

## بررسی جامعه‌شناختی رفتار شهروندی سازمانی دانشگاه و عوامل مرتبط با آن

محمد عباس زاده، لیلا مقتدایی، اکبر طالب پور، نیر محمدپور

(تاریخ دریافت ۸۹/۶/۲۷، تاریخ پذیرش ۹۰/۹/۳)

چکیده: رفتار شهروندی دانشگاهی در برگیرنده انجام رفتارهایی چون دیگرخواهی، وجدان، نزاکت، مردانگی و مواردی مانند آن است که هرچند به صورت رسمی در حوزه وظایف رسمی کارکنان تعریف نشده است ولی انتظار می‌رود کارمندان به انجام چنین رفتارهایی اقدام نمایند، چیزی که در نگه‌داشت و پویایی دانشگاه از اهمیت بالایی برخوردار است. مقاله حاضر با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی درصدد ارائه راه‌کارهای عملی برای ارتقای مفهوم مذکور می‌باشد.

روش تحقیق مورد استفاده، پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارمندان اداری و آموزشی دانشگاه اصفهان به تعداد ۴۴۵ نفر بود که از این میان، ۱۱۸ نفر براساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش آماری مورد استفاده، شامل مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بوده است و برای محاسبه ضرایب آن، از برآوردهای روش لیزرل استفاده شده است. تجزیه و تحلیل کلیه آمارها و اطلاعات تحقیق حاضر، از طریق نرم‌افزار SPSS ۱۷، صورت گرفته است.

نتایج تحقیق نشان داد: رفتار شهروندی سازمانی در حد متوسط رو به پایین می‌باشد و در این میان، متغیرهای مورد استفاده توانسته‌اند، ۳۱ درصد تغییرات متغیر تعاملات همکاری جویانه، ۵۱ درصد تغییرات متغیر پیشنهادهای مفید، ۷۳ درصد تغییرات متغیر خودآموزی و ۶۴ درصد تغییرات متغیر جو مطلوب را به‌عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تبیین نمایند.

مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره یازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹، ص. ۱۱۴-۱۴۲

مفاهیم کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، مدل معادلات ساختاری، عارضه‌یابی سازمانی، عدالت تعاملی، رضایت از ارتباطات و دانشگاه.

### مقدمه و بیان مسئله

رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای مثبت اجتماعی<sup>۱</sup>، رفتار مدنی سازمانی<sup>۲</sup>، رفتارهای ارادی سازمانی و مواردی نظیر آن بوده و در اکثر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های بهداشتی، آموزشی و... دارای اهمیت اساسی است. در انجام این نوع رفتار، زور و اجباری در جهت انجام دادن آن در چارچوب سازمان نیست و افراد با آگاهی و درک و فهم خود این نوع رفتار را انجام می‌دهند (تد، ۲۰۰۶). از جمله این رفتارها می‌توان به نوع دوستی، وجدان کاری، جوان‌مردی (مقیم، ۱۳۸۴) و مواردی مانند آن اشاره داشت. رفتارهای یاد شده هرچند در حوزه وظایف رسمی کارکنان تعریف نشده است، ولی انتظار می‌رود، آنان به انجام چنین رفتارهایی اقدام نمایند. بنابراین می‌توان، عمده توجه به مقوله رفتار شهروندی سازمانی<sup>۳</sup> را در تأثیرگذاری مثبت آن روی اثربخشی سازمانی دانست؛ به عنوان مثال، نتایج تحقیقات کارمبایا<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) ثابت کرده است، عملکرد سازمانی که کارمندان رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می‌دهند نسبت به سازمانی که از آنان چنین رفتارهایی سر نمی‌زند، قابل قبول‌تر بوده است (یون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۴۲۱). بنابراین، از جمله حداقل کارکردهای اساسی رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، کوتاه شدن منحنی یادگیری همکاران جدید سازمانی است (فرونیر، ۲۰۰۸: چکیده).

روابط بین افراد در یک سازمان در سطوح مختلف آن رخ می‌دهد، که در این اثنا روابط دو طرفه بین همکاران و بین کارمندان و سرپرستان از اهمیت بالایی برخوردار است؛ مخصوصاً در روابط فرودستی و فرادستی، تأثیر سرپرستان در ایجاد و نگهداری رضایت کارکنان و بروز رفتارهای خیرخواهانه از سوی آنان بسیار حیاتی است. براساس یافته‌ها، بین عدالت تعاملی و رضایت کارکنان از رابطه متقابل همکاران و تأثیر آن‌ها بر رفتار شهروندی سازمانی، رابطه بسیار قوی وجود دارد. مقوله‌های اصلی در هر دو مورد شامل اعتماد، محبت، ادب و نزاکت و صداقت سرپرستان سازمانی می‌باشد. مهم‌تر این‌که، امکان ابراز نظر<sup>۶</sup> خود عاملی برای تحقق رابطه بین متغیرهای یاد شده می‌باشد (هالبروک، ۱۹۹۹). به عبارتی، برای کارکنان سازمان، این نکته‌ای

1. prosocial organizational Behavior
2. civic organizational Behavior
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
4. Karambayya
5. Yoon
6. Having a voice

اساسی است که بدانند آن‌ها به‌عنوان عنصری مهم در تصمیمات سازمانی تأثیر گذارند. وقتی چنین موردی تحقق پیدا بکند، کارمندان احساس خوبی از مفید واقع شدن خودشان خواهند داشت که این امر می‌تواند به‌عنوان سرآغاز مثبتی در ایجاد نگرش‌های مثبت کارکنان به سرپرستان تلقی گردد. در این صورت است که کارمندان در امور سازمانی با افتخار شرکت کرده و رفتار مناسب شهروند سازمانی را از خود بروز خواهند داد (لیپونن<sup>۱</sup>، اولکنن<sup>۲</sup> و مایری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). نهایت امر این‌که مفهوم شهروندی سازمانی به نیروی انسانی سازمان‌ها از منظر بدیعی می‌نگرد و آنان را به‌عنوان شهروندان سازمانی شناخته و درصدد است تا زمینه را برای بروز هرچه بهتر این شهروندی تقویت نماید. شهروند سازمانی به فردی اطلاق می‌شود که رفتارهای فراتر از نقش و فراتر از شرح وظایف شغل رسمی خویش از خود بروز می‌دهد. در واقع شهروند سازمانی علی‌رغم رفتارهای فرانقشی، به‌دنبال کسب پاداش از سازمان نیست، بلکه از خودگذشتگی شغلی داشته و به این‌که رفتارهای فرانقشی وی در تعالی سازمان‌اش مؤثر است باور داشته و تمام تلاش خود را برای بهبود و توسعه سازمان خود مصروف می‌دارد.

حال با عنایت به این‌که رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفیدی است که افراد آن را به‌صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند، لذا تحقیق حاضر درصدد است با بررسی رفتار یاد شده در بین شهروندان سازمانی دانشگاه اصفهان<sup>۴</sup> به پرسش‌های زیر از منظر علمی پاسخ‌هایی مناسب ارائه نماید:

الف) به چه میزانی رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان تحقق یافته است؟ تا چه حدی کارمندان دانشگاه اصفهان از عدالت تعاملی موجود در سازمان و ارتباطات سازمانی رضایت دارند و ج) کدام‌یک از عوامل مورد بررسی، بیشترین تأثیر را بر تحقق رفتار شهروند سازمانی دارند؟

### بررسی چهارچوب نظری و تجربی

برای بررسی عوامل مؤثر در رفتار شهروند سازمانی از نظریه‌های مرتبط با رفتار شهروند سازمانی و عارضه‌یابی سازمانی استفاده شده و در ادامه، عدالت تعاملی و رضایت از ارتباطات سازمانی به همراه پیشینه‌های تجربی مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Lipponen

2. Oikkonen

3. Myyry

۴. از آن‌جایی‌که دانشگاه اصفهان یکی از دانشگاه‌های مادر بوده و از نظر تولید علم در رتبه بالایی قرار دارد و با توجه به سهولت دسترسی به کارکنان این دانشگاه از سوی محققان، دانشگاه اصفهان به‌عنوان جامعه آماری تحقیق مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی فراتر از وظایف رسمی کارمندان است (ارگان، ۱۹۹۸). این نوع رفتار، ریشه در تئوری مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> دارد (بلاو، ۱۹۶۴). برخلاف بده‌بستان‌های اقتصادی که در آن نوعی توافق قراردادی وجود دارد، فعالیت‌های مبادله اجتماعی بر اعتماد بین طرفین هم تأکید می‌کند. در اوان زندگی به ما گفته شده است که با دیگران مشارکت کرده و به آن‌ها کمک نماییم. زمانی که ما به دیگران کمک می‌کنیم، انتظار داریم دیگران هم به وقت نیاز به ما کمک نمایند. این مفهوم تبادل اجتماعی در محل کار می‌تواند به‌عنوان رفتار شهروندی سازمانی متجلی گردد؛ البته تمامی این موارد زمانی است که انتظارات هر دوی کارکنان و سرپرستان محقق شده باشد.

