارائه شده بوسیله سازمان (به عنوان مثال، درجات عملکرد، پرداخت و ارتقاء) منصفانه داده شده است قضاوت می‌کنند، از تئوری برابری نشأت می‌گیرد (Blakely *et al.*, 2005). ادراکات از عدالت توزیعی مبتنی بر مقایسه‌های کارکنان با دیگران است. در این مقایسه‌ها کارکنان خود را با سایر کارکنان شاغل در سازمان‌شان مقایسه می‌کنند (ارزیابی برابری درونی)، و با کارکنانی که در شغل‌های مشابه در سازمان‌های دیگر اشتغال دارند (ارزیابی برابری بیرونی). نتیجه مقایسه‌ها (مثبت یا منفی) شدیداً با ادراک کارکنان از سیستم و واکنش نسبت به آن مرتبط است. اگر نتیجه این مقایسه مثبت باشد، احساس کارکنان نسبت سیستم مثبت است. اگر نتیجه این مقایسه منفی باشد، کارکنان تمایل به درگیر شدن با این سیستم خواهند داشت (Elamin & Alomaim, 2011). فرض اساسی عدالت توزیعی این است که توزیع منابع اساساً بر ادراک از عدالت تعهد و اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد. عدالت (یا جبران خدمت بر اساس شایستگی) معادل برابری در نظر گرفته شده است. عدالت سازمانی یک پیش‌بینی کننده مهم نتایج شخصی مثل رضایت از شغل و پرداخت و همچنین نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی و ارزیابی زبردست از سرپرست می‌باشد.

یانگ (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان «آیا عدالت سازمانی برای ارتقای رفتار شهروندی در محل کار کافی است؟ یک آزمون مجدد در کره» به بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی‌گرانه حمایت سازمانی ادراک‌شده در محل کار پرداخته است. یافته‌های تحقیق فوق بیانگر وجود روابط مثبت و معنی‌داری میان عدالت توزیعی با حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (Young, 2010). اخیراً، وان و سیماراک (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «عدالت سازمانی به عنوان تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی» به بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق فوق نشان داد که میان عدالت توزیعی با رفتار شهروندی سازمانی و برخی از ابعاد آن ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Wan & Semarak, 2012).

با توجه به این پیشینه و مفاهیم ارائه شده، فرضیه فرعی اول تحقیق مطرح می‌شود:



H<sub>1-1</sub>: میان عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی

عدالت رویه‌ای از انصاف ادراک‌شده از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نشأت می‌گیرد که تخصیص منابع و سایر تصمیمات مدیریتی را تعیین می‌کنند. کارکنان از طریق میزان تعصب، وسعت صحت اطلاعات جمع‌آوری‌شده، تعداد گروه‌های وابسته‌ای که صدایی در تصمیمات دارند، استانداردهای اخلاقی کاربردی، و سازگاری و جامعیت پیاده‌سازی تصمیمات، انصاف در دستورالعمل‌ها (رویه‌ها) را مورد قضاوت قرار می‌دهند (Elamin & Alomaim, 2011). عدالت رویه‌ای دو هدف دارد: اول این‌که از منافع افراد محافظت می‌کند (در بلند مدت) بنابراین چیزی را که حق آن‌هاست، به دست می‌آورند. بنابراین برابری رویه‌ای با نتایج تصمیم مثل رضایت، توافق، تعهد، همراه است. دومین کاربرد رویه‌های عادلانه، نمادین است و به تقویت رابطه‌ی فردی با گروه (اعتماد به رهبران) و تعهد به سازمان کمک می‌کند. رویه‌های عادلانه می‌تواند به عنوان نشانه‌ای برای افراد باشد که آن‌ها احساس باارزش بودن و مورد احترام بودن در سازمان را داشته باشند و می‌تواند توازن و اعتماد را در رابطه‌ی با دیگران ارتقا بخشد (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۹۲). تصمیمات مبتنی بر تصمیماتی که منصفانه ادراک شوند، نسبت به تصمیماتی که به طور منصفانه ادراک نشوند، احتمال بیشتری دارد که مورد پذیرش افرادی قرار گیرد که این تصمیمات بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Cropanzano & Greenberg, 1997). عدالت رویه‌ای با رضایت از سیستم پیوند یافته است، جایی که عدالت توزیعی با رضایت از نتایج و پیامدها پیوند یافته است (Greenberg, 1990).

