

پژوهش نامه مدیریت تحول سال اول، شماره ۲، نیمه دوم ۱۳۸۸

## بررسی رابطه‌ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مورد مطالعه: ( شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ستاد تهران)

حمید رامین‌مهر\*

دانشجوی دکتری دانشگاه شهید بهشتی

دکتر اکرم هادیزاده‌مقدم

استادیار دانشگاه شهید بهشتی

ایمان احمدی

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای فرانقشی و خودجوشی است که؛ کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهد که به صورت داوطلبانه فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند. در این میان 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 توسعه‌ی رفتار شهروندی سازمانی دارد. مقاله‌ی حاضر همبستگی ابعاد ادراک از عدالت سازمانی و همبستگی ادراک از عدالت با رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه ارگان و برای سنجش عدالت از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. از این رو، ابتدا از طریق تکنیک تحلیل عاملی روایی ادراک از عدالت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت، سپس رابطه‌ی میان ادراک از عدالت و رفتار شهروندی سازمانی با از طریق تحلیل مسیر سنجیده شد. نتیجه‌ی تحقیق نشان داد که رابطه‌ی بین ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معنی‌دار است. از بین ابعاد عدالت، عدالت مراوده‌ای از همبستگی قوی تری نسبت به دو بعد دیگر برخوردار است و سه بعد عدالت سازمانی نیز با یکدیگر همبستگی دارند.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup>، عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup>، عدالت مراوده‌ای<sup>۴</sup>.

---

\*- نویسنده مسؤول. H.raminmehr@mail.sbu.ac.ir

- 1- Organizational Citizenship Behavior
- 2- Distributational Justice
- 3- Procedural Justice
- 4- Transactional Justice

## Study the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior

**Hamid Ramin mehr**

Ph.D. Student Shahid Behshty University

**Akram Hadizadeh Moghadam**

Assistant professor Shahid Behshty University

**Iman Ahmadi**

MA Shahid Behshty University

### Abstract

Organizational citizenship behavior can be defined as voluntary and spontaneous behaviors that extend beyond employees' normal job duties. Employee's perception of justice in compensation programs, organizational procedures and interpersonal behaviors can have a key role in developing and encouraging OCB. In order to study the relationship between organizational justice perception and OCB, factor analysis technique has been used to test the validity of related questions and by using path analysis (structural equation modeling) this relationship has been examined as well. The research findings indicate that there is a meaningful relationship between organizational justice perception and OCB, and among three dimensions of justice, interactional justice has the highest correlation with OCB in compare with distributive and procedural justice. The results also show that there is relationship among three dimensions of justice.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, distributive justice, procedural justice, interactional justice.

### ۱-مقدمه و بیان مسأله

شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن ها در چنین شرایطی، نیاز آن ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار نموده است، نسلی که از آن ها به عنوان سربازان سازمانی<sup>۱</sup> یاد می شود. این کارکنان بی تردید، وجه ممیز سازمان های اثربخش از غیراثربخش هستند چراکه سازمان را موطن خود می دانند و برای تحقق اهداف آن، بی هیچ چشم داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل نموده و از هیچ تلاشی دریغ نمی کنند. امروزه از

---

1- Organizational Soldier

تلاش‌های فراتر از حد انتظار، داوطلبانه، سودمند و مفید، تحت عنوان رفتارهای افزون بر نقش یا رفتارهای شهروندی سازمانی و یاد می‌کنند. اکثر مدیران نیز خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. آن‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست و به طور کلی رفتار شهروندی سازمانی بالایی دارند. چنین رفتارهایی (نقشی و فرانقشی) بر اساس ادراک از واقعیت شکل می‌گیرد نه خود واقعیت. در این راستا، چنانچه ادراک افراد از واقعیت بر مبنای انصاف و عدالت باشد رفتارهای فرانقشی یا رفتارهای شهروندی سازمانی (رفتار) بروز پیدا خواهد کرد.

در آخرین دهه‌ی قرن بیستم بیشتر توجهات اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم و موضوع اصلی تحقیق در روانشناسی صنعتی و سازمانی بوده است (Greenberg, 1990: 65). عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می‌باشد (Corpanzo, 1997: 350). عدالت سازمانی به علت ارتباط آن با فرآیندهای حیاتی سازمانی مثل: تعهد سازمانی، شهروندی مداری، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (Colequite, 2002: 232). علاوه بر این ادبیات اخیر بیانگر رابطه‌ی بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی است (Tatum, 2003: 110). رفتار منصفانه خواسته‌ای است که همه‌ی کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از سازمان 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<sup>۱</sup> نتیجه گرفت مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارها غیر منصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابر این انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (Greenberg, 1993: 85).

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 رویه ها و رفتار منصفانه با افراد) گرایش پیدا کرد. برخی از مطالعات اخیر نشان می دهد که عدالت اجتماعی نیز مانند عدالت نتیجه ای (توزیعی) مهم است و بین عملکرد مدیریتی و رفتار کارکنان رابطه وجود دارد (Masterson, 2000: 750).

در تحقیق حاضر عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته در نظر گرفته شده است؛ و هدف اصلی تحقیق تبیین وجود همبستگی میان عدالت سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی است. با توجه به نوآوری موضوع حاضر و نتایج حاصله از کاربرد آن در سازمان و با توجه به این مطلب که در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی (ستاد تهران) تاکنون چنین پژوهشی انجام نشده ضرورت انجام تحقیق حاضر شکل گرفت.

