

## بررسی رابطه عدالت سازمانی با مسئولیت پذیری کارکنان؛ مورد مطالعه: کارکنان شهرداری ملایر

مرتضی مرادی - عضو هیأت علمی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
علی رضایابی - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران.  
محمد رضا تیموری\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد ملایر، ملایر، ایران.

### چکیده

#### A survey on the relationship between organizational justice and accountability of the employees (A Case study of the municipality of malayer staff)

#### Abstract

This study examined the relationship between organizational justice and accountability of malayer municipality staff. Data collection methods included library research and survey questionnaire to find any significant and meaningful relationship between the independent variable, organizational justice as well as its three dimensions such as distributive, procedural and interactional justice, and that of the dependent variable, employees' responsibility. A sample of 201 employees was randomly selected from among a population of 411 staff working in malayer municipality. Data were analyzed by SPSS software and spearman correlation coefficient as well as the K-M test were used. The results indicated that the highest correlation between the levels of independent variable and the dependent variable to interactive justice which showed of 0.369

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, accountability.

Keywords: Organizational Intelligence, Municipality, Urban Management, Mazandaran

در این پژوهش با موضوع بررسی رابطه عدالت سازمانی با مسئولیت پذیری کارکنان شهرداری ملایر، تلاش شده است با استفاده از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و با ابزار پرسشنامه به بررسی ارتباط و رابطه عدالت سازمانی و ابعاد سه گانه آن شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با مسئولیت پذیری کارکنان پرداخته شود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان رسمی شهرداری شهر ملایر به تعداد ۴۱۱ نفر است که تعداد نمونه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته ۲۰۱ نفر انتخاب شده است. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور جهت سنجش نرمال بودن توزیع جامعه، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با مسئولیت پذیری اجتماعی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد و بالاترین ضریب همبستگی ابعاد مدل تحقیق با مسئولیت پذیری کارکنان، مربوط به عامل عدالت تعاملی با ۰/۳۶۹ بوده است.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، مسئولیت پذیری کارکنان.

غیرمنصفانه که توانایی تشخیص و ارزیابی درست و بهینه‌ای از انجام وظایف کارکنان را ندارد و به تخصیص نابرابر حقوق و دستمزد در سازمان می‌انجامد، باعث بروز پیامدهای نامطلوب و جبران ناپذیری در کشور شده است. کاهش مسئولیت‌پذیری در کارکنان در انجام وظایف و بروز پدیده‌های فساد مالی و انحرافات اخلاق حرفه‌ای در کارها، می‌تواند از پیامدهای ناخوشایند و خطرناک احساس بی‌عدالتی در سازمان قلمداد گردد. احساس بی‌عدالتی باعث می‌شود که فرد از وضع موجود فرار کرده و همواره به فکر ترک شغل و یا انتقال به سازمان دیگر باشد. اگر شخصی در سازمان احساس نابرابری کند، خواهان کاهش این نابرابری است و هر قدر این نابرابری بیشتر باشد، انگیزه فرد برای کار و تلاش کاهش می‌یابد و بدین ترتیب زمینه بسیاری از مسائل موجود در سازمانها مانند کم‌کاری، کاهش سطح تعهد و تعلق درونی، کاهش اطمینان و اعتماد به مدیران و بدبینی و کج‌اندیشی به شیوه تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت کلان و نیز افزایش آمارهای مربوط به اختلاس و مظاهر فساد اداری در رسانه‌ها، اتفاق خواهد افتاد. معمولا عواقب ناشی از احساس نابرابری و بی‌عدالتی در سازمان‌ها که معمولا گریبان‌گیر کشورهای در حال توسعه می‌باشد، تغییر داده‌های کارکنان مانند کاهش سطح تلاش آنها، تغییر ستاده‌های کارکنان مانند تقاضای اضافه حقوق یا جستجوی راه‌هایی برای تغییر شغل یا ارتقا، تغییر ادراک کارکنان و تغییر شغل یا ترک سازمان.

بنابراین احساس بی‌عدالتی می‌تواند بر بسیاری از مؤلفه‌های سازمانی اثر گذار باشد. تحقیقات مختلف نشان داده است که احساس بی‌عدالتی باعث کاهش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان شده و آنها از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند. به همین دلیل در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا بین عدالت سازمانی با مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری ملایر رابطه معناداری وجود دارد؟ همچنین بین ابعاد عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان چه رابطه‌ای وجود دارد؟ اهمیت انجام تحقیق در حوزه عدالت سازمانی می‌تواند نتایج ارزشمندی برای سازمان