مورمن، بلیکلی و نیهاف (۱۹۹۸)، تحقیق را با عنوان «آیا حمایت سازمانی ادراک‌شده در ارتباط میان عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی میان‌جی‌گری می‌کند؟» به انجام رساندند. هدف مؤلفین از تحقیق، بیان چگونگی تأثیر عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی بود. یافته‌های تحقیق مزبور حاکی از آن بود که عدالت با حمایت سازمانی ادراک‌شده و کمک‌های بین‌فردی ارتباط مثبت و معنی‌داری داشته است (Moorman et al., 1998). تپور و تیلور (۲۰۰۳)، تحقیقی را با عنوان «روابط میان عدالت رویه‌ای سرپرستان و فرودستان و رفتارهای شهروندی سازمانی» به انجام رسانده‌اند. یافته‌های تحقیق مزبور نشان داد که میان عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی فرودستان رابطه‌ی معنی‌داری وجود

نداشت، اما میان عدالت رویه‌ای و رفتار ناصحانه فرودستان، عدالت رویه‌ای فرودستان و عدالت رویه‌ای، رفتار ناصحانه و رفتارهای شهروندی سازمانی سرپرستان، رفتارهای شهروندی سازمانی فرودستان و رفتارهای شهروندی سازمانی فرادستان، میان رفتار ناصحانه فرودستان و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت ( *Tepper & Taylor, 2002*).

با توجه به این پیشینه و مفاهیم ارائه شده، فرضیه فرعی دوم تحقیق مطرح می‌شود:  
H<sub>1-2</sub>: میان عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### عدالت مراوده‌ای (تعاملی) و رفتار شهروندی سازمانی

عدالت تعاملی متمرکز بر ادراکات کارکنان در مورد انصاف رفتارهای بین‌فردی دریافتی در جریان پیاده‌سازی و اجرا است. عدالت تعاملی معطوف به کیفیت فرآیندهای بین‌فردی و رفتار افراد (به عنوان مثال: با بزرگی و احترام رفتار شدن)، و نیز وسعتی است که دلایل قبل از این پیامدها تشریح می‌شوند. ادراکات عدالت تعاملی منتج از رفتارهای اعتمادسازی سرپرستان از قبیل: «قابلیت استفاده، شایستگی، سازگاری، خردمندی، انصاف، درستی، وفاداری، صراحت، وفای به عهد، قدرت پذیرش، و اعتماد کلی» است ( *Elamin & Alomaim, 2011*). برخی از محققین معتقدند که عدالت مراوده‌ای به علت توصیف تعاملات اجتماعی بین افراد و دیگران در سازمان، با تئوری تغییر اجتماعی مرتبط است. بیشتر محققان، عدالت مراوده‌ای را به منزله رفتاری که در طول اعمال رویه‌های رسمی تجربه می‌شود، تعریف کرده‌اند. اما بلادر و تیلر بیان داشته‌اند که محدوده رفتارهایی که تحت پوشش مباحث عدالت مراوده‌ای قرار می‌گیرد، تنها محدود به رفتارهای بروز داده شده هنگام اعمال رویه‌ها و قوانین رسمی نیست. افراد دیگری نیز مشخص نموده‌اند که محدوده رفتارهای تحت پوشش مباحث عدالت تعاملی، مستلزم تحول و گسترش است (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۹۲).