## ۲- چارچوب نظری تحقیق

### ۲-۱- رفتار شهروندی سازمانی

هر چند واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله بتمن و ارگان<sup>۱</sup> مطرح گردید ولی این مفهوم از نوشتارهای بارنارد<sup>۲</sup> در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کتز و کان<sup>۳</sup> در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش<sup>۴</sup> و فراتر از انتظارات نقش<sup>۵</sup> ناشی شده است (Kkakha, 2008: 123). اصطلاحاتی که در دهه های اخیر رای تشریح چنین رفتارهایی به کار برده شده است عبارت است از: رفتارپیش اجتماعی، رفتار فرائقشی و خود جوشی سازمانی و عملکرد زمینه ای. هر چند هر کدام از این مفاهیم خواستگاه متفاوتی داشته اند، ولی به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند که در این مقاله تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، طبقه بندی می شوند و منظور آن دسته از فعالیت های مرتبط با نقش افراد در سازمان است که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل<sup>۶</sup>، توسط فرد انجام می شود و هر چند که سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی کند ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثر هستند. تحقیقات اولیه در زمینه رفتار

1- Bateman & Organ

2- Barnard

3- Katz & Kahn

4- Spontaneous Behaviors

5- Extra-role Behavior

6- Job Description

شهروندی سازمانی بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهای کارکنان بود اما اغلب توسط ارزیابی‌های رسمی نادیده گرفته می‌شد. با وجود اینکه این رفتارها در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی<sup>۱</sup> سازمانی مؤثر بودند.

ارگان معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی<sup>۲</sup> عملکرد سازمان می‌شود (Cohen, 2004:38, Appelbaum, 2004:17). به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (Cropanzano, 2000:14). این رفتارها فراتر از شرح شغل افراد می‌باشند و به صورت داوطلبانه و اختیاری توسط افراد جهت بهبود فعالیت‌ها و کسب اهداف سازمانی انجام می‌شوند.

تعریف مطروحه بیانگر این است که، رفتار شهروندی سازمانی باید در درجه اول داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. همچنین مذیت‌های رفتار شهروندی سازمانی، جنبه سازمانی دارد یعنی این مذیت‌ها به نفع سازمان هستند و رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد؛ یعنی به صورت‌های مختلفی ممکن است خود را نشان دهد. با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد.

## ۲-۲- انواع رفتار شهروندی در سازمان

گراهام<sup>۳</sup> معتقد است رفتار شهروندی به سه نوع مختلف خود را نشان می‌دهند که شامل اطاعت

1- Effectiveness

2- Efficiency

3- Graham

سازمانی، وفاداری سازمانی و مشارکت سازمانی می شود که در این مقاله هر یک به اختصار توضیح داده می شود.

۱. اطاعت سازمانی<sup>۱</sup>: این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسؤلیت ها با توجه به منابع سازمانی است.

۲. وفاداری سازمانی<sup>۲</sup>: این وفاداری به سازمان، از وفاداری به خود سایر افراد و بخش های سازمانی متفاوت است؛ و بیان کننده میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

۳. مشارکت سازمانی<sup>۳</sup>: این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان معنی پیدا می کند به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان (Bienstock, 2003:361).

### ۲-۳- ابعاد رفتار شهروندی

ارگان پنج بعد زیر را به عنوان ابعاد شهروندی سازمانی بیان کرد:



- 
- 1- Organizational Obedience
  - 2- Organizational Loyalty
  - 3- Organizational Participation

### وظیفه شناسی

بُعد وظیفه شناسی حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ی مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می نمایند (Eslami, 2008) یا به عبارت دیگر افرادی که دارای رفتار شهروندی مترقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند، که این نشان‌دهنده وظیفه شناسی بالای آنهاست.

### نوع دوستی

دومین بُعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی<sup>۱</sup> به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند. البته برخی از صاحب نظران رفتار شهروندی مانند پودساکف<sup>۲</sup>، ابعاد نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می دهند و از آنها به عنوان «رفتارهای کمکی<sup>۳</sup>» نام می برند (Eslami, 2008)

### فضیلت مدنی

بعد سوم رفتار شهروندی که فضیلت مدنی<sup>۴</sup> نام دارد، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می شود (Organ, 1988, 25). براین اساس یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آن‌ها اظهار نظر کند و در حل آن‌ها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد.

1- Humanism

2- Podsakoff

3- Helping Behavior

4- Civil Virtue

## جوانمردی

جوانمردی<sup>۱</sup> چهارمین بُعد رفتار شهروندی است که به شکلیایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلايه‌مندی، اشاره می‌کند.

## احترام و تکریم

آخرین بُعد رفتار شهروندی سازمان احترام<sup>۲</sup> و تکریم است. این بُعد بیان‌کننده نحوه‌ی رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند. ارگان بعد از برشمردن این ابعاد، یادآوری می‌کند که هر پنج بُعد رفتار شهروندی ممکن است هم‌زمان ظهور پیدا نکنند، مثلاً افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بُعد وظیفه‌شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا این که برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وظیفه‌شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد (Castro, 2004: 141).

## ۲-۴- عدالت سازمانی<sup>۳</sup>

عدالت والاترین ارزش انسانی و گوهری گرانبها در راه تحقق حقوق بشر است. آرمان اصلی انسان‌ها رسیدن به عدالت است. افلاطون می‌گوید عدالت یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خودش. ارسطو عدالت را به دو دسته عام و خاص تقسیم کرده است. عدالت عام همه فضیلت‌ها را در بر می‌گیرد و عدالت خاص یعنی اینکه حق هرکسی را به شایستگی بدهند (Katozian, 2008: 330). همچنین عدالت سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود: مطالعه برابری در کار (Byrne, 2001: 9 & Cropanzo, 2001: 133).

در ابتدا صاحب نظرانی چون آدام و هومانز<sup>۴</sup> تئوری عدالت اجتماعی را مطرح کردند. آن‌ها بیان کردند که مبادلات اجتماعی که افراد دریافت می‌کنند باید عادلانه باشد. پس از آن محققان

---

1- Sportsmanship  
2- Respect  
3- Organizational Justice  
4- Adams & Homa



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 شده اند عادلانه باشد که بر اساس آن عدالت رویه ای برای توصیف این پدیده ما است (Cropanzano, 1991:137).