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. به عبارت دیگر، در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتبها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حلهای متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. اولین تعاریف درباره عدالت به سقراط، افلاطون و ارسطو منسوب است. یکی از مهمترین پرسشهای سقراط در مورد سرشت عدالت بود. بعد از سقراط، شاگردش افلاطون در کتاب جمهوری بحثی را عدالت نامید که نخستین و قدیمی‌ترین بحث تفصیلی درباره عدالت در فلسفه سیاسی قدیم است (مرامی، ۱۳۷۸). افلاطون در کتاب جمهوری در پی این پرسش بود که چرا مرد بافضیلتی مانند سقراط حکیم در جامعه آن روز یونان محکوم به مرگ شد. انگیزه او تحلیل و تبیین عدالت در جامعه آن بود و اینکه مفهوم عدالت چیست (بایس، ۲۰۰۱). به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می‌شود که در دولت هر کسی به کاری که شایسته آن است بپردازد، به همانگونه انسان عادل نیز انسانی است که اجزای سه گانه روح او (غضب، شهوت و عقل) تحت فرمانروایی عقل، هماهنگ باشند (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲). از نظر ارسطو نیز عدالت داشتن رفتاری برابر با افراد برابر است (مرامی، ۱۳۷۸).

تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹). وجود برخی مشکلات در سازمان‌ها در حوزه عدالت سازمانی مانند استفاده از نظام‌های جبران خدمات ناکارآمد و

شهرداری و بسیاری سازمان های ارائه دهنده خدمات داشته باشد که این سازمان در انجام وظایف که همانا ارائه خدمات بسیار متنوع در سطح گسترده ای به آحاد مردم است، موفق تر بوده و این عامل باعث افزایش سطح مسئولیت پذیری کارکنان در انجام وظایف محوله شان گردد.

### مروری بر ادبیات موضوع

یکی از دشواری های بحث عدالت، ابهام در تعاریف و معانی آن است. زبان عربی برای برخی واژه ها بیش از ده مترادف دارد و واژه عدالت نیز واجد چنین مترادف هایی است. بنابراین برای هر جنبه ای از عدالت معانی متعددی وجود دارد که شاید مهمترین آنها قسط، قصد، استقامت، وسط، نصیب، حصه، میزان، انصاف و غیره باشد. کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی justice و در لاتین justitia است (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲). فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش یا تنبیه توصیف کرده است. اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است (ژانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

مطالعه عدالت در محیط های کاری و سازمان در سالهای اخیر رشد چشمگیری داشته است. واژه عدالت سازمانی برای نخستین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد (مک داوول و فلتچر، ۲۰۰۴). عدالت سازمانی مربوط به دیدگاه کارکنان می شود که آیا سازمان با آنها با عدالت برخورد می کند یا نه؟ (آبو ایلانین، ۲۰۱۰).<sup>۲</sup> به طور کلی نظریه ها و تحقیقات درباره عدالت سازمانی در قالب سه موج عمده قابل ارزیابی است. موج نخست بر محور عدالت توزیعی، موج دوم بر عدالت رویه ای و موج سوم بر عدالت مروده ای مبتنی است (ازگلی، ۱۳۸۳). بر اساس شواهد موجود، حداقل این سه نوع عدالت از جانب صاحب نظران و محققان پذیرفته شده است. این سه بعد یا جنبه از عدالت در تعامل با یکدیگر، پدیدآورنده انصاف کلی ادراک شده نزد افراد در محیط های کاری هستند (گل پروو و نادلی، ۱۳۸۹). در زیر به این سه نوع عدالت

اشاره ای می شود:

### عدالت توزیعی<sup>۴</sup>

در حدود ۴۰ سال پیش روانشناسی به نام آدامز نظریه برابری اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل اند در قبال انجام کار، پاداش منصفانه ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش های انجام کار بهره مند شوند. کارکنانی که احساس نابرابری می کنند، با واکنش های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می دهند (گرینبرگ، ۲۰۰۴). عدالت توزیعی به انصاف درک شده از پیامدهای سازمانی باز می گردد (فورت و سولاو، ۲۰۰۸).<sup>۵</sup> به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش های توزیع شده بین افراد است. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده اند (رابینز، ۲۰۰۱).