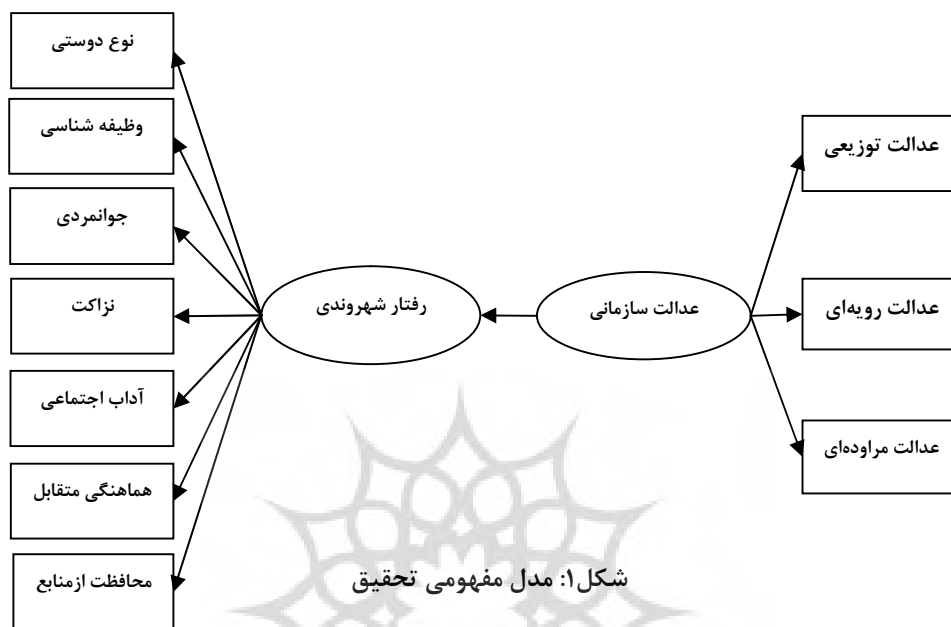
تَنسکی (۱۹۹۳)، در تحقیقی با عنوان «عدالت و رفتار شهروندی سازمانی: ارتباط چیست؟» به بررسی ارتباط میان عدالت، رفتار شهروندی سازمانی، نگرش‌های کارکنان، و ارتباط سرپرست/فرودست مبتنی بر عدالت و شهروندی سازمانی پرداخته است. یافته‌های تحقیق فوق نشان داد که ادراکات عدالت مراوده‌ای بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثر می‌گذارد. هم‌چنین، میان نوع‌دوستی و ادراکات عدالت کلی، رضایت شغلی و ابعاد رفتار

شهروندی سازمانی، و کیفیت ارتباط سرپرست/فرو دست و ادراک از عدالت کلی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباطاتی یافت شد (Tansky, 1993). بلیکلی، اندروز و مورمن (۲۰۰۵)، تحقیقی را با عنوان «اثرات میانجی‌گرانه حساسیت برابری بر ارتباط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» به انجام رساندند. یافته‌ها نشان داد که میان عدالت مراوده‌ای سازمانی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (شامل: کمک بین‌فردی، پیشگامی فردی، جلب حمایت و وفاداری و مجاهدت فردی) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Blakely et al., 2005).

با توجه به این پیشینه و مفاهیم ارائه شده، فرضیه فرعی سوم تحقیق مطرح می‌شود:  
 H<sub>1-3</sub>: میان عدالت مراوده‌ای و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

در تحقیق حاضر، متغیر عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل و متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای متغیرهای مشاهده‌گر می‌باشند که با تکنیک تحلیل عاملی (مدل‌های اندازه‌گیری) تبدیل به متغیر مکنون (عدالت سازمانی) می‌شوند. هم‌چنین آداب اجتماعی، نوع‌دوستی، وجدان‌کاری، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع سازمان، جوانمردی و نزاکت متغیرهای مشاهده‌گر دیگری می‌باشند که با تکنیک تحلیل عاملی (مدل‌های اندازه‌گیری) تبدیل به متغیر مکنون (رفتار شهروندی سازمانی) می‌شوند. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل‌های ساختاری) ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است.



## روش‌شناسی پژوهش

### روش و نمونه

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی-تحلیلی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران را شامل می‌شود که در زمان تحقیق دارای ۱۸۰ کارمند و کارگر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۱۲۳ نفر از کارکنان بوده که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند، و پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شده و در نهایت تعداد ۱۰۶ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شده است. در نمونه مورد مطالعه از نظر سن ۱۵٪ بین (۲۶-۱۹)، ۴۶٪ بین (۳۴-۲۷)، ۲۷٪ بین (۴۲-۳۵) و ۰۹٪ بین (۵۰-۴۳) و ۰۳٪ بیشتر از ۵۰ سال، از نظر جنسیت ۰۹٪ زن و ۹۱٪ مرد، از این میان ۲۱٪ مجرد و ۷۹٪ متاهل، از نظر تحصیلات ۶۳٪ دیپلم و زیردیپلم، ۲۰٪ کاردانی و ۱۷٪ لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

### داده‌ها و مقیاس اندازه‌گیری

داده‌ها توسط پرسشنامه‌های استاندارد تکمیل و جمع‌آوری شده‌اند. پرسشنامه مذکور از سه بخش مجزا تشکیل شده است، سوالات ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای، رفتار شهروندی و عدالت سازمانی. باید گفت در بخش اول این پرسش‌نامه‌ها از چهار سوال جمعیت‌شناختی، بخش دوم ۲۷ سوال رفتار شهروندی (Markoczy & Xin, 2005)، برای هفت مولفه (آداب اجتماعی، نوع‌دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع-سازمان، جوانمردی و نزاکت) به ترتیب ۴، ۴، ۵، ۴، ۳، ۳ و ۴ گویه و برای عدالت سازمانی ۱۹ سوال (Fernandes & Awamleh, 2006)، برای سه مولفه (عدالت توزیعی، رویه-ای و مراوده‌ای)، و برای هر کدام به ترتیب ۵، ۵، ۹ گویه در نظر گرفته شده‌اند.