تحقیقات زیادی در زمینه عدالت رویه ای و توزیعی انجام شده است. بیشتر تحقیقات بر کار تیبِت و واکر<sup>۱</sup> متکی بوده است که در زمینه عکس‌العمل‌های کارکنان، تکنیک‌های مختلف حل مباحثات را مورد بررسی قرار دادند. تأکید اولیه تیبِت و واکر بر میزان نفوذ یک فرد در تصمیمات اتخاذ شده و فرآیندهایی که منجر به اخذ این تصمیمات می‌شود بود. فرصت برای ارائه اطلاعات مرتبط با یک تصمیم می‌تواند قضاوت در مورد عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری را ارتقا بخشد. تیبِت و واکر این پدیده را اثر کنترل فرآیند<sup>۲</sup> نام‌گذاری کردند. اثر کنترل فرآیند ممکن است بهترین پدیده مستند در زمینه تحقیق در عدالت رویه ای باشد (Lind, 1990:995). تحقیقات به وسیله لونتال<sup>۳</sup> ادامه یافت. وی بحث عدالت توزیعی و رویه ای را فراتر از کنترل فرآیندها مورد بررسی قرار داد. اگر افراد تشخیص دهند رویه‌های مورد استفاده برای دستیابی به نتایج منصفانه است واکنش مثبت از خود نشان می‌دهند و اگر احساس کنند رویه‌های مورد استفاده غیر منصفانه است واکنش منفی از خود نشان می‌دهند.

علاوه بر عدالت توزیعی و رویه ای، سومین شکل عدالت بیان می‌کند کیفیت رفتار بین شخصی در طول تصویب فرآیندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی، عامل مهم ادراک از برابری است (Bies, 1987:210). این بعد عدالت سازمانی را عدالت مراوده ای نامیده‌اند که شامل جنبه‌ی بین شخصی عدالت رویه ای می‌باشد که از ابعاد رویه ای و توزیعی مجزا می‌شود (Skarlicki, 1997: 438). مطالعه عدالت مراوده ای بر چگونگی برخورد نمایندگان سازمان با کسانی است که موضوع اختیارات و تصمیمات و اعمال آن‌ها می‌باشند (Cob, 1995:255). مطالعات اولیه عدالت

---

1- Tibet & Vaker

2- Effect of Process Control

3- Lontanel

مراوده‌ای بر جنبه‌های اجتماعی یا انتظاراتی که نمایندگان سازمان در مورد تصمیم‌ها و اعمالشان به افراد می‌دادند تأکید می‌نمود. و به طور فزاینده‌ای این موضوع مورد توجه قرار گرفت که چگونه رهبران رویه‌ها را وضع می‌کنند و با زیردست‌هایشان رفتار می‌کنند و روشی را که آن‌ها (کارکنان) به منصفانه بودن یا غیر منصفانه بودن رفتار رهبران، پاسخ می‌دهند (Tyler, 1992:140). در مجموع، محققان عدالت سازمانی بر این موضوع توافق می‌دارند که عدالت سازمانی به سه بعد تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای.

عدالت توزیعی به برابری نتایج یک تصمیم خاص تأکید دارد. عدالت رویه‌ای به برابری فرآیندهایی که به یک نتیجه خاص منتهی می‌شود تأکید دارد و عدالت مراوده‌ای به برابری برخورد متقابل شخصی در ارتباط با رویه‌های سازمانی تأکید دارد که به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

#### ۱-۴-۲- عدالت توزیعی<sup>۱</sup>

عدالت توزیعی به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره دارد. مثل سطح پرداخت یا فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی. منشاء این تئوری، نظریه برابری آدامز است. آدامز در این کار بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌نمود. این تئوری بیان می‌دارد که افراد یک تعادل نسبی را، با مقایسه داده ستاده خود با داده - ستاده همکاران خود، به عنوان نتیجه مطلوب در نظر می‌گیرند (Charas-cohen, 2001:279)

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 زیردست از سرپرست می‌باشد (Mcfarlin, 1992:629). بالعکس ناعدالتی توزیعی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد پاداشی را که انتظار دارند در مقایسه با پاداش‌ها دیگران دریافت کنند به دست نیاورند مثل کار جدید،

مسئولیت، قدرت، پاداش، ارتقا (Konvsky, 1993:702).

## ۲-۴-۲- عدالت رویه ای<sup>۱</sup>

اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است. یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرآیندی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. رعایت عدالت و انصاف در رویه‌ی اجرا باید فرصت مساوی برد برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه‌ی اجرای قوانین زمانی عادلانه است که امکان بهره مندی از قانون را به سهولت در اختیار همگان قرار دهد. عدالت رویه ای عبارت است از برابری ادراک شده از وسایل مورد استفاده برای توزیع جبران حقوق و مزایا (Konvsky, 1993:704). عدالت رویه ای دو هدف دارد: اول اینکه از منافع افراد محافظت می‌کند - در بلند مدت - بنابر این چیزی را که حق آنهاست به دست می‌آورند. بنابر این برابری رویه ای 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 نشانه ای 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 (Lind, 1992:135).