### عدالت رویه ای<sup>۶</sup>

عدالت رویه ای مربوط می شود به عدالت دریافت شده از روشهای استفاده شده برای تصمیم گیری در مورد اختصاص ها و نتایج (ایلماز و تاسدان، ۲۰۰۹).<sup>۷</sup> عدالت رویه ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش ها استفاده می شود. عدالت رویه ای ممکن است از طریق اثر بر نگرش ها، بر عملکرد تاثیر بگذارد. برای مثال زمانی که بی عدالتی رویه ای بر نگرش های کلی نسبت به سازمان و مسئولانش اثر منفی می گذارد، به احتمال زیاد این نگرش های منفی بر عملکرد تاثیر خواهند گذارد. در حقیقت ادعا شده است که عدالت رویه ای زمانی برجسته است که هدف نظم گروهی (هماهنگی گروهی) است، در حالی که عدالت توزیعی زمانی که اثربخشی و کارایی کانون توجه هستند، برجسته است (پترسون و همکاران، ۲۰۰۴).<sup>۸</sup> در اینجا می توان این سوال را مطرح کرد که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می کند، اصلا احساس نابرابری یا بی عدالتی



1. Greenberg

2. McDowall & Fletcher

3. Abu Elanain

4. Distributive justice

5. Forret & SueLove

6. Procedural justice

7. Yilmaz & Taşdan

8. Patterson & et al

نکنند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. این موضوع را با یک مثال روشن می‌کنیم. فرض کنید دو کارمند با صلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت شغلی وجود دارند، اما به یکی از آنها مقداری بیشتر از دیگری پرداخت می‌شود. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پرداخت سازمان عوامل قانونی بسیار زیادی را همچون طول زمان کار، شایستگی کاری و غیره را در بر دارد. این دو کارمند از سیاست پرداخت شرکت کاملاً آگاه‌اند و فرصت‌های یکسانی دارند. با توجه به این عوامل ممکن است یکی از دو کارمند از دیگری مقدار بیشتری دریافت کند، با این حال کارمند دیگر ممکن است احساس کند اگر چه کمتر از تمایلش به او پرداخت شده است، اما این پرداخت ناعادلانه نیست.

### عدالت تعاملی<sup>۱</sup>

به کیفیت رفتار میان اشخاص که بوسیله هر فردی احساس می‌شود بر می‌گردد (پورعزت، ۱۳۸۰). عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا، ۱۹۹۹)<sup>۲</sup>. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از اینرو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان بر می‌گردد (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>. به عبارت دیگر، این نوع عدالت از طریق رابطه‌اش با نگرش‌هایی در مورد سرپرست، با عملکرد مرتبط است؛ یعنی نارضایتی از سرپرست مستقیم می‌تواند به عملکرد

ضعیف منجر شود.

### عدالت از دیدگاه امام علی (ع)

اقامه قسط و عدل در میان مردم طبق بیان قرآن کریم هدف بعثت انبیا بوده است و این هدف بزرگ، تنها با قدرت و حکومت به دست آمدنی است. در این راستا امام علی (ع) نیز تنها هدف پذیرش حکومت را «حقوق حق» و «بطلان باطل» اعلام فرموده است. در دیدگاه امیرالمؤمنین آن اصلی که تعادل اجتماع را حفظ می‌کند و همه را راضی و پیکر اجتماع را قرین سلامت و به روح اجتماع آرامش می‌دهد، عدالت است. حضرت در نامه‌ای به مالک اشتر نوشته است: «بهترین چشم‌روشنی والیان برقراری عدل در شهرهایی است که تحت حکومت آن‌ها است و (در نتیجه) ابراز مودت و علاقه رعیت به آن‌ها است. فردی از امام سؤال می‌کند «عدالت» برتر است یا «جود» امام می‌فرماید: «عدل جریان‌ها را در مجرای طبیعی خود قرار می‌دهد و «جود» آن را از مجرای خود خارج می‌سازد. «عدالت» قانون عام و مدبر و مدیریت است که شامل همه اجتماع می‌شود حال آنکه «جود» اینگونه نیست، پس عدالت برتر است (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۳).

### مسئولیت‌پذیری

در فرهنگ لغت مسئولیت به معنای قابل یا شایسته بازخواست بودن انسان آمده است و غالباً به مفهوم تکلیف، وظیفه و آنچه که انسان عهده‌دار آن می‌باشد، تعریف شده است (رضایی‌راد و رونیاسی، ۱۳۹۰). مسئولیت در اصطلاح در جایی به کار می‌رود که سائل بتواند خواسته خود را از مسئول پیگیری نماید. گرفتن و بارنی مسئولیت را چنین تعریف می‌کنند: «مسئولیت، مجموعه وظایف و تعهداتی است که فرد بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد». درک و هینر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) در کتاب: فرهنگ مدیریت در مورد مسئولیت می‌نویسند: «مسئولیت، وظیفه‌ای است بر عهده فرد، به این معنا که تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارد. میزان این وظیفه عموماً مشتمل است بر وظایفی مانند: آلوده نکردن، تبعیض قائل نشدن