### اعتبار

برای تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه مذکور، ابتدا در اختیار ۹ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، در اختیار تعداد ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری بعنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سوالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. آنگاه پرسشنامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر این، شاخص *GFI* که بعنوان یکی از معیارهای سنجش روایی است (Hair et al., 1998) در این تحقیق بیشتر از ۰.۹۰ بدست آمده است. بمنظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است (Conca et al., 2004). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (Cronbach, 1951; Churchill, 1979). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (Peterson, 1994). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰.۷ باشد اما مقدار ۰.۶ و حتی ۰.۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (Nunnally, 1994; Van de ven & Ferry, 1979). در تحقیق حاضر، مقدار پایایی همه متغیرها بیشتر از ۰.۷ بوده است.

## یافته‌های تحقیق

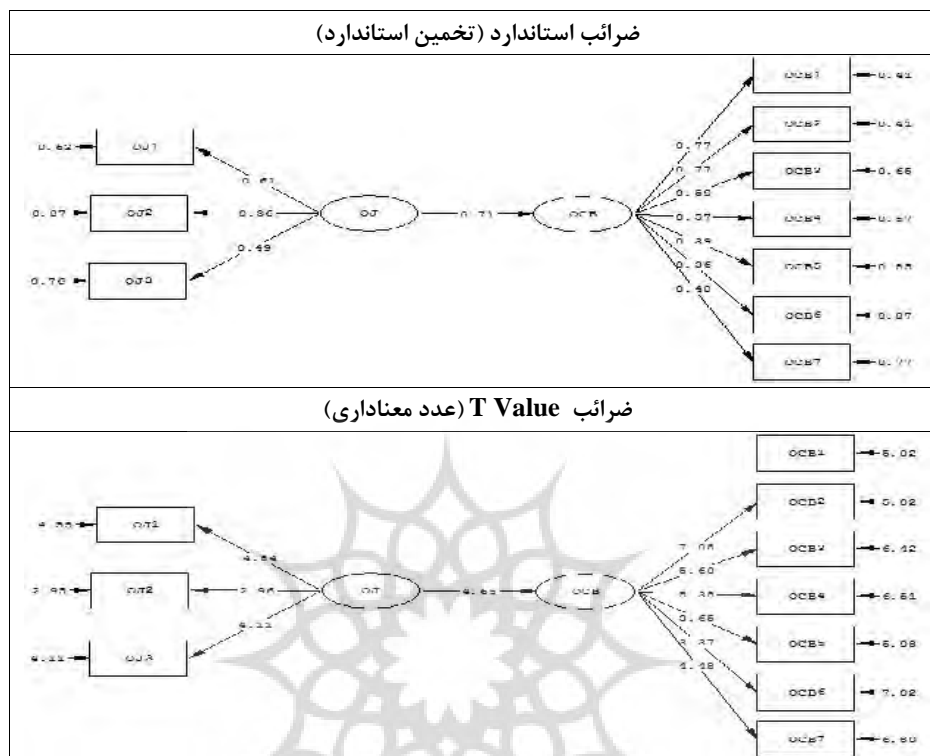
### تحلیل معادلات ساختاری

تجزیه و تحلیل ساختاری کوواریانس یا مدل سازی علی یا مدل معادلات ساختاری، یکی از اصلی ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده است، که در یک ساختار مبتنی بر تئوری «تأثیرات همزمان» متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. این روش یا متدولوژی، ترکیب آماری و ریاضی پیچیده‌ای از تجزیه و تحلیل عاملی و رگرسیون چند متغیره تحلیل مسیر است که در یک سیستم پیچیده گرد هم می‌آیند تا پدیده‌های پیچیده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (آذر، ۱۳۸۱).

در واقع مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار قوی از خانواده رگرسیون چند متغیری بوده که ضمن بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی (GLM) به محقق این امکان را می‌دهد که مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. تحلیل مدل معادلات ساختاری را می‌توان توسط تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری لیزرل انجام داد. تکنیک لیزرل آمیزه‌ای از دو تحلیل بنام‌های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) می‌باشد. برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز نماییم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند.