محققان دریافته اند که افراد تنها نگران توزیع عادلانه‌ی نتایج تصمیمات نیستند بلکه آن‌ها همچنین به رویه‌های مورد استفاده برای اتخاذ این تصمیمات نیز اهمیت می‌دهند. ارتقای برابری رویه ای در طول برنامه ریزی برای تغییرات سازمانی بر تعهد ادراک شده کارکنان به سازمان (اعتماد آن‌ها به مدیریت) و قصد آن‌ها در ماندن در سازمان اثر می‌گذارد (McFarlin, 1993:631). عدالت رویه ای بین فرآیند تصمیم‌گیری و نتایج آن تمایز قائل می‌شود و به ویژه به مشارکت در رویه‌های تصمیم‌گیری تأکید دارد. اگر سازمان به افرادی که تصمیم‌ها بر آن‌ها اثر می‌گذارد اجازه بدهد که دیدگاه‌های خود را در مورد موضوع مورد تصمیم بیان کنند و

اطلاعات را در مورد اتخاذ تصمیمات ارائه کنند، افراد احساس می کنند که منافع آنها در بلند مدت حفظ شده و احساس می کنند که فرآیند تصمیم گیری عادلانه است (Lind, 1990: 160)

### ۳-۴-۲- عدالت مرآوده ای<sup>۱</sup>

عدالت مرآوده ای بر جنبه بین شخصی تصمیم گیری، بخصوص برابری رفتار تصمیم گیرندگان در فرآیندهای تصمیم گیری تأکید دارد. رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می باشد. وضع مناسب رویه ها به وسیله پنج رفتار: توجه ناکافی به داده های کارکنان، جلوگیری از تعصب شخصی، استفاده سازگار از معیار تصمیم گیری، بازخور به موقع، توجیه یک تصمیم تعریف می شود. این عوامل نقش مهمی را در ادراک کارکنان از برابری، پذیرش تصمیمات و گرایش به سمت سازمان دارد (Cropanzano, 1991: 702) عدالت مرآوده ای دو بعد دارد: بعد بین شخصی که نشان می دهد که رفتار باید مؤدبانه و با احترام باشد. مدیران هنگام برخورد با زیردستان خود باید رفتاری حاکی از اعتماد و احترام را از خود نشان دهند و دومین بعد آن انتظارات و مسؤولیت اجتماعی است. با توجیه افراد به اندازه کافی، قدرت تحمل افراد از یک نتیجه غیر منصفانه بیشتر می شود (Cropanzano, 1997: 330).

برخی از محققین معتقدند که عدالت مرآوده ای به علت توصیف تعاملات اجتماعی بین افراد و دیگران در سازمان، با تئوری تغییر اجتماعی مرتبط است (Staley, 2003: 510). بیشتر محققان، عدالت مرآوده ای را به منزله رفتاری که در طول اعمال رویه های رسمی تجربه می شود، تعریف کرده اند. اما بلادر و تیلر<sup>۲</sup> بیان داشته اند که محدوده رفتارهایی که تحت پوشش مباحث عدالت مرآوده ای قرار می گیرد تنها محدود به رفتارهای بروز داده شده هنگام اعمال رویه ها و قوانین رسمی نیست. افراد دیگری نیز مشخص نموده اند که محدوده رفتارهای تحت پوشش مباحث عدالت تعاملی، مستلزم تحول و گسترش است (Staley, 2003: 510).

1- Interactional Justice

2- Blader & Tyler

### ۲-۵-۲- فرضیات پژوهش

#### ۲-۵-۱- بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری

وجود دارد.

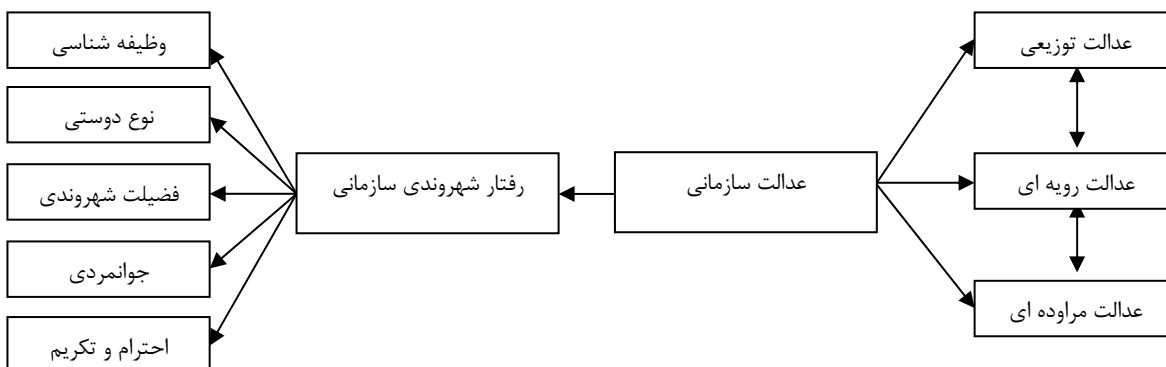
- بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.
- بین عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.
- بین عدالت مراوده ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.

#### ۲-۵-۲- بین ابعاد عدالت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین عدالت توزیعی و عدالت رویه ای رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.
- بین عدالت توزیعی و عدالت مراوده ای رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.
- بین عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای رابطه‌ی مثبت و معنا داری وجود دارد.

### ۲-۶- مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش متغیر عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل و متغیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای متغیرهای مشاهده گر می‌باشند که با تکنیک تحلیل عاملی (مدل‌های اندازه گیری) تبدیل به متغیر مکنون (عدالت سازمانی) می‌شوند. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل‌های ساختاری) ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است.



### ۳- روش شناسی تحقیق

#### ۳-۱- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده که از مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. متغیرهای تحقیق عبارتند از: ادراک از عدالت سازمانی به مثابه متغیر مستقل، و رفتار شهروندی سازمانی به مثابه متغیر وابسته.

#### ۳-۲- ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور بررسی ارتباط بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، اطلاعات و یافته های مورد نیاز از طریق بهره گیری از دو نوع پرسش نامه ۲۲ سؤالی برای سنجش عدالت سازمانی و پرسش نامه ۲۷ سؤالی ارگان و بتمن گردآوری شدند. (لازم به ذکر است پرسش نامه عدالت، پرسش نامه استاندارد نبوده و توسط محققین تدوین شده است و برای روایی آن از تحلیل عاملی استفاده شده است). رفتار شهروندی سازمانی افراد با استفاده از پرسش نامه ارگان در قالب پنج بعد و در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است (وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی و احترام) و این آزمون دارای ۲۷ سؤال بوده است.