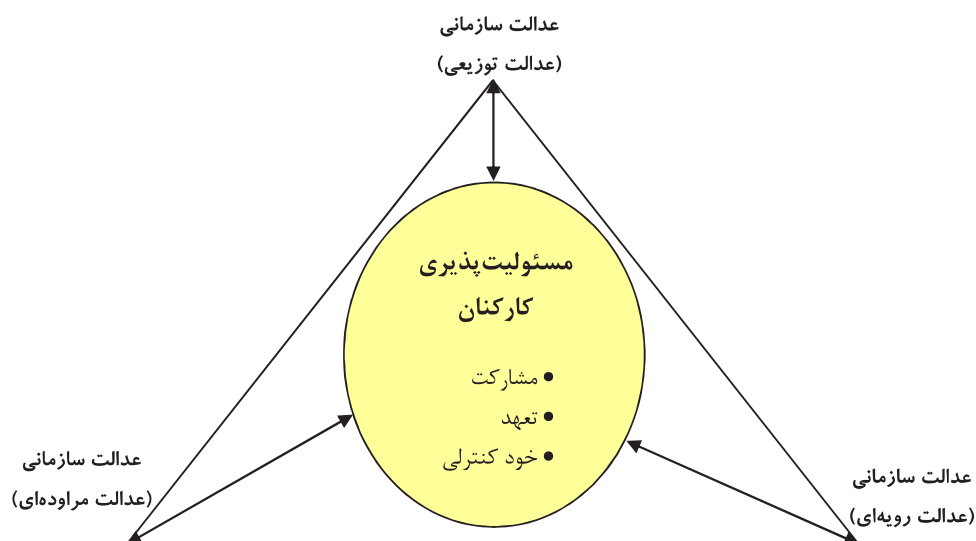
1. Interactional justice

2. Scandura

3. Charash & Spector

4. Derk & Hiner





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق؛ ماخذ: نگارندگان.

در استخدام، نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی. سازمان، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا ارتباط بین همچنین وظیفه‌ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه (دکرمر، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup>

سیسرو فیلسوف معروف یونانی مطالبی پیرامون مسئولیت مطرح می‌کند. بعضی فلاسفه قرون وسطی از جمله آگوستین در کتاب اخلاقیات کلیسای کاتولیک و

آکوئیناس در کتاب مجموعه الهیات (لاوسن، ۱۳۸۱)، با طرفداری از نوعی وظیفه‌گرایی، مسئولیت‌پذیری را در ضمن مباحث وظایف مطرح کرده‌اند. کانت، فیلسوف

آلمانی از آنجا که قوام احکام اخلاقی را در امر و الزام می‌پنداشت، با تأکید خاصی بر مفهوم مسئولیت، معتقد بود که انسان مخاطب الزامات عقل بوده و طبیعتاً در برابر آنها مسئول است (تاکوچی و همکاران، ۱۳۷۹).<sup>۱</sup>

اندیشمندان مسلمان همواره با در نظر گرفتن مسئولیت انسان در برابر خداوند، این بحث را مطرح کرده‌اند. بحث مسئولیت، یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین

مباحث فلسفی، دینی، اخلاقی و حقوقی است. بر اساس جهان بینی اسلامی، اصل مسئولیت بر پایه‌های مستحکم اعتقادی، فلسفی و کلامی استوار است. برخی از اصول دین مانند معاد، ارتباط بسیار مستقیمی با بحث

مسئولیت دارد؛ زیرا معاد صحنه بازخواست است. این امر مسئولیت انسان را پیش فرض ضروری خود می‌داند. با توجه به اهمیت عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری در

در استخدام، نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی. سازمان، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا ارتباط بین همچنین وظیفه‌ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه (دکرمر، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup>

1. DeCremer  
2. Takeuchi & et al Takeuchi & et

تعاملی است. برای سنجش متغیر مسئولیت پذیری کارکنان از پرسشنامه ۱۳ سوالی محقق ساخته استفاده شد. که مولفه های خودکنترلی، تعهد و مشارکت را در بر می گرفت.

#### روایی و پایایی پرسشنامه ها

روایی سؤالات پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصین و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور ابتدا تعداد ۴۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان مربوطه (شهرداری شهرستان ملایر) تقسیم شد و پس از جمع آوری، ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمد که برای عدالت سازمانی ۰/۸۷۲، برای مسئولیت پذیری ۰/۸۳۲ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۹۷. به دست آمد. با توجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پرسشنامه و بزرگتر بودن این مقادیر از ۰/۷، می توان گفت که پرسشنامه این پژوهش از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

#### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات لازم بوسیله پرسشنامه، همگی آنها کدگذاری شده و سپس با بهره گیری از نرم افزارها SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### بررسی میزان عدالت و مسئولیت پذیری

