

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان

مهدی امیرکافی^۱ * محمدحسن شمس‌الدینی^۲

چکیده

مقاله حاضر تلاش کرده است از طریق یک مدل ساختاری و با استفاده از نرم افزار Amos به بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بپردازد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه معلمان شهر کرمان که در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ در سه مقطع آموزش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه مشغول به تدریس بودند، تشکیل می‌دهد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد: تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی قابل توجه است. همچنین میان ابعاد متغیر عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی) رابطه معناداری وجود دارد و رابطه عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر از رابطه عدالت توزیعی است.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، نوع‌دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی و عدالت سازمانی.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، سال دوم، شماره هشتم، پاییز ۹۲، صص ۹۱-۱۲۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۴/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۸/۲۷

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان، نویسنده مسئول (Mamirkafi@uk.Ac.ir).
۲. کارشناس ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه شهید باهنر کرمان (Mohamad.shams63@yahoo.com).

مقدمه

در چند دهه گذشته، محققان توجه فراوانی به رفتار شهروندی سازمانی مبذول داشته‌اند. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و امکان دستیابی به موفقیت‌های بیشتر را امکان‌پذیر می‌سازد (Bolino et al., 2012; Podsakoff et al., 1994; 1997; Ackfeldt & Coote, 2005; Barksdale & Werner, 2001; Yoon, 2009).

اکثر اندیشمندان سازمانی بر این نکته توافق نظر دارند که رفتارهایی نظیر کمک به دیگران، رفتارهای داوطلبانه^۱ و مشارکت فعال در سازمان و همچنین عدم وجود رفتارهای نامطلوب، مانند مشاجره، شکوه و شکایت، عیبجویی و ایراد گرفتن از دیگران و... که همگی از اشکال رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می‌شوند، موجب افزایش کارآمدی و بهبود بهره‌وری در سازمان می‌شوند (Turnipseed, 2002:1). چو و دیگران (۲۰۱۳) معتقدند: رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی حیاتی است، چراکه برخوردها و اختلافات را کاهش می‌دهد، قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری را امکان‌پذیر می‌سازد، بافت‌های روان‌شناختی^۲ و سازمانی را شکل می‌دهد، به عنوان کاتالیزور عمل می‌کند و در نهایت، اثربخشی و کارآمدی را افزایش می‌دهد.

رفتار شهروندی سازمانی بیانگر حق مشارکت در امور سازمان و سازوکاری برای تحکیم انسجام اجتماعی در سازمان و تقویت تعهد سازمانی است (چلبی، ۱۳۸۵: ۱۶۹). رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی است که با قدرت بخشیدن و حفظ نظام اجتماعی سازمان، موجب تحقق و اعتلای اهداف آن می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی (که گاه

-
1. Volunteering
 2. Psychological contexts

رفتارهای پیش اجتماعی^۱، رفتارهای فرانقشی^۲، یا عملکرد زمینه‌ای^۳ نامیده می‌شود) تنها به وظایف شغلی یک فرد مربوط نمی‌شود، بلکه حمایت از محیط سازمانی کلی تری است که در آن عملکرد اصلی و محوری سازمان رخ می‌دهد (Ng & Feldman, 2011:529). رفتار شهروندی سازمانی از آن رو دارای اهمیت است که سازمان‌ها از طریق شرح وظایف رسمی مربوط به شغل نمی‌توانند دامنه همه رفتارهایی که برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد نیاز است، پیش‌بینی کنند (Bogler & Someck, 2004: 280). انجام این نوع رفتارها، منابع اضافی^۴ را در اختیار سازمان قرار می‌دهد، استفاده از سازوکارهای رسمی پرهزینه^۵ را کنار می‌گذارد و زمینه مساعدی را برای دگرگونی‌های سازمانی موفق فراهم می‌سازد.

امروزه نظام آموزشی و مدارس به عصر جدیدی از سازماندهی مجدد وارد شده‌اند که مجبور به فعالیت در محیط رقابتی و پیچیده هستند. موفقیت مدارس عمدتاً به معلمانی وابسته است که به اهداف و ارزش‌های مدرسه متعهدند و تمایل دارند فراتر از الزامات رسمی شغل^۶ یعنی در رفتار شهروندی سازمانی درگیر شوند (Belogolovsky & Smech, 2010).