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسش نامه عدالت سازمانی می باشد. این پرسش نامه شامل ۲۴ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است که سه بعد عدالت سازمانی را سنجیده است.

#### ۳-۳- روایی و پایایی تحقیق

روایی پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از نظر اساتید مرتبط با موضوع پژوهش تعیین و مورد تأیید قرار گرفت و همانطور که گفته شد در تحلیل عاملی روایی سازه نیز اندازه گیری شد که نشان داد همه سؤال ها دارای همبستگی بالایی با متغیر مکنون خود می باشند (بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۷ بوده است).

در ارتباط با پایایی پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی آلفای کرونباخ برای ۳۰ پرسش نامه اولیه محاسبه گردید (۰/۸۸۷) که نشان می دهد پرسش نامه از پایایی کافی و خیلی خوبی برخوردار

بوده است.

برای بررسی روایی پرسش نامه عدالت سازمانی، با ۴ نفر خبره در این زمینه مصاحبه شد که صحت و روایی پرسش نامه را تأیید کردند و همچنین از تحلیل عاملی (روایی سازه) برای مفهوم عدالت سازمانی استفاده گردید که در کل ۲ سؤال به علت بار عاملی<sup>۱</sup> کم با متغیر مکنون خود از مجموعه سؤالات حذف گردیدند و در کل تعداد سؤالات عدالت سازمانی به ۲۲ رسید. همچنین برای سنجش پایایی از روش پیش آزمون استفاده شد، بدین ترتیب که پرسش نامه عدالت سازمانی ابتدا میان ۱۰ نفر توزیع گردید، پس از یک هفته همان پرسش نامه دوباره میان نفرات توزیع گردید که همبستگی بالایی در پاسخ ها پیدا شد (۰/۹۱۶). آلفای کرونباخ بدست آمده نیز در توزیع نهایی پرسش نامه ۰/۸۵ بوده است که نشانگر پایایی بالای پرسش نامه عدالت می باشد. همچنین آلفای کرونباخ ابعاد وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی، احترام، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای بترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۵، ۰/۸۷، ۰/۷۹، ۰/۹۶، ۰/۹۲، ۰/۸۷، ۰/۸۹ و ۰/۷۶ می باشد. همانطور که از آلفای کرونباخ ابعاد مشخص است تمامی ابعاد دارای پایایی بالایی بوده اند.

### ۳-۴- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران) بوده است. هر دو ابزار اندازه گیری ابتدا میان ۱۱۶ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران) که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بودند توزیع شد.

در تحقیق حاضر به دلیل سهولت دسترسی به اعضای جامعه، کلیه اعضای مورد بررسی قرار گرفت (از سرشماری استفاده شده است). از مجموع ۱۱۶ پرسش نامه توزیع شده، ۱۰۳ پرسش نامه به دست محقق برگشت داده شد که از ۱۰۳ پرسش نامه، تعداد ۱۰۰ پرسش نامه انتخاب گردید و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ۳-۵- روش تحلیل داده ها

در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است، بدین ترتیب که روابط علی عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفته و بر اساس آن نسبت به تأیید یا رد فرضیات تصمیم گیری شده است. در مجموع از تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم (مدل‌های اندازه گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم عدالت سازمانی و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم رفتار شهروندی سازمانی جهت صحت (روایی) سؤالات انجام گرفته سپس، از طریق تحلیل مسیر، رابطه‌ی علی میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد سنجش قرار گرفته است. در کل نرم افزار لیزرل سه کاربرد اساسی دارد: ۱- تحلیل عاملی تأییدی ۲- تحلیل مسیر ۳- برازش (تناسب) مدل که در این تحقیق از هر سه کاربرد استفاده شده است.

### ۴- یافته های پژوهش

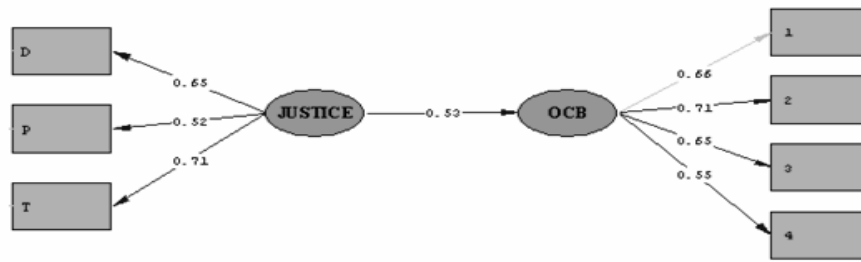
#### ۴-۱- توصیف آماری جامعه

از تعداد ۱۰۰ نفر پاسخ دهنده، ۷۴ نفر از پاسخ دهندگان مرد و ۲۶ نفر از پاسخ دهندگان زن بوده اند. در میان افراد ۷۵ نفر دارای مدرک لیسانس و ۱۹ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و ۶ نفر دارای مدرک دکتری بوده اند. از این تعداد، ۳ نفر زیر ۳۰ سال، ۵۳ نفر بین ۳۰-۴۰ سال و ۳۸ نفر بین ۴۰-۵۰ سال و ۶ نفر بالای ۵۰ بوده اند.

#### ۴-۲- مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)، فرضیه‌های اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند یا به عبارت دیگر رابطه‌ی میان ادراک از عدالت با رفتار شهروندی و ابعاد عدالت سازمانی با هم سنجیده شد که در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته اند.