قبل از آزمون فرضیه ها، میزان عدالت و مسئولیت پذیری از نگاه پاسخگویان بر اساس آمار توصیفی در جدول

نفر است. نمونه انتخاب شده این تحقیق با استفاده از جدول مورگان و به صورت تصادفی ساده، تعداد ۲۰۱ نفر انتخاب گردید. ویژگی جمعیت شناختی افراد به قرار زیر بود: از نظر جنسیت، ۱۴۹ نفر (۷۴/۱ درصد) از پاسخگویان مرد و ۴۵ نفر (۲۲/۴ درصد) آنها زن بودند. در ضمن ۷ نفر هم پاسخ این سوال را ندادند. از نظر تحصیلات، ۲۵ نفر (۱۲/۴ درصد) زیر دیپلم، ۴۸ نفر (۲۳/۹ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۳۰ نفر (۱۴/۹ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۷۷ نفر (۳۸/۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۱۴ نفر (۷ درصد) هم دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. ۷ نفر هم به این سوال پاسخ ندادند. از نظر سابقه خدمت، ۵۳ نفر (۲۶/۴ درصد) از پاسخگویان کمتر از ۵ سال، ۷۳ نفر (۳۶/۳ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال است، ۳۴ نفر (۱۶/۹ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴ نفر (۲ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۱ نفر (۵/۵ درصد) بالای ۲۰ سال سابقه داشتند؛ ۱۱ نفر هم به این سوال پاسخ ندادند.

#### نحوه جمع آوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است: برای سنجش و ارزیابی متغیر مستقل تحقیق یعنی عدالت سازمانی از پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است که این پرسشنامه حاوی ۲۰ سؤال است؛ ۵ سؤال مربوط به عدالت توزیعی، ۶ سؤال مربوط به عدالت رویه ای و ۹ سؤال مربوط به عدالت

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

معیار	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	میانه	مد	مینیمم	ماکزیمم
عدالت سازمانی	۲/۷۶	۰/۷۰۹	۰/۲۰۹	-۰/۶۲۶	۲/۸۰	۳/۳۵	۱/۴۰	۴/۵۵
عدالت توزیعی	۲/۶۴	۰/۶۶۰	۰/۱۷۴	۰/۲۲۷	۲/۶۰	۳/۰۰	۱/۰۰	۴/۶۰
عدالت رویه ای	۲/۷۹	۰/۸۸۰	۰/۰۳۷	-۰/۷۳۴	۲/۸۳	۲/۶۷	۱/۰۰	۵/۰۰
عدالت تعاملی	۲/۸۰	۰/۸۸۸	۰/۱۵۹	-۰/۷۸۶	۳/۰۰	۳/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰
مسئولیت پذیری	۳/۸۰	۰/۵۹۱	-۰/۹۲۲	۱/۱۴۶	۳/۸۴	۴/۰۰	۱/۷۷	۴/۸۵

ماخذ: یافته های تحقیق.

شماره ۱ ارائه شده است.

نتایج نشان داد که میانگین میزان عدالت سازمانی برابر ۲/۷۶ بوده که نشان می‌دهد میزان این متغیر، حدود متوسط است. به علت آنکه ضریب چولگی ۰/۲۰۹ است، توزیع متغیر این مشاهدات دارای چوله به راست است که از نظر قرینگی تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد. همچنین ضریب کشیدگی ۰/۶۲۶- است که نشان دهنده تفاوت زیاد توزیع این متغیر با توزیع نرمال به لحاظ پراکندگی است. بر اساس نتایج، ۲ نفر (۱/۰ درصد) از پاسخگویان میزان عدالت سازمانی را خیلی کم، ۷۹ نفر (۳۹/۳ درصد) کم، ۹۶ نفر (۴۷/۸ درصد) میزان آن را متوسط، ۲۳ نفر (۱۱/۴ درصد) آن را زیاد و ۱ نفر (۰/۵ درصد) میزان این متغیر را خیلی زیاد می‌دانند. میانگین میزان عدالت توزیعی برابر ۲/۶۴ بوده که نشان می‌دهد میزان این متغیر، حدود "متوسط" است. به علت آنکه ضریب چولگی ۰/۱۷۴ است، توزیع متغیر این مشاهدات دارای چوله به راست است که از نظر قرینگی تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد. همچنین ضریب کشیدگی ۰/۲۲۷ است که نشان دهنده تفاوت کم توزیع این متغیر با توزیع نرمال به لحاظ پراکندگی است. بر اساس نتایج ۸ نفر (۴/۰ درصد) از پاسخگویان میزان عدالت توزیعی را خیلی کم، ۷۲ نفر (۳۵/۸ درصد) کم، ۱۰۵ نفر (۵۲/۲ درصد) میزان آن را متوسط، ۱۴ نفر (۷/۰ درصد) آن را زیاد و ۲ نفر (۱/۰ درصد) میزان این متغیر را خیلی زیاد می‌دانند. میانگین میزان عدالت رویه‌ای برابر ۲/۷۹ بوده که نشان می‌دهد میزان این متغیر، حدود متوسط است. به علت آنکه ضریب چولگی ۰/۳۷ است، توزیع متغیر این مشاهدات دارای چوله به راست است که از نظر قرینگی تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد. همچنین ضریب کشیدگی ۰/۷۳۴- است که نشان دهنده تفاوت زیاد توزیع این متغیر با توزیع نرمال به لحاظ پراکندگی است. بر اساس نتایج، ۲۰ نفر (۱۰/۰ درصد) از پاسخگویان میزان عدالت رویه‌ای را خیلی کم، ۶۰ نفر (۲۹/۹ درصد) کم، ۷۹ نفر (۳۹/۳ درصد) میزان آن را متوسط، ۳۹ نفر (۱۹/۴ درصد) آن را زیاد و ۳ نفر (۱/۵ درصد) میزان این متغیر را خیلی