ابعاد مختلفی برای سازه رفتار شهروندی سازمانی تعریف و عملیاتی شده‌اند: محققان در حوزه مدیریت احساس<sup>۲</sup> مطرح می‌کنند که OCB می‌تواند شامل کمک سازمانی به دیگران و انگیزش‌های اجتماعی مثبت باشد یا شامل انگیزش‌های خودیاری<sup>۳</sup> برای ایجاد یک تصور مثبت از سازمان تلقی گردد. به‌نظر محققان سیاست سازمانی<sup>۴</sup>، OCB می‌تواند هم به وسیله رهبران و هم به وسیله پیروان تفسیر شود (ماتیو باولر، هالبرس لبن و پاول، ۲۰۱۰: ۱). اسمیت<sup>۵</sup> و همکارانش (۱۹۸۲)، مطلوبیت تعمیم‌یافته و دیگرخواهی<sup>۶</sup> را از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی قلمداد کرده‌اند. پودساکوف و مک‌کنزی<sup>۷</sup> (۱۹۹۴)، رفتارهای کمک‌کننده و فضیلت مدنی<sup>۸</sup> و گراهام<sup>۹</sup> (۱۹۸۹)، اطاعت سازمانی، کمک‌های بین شخصی و وفاداری سازمانی<sup>۱۰</sup> را از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی پنداشته‌اند. زمانی که ارگان (۱۹۹۷) ایده شهروندی را مطرح کرد، بیشتر محققان سازمانی به این نتیجه رسیده بودند که رابطه بین عملکرد شغلی و رضایت شغلی رابطه ناچیزی است. با وجود این، ارگان مطرح کرد که رضایت شغلی مرتبط با عملکرد شغلی است که بایستی در این اثناء، فراتر از مفروضات رسمی وظایف شغلی نگریسته شود (ارگان، ۱۹۹۸)؛ چراکه به‌نظر ایشان، رضایت به‌طور معنی‌داری با اشتیاق کارمندان برای درگیری در رفتارهای فراوظیفه‌ای مرتبط است (بالینو، تورن لی و نی

1. Social Exchange Theory
2. Impression management
3. Self-serving motives
4. Organizational politics researchers
5. Smith
6. Altruism 'and' generalized compliance
7. Podsakoff and MacKenzie
8. sportsmanship 'and' civic virtue
9. Graham
10. Organizational obedience 'interpersonal helping', 'organizational loyalty'

هوف، ۲۰۰۴: ۲۲۹). بنابراین، ارگان (۱۹۸۸)، ابعادی چون دیگرخواهی، وجدان، نزاکت، فضیلت مدنی و مردانگی<sup>۱</sup> را به‌عنوان ابعاد شهروند سازمانی مطرح کرده است. از نظر ارگان رفتار شهروند سازمانی، رفتار آگاهانه فردی است که به صورت مستقیم یا ضمنی از طریق نظام‌های رسمی پاداش<sup>۲</sup> قابل تشخیص نبوده و در پیشرفت سازمان به‌عنوان عامل مؤثری شناخته می‌شود (ارگان، ۱۹۹۸). ارگان رفتار شهروند سازمانی را وسیله‌ای می‌داند که محیط را به لحاظ روان‌شناختی و اجتماعی جهت انجام کار آماده می‌سازد (ارگان، ۱۹۹۷). بر این اساس، فهم و درک OCB با موفقیت سازمان در ارتباط است. مثلاً نوع دوستی یا همان کمک کردن به دیگران در فرایند سازمانی اثربخشی آن را به همراه دارد. به عبارتی، کمک کردن به همکاران در مورد مسائل مختلف این کمک را به سرپرستان سازمانی می‌کند که به جای صرف زمان زیاد برای حل مشکلات کارکنان، زمان خود را در ارتباط با موارد دیگر سازمانی صرف نمایند.

از جنبه‌های دیگر رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به کار در پایان هفته، دیر خارج شدن از محل کار، کار بیش از حد و تحمل ناملایمات شغلی اشاره نمود (بالینو، تورن لی و نی هوف، ۲۰۰۴: ۲۲۹). برخی از اندیشمندان سازه‌های جایگزینی برای رفتار شهروند سازمانی مطرح کرده‌اند؛ به‌عنوان مثال، می‌توان از رفتار سازمانی مثبت اجتماعی<sup>۳</sup>، رفتار ارادی سازمانی<sup>۴</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۵</sup> یاد کرد. رفتارهای مثبت اجتماعی سازمانی اشاره به رفتار کارکنانی دارد که درصدد نفع رساندن به دیگران، گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. رفتارهای ارادی سازمانی مانند OCB به رفتارهایی اشاره دارند که عامل اثربخشی سازمانی است. عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌شود که محیط روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی را که هسته مرکزی تکنیکی و فنی در آن قرار دارد، حمایت می‌کند. عملکرد زمینه‌ای این امکان را می‌دهد که به چنین رفتارهایی پاداش تعلق بگیرد. همه این مواردی که مطرح گردید، مؤلفه‌هایش به نوعی در رفتارهای شهروندی سازمانی دیده می‌شود. نهایت امر این‌که، ارگان (۱۹۹۷) مطرح می‌کند که رفتار شهروند سازمانی حمایت‌گر محیط اجتماعی و روان‌شناختی است که انجام وظیفه در آن اتفاق می‌افتد (بالینو، تورن لی و نی هوف، ۲۰۰۴: ۲۳۱).

1. 'altruism', 'conscientiousness', 'courtesy', 'civic virtue', and 'sportsmanship'
2. reward formal systems
3. prosocial organizational behavior
4. Organizational spontaneity
5. contextual performance

### عارضه‌یابی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

در حال حاضر توسعه سازمانی تبدیل به یک استراتژی مهم برای ظرفیت‌سازی در سازمان‌های مختلف، از جمله دانشگاه تلقی می‌شود. برای فرنیچ و بل<sup>۱</sup> (فرنیچ و بل، ۱۹۹۵: ۵)، توسعه سازمانی یک استراتژی تغییر است که از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل ۱۹۶۰ ظهور نموده است. بر طبق نظر وایزبورد<sup>۲</sup> (وایزبورد، ۱۹۸۷: ۱۱۲)، توسعه سازمان ابتدا توسط بکهارد ریچارد و داگلاس مک‌گریگور<sup>۳</sup> در سال ۱۹۵۰ پدید آمده است. این امور در برگیرنده تلاش‌های تغییر از پایین به بالا، نوآوری و مواردی جز آن بوده است که بعدها در برگیرنده چهارچوب نظری و ظرفیت‌سازی برای حل مشکلات بشری درآمد (فرنیچ و بل، ۱۹۹۵: ۲). یعنی با توجه به نظر فرنیچ و بل (۱۹۹۵: ۲۸)، توسعه سازمان در برگیرنده تلاش‌های طولانی مدت بوده است که به وسیله مدیران سازمان در جهت بهبود سازمان، توانمندسازی، یادگیری و حل مسائل از طریق مدیریت مشارکتی، رهبری و حمایت شده است. عارضه‌یابی می‌تواند به‌عنوان فرایندی تلقی گردد که در جهت توسعه سازمان‌ها گام بردارد. این امر در ارزیابی و تغییر جهات کژکارکرد فرهنگ و الگوهای رفتاری سازمان‌ها، اثربخشی بالا و توانمندسازی سازمان‌ها کاربرد دارد که برای حصول به این امر به گردآوری داده، تحلیل و بازخورد اطلاعات که سه فعالیت اساسی در فاز عارضه‌یابی محسوب می‌گردند، نیاز است (کامینگز، ۱۳۸۵)؛ یعنی این‌که عارضه‌یابی یکی از مراحل کلیدی در توسعه سازمانی است؛ چراکه می‌تواند اطلاعاتی درخصوص خرده‌نظام‌های مختلف یک سازمان به دست دهد (بکهارد، ۱۹۶۹). به این ترتیب، عارضه‌یابی سازمانی شامل مجموعه‌ای سیستماتیک از اطلاعات برای تعیین وضعیت فعلی سازمان است که مدیران و مشاوران سازمانی را به منظور ارتقای اثربخشی سازمانی کمک می‌نماید (کامینز<sup>۴</sup> و ورلی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳). جان کلام این‌که، عارضه‌یابی سازمانی شامل توسعه نقشه‌های راه<sup>۶</sup> به منظور جهت‌دهی تغییرات سازمانی است (هوارد<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴: ۸).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، از بین ۱۰۰ شرکت بزرگ دنیا از سال ۱۹۱۷ تا ۱۹۸۷، تنها ۳۹ شرکت همچنان باقی مانده‌اند. نتایج حاصل از چنین تحقیقاتی به روشنی وجود عناصری را نشان می‌دهد که با سرعت زیاد رو به گسترش هستند و سازمان‌ها در صورتی می‌توانند خود را حفظ کنند که با انتخاب استراتژی مناسب با سیر تحولات و تغییرات منطبق گردند (نظری،