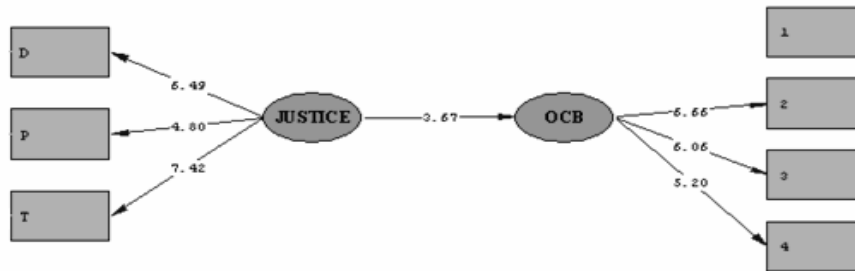




Chi-Square=14.25, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.023

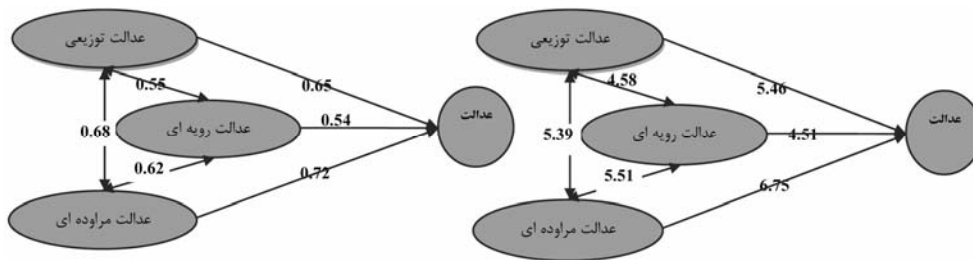
مدلسازی معادلات ساختاری (تخمین استاندارد)

مدلسازی معادلات ساختاری (عدد معناداری)



Chi-Square=14.25, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.023

مدل در حالت عدد معناداری (تحلیل عاملی)      مدل در حالت تخمین استاندارد (تحلیل عاملی)



### ۳-۴- بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مدل (عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای) از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چند گانه استفاده شده است که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های

ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد<sup>۱</sup> و اعداد معناداری<sup>۲</sup> استفاده می‌شود که در زیر نویس مفهوم آنها شرح داده شده است و همچنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد. همانطور که در نگاره ۱ نشان داده شده است اثر عدالت سازمانی و هر سه بعدش بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار بوده و رابطه‌ی ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مستقیم است یا به عبارت دیگر چنانچه ادراک از عدالت در سازمان مورد مطالعه بهبود یابد رفتارهای شهروندی سازمانی نیز به‌طور متوسطی بهبود خواهند یافت و یا چنانچه هر کدام از ابعاد عدالت سازمانی بهبود یابد ادراک فرد از سایر ابعاد عدالت نیز به نسبت تقریباً زیادی بهبود خواهد یافت. مقدار مسیرهای مرتبط با فرضیه یک (۱-۱، ۱-۲، ۱-۳) با مدل‌های ساختاری با تحلیل مسیر و مقدار فرضیه‌های ۱-۲، ۲-۲ و ۲-۳ نیز با مدل‌های اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی سنجیده شده و اساس محاسبه‌ی آنها داده‌های حاصل از پرسش‌نامه می‌باشد.

نگاره ۱: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

فرضیه	مسیر		ضریب استاندارد	اعداد معناداری
	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی		
۱	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳	۳/۶۷
۱-۱	عدالت توزیعی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۵	۵/۴۶
۱-۲	عدالت رویه‌ای	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۴	۴/۵۱
۱-۳	عدالت مراوده‌ای	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲	۶/۷۵
۲-۱	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	۰/۵۵	۴/۵۸
۲-۲	عدالت توزیعی	عدالت مراوده‌ای	۰/۶۸	۵/۳۹
۲-۳	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای	۰/۶۲	۵/۵۱

۱- منظور از ضریب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود و هر چه این

ضریب بیشتر باشد به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

۲- منظور از عدد معناداری در نرم افزار لیزرل همان مفهوم Sig در نرم افزار لیزرل می‌باشد با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق بکار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگتر باشد نشان دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی علی قوی تری روی متغیر وابسته دارد.

#### ۴-۴-برآزش (مناسب بودن) مدل

شاخص‌های خوب بودن برآزش مدل ( $X^2$ ، df، P value و RMSEA) می‌باشند. بهترین شاخص مناسب در نرم افزار لیزرل  $X^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) می‌باشد که هر چه کوچکتر از ۳ باشد مدل دارای برآزش (تناسب) بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۸ است یعنی اگر زیر ۰/۸ باشد قابل قبول است، اگر زیر ۰/۵ باشد خیلی خوب است.

نگاره ۲: شاخص‌های برآزش مدل ساختاری

شاخص‌ها	کای مربع	درجه آزادی	میانگین مجذور خطاهای مدل
مقادیر شاخص‌ها	۱۴/۲۵	۱۹	۰/۰۲۳

مقادیر به دست آمده در نگاره فوق نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برآزش خوبی برخوردار است و فرضیه مربوط به روابط علی یا تأثیر گذاری ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید شده است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۲۳) کوچکتر از ۰/۸ است و همچنین کای دو به درجه آزادی (۰/۷۵) نیز کوچکتر از ۳ است در نتیجه مدل دارای برآزش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است.

#### ۵- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر گذاری ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط میان ابعاد عدالت سازمانی است. نتایج حاصله نشان داد، که هر سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند و همچنین ابعاد عدالت سازمانی نیز دارای ارتباط مثبت و معناداری با هم می‌باشند. ارتباط مثبت و معنی دار سه بعد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ زیرا وجود یکی از ابعاد عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی نیز نظر

مثبتی داشته باشند؛ و سایر ابعاد عدالت را نیز منصفانه تلقی نمایند که این خود منجر به بهبود رفتار شهروندی سازمانی و ارائه رفتار فراتر از شرح شغل و بدون چشم داشت می شود. در ادامه فرضیه های تحقیق به تفصیل مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت و در نهایت در راستای نتایج تحقیق پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارائه خواهد شد.