زیاد می‌دانند. میانگین میزان عدالت تعاملی برابر ۲/۸۰ بوده که نشان می‌دهد میزان این متغیر، حدود متوسط است. به علت آنکه ضریب چولگی ۰/۱۵۹ است، توزیع متغیر این مشاهدات دارای چوله به راست است که از نظر قرینگی تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد. همچنین ضریب کشیدگی ۰/۷۸۶- است که نشان دهنده تفاوت زیاد توزیع این متغیر با توزیع نرمال به لحاظ پراکندگی است. بر اساس نتایج، ۱۲ نفر (۶/۰ درصد) از پاسخگویان میزان عدالت تعاملی را خیلی کم، ۶۹ نفر (۳۴/۳ درصد) کم، ۷۱ نفر (۳۵/۳ درصد) میزان آن را متوسط، ۴۵ نفر (۲۲/۴ درصد) آن را زیاد و ۴ نفر (۲/۰ درصد) میزان این متغیر را خیلی زیاد می‌دانند.

میانگین میزان مسئولیت‌پذیری برابر ۳/۸۰ بوده که نشان می‌دهد میزان این متغیر، حدود زیاد است. به علت آنکه ضریب چولگی ۰/۹۲۲- است، توزیع متغیر این مشاهدات دارای چوله به چپ است که از نظر قرینگی تفاوت زیادی با توزیع نرمال دارد. همچنین ضریب کشیدگی ۱/۱۴۶ است که نشان دهنده تفاوت بسیار زیاد توزیع این متغیر با توزیع نرمال به لحاظ پراکندگی است. بر اساس نتایج، ۹ نفر (۴/۵ درصد) از پاسخگویان میزان مسئولیت‌پذیری را کم، ۳۷ نفر (۱۸/۴ درصد) میزان آن را متوسط، ۱۳۸ نفر (۶۸/۷ درصد) آن را زیاد و ۱۷ نفر (۸/۵ درصد) میزان این متغیر را خیلی زیاد می‌دانند.

#### آزمون نیکویی برازش توزیع نمونه

بر اساس نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف که برای سنجش نرمال بودن توزیع نمونه استفاده شد، چون سطح معناداری در خصوص متغیرهای عدالت سازمانی، توزیعی، رویه‌ای و تعاملی بزرگتر از مقدار مفروض (آلفا) ۰/۰۵ است، فرضیه  $H_0$  تایید می‌شود و توزیع این متغیرها نرمال است. اما با توجه به کوچکتر بودن سطح معناداری در مورد متغیر مسئولیت‌پذیری از مقدار مفروض (آلفا) ۰/۰۵، فرض  $H_0$  رد می‌شود و توزیع این متغیر غیر نرمال است. بنابراین با توجه به غیر نرمال بودن توزیع متغیر وابسته از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۳۷ زمستان ۹۳  
No.37 Winter 2015