1. French and Bell

2. Weisbord

3. Richard Beckhard and Douglas McGregor

4. cummins

5. worley

6. Road Maps

7. Howard

۱۳۸۷). بنابراین، هدف اصلی عارضه‌یابی، آماده‌سازی فرصت برای اعضای سازمانی جهت کسب بینش‌های جدید درخصوص اثربخش‌تر کردن سازمان‌ها (بیرر<sup>۱</sup> و اسپکتور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳)، بررسی کلی شرایط و وضعیت فعلی واحدهای مختلف سازمان و تعیین عارضه‌های اصلی موجود در نحوه انجام فعالیت‌های این واحدها است. پس، به‌طور خلاصه می‌توان مهم‌ترین منافع استفاده از الگوی عارضه‌یابی سازمانی را تعیین نقاط ضعف و عارضه‌های سازمان، تعیین نقاط قوت و فرصت‌های موجود، شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی عملکرد سازمان و مواردی مانند آن دانست. در این بخش از تحقیق درخصوص عارضه‌یابی، مدل و ایزبرد مطمح نظر بوده است. و ایزبرد، شش بعد اصلی از زندگی سازمانی را ارائه می‌دهد که شامل اهداف، ساختار، روابط، رهبری، پاداش‌ها و ساز و کارهای کمک‌کننده می‌باشند. مقاصد یک سازمان همان رسالت و اهداف سازمان هستند. و ایزبرد به ساختار به‌عنوان شیوه‌ای که سازمان سازمان‌دهی می‌شود اشاره می‌کند. شیوه‌ای که کارکنان و واحدها با یکدیگر به تعامل مشغول هستند، برقراری روابط نامیده می‌شود، همچنین در بعد روابط تعامل افراد با تکنولوژی در محیط کارشان مورد توجه قرار می‌گیرد. پاداش‌ها، شامل پاداش‌های درونی و بیرونی مرتبط با شغل افراد می‌باشند. بعد رهبری بر نوع وظایف عادی رهبری که شامل برقراری تعادل میان سایر ابعاد است، دلالت دارد. بالاخره ساز و کارهای کمک‌کننده شامل برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سیستم‌های اطلاعات هستند که خدماتی را برای تحقق اهداف سازمانی ارائه می‌دهند. نهایت امر این‌که، مدل یاد شده، مدعی است که می‌تواند منجر به ایجاد هماهنگی و تناسب، بین آنچه که هست و آنچه که باید باشد، شود (رجایی پور، ۱۳۸۸). موارد یاد شده نشان می‌دهد تا عارضه‌یابی انجام نگیرد، نمی‌توان شاهد کنش‌های مثبت سازمانی و به‌عبارتی تحقق رفتار شهروندی سازمانی بود. نتایج تحقیقات صورت گرفته زیر شاهدهی بر این مدعا است: براساس تحقیقی که رفتی و گریفین<sup>۳</sup> با موضوع توسعه عارضه سازمانی، براساس روش گروه‌های متمرکز<sup>۴</sup> در ۱۸ واحد کاری در یک سازمان بزرگ بخش دولتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که عارضه‌یابی سازمانی به کیفیت رهبری و کیفیت بازخورد کارکنان کمک شایانی می‌کند (رفتی و گریفین، ۲۰۰۱).

در پژوهشی که لاک و کرفورد<sup>۵</sup> با موضوع کاربرد عارضه‌یابی سازمانی و سنجش توسعه سازمانی در بین دو شرکت A و B استرالیایی و با تعداد ۳۵۹ آزمودنی انجام دادند، معلوم شد،

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 1. Beer                | 2. Spector      |
| 3. Raffery and Griffin | 4. Focus groups |
| 5. Lok and Crawford    |                 |

متغیر رهبری در ایجاد تغییرات سازمانی کارساز است (لاک و کرافورد، ۲۰۰۰). لیندا مک درموت<sup>۱</sup> در مطالعه<sup>۱</sup> ۱۰۰۰ نفر از شاغلین به این نتیجه رسید که عارضه‌یابی سازمانی یک رهیافت نظام‌مند برای فهم و توصیف سازمان است که از طریق روشن ساختن ماهیت دقیق مشکل و کشف عامل‌های علی و تدارک انتخاب استراتژی‌های تغییر در اثربخشی سازمان مؤثر واقع می‌شود (هووی و براون، ۱۹۹۸: ۱۲۴).

گولیموس<sup>۲</sup> در تحقیقی با عنوان کاربرد مدل عارضه‌یابی سازمانی به منظور مطالعه و بررسی نارسایی‌های نظام اطلاعات به روش مطالعه موردی به این نتیجه رسید که آگاهی از مشکلات بالقوه سازمان، شناسایی منابع قابل دسترس برای توسعه سازمان و مواردی نظیر آن از طریق مدل عارضه‌یابی ضروری است (گولیموس، ۲۰۰۵).

همان‌طوری که قبلاً مطرح شد، آن‌چه که از بحث پیرامون عارضه‌یابی سازمانی چه به لحاظ نظری و چه به لحاظ تجربی، استنباط می‌شود، توجه به این نکته اصلی است که امروزه نمی‌توان بدون توجه به عارضه‌یابی سازمانی، به سوی تحقق رفتار شهروندی سازمانی گام برداشت.

### عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی

مازلو، عدالت را یک نیاز اساسی مطرح کرده و آن را به همراه انصاف، صداقت و نظم در یک گروه قرار داده و از آن‌ها به‌عنوان پیش‌شرط‌های اساسی برای ارضای نیازها یاد کرده است (تیلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). اولین تحقیقات پیرامون عدالت در سازمان‌ها به اوایل دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد. پس از سال ۱۹۹۰، فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز می‌شود (راپ و کروپانزانو، ۲۰۰۲). مسیر دیگر در حوزه مطالعات و تحقیقات عدالت سازمانی، ضمن طرح انواع عدالت در سازمان‌ها، به پیش‌شرط‌ها و پیامدهای آن‌ها پرداخته است. طبق تحقیقات در این حوزه، تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که عبارت‌اند از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی که به فراخور موضوع مورد مطالعه در این مقاله، به عدالت تعاملی پرداخته شده است.

همان‌طوری که در تئوری برابری<sup>۴</sup> آمده است، عدالت به معنی مقایسه داده‌ها و برون‌دادهای کارکنان با داده‌ها و برون‌دادهای سایرین است. مردم زمانی یک برون‌داد سازمانی را عادلانه می‌دانند که میزان آن برون‌داد برای همه برابر بوده باشد (آدامز، ۱۹۶۵). در همین راستا،

1. Lynda McDermott  
3. Taylore

2. Goulielmos  
4. Equity Theory



لیبون، الکونن و مایری (۲۰۰۴) مطرح کرده‌اند که به هنگام طرح برابری، بایستی به مقوله‌های اخلاقی و ارزشی هم توجه شود؛ یعنی از نظر اینان، برون‌دادها زمانی عادلانه‌اند که هم‌سو با ویژگی‌های اخلاقی فرد باشند. بنابراین، عدالت تعاملی با برابری و رعایت انصاف در رفتارهای بین شخصی در ارتباط است (مارتینز تور و همکاران، ۲۰۰۶). از منظر دیگر، توجه به عدالت تعاملی زمانی است که عدالت توزیعی و رویه‌ای به اتمام برسد. لذا، در عدالت تعاملی، عدالت اعمال شده در روابط بینابینی سرپرستان و کارکنان مطرح است. کارکنان دوست دارند که با آنان با احترام برخورد شود. منظور این است که یک سرپرست بایستی در برخورد با کارکنان معیارهای اخلاقی را مد نظر داشته باشد (رحیم ماگنر و شاپیرو، ۲۰۰۰). بنابراین سرپرستان می‌توانند با عمل کردن به شیوهٔ محترمانه مسئولیت‌های مرتبط با عدالت تعاملی را به اجرا آورند.

پاترسون و کاری<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، از بالا بودن اهمیت عدالت تعاملی در سازمان حمایت می‌کنند؛ چراکه در مبحث عدالت تعاملی به مدیریت تغییر توجه زیادی می‌شود. از طریق عدالت تعاملی است که می‌توان شاهد تغییرات کنشی در سطوح مختلف سازمان بود. کارکنان به محیط در حال تغییر توجه زیادی می‌کنند. از جمله این تغییرات، می‌توان به روابط مستج از تغییرات محیط توجه داشت: مفید بودن، حمایت متقابل، به روز بودن اطلاعات، دقیق بودن و صحت اطلاعات و... از مشخصه‌های عدالت تعاملی است. بنابراین، براساس یافته‌های پاترسون و کاری (۲۰۰۲)، وجود عدالت تعاملی در سازمان می‌تواند به اعتماد به مدیریت منجر گردد (فرونیو، ۲۰۰۸).

از سوی دیگر، هرچند رفتار عادلانه و توأم با احترام از طرف سرپرستان، مصداق عدالت تعاملی بوده (سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۷) و روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)، اما در بحث عدالت تعاملی، ارزش‌ها، بیشتر مطرح است؛ اموری که عمدتاً نسبی هستند. فیتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) معتقد است که عدالت تعاملی از طریق ارزش‌ها مشخص می‌گردد. از نظر وی، ارزش‌ها با احساسات ماگره خورده و می‌توانند به صورت محرک‌های کلی عمل نمایند. شوارتز و بیلسکی<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) مطرح می‌کنند که ارزش‌ها رفتارهایی هستند که باعث وقوع شرایط خاص می‌گردند؛ ضمن این‌که در ارزیابی‌های رفتاری به‌عنوان ملاک عمل مدنظر قرار می‌گیرند. ارزش‌ها و عدالت به صورت اجتماعی ساخته و پرداخته شده و از فردی به فرد دیگر ممکن است متفاوت باشند. در کل، قضاوت در مورد

1. Paterson and Cary  
3. Feather

2. Scandora  
4. Schwartz and Bilsky

عدالت تعاملی برای افراد مختلف در زمان‌های مختلف ممکن است متفاوت از هم باشند، چراکه خود شرایط درخصوص نوع قضاوت‌ها تأثیرگذار است. موارد یاد شده نشان می‌دهد تا عدالت تعاملی در یک سازمان محقق نگردد، نمی‌توان شاهد تحقق رفتار شهروندی سازمانی بود. نتایج تحقیقات صورت گرفته زیر دلیلی بر این مدعاست:

نتایج تحقیق نجاتی آجی پیشه و جمالی (۱۳۸۶)، با موضوع شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای شغلی زنان و بررسی ارتباط آن با ابعاد عدالت سازمانی نشان داد که رابطه مستقیم و منفی میان عدالت تعاملی و موانع ارتقای شغلی وجود دارد.

در تحقیقی که نادیری و تانوا<sup>۱</sup> در یک نمونه ۲۰۸ نفری کار کرده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که عدالت سازمانی یک متغیر تأثیرگذار و یک پیش‌بینی‌کننده قوی در ارتباط با سایر متغیرهای سازمانی است (نادیری و تانوا، ۲۰۱۰: چکیده). همچنین براساس یافته‌های آنان، عدالت سازمانی باعث تحریک و تهییج رفتارهای فرائضی کارمندان شده و در نهایت اثربخشی بالایی آن‌ها را به همراه دارد. نتایج سایر تحقیقات نشان می‌دهد که بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد (نادیری و تانوا، ۲۰۱۰). مورد اخیر حتی در تحقیقات و نوشته‌های فیلدز<sup>۲</sup> و همکاران وی نیز به تأیید رسیده است (فیلدز و همکاران، ۲۰۰۰).

مورمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی یک رابطه علت و معلولی وجود دارد. به عبارتی کارکنانی که می‌بینند سرپرستانشان در مورد آنان به عدالت رفتار می‌کنند، به احتمال زیاد در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مشارکت خواهند داشت.

همان‌طوری که قبلاً مطرح شد، نتایج تحقیقات دانشمندان مختلف نشان داده است که بین عدالت تعاملی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (زایاتا پلان و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲)؛ یعنی این‌که، وقتی کارکنان به این باور برسند که در سازمان در هر صورت با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود، در این صورت، علاقه زیادی به بروز رفتارهای مثبت اجتماعی خواهند داشت (فرونیر، ۲۰۰۸: چکیده). بنابراین با توجه به مباحث نظری و تجربی یاد شده می‌توان چنین استنباط کرد که بدون تحقق عدالت تعاملی در سازمان، انتظار تحقق رفتار شهروندی سازمانی، انتظار واقع‌بینانه‌ای نخواهد بود.

1. Nadiri and Tanova  
3. Moorman

2. Fields

### رضایت از ارتباطات و رفتار شهروندی سازمانی

رضایت به‌عنوان پاسخ مؤثر به استانداردهای مورد انتظار تعریف می‌شود. هکت<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) می‌گوید که رضایت از برقراری ارتباط را می‌توان برای ارزیابی رفتارهای ارتباطی مورد استفاده قرار داد. این کار می‌تواند به مردم در فهم واکنش‌های احساسی و مورد انتظاری که دریافت می‌دارند کمک کند. نتایج تحقیقات مرتبط با رضایت از ارتباطات را می‌توان به صورت مستقیم در توسعه کیفیت مهارت‌های ارتباطی به کار برد. در یک مجموعه سازمانی، رضایت از برقراری ارتباطات به رضایت یک نفر در برخورد با دیگران، گروه‌ها و بخش‌های سازمانی مربوط می‌شود (فرونیر، ۲۰۰۸).

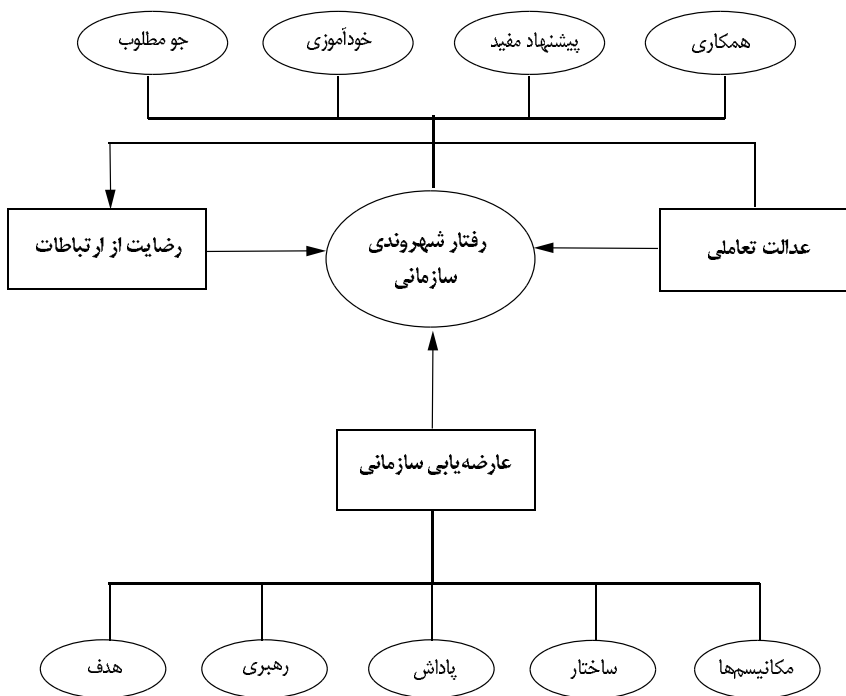
داونز و هوزن<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) نشان داده‌اند که رضایت از ارتباطات دارای ساختار چند بعدی است. از جمله ابعاد آن می‌توان به جو ارتباطات<sup>۳</sup>، رضایت از مافوق<sup>۴</sup>، رضایت از یکپارچگی سازمانی<sup>۵</sup>، رضایت‌مندی از روابط غیر رسمی افقی<sup>۶</sup>، رضایت‌مندی از چشم‌انداز کلی سازمان<sup>۷</sup>، رضایت از برقراری ارتباط با زیردستان<sup>۸</sup> و بازخورد شخصی<sup>۹</sup> اشاره کرد.

تحقیق داونز و هازن (۱۹۷۷) اهمیت زیادی دارد. چون باعث تقویت این دیدگاه می‌شود که رضایت از برقراری ارتباط یک امر چند بعدی است. شرایط و جو ارتباطات در تمامی ابعاد مطرح شده متفاوت از هم می‌باشند. ابعادی که دارای بیشترین همبستگی با رضایت از ارتباطات هستند، شامل بازخورد ارتباطی، بازخورد شخصی و ارتباط با مافوق می‌باشد. همان‌گونه که لی و مولر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) مطرح کرده‌اند، رضایت از برقراری ارتباطات تحت تأثیر متغیرهای زیادی همچون سبک ارتباطی، اخلاقیات در ارتباطات، کیفیت فهم و درک ارتباطات، انگیزه ارتباطات، الگوهای تعاملی بین مدیران و زیردستان و مواردی نظیر آن است. تمام موارد یاد شده به نوعی با عدالت تعاملی در ارتباط هستند؛ چراکه هم رضایت از ارتباطات و هم عدالت تعاملی با باز بودن، اعتماد متقابل، احترام و مواردی مانند آن مشخص می‌گردند. اگر روابط بین زیردستان و فرادستان در حد مطلوبی باشد، عدالت تعاملی در سطح بالایی محقق شده و به تبع آن رضایت

1. Hecht
2. Downs and Hazen
3. Communication climate
4. Satisfaction with superiors
5. Satisfaction with organizational integration
6. Satisfaction with horizontal informal communication
7. Satisfaction with general organizational perspectives
8. Satisfaction with communication with subordinates
9. Personal feedback
10. Mueller and Lee

از ارتباطات حاصل خواهد شد (فرونیر، ۲۰۰۸). موارد مذکور حاکی از آن است که تا کارکنان از کیفیت روابط سازمانی، رضایت قابل قبولی نداشته باشند، نمی‌توان شاهد تحقق رفتار شهروندی سازمانی بود.

نتایج تحقیقات متعددی نشان داده است که رضایت کارکنان با شرایط محیط کاری در سازمان و مواردی مانند آن مرتبط است (استریمل، بنسون و پاول، ۱۹۹۳). نتایج تحقیقات فرونیر<sup>۱</sup> که بر روی جمعیتی به تعداد ۵۴۹ نفر از مسئولان و کارکنان دانشگاه اوهایو<sup>۲</sup> صورت گرفته بود، نشان داد، بین رضایت از ارتباطات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (فرونیر، ۲۰۰۸: چکیده). همان‌طوری‌که قبلاً مطرح شد، می‌توان از محتوای نظری و تجربی موارد یاد شده این استنباط را داشت که رضایت از ارتباطات در بین کارکنان می‌تواند از جمله عوامل تأثیرگذار در تحقق رفتار شهروندی سازمانی قلمداد گردد. حال با تحلیل سوابق نظری و تجربی مورد بررسی می‌توان مدل مفهومی زیر را ترتیب داد:



1. Fournier

2. Ohio University

### فرضیات تحقیق

۱. بین عارضه‌یابی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد.
۲. بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد.
۳. بین رضایت از ارتباطات و رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد.
- در مجموع از مطالب نظری و تجربی یاد شده فرضیه چند سطحی زیر قابل استنباط است:
۴. فرضیه چند سطحی غیر زمینه‌ای:  
متغیرهای عارضه‌یابی سازمانی، عدالت تعاملی و رضایت از ارتباطات بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذارند.
۵. فرضیات زمینه‌ای:  
میانگین رفتار شهروندی سازمانی به تفکیک جنس، نوع استخدام، مدرک تحصیلی و وضعیت تأهل، نوع مسکن و آموزشی یا اداری بودن کارکنان متفاوت از هم است.

### روش تحقیق

روش تحقیق مبتنی بر پیمایش است. پژوهش از لحاظ معیار زمان، مقطعی و از لحاظ معیار ژرفایی، از نوع پهنانگر است. واحد تحلیل فرد و در سطح خرد بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارمندان اداری و آموزشی دانشگاه اصفهان به تعداد ۴۴۵ نفر بوده که از این تعداد، ۱۱۸ نفر به روش کوکران از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند (جدول شماره ۱). داده‌ها با استفاده از پرسشنامه دارای اعتبار و پایایی گردآوری شده و از طریق نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۱. تعداد کل جامعه آماری و تعداد نمونه انتخاب شده

کارمند	تعداد کل	درصد نمونه انتخاب شده	تعداد نمونه انتخاب شده
اداری	۲۶۷	۶۰/۲	۷۱
آموزشی	۱۷۸	۳۹/۸	۴۷
جمع کل	۴۴۵	۱۰۰	۱۱۸

1. Lisrel

### تعاریف عملیاتی متغیرها و شاخص‌سازی

در تحقیق حاضر، سازه رفتار شهروندی سازمانی با معرف‌هایی چون تعاملات همکاری‌جویانه، ارائه پیشنهادها مفید در سازمان، ارائه تصویری مطلوب از جو سازمان در بیرون از سازمان و خودآموزی جهت پیشبرد امور سازمانی (فرونیر، ۲۰۰۸) در سطح سنجش رتبه‌ای و در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است.