#### فرض یک ( رابطه‌ی بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی):

فرضیه‌ی اصلی یک تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنی دار بین ادراک از عدالت و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران) مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که فرضیه‌های فرعی تحقیق (۱-۱، ۱-۲ و ۱-۳) نیز مورد تأیید قرار گرفته و فرض فرعی سوم تحقیق (۱-۳) نسبت به دو فرض دیگر دارای قوت بیشتری می باشد.

به طور کلی می توان چنین نتیجه گیری نمود که کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران) نفت عدالت سازمانی و ابعاد آنرا بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارای اثر می دانند (رابطه‌ی علی).

#### فرض ۱-۱ ( رابطه‌ی بین ادراک از عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی):

با توجه به آزمون فرض انجام شده وجود عدالت توزیعی موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می شود، یعنی ادراک و قضاوت افراد از منصفانه بودن توزیع نتایج مانند سطوح پرداخت یا فرصت‌های ارتقا موجب می شود افراد بدون اینکه پاداشی از سازمان دریافت کنند فراتر از شرح شغل خود فعالیت نمایند و در قبال آن نیز سازمان به آن ها پاداشی پرداخت نمی کند. بطور کلی، چنانچه ادراک از عدالت کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران) بهبود یابد رفتار شهروندی افراد نیز به طور متوسطی بهبود خواهد یافت.

#### فرض ۱-۲ ( رابطه‌ی بین ادراک از عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی):

همچنین کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران)، عدالت رویه ای را با رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبت و معناداری می دانند یعنی به نظر کارکنان اجرای عدالت

مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است؛ یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. برای اینکه افراد رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان دهند رعایت عدالت و انصاف در رویه بایستی فرصت مساوی برای برد همگان را فراهم آورد. به عبارت دیگر، افراد با توجه به ادراک منصفانه از عدالت رویه ای بیش از حد مقرر در سازمان می‌مانند و در راستای بهره‌وری بیشتر سازمان گام بر می‌دارند.

### فرض ۳-۱ ( رابطه‌ی بین ادراک از عدالت مرآوده ای و رفتار شهروندی سازمانی):

ادراک فرد از رفتار مؤدبانه و با احترام مدیران و کارکنان بر بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، یعنی چنانچه کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (ستاد تهران)، رفتار مدیران را با خود فرد و با دیگر کارکنان عادلانه و منصفانه ارزیابی کنند آن‌ها جوانمردی بیشتری از خود نشان داده و بیش از زمان مقرر در سازمان می‌مانند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش فراوانی می‌نمایند.

### فرض ۱-۲ ( رابطه‌ی بین عدالت توزیعی - عدالت رویه ای):

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که سه بعد عدالت سازمانی نیز دارای رابطه‌ی نسبتاً بالایی می‌باشند برای مثال چنانچه ادراک فرد از منصفانه بودن توزیع نتایج عادلانه باشد، رویه‌های منجر شده به توزیع نتایج را نیز عادلانه می‌داند؛ و چنانچه ادراک او از توزیع نتایج عادلانه گردد به نسبت متوسطی موجب ادراک عادلانه تر از رویه‌ای‌های سازمانی خواهد شد و بالعکس. یعنی چنانچه فرد رویه‌های سازمانی و توزیع نتایج را منصفانه ادراک نماید باز هم به نسبت متوسطی ادراک او از منصفانه بودن توزیع نتایج نیز بهبود خواهد یافت.

### فرض ۲-۲ ( رابطه‌ی بین عدالت توزیعی - عدالت مرآوده ای):

چنانچه ادراک فرد از منصفانه بودن توزیع نتایج عادلانه باشد به احتمال زیاد رفتار مدیران و سرپرستان خود را عادلانه ارزیابی می‌کند و بالعکس. همانطور که مشخص شد میزان اثرگذاری دو متغیر عدالت توزیعی و عدالت مرآوده ای نسبتاً زیاد است. به عبارت دیگر اگر ادراک از عدالت

توزیعی (توزیع منصفانه نتایج) بهبود یابد به نسبت زیادی ادراک او از منصفانه بودن مراودات نیز بهبود می یابد و چنانچه فرد مراودات را منصفانه ادراک کند توزیع نتایج در سازمان را نیز منصفانه می بیند.

### فرض ۳-۲ ( رابطه‌ی بین عدالت رویه ای - عدالت مرادده ای) :

عدالت رویه ای نیز با عدالت مرادده ای ارتباط مثبت و معناداری دارد یعنی زمانی که افراد رویه ها را عادلانه تصور می کنند مراودات (ارتباط مدیران با زیر دستان) را نیز عادلانه ادراک می نمایند و بالعکس. به عبارت دیگر چنانچه افراد مراودات مدیران با کارکنان را عادلانه و منصفانه تصور کنند رویه های منجر شده به توزیع نتایج را نیز منصفانه تلقی می نمایند که این رابطه‌ی مستقیم و شدت آن تقریباً زیاد می باشد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می گردد زمینه بروز عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مرادده ای) در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی (ستاد تهران)، فراهم آید تا افراد رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز دهند. همانطور که در ادبیات تحقیق نیز بیان شد رفتار شهروندی سازمانی از مفاهیمی است که در نهایت موجب بهره وری بالاتر نیروی انسانی می گردد، که در نتیجه توجه به زیر ساخت ها و عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مهم تلقی می شوند. در این راستا، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه و تأکید بر ابعاد عدالت سازمانی موجب می شود افراد ساختار سازمانی را بپذیرند و به قوانین و مقررات سازمانی احترام بگذارند و در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از منابع سازمانی فداکاری کنند و همچنین در اداره امور سازمان مشارکت فعال داشته باشند.

همچنین با توجه به اینکه ابعاد عدالت سازمانی با هم دارای همبستگی و اثر هستند ارتباط بین این ابعاد نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد زیرا برای مثال چنانچه افراد توزیع نتایج (پاداش ها) را عادلانه و منصفانه ادراک کنند رویه های سازمانی یعنی فرآیندهایی که منجر به توزیع نتایج می گردد را نیز عادلانه تلقی می نمایند.