### مدل ساختاری پژوهش

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم عدالت‌سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی) (که بدلیل حجم زیاد مقاله ارائه نشده است)، فرضیه‌های اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند یا به عبارت دیگر رابطه‌ی میان عدالت با رفتار شهروندی و ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سنجیده شد که در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته‌اند.



شکل ۲: مدل معادله ساختاری روابط بین متغیرهای تحقیق

### برازش مدل

بر مبنای پیشنهادهایی که می‌توان از مطالعات و تحقیقات پیشین به دست آورد، شاخص‌های برازندگی زیرین برای این تجزیه و تحلیل انتخاب شده‌اند (Ping, 2004; Baumgartner & Homburg, 1996). چهار تا از این شاخص‌ها کاملاً شاخص‌های برازندگی هستند که برازش کلی الگو به داده‌ها را برای الگوهای ساختاری و سنجشی با یکدیگر مورد ارزیابی قرار می‌دهند (Bollen, 1989). آزمون نیکویی برازش آمارهٔ مجذور کای ( $\chi^2$ )، از دیگر شاخص مناسب در نرم افزار لیزرل، نسبت مجذور کای به درجه‌های آزادی ( $df/2$ )، که هر چه کوچکتر از ۳ باشد مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است، ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)؛ در حقیقت دو شاخص باقیمانده شاخص‌های برازندگی تدریجی هستند و به این معنی است که آن‌ها الگوی هدف و مورد نظر را با

برازندگی یک الگوی خط صفر یا خط مبدأ مقایسه می‌کنند، به طور معمول با الگویی که در آن همه متغیرهای مشاهده شده که به منظور ناهمبسته بودن مفروض هستند مقایسه می‌کنند (Baumgartner & Homburg, 1996): شاخص برازندگی مقایسه‌ای (CFI)، و شاخص برازش غیرنرمال (NNFI). جدول ۳ شرحی از این شاخص‌ها، حدود پیشنهادی و مقادیر بدست آمده را ارائه می‌نماید.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	نام کامل	مقدار قابل اتکاء	مقدار	مطلوبیت
2/df	ChiSquare Divided to Degrees of Freedom	$2/df < 3$	۱/۳۳	تایید
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA 0.10	۰/۰۵۷	تایید
NNFI	Non-Normed Fit Index	NNFI > 0.9	۰/۹۵	تایید
NFI	Normed Fit Index	NFI > 0.9	۰/۹۱	تایید
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI > 0.9	۰/۹۰	تایید
GFI	Goodness of Fit Index	GFI > 0.9	۰/۹۲	تایید
CFI	Comparative Fit Index	CFI > 0.9	۰/۹۷	تایید
IFI	Incremental Fit Index	IFI > 0.9	۰/۹۷	تایید

مقادیر به دست آمده در نگاره فوق نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است و فرضیه مربوط به روابط علی یا تأثیر گذاری عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شده است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۵۷) کوچکتر از ۰/۱۰ است و هم‌چنین کای دو به درجه آزادی (۱/۳۳) نیز کوچکتر از ۳ است در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است.

### تحلیل مسیر

ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده در نمودار، بیان‌گر قوت روابط بین متغیر مستقل و وابسته در مدل می‌باشند. بر اساس نتایج تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای دو متغیر مکنون عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مقدار بالایی را نشان می‌دهد، هم‌چنین دارای مقدار  $t$  بالاتر از ۱.۹۶؛ (۴.۶۵)، بوده است. از این‌رو، می‌توان بیان داشت که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر معنی‌داری دارد.



همچنین از آنجایی که مقدار این ضریب مثبت می‌باشد، بنابراین تاثیر عدالت سازمانی به گونه‌ای است که سبب تقویت و توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴: ضرائب استاندارد و معنی‌داری مرتبط با فرضیه اصلی

H	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	عدد معناداری	تایید/رد ارتباط	جهت	
H <sub>1</sub>	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی	۰/۷۱	۴/۶۵	تایید	مثبت

### بررسی و نقش متغیرهای عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی

در این مرحله نیز برای ارزیابی نقش سه متغیر یا مؤلفه عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در بروز رفتار شهروندی سازمانی نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. دلیل استفاده از تحلیل عاملی به نوع اثرات علی در مدل انتزاعی تحقیق مربوط می‌شود. که به دلیل حجم بالای مقاله، مدل در حالت استاندارد و معناداری آن ارائه نشده است.