۱۷۱

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس نتیجه آزمون برای فرضیه اصلی تحقیق، ضریب همبستگی اسپیرمن بین عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان، برابر ۰/۳۱۶ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از  $\alpha=0/05$  بود، فرض صفر رد و همبستگی و ارتباط معنادار بین عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان تأیید می‌شود. این همبستگی نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. بنابراین می‌توان گفت: بین عدالت سازمانی با مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری ملایر ارتباط معناداری وجود دارد. نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که بین عدالت توزیعی و مسئولیت‌پذیری کارکنان ارتباط معنی‌دار وجود ندارد. چرا که سطح معناداری بزرگتر از  $\alpha=0/05$  است. بنابراین می‌توان گفت: بین عدالت توزیعی با مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری ملایر ارتباط معناداری وجود ندارد. بر اساس نتیجه آزمون برای فرضیه فرعی دوم، ضریب همبستگی بین عدالت رویه‌ای و مسئولیت‌پذیری کارکنان برابر با ۰/۲۶۸ بود؛ با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از  $\alpha=0/05$  بود، پس فرض صفر رد و همبستگی و ارتباط معناداری بین عدالت رویه‌ای و مسئولیت‌پذیری کارکنان تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: بین عدالت رویه‌ای با مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری ملایر ارتباط معناداری وجود دارد. در نهایت، نتایج فرضیه فرعی سوم بر اساس آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد، بین عدالت تعاملی و مسئولیت‌پذیری کارکنان، با توجه

به اینکه سطح معناداری کمتر از  $\alpha=0/05$  است ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد، ضریب این همبستگی برابر ۰/۳۶۹ برای ۲۰۱ داده است که نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. بنابراین می‌توان گفت: بین عدالت تعاملی با مسئولیت‌پذیری کارکنان شهرداری ملایر ارتباط معناداری وجود دارد. به طور خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول شماره ۲ آمده است.

همانطور که مشخص است ۳ فرضیه از ۴ فرضیه تحقیق تأیید شد، به طوری که عدالت سازمانی به طور کلی و همچنین عدالت رویه‌ای و تعاملی بر مسئولیت‌پذیری کارکنان اثر داشت ولی رابطه‌ای بین عدالت توزیعی و مسئولیت‌پذیری کارکنان وجود نداشت.

### نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

امروزه گاهی تبعیض و نابرابری بین کارمندان در سازمانها دیده می‌شود، این امر موجب سلب اعتماد کارمندان از مسئولان و کاهش بازده کاری در طول زمان کاری خواهد شد. کارکنان به منظور پاسخگویی مناسب به مراجعین در طول روز علاوه بر داشتن وجدان کاری و احساس مسئولیت‌پذیری باید احساس عدالت کنند تا بتوانند به وظیفه خود عمل کنند. هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان در شهرداری ملایر بود. چرا که فرض بر این بود در صورتی که عدالت در سازمان رعایت شود، حس مسئولیت‌پذیری آنها افزایش یافته و عملکرد بهتری خواهند داشت. بدین منظور رابطه بین عدالت

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی‌داری	نتایج فرضیه
عدالت سازمانی	مسئولیت‌پذیری	۰/۳۱۶	۰/۱۰	۰/۰۰۰	تأیید
عدالت توزیعی	مسئولیت‌پذیری	۰/۰۲۷	۰/۰۰۷	۰/۷۰۴	رد
عدالت رویه‌ای	مسئولیت‌پذیری	۰/۲۶۸	۰/۰۷۱	۰/۰۰۰	تأیید
عدالت تعاملی	مسئولیت‌پذیری	۰/۳۶۹	۰/۱۳۶	۰/۰۰۰	تأیید



سازمانی و ابعاد آن با مسئولیت پذیری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد رابطه همبستگی بین عدالت سازمانی و مسئولیت پذیری کارکنان برابر با ۰/۳۱۶ بود و همچنین ضریب تعیین برابر با ۰/۱۰ بود؛ این نتایج نشان می دهد که ۰/۱۰ حس مسئولیت پذیری از طریق عدالت سازمانی قابل تبیین است. رابطه همبستگی بین عدالت رویه ای و تعاملی و مسئولیت پذیری کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۲۶۸ و ۰/۳۶۹ بود و همچنین ضریب تعیین به ترتیب برابر با ۰/۰۷۱ و ۰/۱۳۶ بود. این نتایج نشان از رابطه مثبت بین این دو بعد عدالت و مسئولیت پذیری کارکنان دارد. اما رابطه بین عدالت توزیعی و مسئولیت پذیری کارکنان معنی دار نبود. نتایج بیانگر آن است که اهمیت عدالت رویه ای و تعاملی نسبت به عدالت توزیعی بیشتر است؛ یعنی اگر رویه های کاری عادلانه باشد و در برخورد با کارکنان منصفانه و عادلانه رفتار شود حس مسئولیت پذیری آنها افزایش خواهد یافت.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود؛ سرپرستان و مدیران سازمان مصادیق عدالت تعاملی یعنی جنبه های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) را در رفتار و گفتار خود نهادینه کنند و با اتخاذ تدابیر مدیریتی روشن و بدون ابهام در برقراری ارتباط با کارکنان و همکاران، همواره مروج راستی و راستگویی در جلسات و برنامه ها باشند. همچنین در جهت کاهش سلسله مراتب و ساختارهای عمودی در شهرداری و تمرکز بر مسطح کردن ساختار سازمانی به منظور کاهش فاصله کارکنان با مدیریت ارشد، پیشنهاد می شود مراودات کاری کارکنان با مدیران و معاونین افزایش یابد تا به مسئولیت-پذیری بیشتر کارکنان منتهی گردد. همچنین به مدیران پیشنهاد می شود سیستم های موجود را تحلیل و زوایای پنهان آن را شناسایی و نقاط قوت و ضعف را تشخیص دهند؛ سپس با علم به سیستم های کارآمد نوین و کاربردی موجود در محیط و سایر سازمان ها، نواقص و کاستی های موجود را برطرف نمایند و رویه های کاری را کارآمد نمایند تا بدین ترتیب با تشخیص و اصلاح سیستم