همچنین توزیع عادلانه نتایج منجر می شود افراد روابط متقابل بین شخصی مدیران را نیز عادلانه

تصور نمایندند. لذا با توجه به روابط بدست آمده بین متغیرها پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان حساسیت بیشتری نسبت به اثر گذاری بر ادراک از عدالت سازمانی کارکنان نشان دهند و سعی نمایند وضع موجود از ادراک از عدالت سازمانی را مشخص کنند تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود سپس بر اساس اهداف و چشم اندازه‌های سازمان برنامه ای جامع در راستای بهبود توسعه منابع انسانی و بهره وری بیشتر نیروی انسانی فراهم نمایند. در صورت نارضایتی کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی بایستی یک بازنگری جدی در توزیع نتایج سازمانی، رویه‌های توزیع نتایج و نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان صورت گیرد. همانطور که بیان شد ادراک از عدالت سازمانی از مفاهیم نوینی است که در راستای توجه به نیروی انسانی شکل گرفته و مزایای حاصل از آن در تحقیقات زیادی مطالعه شده است. از این رو پیشنهاد می‌گردد توجه بسیاری به این مفهوم مبذول گردد تا مزایای حاصله برای سازمان نمایان گردد.

## References

- 1- Eslami, hasan & Sayar, abolghasem .(2008), "**Organizational citizenship behavior**", ofogh journal , No 37
- 2- Hasani Kakhki, ahmad & Gholipor, arian .( 2008), "**Organizational citizenship behavior , a step to improve performance of organization** " , journal of pajohesh name bazargani, No 45, pp 115-145
- 3- Katozian,naser . (2008)," **Justice and human law**", journal of law , faculty of law and political science, No 3
- 4- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore ,Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, Carlo. (2004) "**Organizational citizenship behavior : a case study of culture, leadership and trust** " ,management decision ,Vol.42 , No.1, pp. 13-40
- 5- Bienstock, C.Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel .(2003) "**Organizational citizenship behavior and service quality** " , journal of services marketing, Vol 17, No.4, pp. 357-378
- 6- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1987),"**Interaction fairness judgments: the influence of causal accounts**", Social Justice Research, No 1, 199-218.
- 7- Byrne, Z.S. And Cropanzano, R. (2001), "**The history of organizational justice: the founders speak**", In Cropanzano (Ed.) Justice in the Workplace: From Theory to Practice, 3-26, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 8- Castro, Carmen. B & Armario, Enrique & Ruiz, David's .(2004) , "**The**

- influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty** " , international journal of Service industry management, Vol.15 No.1,pp 276-282
- 9- Cobb, A. T., Wooten, K. C. and Folger, R. (1995)," **Justice in the making: toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development**", Research in Organizational Change and Development , No 8,pp 243-295.
  - 10- Cohen, Aaron & Kol, Yarden. (2004)" **Professionalism and organizational citizenship behavior** " an empirical examination among Israeli nurses , journal of managerial psychology , Vol.19 No.4
  - 11- Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001); "**The role of justice in organizations: ameta – analysis**; organizational behavior and human decision processes" , Volume 86, No.2, November, pp 278-321
  - 12- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001), "**Justice at the millennium**", a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", Journal of Applied Psychology, Vol. 86 No. 3, pp424-45.
  - 13- Cropanzano, R. and Ambrose, R. (2001)," **Procedural justice and work motivation. in steers**", R. M. And Porter, L. W. (Eds.) Motivation and Work Behavior, 5th Edition, pp 131-143
  - 14- Cropanzano, R. and Folger, R. (1991)." **Procedural justice and work motivation in steers**", R. M. And Porter, L. W. (Eds.) Motivation and Work Behavior, 5<sup>th</sup> Edition, pp 131-143
  - 15- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997),"**Progress in organizational justice. tunneling through the maze**" , In I.T. Robertson And C. L. Cooper (Eds.) International Review Of Industrial And Organizational Psychology, No 12, pp 317-372
  - 16- Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta. (2000) " **The relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors** " fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans, April, pp 13-16
  - 17- Greenberg. (1993),"**The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice**", in cropanzo,r.(ed),justice in the workplace : approaching in fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum associate,hillsdale,pp.79-103.
  - 18- Konvsky,m.a.,&cropanzo,r.s.(1993) ," **Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude of job performance**," Journal of applied psychology, No (5), pp 698-708.
  - 19- Lind, E. A., Kanfer, R. and Earley, R. (1990). "**Voice, control and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns In fairness judgments**". Journal Of Personality and Social Psychology, 59, 952-959
  - 20- Masterson,s.s.,lewise,k.,goldman,b.s. and taylor,m.s .(2000),"**Integrate justice and social exchange: the differing effect of fair procedure and treatment**



- on work relationship**", academy of management journal, vol.43, pp 738-766.
- 21- Mcfarlin, d.b., sweeny, p.d. (1992), "**Distributive and procedural justice as predictors' of satisfaction with personal and organizational outcome**", academy of management journal, No (3), pp 626-638
- 22- Organ, D.W. (1988), "**Organizational citizenship behavior the good soldier syndrome**", Lexington book, Lexington, MA.
- 23- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997), "**Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice**", Journal of Applied Psychology, No 82, pp 434-443.
- 24- Staley, a.b., dastoor, b., magner, n.r., stolp, c. (2003), "**The contribution of organizational justice in budget decision making to federal managers organizational commitment**", Journal of public budgeting, accounting & financial management, 15(4), 505-515.
- 25- Tatum, b.c., eberlin, r., kottraba, c. and bradbery, t. (2003), "**Leadership, decision making, and justice organizational, management decision**", vol 41, No. 10, pp 1006-1016
- 26- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992), "**A relational model of authority in groups**", In M.P. Zanna (Ed.) Advances In Experimental Social Psychology San Diego: Academic Press, No 25, pp 115-191