برای سنجش عارضه‌یابی سازمانی، از مدل عارضه‌یابی سازمانی مبتنی بر مدل وایزورد با ابعاد هدف (وضوح هدف و قبول هدف)، پاداش (رضایت کارکنان از سیستم‌های تشویقی)، ساختار (هماهنگی بین هدف و ساختار درونی سازمان)، مکانیسم‌های کمک‌کننده<sup>۱</sup> (برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و...) و رهبری (پشتیبانی تمام ابعاد دیگر) (لاک و کرفورد، ۲۰۰۰) با سطح سنجش رتبه‌ای در قالب طیف لیکرت استفاده شده است.

سازه عدالت تعاملی با معرف‌های نگران‌کننده تصمیمات اخذ شده درباره شغل من، متواضع نسبت به تصمیمات اخذ شده درباره شغل من، حساسیت بالا به نیازهای شخصی در اخذ تصمیمات در مورد شغل من، صادق بودن نسبت به تصمیمات مربوط به شغل من، دخالت خودم در خصوص چگونگی تصمیم‌گیری در مورد شغل من، توضیحات منطقی و واضح و روشن در مربوط به تصمیمات اخذ شده در مورد شغل من (نایری و تانوآ، ۲۰۱۰: ۴۰۲) با سطح سنجش رتبه‌ای در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است.

سازه رضایت از ارتباطات با معرف‌های: جو ارتباطات، رضایت از مافوق، رضایت از یکپارچگی سازمانی، رضایت از روابط غیر رسمی افقی، رضایت از دیدگاه‌های کلی سازمان، رضایت از برقراری ارتباط با زیردستان و بازخورد شخصی (فرونیر، ۲۰۰۸) با سطح سنجش رتبه‌ای در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است.

### اعتبار و پایایی مقیاس‌ها

ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه بسته پاسخ می‌باشد. سنجش اعتبار و پایایی به این نحو بوده که ابتدا اعتبار محتوایی پرسشنامه مقدماتی، از طریق ارجاع آن به همکاران هیئت علمی با حذف و اصلاح تعدادی از گویه‌ها، حاصل آمد. برای بررسی پایایی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، عارضه‌یابی سازمانی، عدالت تعاملی و رضایت از ارتباطات براساس روش پایداری درونی، از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده گردید.

1. (purposes, leadership, rewards, structure, and helpful mechanisms)

ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی:  
برای تعاملات همکاری‌جویانه با ۲ گویه، ۰/۸۲، برای پیشنهادهای مفید با ۴ گویه ۰/۸۷،  
برای جو مطلوب با ۴ گویه ۰/۸۵، برای خودآموزی با ۳ گویه، ۰/۷۸ و برای مجموع چهار  
مؤلفه مذکور با ۱۳ گویه، ۰/۸۳ به دست آمده که ضرایب قابل قبولی محسوب می‌گردند.  
ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های عارضه‌یابی سازمانی:  
برای هدف با ۵ گویه، ۰/۷۵، برای رهبری با ۵ گویه، ۰/۸۸، برای پاداش با ۵ گویه، ۰/۸۴،  
برای ساختار سازمانی با ۶ گویه، ۰/۸۰، برای مکانیسم‌های مفید با ۴ گویه، ۰/۶۹ و برای  
مجموع چهار مؤلفه مذکور با ۲۵ گویه، ۰/۹۱ به دست آمده که ضرایب قابل قبولی هستند.  
همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای گویه‌های مرتبط با عدالت تعاملی با ۱۲ گویه، ۰/۹۴ و  
برای رضایت از ارتباطات با ۲۰ گویه، ۰/۹۴ بوده که نشان می‌دهد گویه‌های دو مقیاس مذکور و  
تمامی مقیاس‌های مورد استفاده از پایداری درونی مطلوبی برخوردار بوده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

#### جنس و رفتار شهروندی سازمانی

از بین جامعه آماری مورد مطالعه، ۶۰/۵ درصد را زنان و ۳۹/۵ درصد را مردان تشکیل  
داده‌اند. در مجموع، هرچند در دانشگاه اصفهان، میانگین رفتار شهروندی سازمانی در بین زنان  
(۶۲/۰۱) بیشتر از مردان بوده (۶۱/۳۵)؛ ولی این تفاوت به لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح  
معنی‌داری ۰/۲ درجه آزادی ۱۱۲ و کمیت  $t$  مساوی ۱/۱۱۸، معنی‌دار نمی‌باشد.

#### نوع استخدام و رفتار شهروندی سازمانی

۴۴/۷ درصد کارمندان دارای استخدام رسمی قطعی، ۴۳/۹ نفر قراردادی بوده و ۱۱/۴ درصد  
از ذکر نوع استخدام خودداری کرده بودند. نتایج نشان داد که میانگین رفتار شهروندان سازمانی  
کارمندان رسمی قطعی (۶۳/۳۹) از کارمندان قراردادی (۶۰/۰۷) بیشتر بوده و این تفاوت به  
لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ۰/۲، درجه آزادی برابر با ۹۹ و کمیت  $t$  مساوی  
۲/۳۵، معنی‌دار بوده است.

#### مدرک تحصیلی و رفتار شهروندی سازمانی

۲۱/۱۱ درصد کارمندان مورد بررسی دارای مدرک دیپلم، ۰/۹ درصد فوق دیپلم، ۶۰/۵  
درصد لیسانس و ۸/۸ درصد کارشناسی ارشد بوده و ۸/۸ درصد از ذکر مدرک تحصیلی

خودداری کرده بودند. نتایج نشان داد که هرچند میانگین رفتار سازمانی فوق دیپلم‌ها (۶۹)، لیسانس‌ها (۶۰/۶۰) و ارشد‌ها (۶۳/۳۰) بیشتر از دیپلم‌ها (۶۱/۲۵) بوده است، اما این تفاوت‌ها به لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ۰/۶ درجه آزادی برابر با ۱۰۳ و کمیت  $t$  مساوی ۰/۵۲۴ معنی‌دار نبوده است.

#### وضعیت تأهل و رفتار شهروندی سازمانی

۱۰/۵ درصد کارمندان مورد بررسی مجرد، ۸۶/۸ درصد آنان متأهل بوده و ۲/۶ درصد نیز از ذکر وضعیت مجرد یا تأهل خودداری کرده بودند. نتایج نشان داد هرچند که میانگین رفتار شهروندی سازمانی کارمندان متأهل (۶۱/۹۲)، بیشتر از کارمندان مجرد (۶۰/۲۳) بوده، اما این تفاوت‌ها به لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ۰/۴ درجه آزادی برابر با ۱۰۹ و کمیت  $t$  مساوی ۰/۷۶۵-، معنی‌دار نبوده است.

#### نوع مسکن و رفتار شهروندی سازمانی

۴۷/۳ درصد کارمندان دارای مسکن ملکی، ۵۳/۳ درصد اجاره‌ای بوده‌اند؛ هرچند که میانگین رفتار شهروندی سازمانی کارمندانی که دارای مسکن اجاره‌ای بوده‌اند (۶۰/۲۹)، بیشتر از کارمندانی بوده است که دارای مسکن ملکی بوده‌اند (۴۷/۵۸)، اما این تفاوت‌ها به لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ۰/۴ درجه آزادی برابر با ۴۳ و کمیت  $t$  مساوی ۰/۸۳۲-، معنی‌دار نبوده است.

#### کارمندان آموزشی و اداری و رفتار شهروندی سازمانی

۶۱/۴ درصد آزمودنی‌ها، کارمندان اداری و ۶/۳۸/۶ درصد آنان کارمندان آموزشی بوده‌اند، نتایج نشان داد که هرچند میانگین رفتار سازمانی کارمندان آموزشی (۶۱/۸۳)، اندکی بیشتر از کارمندان اداری (۶۱/۶۹) بوده است، اما این تفاوت‌ها به لحاظ آماری با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری ۰/۹ درجه آزادی برابر با ۱۱۲ و کمیت  $t$  مساوی ۰/۰۹۷-، معنی‌دار نبوده است.

#### رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی چهار بعد مد نظر بوده است. برای سنجش بعد تمایلات همکاری جویانه، ۲ گویه، بعد جو مطلوب، ۴ گویه، بعد خودآموزی، ۵ گویه و برای سنجش بعد پیشنهادهای مفید، ۴ گویه مطرح شده بود. نتایج نشان داد که ابعاد یاد شده هم به



تنهایی و هم در قالب رفتار شهروندی سازمانی در بین شهروندان در حد متوسط به پایین ارزیابی شده است (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲. آماره‌های پراکنندگی مرتبط با سازه‌های مورد بررسی