برای بررسی ارتباط بین متغیرهای (مؤلفه‌های) عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه نیز استفاده شده است، که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های ساختاری استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معنی‌داری استفاده می‌شود و هم‌چنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، اثر همه ابعاد عدالت سازمانی، بر رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار بوده است. میزان و اعداد برازش (نیکویی) مدل در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۵: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

H	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
H <sub>1-1</sub>	عدالت توزیعی	رفتار شهروندی	۷/۲۵	تایید
H <sub>1-2</sub>	عدالت رویه‌ای	رفتار شهروندی	۲/۰۸	تایید
H <sub>1-3</sub>	عدالت مراوده‌ای	رفتار شهروندی	۷/۲۵	تایید

RMSEA = 0.077 , GFI = 0.93 , AGFI = 0.91 , NFI = 0.86 و NNFI = 0.90

برازش مدل:  $\chi^2 = 6.23$  جذور خطاهای مدل (۰.۰۷۷) کوچک‌تر از ۰.۱۰ است و هم‌چنین  $df/2$  (۱.۵۴) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

### بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن

در این قسمت نیز برای بررسی این‌که هرکدام از متغیرهای مورد مطالعه، از نظر پاسخگویان در سطح مناسب یا مطلوبی قرار دارند یا خیر، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. در آزمون t یک نمونه‌ای با توجه به مقیاس ۴ گزینه‌ای (۱ الی ۴) پرسشنامه تحقیق، مقدار آزمون برابر با ۲.۸ (۰/۷۰) (Nunnally, 1978)، در نظر گرفته شده است. از آنجایی که سطح معنی‌داری بدست آمده برای تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و کل رفتار شهروندی سازمانی کوچک‌تر از سطح خطاست ( $Sig=0/000 < 0/05$ )، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده است و فرض مقابل آن مبنی بر عدم برابری میانگین رفتار شهروندی سازمانی با ۲.۸، برای تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و کل رفتار شهروندی سازمانی پذیرفته می‌شود. هم‌چنین با توجه به اینکه حد اختلاف میانگین همه متغیرها مثبت بوده و از آنجا که حد بالا و پایین برای تمامی آزمون‌ها مثبت بوده است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخگویان رفتار شهروندی سازمانی با تمام ابعاد آن در جامعه مورد نظر از وضعیت مطلوبی برخوردارند.

#### جدول ۶: نتایج آزمون T تک نمونه‌ای

مقدار آزمون (test value = 2.8)						
متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
آداب	۵.۴۵	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۲۷	۰.۳۷	۰.۱۷
نودوستی	۷.۳۵	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۸	۰.۴۹	۰.۲۸
وجدان	۱۰.۹۱	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۴۶	۰.۵۴	۰.۳۷
هماهنگی	۷.۲۰	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۸	۰.۴۸	۰.۲۷
محافظت	۶.۳۲	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۶	۰.۴۷	۰.۲۴
جوانمردی	۸.۱۳	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۴۴	۰.۵۵	۰.۳۳
نزاکت	۱۴.۸۱	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۶۱	۰.۶۹	۰.۵۲
رفتار شهروندی	۱۱.۷۵	۱۰۵	۰.۰۰۰	۰.۴۲	۰.۴۹	۰.۳۵

### اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی

به منظور رتبه‌بندی مولفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. برای انجام این آزمون فرضیه آماری ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

$H_0$ : رتبه‌بندی میانگین هر یک از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با هم برابر است.  
 $H_1$ : حداقل یک زوج از رتبه میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری با هم دارند.

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن مربوط به مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

درجه آزادی	آزمون کای - مربع	تعداد پاسخ‌ها	سطح معنی‌داری	تایید/رد
۶	۳۷.۵۹	۱۰۶	۰.۰۰۰	رد فرض $H_0$

نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  مورد تایید قرار می‌گیرد. یعنی حداقل یک زوج از رتبه میانگین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند. میزان میانگین و رتبه مؤلفه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۸: میانگین رتبه‌های مربوط به مولفه‌ها رفتار شهروندی سازمانی

ردیف	مؤلفه مورد بررسی	امتیاز رتبه	شماره اولویت
۱	آداب اجتماعی	۳.۱۸	۷
۲	نوع دوستی	۳.۷۵	۶
۳	وجدان کاری	۴.۲۳	۲
۴	هماهنگی متقابل	۳.۸۵	۵
۵	محافظت از منابع سازمان	۳.۹۸	۴
۶	جوانمردی	۴.۲۱	۳
۷	نزاکت	۴.۸۰	۱

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، رتبه نزاکت بالاتر از سایر مؤلفه‌ها می‌باشد و رتبه آداب اجتماعی نیز کم‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیرگذاری ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان صنایع نساجی جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران است. نتایج حاصله از نرم افزار لیزرل نشان داد، که عدالت سازمانی و هر سه بعد آن (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده، بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارند.