در عصری که علم و فناوری با سرعت حیرت‌آوری رشد و توسعه می‌یابد، جامعه ما بیش از هر زمان دیگر نیازمند معلمانی است که با شور و شوق و با انگیزه بالا به تربیت نیروی انسانی کشور بپردازند. معلمان با استفاده حداکثری از امکانات موجود و با افزایش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و توسعه و ارتقای توانمندی‌های آنان می‌توانند اهداف از پیش تعیین شده نظام آموزشی را محقق سازند. علاوه بر این، نیاز جامعه امروز ما به سرمایه انسانی به عنوان با ارزش‌ترین دارایی کشور که معلمان در تولید آن نقش محوری دارند، ضرورت بهره‌وری بیشتر در سازمان آموزش و پرورش را آشکار می‌سازد. یکی از مباحثی که در این ارتباط مطرح می‌شود، چگونگی ترغیب معلمان به کار و فعالیت بیشتر، انجام رفتارهای فرانقشی و بالا بردن شاخص‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی است. به باور بسیاری از اندیشمندان و محققان سازمانی، یکی از عواملی که موجب می‌شود افراد به انجام

-
1. Pro-social behaviors
 2. Extra-role behaviors
 3. Contextual performance
 4. Additional resources
 5. Expensive formal mechanisms
 6. Formal job requirements

رفتار شهروندی سازمانی پردازند و از تمامی توانایی و ظرفیت‌های خود در جهت تحقق اهداف سازمان شان بهره گیرند، ادراک از عدالت سازمانی است.

تیلر و همکاران (۱۹۹۷) معتقدند: دیدگاه‌های افراد درباره عدالت یا بی‌عدالتی، بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. دامنه وسیعی از مطالعات نشان می‌دهد که بین قضاوت‌های افراد در مورد عدالت و رفتارهای مثبت آنها همانند کمک به گروه یا سازمان و انجام رفتارهای فرانشی رابطه قوی وجود دارد. چنانکه فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) خاطر نشان می‌سازند، برخورد عادلانه کسانی که در سازمان کار می‌کنند، موجب می‌شود اعضا نسبت به سازمان تعهد بیشتری احساس کنند و رفتار شهروندی فرانشی^۱ بیشتری به نمایش بگذارند. از طرف دیگر چنانکه گرینبرگ (۱۹۹۳) بیان داشته است، افرادی که در سازمان رفتارها و برخوردهای ناعادلانه را تجربه می‌کنند، سطوح پایین‌تری از تعهد را نشان می‌دهند و ممکن است به رفتارهای نابهنجار روی آورند (Bos, 2001: 254).

با عنایت به پیامدهای نگرشی و رفتاری ادراک از عدالت، این مقاله درصدد بررسی رابطه عدالت سازمانی کلی و رفتار شهروندی سازمانی است. علاوه بر آن، تلاش می‌کند به توصیف و تبیین رابطه ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و متغیر وابسته پردازد. بدین ترتیب مقاله حاضر در نظر دارد با بهره‌گیری از دیدگاه‌های نظری و با استفاده از یافته‌های تجربی، شناختی از مناسبات عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به دست دهد.

۱. مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی که از مفهوم رفتار فرانشی کاتز (۱۹۶۴) ریشه گرفته (Bogler & Someck, op.cit)، اولین بار در سال ۱۹۷۷ توسط ارگان مطرح شد، سپس در سال ۱۹۸۳ اولین مطالعه تجربی در مورد آن توسط اسمیت، ارگان و نی‌یر صورت گرفت. ارگان (۱۹۹۰، ۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری اختیاری^۲ تعریف می‌کند که به‌طور مستقیم و صریح توسط سیستم رسمی پاداش شناخته نشده است، اما در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را افزایش می‌دهد (Ibid; Podsakoff et al., 2000).

رفتارهای شهروندی سازمانی شبیه به رفتار سازمانی مددکارانه یا پیش‌اجتماعی و

-
1. More extra-role citizenship behavior
 2. Discretionary

خودجوشی سازمانی^۱ است، اما برخی تفاوت‌های مهم بین آنها وجود دارد. رفتار سازمانی مددکارانه طیف گسترده‌ای از رفتارهای کمکی یا امدادی را توصیف می‌کند که بخش قابل توجهی از رفتارهای شهروندی سازمانی را در بر می‌گیرد. با وجود این، رفتارهای مددکارانه همچنین شامل رفتارهایی است که ممکن است برای یک فرد در سازمان مفید باشد، اما در کل برای سازمان نتایج نامطلوبی به همراه داشته باشد (برای مثال، یک کارمند ممکن است به کسی که بر روی مسائل مربوط به عملکرد سرپوش می‌گذارد، کمک کند). از سوی دیگر، خودجوشی سازمانی (OS) در این ویژگی که تنها شامل رفتارهای مفید و کارا است، با رفتار شهروندی سازمانی شباهت دارد. اما برخلاف رفتارهای اخیر (OCB) که به شکل مستقیم و صریح توسط سیستم پاداش سازمانی پیش‌بینی نشده است، رفتار خودجوش بخشی از سیستم پاداش است (Moorman & Blakely, 1995: 127).