بتوان مسئولیت پذیری کارکنان را تقویت کرد. استقرار سیستم های ارتقاء بر مبنای شایستگی مانند غنی سازی شغلی، توسعه شغلی و مدیریت مشارکتی، جهت بالفعل درآوردن استعداد کارکنان و استفاده از نتایج حاصل از آزمون های پایایی دوره های مذکور در انتخاب کارکنان کلیدی و ارتقا آنها روشی پیشنهادی به منظور افزایش توان احساس عدالت بیشتر در رویه های سازمانی و متناسب با آن مسئولیت پذیری کارکنان است. همچنین مدیران و سرپرستان می توانند با یادگیری مهارت ها و سبک های رهبری اثربخش در سازمان مانند سبک های رهبری تحول آفرین و رهبری خدمتگذار، میزان تعامل و حمایت خود را از کارکنان افزایش دهند تا به نوعی مسئولیت پذیری فردی و سازمانی را تشویق کنند. از آنجا که در پژوهش حاضر فقط رابطه عدالت سازمانی با مسئولیت پذیری مورد سنجش واقع شد. به محققین آتی پیشنهاد می گردد رابطه سایر متغیرها از قبیل تعهد سازمانی، جو سازمانی و دیگر مؤلفه های سازمانی به عنوان متغیرهای مداخله گر و یا میانجی مورد بررسی قرار دهند. همچنین انجام پژوهش در جامعه وسیع تر و گسترده تر می تواند نتایج بهتری در بر داشته باشد.

#### منابع و مآخذ

ازگلی، محمد (۱۳۸۳) سیر تاریخی نظریه ها و تحقیقات درباره عدالت سازمانی. مجله مصباح، شماره ۴۶.  
اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۸۲) عدالت در اندیشه های سیاسی اسلام. قم انتشارات موسسه بوستان کتاب.  
پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۰) مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۵، صص ۳۱-۴۶.  
رضایی راد مصطفی، رونیاسی نسیم (۱۳۹۰) بررسی رابطه بین برنامه های آموزشی ضمن خدمت و مسئولیت پذیری کارکنان در حمایت از محیط زیست (شرکت های صنایع غذایی شهرک صنعتی توس مشهد). پنجمین همایش ملی بحرانهای زیست محیطی ایران و راهکارهای بهبود آنها.  
گل پرور، محسن؛ ناد، محمدعلی (۱۳۸۹) ارزش های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، ۲۸-۳۲.



tice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8-29.

Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational justice and company productivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Dehli. Prentice Hall, Inc.

Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.

Takeuchi, R.; Chen, Z., & Chueung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65, 283-323.

Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Zhang L., Nie T., Luo Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Journal of Technology Management*. organizations use succession management to sustain competitive advantage, 4(2), 180-187.

لاوسن، آ (۱۳۸۱) مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی. ترجمه: محمدرضا ربیعی مندجین و حسن کیوریان، تهران: نشر یکان.

مرامی، علیرضا (۱۳۷۸) بررسی مقایسه‌ای مفهوم عدالت. چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی.

نعامی، عبدالزهرا؛ شکرکن، حسین (۱۳۸۳) بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی*، شماره های ۱ و ۲، ۵۷-۷۰.

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*, 2(1). 51-62.

Bies, Robert J. (2001). Interactional Justice: The Sacred and the Profane. in Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, California: Stanford University Press.

Charash, V.C & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 278-289.

DeCremer, David. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-18.

Elovainio, M., Leino-Arjas, P., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2008). Justice at work and cardiovascular mortality: A prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 271-274.

Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 322-365.

Forret, M. Sue Love M. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Organizational Behavior*, 4(2), 55-68.

McDowall, A. & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational jus-

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۳۷ زمستان ۹۳  
No.37 Winter 2015

۱۷۴