سازه	آماره‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	دامنه تغییرات	پایین‌ترین	بالاترین	مقدار قابل قبول
هدف	۲۳/۴۶	۲/۷	۰/۰۴۷	۱۴	۱۶	۳۰	۲۳	قبول
رهبری	۲۲/۰۱	۴/۲	-۰/۸	۱۹	۱۱	۳۰	۲۰/۵	
پاداش	۱۹/۴۷	۵/۱۵	-۰/۵	۲۲	۶	۲۸	۱۷	
ساختار	۲۶/۵۲	۳/۷۹	-۰/۴	۱۹	۱۶	۲۵	۲۵/۵	
مکانیسم‌ها	۱۷/۹۱	۲/۵۱	-۰/۰۴	۱۳	۱۱	۲۴	۱۷/۵	
مجموع عارضه‌یابی سازمانی	۱۰۹/۴۰	۱۴/۶	-۰/۲۹	۶۵	۷۲	۱۲۷	۱۰۴/۵	
رضایت از ارتباطات	۵۷/۰۲	۶/۳	-۱/۸	۳۹	۳۳	۷۲	۵۲/۵	
عدالت تعاملی	۸۸/۵۳	۱۱/۶	-۰/۵	۵۸	۴۹	۱۰۷	۷۸	
تعاملات همکاری‌جویانه	۹/۷۱	۱/۳	-۰/۲	۶	۶	۱۲	۹	
پیشنهادهای مفید	۱۸/۹۶	۲/۴	-۰/۳	۱۳	۱۱	۲۴	۱۷/۵	
جو مطلوب	۱۹/۲۰	۲/۳	-۰/۶	۱۲	۱۲	۲۴	۱۸	
خودآموزی	۱۳/۸۷	۲/۲	-۰/۴	۱۰	۸	۱۸	۱۳	
مجموع رفتار شهروندی سازمانی	۶۱/۷۵	۷/۲	-۰/۳	۴۱	۳۷	۷۸	۵۷/۵	

#### ابعاد عارضه‌یابی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش بعد هدف، ۵ گویه طرح شده بود. نتایج نشان داد بعد هدف از دیدگاه کارمندان در حد متوسط ارزیابی شده است (جدول شماره ۲). نتایج حاصله با استفاده از آزمون T پیرسون نشان می‌دهد که هر چقدر بعد هدف در بین کارمندان مقبول‌تر واقع شود، به همان میزان رفتارهای شهروندان سازمانی مطلوب خواهد گردید. در این میان، بعد هدف با بعد خودآموزی کارکنان و بعد پیشنهادهای سازنده رابطه معنی‌داری نداشته، ولی با بقیه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری داشته است (جدول شماره ۳).

برای سنجش بعد رهبری، ۵ گویه طرح شده بود. نتایج حاصله با استفاده از آزمون T پیرسون نشان داد که هر اندازه رهبر سازمان بتواند نقش خود را به خوبی ایفا نماید، به همان میزان رفتارهای شهروندان سازمانی در بین کارمندان به سوی مطلوبیت خواهد گرایید. از نظر منطقی و

نظری نیز این امر مورد انتظار بود و نتایج تحقیق نیز ارتباط بین مطلوبیت رهبری و بروز رفتار شهروندی سازمانی را نشان داد.

بعد رهبری با بعد تعاملات همکاری‌جویانه رابطه معنی‌داری نداشته، ولی با بقیه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری داشته است (جدول شماره ۳).

برای سنجش بعد پاداش، ۵ گویه طرح شده بود. نتایج حاصله با استفاده از آزمون I پیرسون نشان داد، ارائه پاداش براساس ملاک شایستگی می‌تواند در رفتارهای شهروندان سازمانی تغییراتی مثبت پدید آورد.

بین بعد پاداش با تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی به‌جز بعد تعاملات همکاری‌جویانه رابطه معنی‌داری وجود داشته است (جدول شماره ۳).

برای سنجش بعد ساختار، ۶ گویه طرح شده بود. نتایج نشان داد که بعد ساختار از دیدگاه کارمندان اندکی کمتر از متوسط ارزیابی شده است (جدول شماره ۲). نتایج حاصله با استفاده از آزمون I پیرسون نشان داد، ساختار سازمانی بر رفتارهای شهروندان سازمانی تأثیرگذار است (جدول شماره ۳)؛ به عبارت دیگر، مطلوبیت ساختار سازمانی تأثیر به‌سزایی در بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد.

برای سنجش بعد مکانیسم‌های مفید، ۴ گویه طرح شده بود. نتایج نشان داد که بعد یاد شده از دیدگاه کارمندان اندکی کمتر از متوسط ارزیابی شده است (جدول شماره ۲). همچنین نتایج حاصله با استفاده از آزمون I پیرسون نشان داد که مکانیسم‌های مفید سازمانی بر رفتارهای شهروندان سازمانی تأثیرگذار است (جدول شماره ۳)؛ یعنی وجود مکانیسم‌های مفید باعث افزایش بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند.

در مجموع، با استفاده از سنجش ابعاد عارضه‌یابی سازمانی و ایزبورد می‌توان گفت که عارضه‌یابی سازمانی از دید کارمندان در حد اندکی کمتر از متوسط بوده است (جدول شماره ۲). همچنین نتایج حاصله با استفاده از آزمون I پیرسون نشان داد که هر قدر عارضه‌های سازمانی در سازمان مرتفع گردند؛ به همان اندازه رفتارهای شهروندان سازمانی تغییرات مطلوبی خواهند داشت و برعکس مرتفع نشدن عارضه‌های سازمانی باعث تغییرات نامطلوب در رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. (جدول شماره ۳).

#### رضایت از ارتباطات و رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش رضایت از ارتباطات، ۲۰ گویه مطرح شده بود. نتایج نشان داد اکثریت کارمندان از رضایت از ارتباطات بالایی برخوردار نبوده‌اند (جدول شماره ۲). همچنین نتایج

حاصله با استفاد از آزمون I پیرسون نشان داد، هرچه کارمندان از ارتباطات سازمانی خود راضی باشند، به همان اندازه رفتارهای شهروندان سازمانی مطلوبی را نشان خواهند داد. در این بین، متغیر رضایت از ارتباطات با بعد تعاملات همکاری‌جویانه، رابطه معنی‌داری نداشته، ولی با بقیه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری داشته است (جدول شماره ۳).

### عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش عدالت تعاملی ۱۲ گویه مطرح شده بود. نتایج نشان داد، کارکنان نسبت به عدالت تعاملی موجود در سازمان چندان راضی نبوده‌اند (جدول شماره ۳). همچنین نتایج حاصله با استفاده از آزمون I پیرسون نشان داد که هرچه قدر در یک سازمان عدالت تعاملی محقق گردد، به همان میزان، رفتارهای شهروندان سازمانی مطلوب‌تر خواهد بود (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳. ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد بررسی

تعاملات همکاری‌جویانه	پیشنهادات‌سازنده	جو مطلوب	خودآموزی	مجموع رفتار شهروندسازمانی	
**/۳۰۹	**/۱۶۸	*/۲۶۱	**/۱۲۲	**/۲۳۸	هدف
**/۱۰۵	**/۳۰۷	**/۲۷۵	**/۳۴۶	**/۳۲۰	رهبری
**/۰۶۷	**/۳۲۱	**/۲۹۷	**/۳۶۵	**/۳۳۰	پاداش
*/۲۰۹	**/۳۹۱	**/۲۳۳	**/۲۸۵	**/۳۳۵	ساختار
**/۲۹۴	**/۴۸۶	**/۳۱۶	**/۵۱۲	**/۴۸۰	مکانیسم‌های مفید
*/۲۱۷	**/۴۱۸	**/۳۴۸	**/۴۱۳	**/۴۲۲	مجموع عارضه‌یابی سازمانی
**/۱۲۲	*/۲۲۰	**/۱۷۴	**/۲۶۳	*/۲۳۶	رضایت از ارتباطات
**/۴۰	**/۴۵۲	**/۵۵۶	**/۴۹۵	**/۵۶۲	عدالت تعاملی

\*\* : معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ / \* : معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ / \*\*\* : عدم معنی‌داری

### برازش مدل ساختاری

در مدل‌سازی معادله ساختاری تحقیق حاضر، ماتریسی بر مبنای واریانس متغیرهای مشاهده شده و کواریانس میان آن‌ها تشکیل گردیده (قاسمی، ۱۳۸۸) و برای برازش

مدل ساختاری از نرم‌افزار LISREL<sup>۱</sup> استفاده شد. نرم‌افزار یاد شده به منظور تخمین و آزمون مدل‌های معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و بررسی و تحلیل روابط خطی بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار به کار می‌رود (کلاتنری، ۱۳۸۸: ۳۵). هدف از برازش مدل ساختاری، این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری دارد. به همین خاطر شاخص‌های برازش مطلق<sup>۳</sup>، برازش تطبیقی<sup>۴</sup> و برازش مقتصد<sup>۵</sup> استفاده گردید. نتایج حاصله نشان از تأیید و برازش مطلوب مدل نظری داشته است (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌های برازش	نوع برازش	مقدار	مقدار قابل قبول
مربع کای <sup>۶</sup>	مطلق	۹/۵۳۳ با درجه آزادی ۵	هر چقدر کوچک‌تر باشد
شاخص‌های نیکویی برازش <sup>۷</sup>	مطلق	۰/۹۸	نزدیک یک
ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده <sup>۸</sup>	مطلق	۰/۰۴	نزدیک صفر
شاخص برازش تطبیقی	تطبیقی	۰/۹۹	نزدیک یک
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۹</sup> مقتصد	مقتصد	۰/۰۹	نزدیک صفر

در ادامه این بخش به جهت شفاف شدن میزان تأثیرپذیری مستقیم، غیر مستقیم و کل بعد نهایی رفتار شهروندی سازمانی (نمایش جو مطلوب از سازمان مورد نظر در بیرون از محیط سازمانی) و همچنین میزان تبیین سایر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (تعاملات همکاری جویانه، ارائه پیشنهادها مفید و خودآموزی)، مدل ساختاری شماره ۱ (با الهام از مدل مفهومی)، مورد آزمون واقع شده است. براساس شاخص‌های نیکویی برازش در جدول شماره ۴ که مدل آزمون شده را مورد تأیید قرار داده بودند، می‌توان نتایج تحلیل مسیر صورت پذیرفته را به شرح زیر عنوان داشت:

1. Linear Structural Relationships
2. Structural Equation Models (SEM)
3. Absolute Fit Indices
4. Comparative Fit Indices
5. Parsimonious Fit Indices
6. Chi-Square ( $X^2$ )
7. Adjusted Goodness of Fit (AGFI)
8. Root Mean Square Residual (RMR)
9. Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)

اثر مستقیم متغیر هدف بر متغیر «جو مطلوب» ۲۰ درصد بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای عدالت تعاملی، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۵ درصد و تأثیر کل آن، ۲۵ درصد بوده است.