در ارتباط با فرضیات اصلی و فرعی تحقیق و روابط آن‌ها، نتایج فوق با یافته‌های محققانی چون: مورمن (۱۹۹۱)، مورمن، نیهاف و آرگان (۱۹۹۳)، یانگ (۲۰۱۰)، وان و سیماراک (۲۰۱۲)، نیهاف و مورمن (۱۹۹۳)، رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) و تپیر و تیلور (۲۰۰۳) (جز عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی)، هم‌خوانی و هم‌چنین با یافته‌های مورمن، بلیکلی و نیهاف (۱۹۹۸)، گنجی‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) (جز عدالت توزیعی و رفتار شهروندی)، تنسکی (۱۹۹۳)، بلیکلی، اندروز و مورمن (۲۰۰۵)، مطابقت دارد.

می‌توان دریافت که سازمان‌ها باید کارکنان‌شان را تشویق کنند تا در رفتار شهروندی سازمانی و عدالت ادراک‌شده برای افزایش مقاصد عملی مشارکت نمایند. تنها هنگامی اثربخشی سازمانی افزایش می‌یابد که کارکنان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی و ادراک در عدالت سازمانی را دارا باشند. البته بخش دوم، یعنی عدالت سازمانی باید توسط مدیران و مسئولان سازمان ایجاد شود. با توجه به این‌که یکی از دلایل بروز رفتارهای غیرمولد، ادراک کارکنان از وجود عدالت در سازمان است و با نظر به این‌که کارکنانی که فکر کنند یا ادراک نمایند که در حق آن‌ها اجحافی صورت گرفته است در صدد جبران و زیان‌رسانی به سازمان و کاهش کیفیت و کمیت کار بر می‌آیند و با واکنش‌هایی از قبیل رفتارهای مخالف اصول اجتماعی و اخلاقی، پرخاشگری، کوتاهی، قصور، طفره رفتن و شانه خالی کردن از زیر بار کار و مسئولیت، سرقت، خرابکاری عمدی دستگاه‌ها و ماشین‌آلات، تجمعات غیرقانونی، قلدری، کینه‌توزی، تلافی‌گری و ایجاد تعارضاتی با مسئولان و همکاران-شان سعی می‌کنند تا به سازمان ضربه وارد کنند، از این‌رو، مسئولین و مدیران سازمان‌ها باید در جهت ایجاد و گسترش عدالت و انصاف در تمامی جنبه‌ها و تصمیمات سازمانی که عمدتاً مرتبط با کارکنان می‌باشند برآیند و هم‌چنین، با استفاده از آزمون‌ها و مصاحبه‌های دقیق و اصولی در جهت جذب کارکنانی برآیند که از انجام هیچ تلاشی برای سازمان‌شان کوتاهی نکرده و رفتار شهروندی سازمانی را از خود به نمایش می‌گذارند و با ایشار،

از خودگذشتگی، فداکاری، مسئولیت‌پذیری و سخاوتمندی در امور مرتبط با دیگر همکاران - شان مشارکت نموده و از پذیرش کار اضافی و هر گونه تلاشی برای سازمان‌شان فروگذار نکنند که این دقیقاً نقطهٔ مقابل رفتارهای کاری غیرمولد است.

در پایان باید اشاره کرد، سازمان‌هایی که اهمیت عدالت را نادیده می‌گیرند، با افزایش ریسک مخاطرات پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و دستورالعمل‌ها و از این قبیل نمونه‌ها، موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند. بنابراین، ترویج حس عدالت سازمانی در کارکنان، کلیدی برای افزایش رضایت شغلی است. پیشنهاد می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها از تعصب و تبعیض اجتناب گردد. سازمان‌ها باید برنامه‌هایی را به منظور توجه به گزارش‌ها و انتقادهای کارکنان‌شان طراحی کنند، می‌توانند امکان استینافی برای کارکنانی که به شکل نامنصفانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است فراهم آورند، در تصمیم‌های مرتبط با کارکنان استانداردهای اخلاقی را رعایت نموده و آن‌ها را برای عملکرد بهتر تشویق نمایند.

## منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل، (۱۳۸۱)، تحلیل مسیر و علت یابی آن در مدیریت، مجله مجتمعه آموزش عالی قم، ۴(۱۵)، ۹۶-۵۹.
- ۲- احمدی، فریدون، محمدی، اسفندیار و فرجی، بهیه، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت‌های صنعتی استان تهران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۶)، ۱۱۷-۹۹.
- ۳- رامین‌مهر، حمید، هادیزاده، اکرم و احمدی، ایمان، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت پخش فراورده‌های نفتی ستاد تهران)، فصل‌نامه مدیریت تحول، ۸۹-۶۵.
- ۴- حسینی، سیدحسین و حضرتی، محمود، (۱۳۹۰)، شناسایی و تبیین مدل رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴(۱۳)، ۱۵۶-۱۳۹.
- ۵- گنجی‌نیا، حسین، گودرزوند چگینی، مهرداد و غفارزاده، احمد، (۱۳۸۸)، بررسی تاثیر ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۹۱-۱۲۰.
- ۶- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، فصل‌نامه مدیریت تحول، ۹۶-۶۴.
- 7-Ackfeldt, A-Le., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research* 58. 151-159.
- 8-Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 595-597.
- 9-Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *Int. J. Res. Mark.* 13, 139-161.
- 10-Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley, New York.
- 11-Bolino, M.C., Turnley, W.H., & Niehoff, B.P. (2004). The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*. 229-246.

- 12-Blakely, G.L., Andrews, M.C., & Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 20(2). 259–273.
- 13-Choudhary, N., Kumar, DR., & Philip, PJ. (2012). Organizational Justice as Predictor of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Proceedings of National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business*. 971–981.
- 14-Choudhary, N., Philip, PJ., & Kumar, R. (2011). Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, *Industrial Engineering Letters*. 18–25.
- 15-Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*. 16. 64–73.
- 16-Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). New York: John Wiley & Sons.
- 17-Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, pp. 34–48.
- 18-Conca, F. J. et al. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European journal of operational research*, (156). 683–697.
- 19-Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test, *Psychometrika*, (16). 297–334.
- 20- Dipaola, M., & Moran, M. T. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate, *Journal of School Leadership*, 11, 424–477.
- 21-Elamin, AM., & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?, *International Management Review*, 7(1). 38–49.
- 22-Fernandes, A., & Awamleh, R. (2006). Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment, *Management Research News*, 29(11).
- 23-Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*. 399–432.

- 24-Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 9–22.
- 25-Hair, JF., Anderson, RE., Tatham, RL., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, NJ.
- 26-Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- 27-Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior, *Human Resource Management Review* 20, 4–17.
- 28-Moorman, RH. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- 29-Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? A group value model explanation. *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- 30-Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- 31-Markoczy, L., & Xin, K. (2004). *The Virtues of Omission In Organizational Citizenship Behavior*, university of California, 1–30.
- 32-Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 33-Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 34-Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527–556.
- 35-Organ, D.W. (1988). *OCB: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- 36-Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of chronbach,s coefficient alpha, *Journal of consumer research*, (21), pp. 381–391.
- 37-Podsakoff, PM., MacKenzie, S. B., Paine, JB., & Bachrach, DG. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the*



- theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- 38-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- 39-Podsakoff, P.M., Ahearne, M., and MacKenzie, S.B. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- 40-Ping Jr, R.A.(2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *J. Bus. Res.* 125–141.
- 41-Philip, P.J., Kumar, R., & Choudhary, N. (2012). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place, Proceeding Ninth AIMS International Conference on Management, January 1-4. 1215–1221.
- 42-Rezaiean, A., Givi, ME., Givi, HE., & Nasrabadi, MB. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. *Research Journal of Business Management*, 4 (2).112–120.
- 43-Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- 44-Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling & C.L. [41] Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 106-123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 45-Turnipseed, D. (2001). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics, *Journal of Business Research* 55, 1–15.
- 46-Tepper, B., & Taylor, E. (2002). Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*.
- 47-Van de ven, A., & Ferry, D. (1979). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley, New York.
- 48-Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*. 37. pp. 765–802.

- 49-Van Dyne, L., VandeWalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., & Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 3–23.
- 50-Wang, J., & Wong, C-k. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China, *International Journal of Hospitality Manage.*
- 51-Wan, H., & Semarak, J. (2012). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors. *Business and Information, Sapporo*, 3-5, 382–405.
- 52-Young, L. (2010). Is Organizational Justice Enough to Promote Citizenship Behavior at Work? A Retest in Korea. *European Journal of Scientific Research* ,45.637–648.