اثر مستقیم متغیر رهبری بر متغیر «جو مطلوب» ۹ درصد بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای عدالت تعاملی، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۰/۰۶- و تأثیر کل آن، ۳ درصد بوده است.

اثر مستقیم متغیر پاداش بر متغیر «جو مطلوب» ۱۸ درصد بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای عدالت تعاملی، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۹ درصد و تأثیر کل آن ۲۷ درصد بوده است.

اثر مستقیم متغیر ساختار بر متغیر «جو مطلوب» ۰/۲۱- بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای عدالت تعاملی، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۳ درصد و تأثیر کل آن، ۰/۱۸- بوده است.

اثر مستقیم متغیر مکانیسم‌ها بر متغیر «جو مطلوب» ۰/۲۸- بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای عدالت تعاملی، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۴۱ درصد و تأثیر کل آن، ۱۳ درصد بوده است.

اثر مستقیم متغیر رضایت از ارتباطات بر متغیر «جو مطلوب» ۰/۰۸- بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۱ درصد و تأثیر کل آن، ۰/۰۷- درصد بوده است.

اثر مستقیم متغیر عدالت تعاملی بر متغیر «جو مطلوب» ۳۱ درصد بوده است. تأثیر غیر مستقیم متغیر مذکور از طریق متغیرهای رضایت از ارتباطات، تعاملات همکاری جویانه، پیشنهادهای مفید و خودآموزی، به میزان ۲۹ درصد و تأثیر کل آن، ۶۰ درصد بوده است.

نتایج حاصله با در نظر گرفتن اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نشان می‌دهد:

الف) اثرات کل متغیر عدالت تعاملی بر متغیر جو مطلوب بیشتر از سایر متغیرها بوده است.  
ب) اثرات غیر مستقیم متغیر مکانیسم‌ها بر متغیر جو مطلوب بیشتر از اثر مستقیم آن بوده است.

ج) متغیرهای مورد استفاده توانسته‌اند ۳۱ درصد تغییرات متغیر تعاملات همکاری جویانه را به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تبیین نمایند.

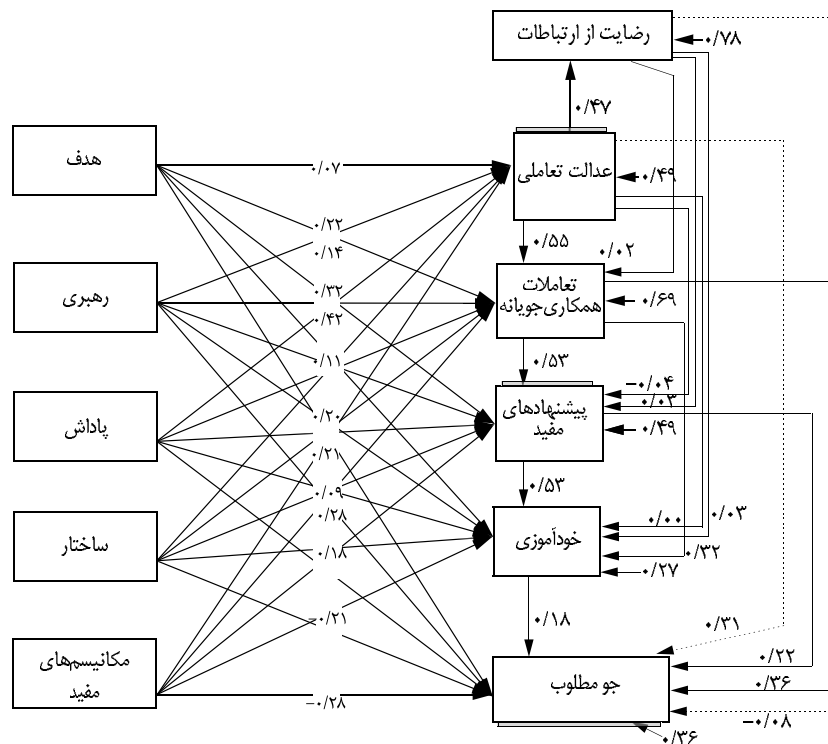
د) متغیرهای مورد استفاده توانسته‌اند ۵۱ درصد تغییرات متغیر پیشنهادهای مفید را به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تبیین نمایند.  
 ه) متغیرهای مورد استفاده توانسته‌اند ۷۳ درصد تغییرات متغیر خودآموزی را به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تبیین نمایند.  
 ی) متغیرهای مورد استفاده توانسته‌اند ۶۴ درصد تغییرات متغیر جو مطلوب را به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی تبیین نمایند.

جدول شماره ۵. تحلیل مسیر میزان ایجاد جو مطلوب براساس متغیرهای مستقل

اثر کل	نوع اثر		متغیرهای مستقل
	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	
۰/۲۵	۰/۰۵	۰/۲۰	هدف
۰/۰۳	-۰/۰۶	۰/۰۹	رهبری
۰/۲۸	۰/۰۹	۰/۱۸	پاداش
-۰/۱۸	۰/۰۳	-۰/۲۱	ساختار
۰/۱۳	۰/۴۱	-۰/۲۸	مکانیسم‌ها
-۰/۰۷	۰/۰۱	-۰/۰۸	رضایت از ارتباطات
۰/۶۰	۰/۲۹	۰/۳۱	عدالت تعاملی
۰/۵۹	۰/۲۲	۰/۳۶	تعاملات همکاری‌جویانه
۰/۳۱	۰/۰۹	۰/۲۲	پیشنهادات مفید
۰/۱۸	-	۰/۱۸	خودآموزی

جدول شماره ۶. درصد تبیین واریانس متغیرهای وابسته

اثرات تحلیل نشده	درصد تحلیل شده	متغیرهای وابسته
۰/۶۹	۰/۳۱	تعاملات همکاری‌جویانه
۰/۴۹	۰/۵۱	پیشنهادات مفید
۰/۳۶	۰/۶۴	جو مطلوب
۰/۲۷	۰/۷۳	خودآموزی



مدل ساختاری شماره ۱. تعیین مسیر تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر وابسته

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

رفتار شهروندی سازمانی (OCB)، متأثر از عوامل عدیده‌ای از جمله کیفیت روابط بین رهبر و پیروان (گرین‌برگ، آشتون جیمز و اشکنازی، ۲۰۰۷)، عدالت تعاملی، رضایت از ارتباطات سازمانی و مواردی مانند آن است. آنچه که از موارد بحث شده بر می‌آید این است که OCB برآیند روابط رهبر و پیروان محسوب می‌گردد (لو، رامایا و هوئی، ۲۰۰۶). بنابراین، در تبیین رفتار شهروندی سازمانی بایستی عوامل اصلی با محوریت روابط بین کارمندان و سرپرستان سازمانی مد نظر قرار گیرند.

واقعیت این است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری است و هرچند جزو الزامات شغلی رسمی کارمند نیست، اما عملکرد مؤثر سازمان را افزایش می‌دهد (رابینز،

۲۰۰۱: ۲۱). بنابراین، مطالعه رفتار شهروندی سازمانی بسیار با اهمیت است؛ و به این خاطر است که در تحقیق حاضر، رفتار یاد شده با ابعاد مختلفی چون تمایلات همکاری جویانه، نمایش تصویری مثبت از سازمان در بیرون از سازمان (جو مطلوب)، ارائه پیشنهادها مفید و خودآموزی مورد سنجش قرار گرفته و از تأثیر متغیرهای عارضه‌یابی سازمانی، عدالت تعاملی و رضایت از ارتباطات بر آن‌ها سخن به میان آمده است. حال به لحاظ نظری و تجربی می‌توان گفت:

در عارضه‌یابی سازمانی برای مطالعه و بررسی علل، زمینه‌ها و راه‌حل‌ها در زمینه آسیب‌ها، هم از لحاظ ذهنی به صورت شناخت مفاهیم خاص و هم به کمک ابزار وسایل تحقیق عینی به صورت پژوهش‌های علمی استفاده می‌شود. هر سازمانی متناسب با شرایط خود، فرهنگ، رشد و انحطاط خود با انواعی از انحرافات و مشکلات روبه‌روست که تأثیرات مخربی روی فرایند ترقی آن سازمان دارد. شناخت چنین عواملی می‌تواند مسیر حرکت جامعه را به سوی ترقی و تعامل هموار سازد، به طوری که علاوه بر درک عمل آن‌ها و جلوگیری از تداوم آن عمل با ارائه راه‌حل‌هایی به سلامت جامعه کمک نماید. بنابراین، سازمان‌ها تنها در صورتی می‌توانند خود را حفظ کنند که با انتخاب استراتژی مناسب با سیر تحولات و تغییرات منطبق شوند. درخصوص تأیید موارد مذکور، براساس نتایج تحقیقات رفتی و گریفین (۲۰۰۱) و لاک و کرفورد (۲۰۰۰)، گولیموس (۲۰۰۵) و لیندا مک درموت (۱۹۸۸) فرضیه‌ای به این شکل داده شده بود که: عارضه‌یابی در تحقق رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و فرضیه مذکور به تأیید رسید. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات یاد شده هم‌سو بوده پس از این منظر، قابل کاربرد در جامعه آماری مورد مطالعه می‌باشد؛ یعنی در جامعه مورد مطالعه، با افزایش مطلوبیت هدف سازمانی، مطلوبیت رهبری، مطلوبیت ساختار سازمانی و وجود مکانیسم‌های مفید، بروز رفتار شهروندی سازمانی افزایش خواهد یافت. بنابراین، شایسته است که برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی به موارد یاد شده بها داده شود. از نظر منطقی نیز ارتباط این موارد با رفتار شهروندی سازمانی قابل اثبات می‌باشد.

عدالت تعاملی، 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 است. بنابراین، زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند، به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرست‌اش به جای سازمان نشان خواهد داد. درواقع،



نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد. بنابراین، درخصوص بررسی موارد یاد شده، براساس نتایج تحقیق نجاتی آجی پیشه و جمالی (۱۳۸۶)، فیلدز و همکاران (۲۰۰۰)، مومن (۲۰۰۱) و نادیری و تانوا (۲۰۱۰)، فرضیه‌ای به این شکل داده شده بود که بین عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد که فرضیه مذکور به تأیید رسید. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات یاد شده بوده است، پس از این حیث قابل کاربرد در جامعه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

رضایت از ارتباطات موضوعی است که نمی‌توان به راحتی از بررسی مقولات سازمانی گذشت. چراکه تصور سازمان بدون منابع انسانی و منابع انسانی بدون ارتباط، امکان‌پذیر نیست. بنابراین، به فراخور موضوع می‌توان گفت که رضایت از ارتباطات در تحقق رفتار شهروندی سازمانی و نارضایتی از ارتباطات در عدم تحقق رفتار شهروندی سازمانی نقش به‌سزایی خواهد داشت. به همین خاطر درخصوص تأیید موارد یاد شده و براساس نتایج تحقیقات استیرمیل، بانسون و پاول (۱۹۹۳) و فورنیر (۲۰۰۸) فرضیه‌ای به این شکل داده شده بود که بین رضایت از ارتباطات و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد که فرضیه مذکور تأیید گردید. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات مذکور همخوان بوده است، پس از این حیث، قابل کاربرد در جامعه آماری مورد مطالعه می‌باشد؛ یعنی افزایش رضایت از ارتباطات در سازمان مورد بررسی، باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

در مجموع، نتایج نشان داد که هم مجموع رفتار شهروندی سازمانی و هم تک‌تک ابعاد آن در بین شهروندان در حد ضعیفی بوده است. دلایل این امر براساس متغیرهای مورد بررسی، ضعف عدالت تعاملی در سازمان، عارضه‌های حل نشده سازمانی و نارضایتی کارمندان از ارتباطات سازمانی بوده است. حال براساس آنچه که در بالا اشاره شد، می‌توان تحقق رفتار شهروندی سازمانی را در گرو موارد زیر دانست:

- تشخیص عارضه‌های موجود در سازمان و تلاش در جهت مرتفع کردن و یا به حداقل رساندن آن؛
- اعمال رفتار عادلانه توأم با محبت و احترام به نیروی انسانی از سوی مدیران سازمانی؛
- آموزش کارکنان و مدیران کارکنان موجود در راستای نحوه تحقق رفتار شهروندی سازمانی؛
- موقعیت‌نگری در ارائه پاداش‌های عادلانه به فراخور عملکرد کارکنان؛

— برقراری اعتماد متقابل بین کارمندان سازمانی و مدیران سازمانی؛  
— انتقادپذیری مدیران و عدم تحمیل نظرات خود به زیردستان و مواردی از این قبیل.

### فهرست منابع

- رجایی‌پور، سعید، ناهید نادری (۱۳۸۸)، *مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی سازمانی*، اصفهان، چاپ و نشر کنکاش.
- سلیمانی، داوود؛ علی مهرابی کوشکی و عباس نیک‌نژاد (۱۳۸۷)، «تأثیر واکنش‌ها و رویه‌های سازمانی در قبایل شکایات بر ابعاد عدالت ادراک شده توسط مشتریان» (مطالعه موردی شرکت‌های هواپیمایی محل انتشار: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی).
- قاسمی، وحید (۱۳۸۸)، *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی*، تهران: جامعه‌شناسان.
- کامینگز، توماس جی. و کریستوفر جی. ژرلی (۱۳۸۵)، *تحول و توسعه سازمان*، ترجمه کوروش برارپور، تهران: فرازاندیش سبز.
- کلاتری، خلیل (۱۳۸۸)، *مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی و اقتصادی*، تهران: صبا.
- مقیم سید محمد (۱۳۸۴)، «رفتار شهروندی سازمانی» فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره ۱: ۱۹-۴۸.
- نجاتی آجی بیشه، مصطفی و رضا جمالی (۱۳۸۶)، «شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای شغلی زنان و بررسی ارتباط آن با ابعاد عدالت سازمانی: زنان شاغل دانشگاه یزد»، *مجله مطالعات زنان*، ۱ (۳): ۵۶-۹۱.
- نظری، رسول (۱۳۸۷)، «مدل‌های عارضه‌یابی در حوزه مدیریت تحول، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته» (ضمیمه ماهنامه اندیشه گستر سایا)، شماره ۱.
- Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp. 267-297.
- Beckhard, R. (1969), *Organization Development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, Michael, Spector, Bert (1993), "Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning", *Journal of Counseling & Development*, Vol. 71, Issue 6.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons, pp 88-114.
- Bolino, Mark C. Turnley, William H., and Niehoff, Brian P. (2004), "The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior", *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Cummins, T., & Worley, C.G. (1993), *Organizational Development and Change*. St Paul, MN: West.

- Downs, C.W., & Hazen, M.D. (1997, Spring), "A factor analytic study of communication satisfaction". *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Feather N.T. (1994), "Human values and their relation to justice". *Journal of Social Issues*, 50, 129-151.
- Fields, D., Pang, M., Chiu, C. (2000), "A comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong". *Journal of Organizational Behaviour* 21 (5), 547-562.
- Fournier, William H. (2008), *Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment*, A dissertation (PhD) presented to the faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1995), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.), Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Goulielmos, Markos (2005), "Applying the organizational failure diagnosis model to the study of information systems failure", *Disaster Prevention and Management*, Bradford: 2005, Vol. 14, Iss. 3.
- Greenberg, J., Ashton-James, C., & Ashkanasy, N.M. (2007), "Social comparison processes in organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Heavy, Donald f., Brown, Donald R. (1988), *An experiential Approach to Organization Development*, Prentice- Hall, International Englewood, Newjersy.
- Hecht, M.L. (1978) "Measures of communication satisfaction". *Human Communication Research*, 4, 350-368.
- Holbrook, Jr., R.L. (1999), "Managing reactions to performance appraisal: The influence of multiple justice mechanisms". *Social Journal Research*, 12, 205-221.
- Howard, A. (1994), *Diagnostic perspectives in an era of organizational change*. In A. Howard & Associates (Eds.), *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, New York: The Guilford Press, pp. 3-17.
- Katz, D.M., & Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*. NY: Wiley.
- Lipponen, J., Olkkonen, M., & Myyry, L. (2004), "Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences". *Social Justice Research*, 17, 275-292.
- Lo, M.C., Ramayah, T., & Hui, J.K.S. (2006), "An investigation of leader-member-exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia". *Journal of Business and Management*, 12, 5-24.

- Lok Peter, Crawford John (2000), "The application of a diagnostic model and surveys in organizational development", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, Iss. 2.
- Martinez-Tur, V., Peiro, J.M., Ramos, J.y., Moliner, C. (2006), "Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Social Psychology* 36 (1), 100-119.
- Matthew Bowler, Wm., Halbesleben, Jonathon R.B., and Paul Jeff. R.B. (2010), "If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives", *Human Resource Management Review*, 1-8.
- Moorman, R.H., (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mueller, B.H., & Lee, J. (2002), "Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts". *The Journal of Business Communication*, 39, 220-244.
- Nadiri, Halil., Tanova, Cem (2010), "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* Lexington, KY: D.C. Heath pp. 1-33.
- Organ, D.W. (1990), "The motivational basis for organizational citizenship behavior." *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1997), Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Paterson, J.M., & Cary, J. (2002), "Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model". *Motivation and Emotion*, 26, 83-103.
- Preziosi, R. (1980), "*Organizational Diagnosis Questionnaire*", *The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, New Jersey.
- Rafferty, Alannah E, Griffin, Mark A. (2001), "Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity of change activities", *Organization Development Journal*, Vol. 19, Iss. 3.
- Rahim, M.A., Magner, N.R., & Shapiro, D.L. (2000), "Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?" *The International Journal of Conflict Management*, 11, 9-31.

- Robbins, S.P (2001), "Organizational Behavior", New Dehli. Prentice Hall, Inc.
- Rupp, D.E & Cropanzano, R (2002), "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 89, pp. 925-946.
- Scandura, T.A (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly* .Vol 10, 4-25.
- Schwartz, S.,H., & Bilsky, W. (1987) "Toward a universal psychological structure of human values". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Stremmel, Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1997), "Process and outcome differences in the assessment of justice". *Journal of Organizational Behavior* 18, 83-98.
- Taylor, A.G.W (2003), "Justice as a Basic Human Need", *New Ideas in Psychology* Vol. 21, pp: 209-219.
- Todd, samuel, (2006), *Acausalmodel depicting the influence of selected task and employee variables on organization citizenship behavior*. The Florida state, university, Oleg of education, p.p 2-18 Leekibeom.
- Weisbord, M.R. (1987), *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Yoon, Cheolho (2009), "The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success", *Computers in Human Behavior* 25, pp. 421-428.
- Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., and Livingston, Beth (2009), "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 93-105.

محمد عباس‌زاده، عضو هیئت علمی گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز است (نویسنده مسئول).  
m.abbaszadeh@yahoo.com

لیلا مقتدایی، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان است.  
اکبر طالب‌پور، دانشجوی دکترای جامعه‌شناسی دانشگاه اصفهان است.  
نیر محمدپور، دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی است.