در واقع رفتار شهروندی سازمانی شامل آن نوع رفتارهایی است که از الزامات از پیش تعیین شده نقش^۲ فراتر می‌رود، جهت‌گیری آنها به سوی سازمان است و به منظور حمایت و پشتیبانی از اهداف سازمان صورت می‌گیرد (Belogolovsky & Smech, op.cit: 915). این تعریف از رفتار شهروندی سازمانی بر سه ویژگی رفتار فرانقشی تأکید می‌کند: ۱. رفتار باید داوطلبانه باشد؛ بخشی از وظایف رسمی شغل^۳ محسوب نشود، ۲. بر رفتارهایی تمرکز دارد که به آسانی در یک سازمان رخ نمی‌دهند، بلکه به سوی سازمان جهت‌گیری شده و برای آن سودمندند و ۳. با این تعریف ماهیت چندبعدی رفتار شهروندی سازمانی آشکار می‌گردد (Ibid).

در اینجا لازم است خاطر نشان سازیم که اگرچه اندیشمندان و محققان در مورد ماهیت پیچیده و چندبعدی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی توافق نظر دارند، اما چنانکه پودساکف و دیگران (۲۰۰۰) بیان داشته‌اند، درباره ابعاد آن اجماعی وجود ندارد. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد: تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی سازمانی قابل تفکیک است و مفهوم‌سازی متعددی از آن به عمل آمده است که البته همپوشانی‌های فراوانی بین آنها وجود دارد (مقیم، ۱۳۸۴: ۲۶).

پودساکف و دیگران (۲۰۰۰) انواع مختلف رفتار شهروندی سازمانی را شامل، رفتارهای

-
1. Organizational spontaneity
 2. Specified role requirements
 3. Formal job duties

کمکی، اجابت سازمانی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، ابتکار فردی، فضیلت مدنی و توسعه خود عنوان کرده‌اند. اما کاربردی‌ترین دسته‌بندی از رفتار شهروندی سازمانی متعلق به ارگان است که مؤلفه‌های زیر را در بر می‌گیرد:

- نوع دوستی/ رفتارهای کمکی^۱: رفتارهای کمکی یا امدادی شامل کلیه اعمال داوطلبانه^۲ افراد است که برای کمک به کارکنان همقطار در انجام کارشان صورت می‌گیرد. در سطحی کلی‌تر انجام این نوع کنش‌ها در راستای غلبه بر مسائل و حل مشکلات سازمان صورت می‌گیرد (Polat, 2009: 1592).

- جوانمردی^۳: جوانمردی یک عمل بین شخصی^۴ است که از حوادثی که دارای بار عاطفی منفی^۵ در محل کار است، جلوگیری می‌کند و یا از تأثیر آن می‌کاهد (Moon et al., 2004: 8).

- ادب و نزاکت^۶: نشانگر این است که کارمندان در محیط کار با احترام با دیگران برخورد کرده و حقوق آنها را رعایت می‌کنند (Nadiri & Tanova, 2010: 34).

- وجدان کاری^۷: به معنای آن است که کارمندان علاوه بر پیروی از قواعد سازمانی با انجام کار سخت از حداقل سطح الزامات نقش سازمانی خود فراتر می‌روند (Chiang & Hsieh, 2012: 181).

- فضیلت مدنی^۸: به معنای علاقه فراوان به سازمان و نشان دادن سطح بالایی از وفاداری به آن است. مشارکت مؤثر کارکنان در گردهمایی‌ها و جلسات، ابراز علاقه به سیاست‌های سازمان، طرح نظرات و دیدگاه‌های خود در مورد راهبردهای سازمان و... از نمونه‌های این نوع رفتار محسوب می‌شود (Polat, op.cit: 1593).

در پژوهش حاضر بر اساس مفهوم‌سازی ارگان (۱۹۸۸) از میان مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی سه مؤلفه نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

-
1. Altruism/ helping behavior
 2. Voluntary actions
 3. Sportsmanship
 4. Interpersonal act
 5. Negative affective events
 6. Courtesy
 7. Conscientiousness
 8. Civil virtue

۲. پیشینه تجربی تحقیق

در چند دهه اخیر تعدادی از پژوهشگران رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

- تحقیق مورمن (۱۹۹۱) با عنوان «رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی: آیا ادراک از عدالت بر روی رفتار شهروندی کارمندان تأثیر می‌گذارد؟» نشان داد که رابطه ادراک از عدالت (شاخص کلی عدالت سازمانی) با رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است. چنانچه این رابطه به تفکیک ابعاد عدالت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد، تنها عدالت تعاملی است که رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

- محرم‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیق خود به نتایج مشابهی دست یافتند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد: از میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت تعاملی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند.

- در تحقیقی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) به بررسی رابطه سه متغیر شیوه‌های نظارت مدیران، ادراک کارمندان از عدالت در محل کار و رفتار شهروندی کارمندان پرداختند. در این تحقیق نقش عدالت سازمانی به عنوان یک متغیر رابط مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد: تأثیر شیوه‌های نظارتی بر رفتار شهروندی سازمانی منفی است، اما تأثیر آن که از طریق متغیر ادراک از عدالت صورت می‌گیرد، مثبت است. علاوه بر این، نتایج تحقیق حاکی از این بود که همبستگی دو به دوی ابعاد عدالت سازمانی و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است. همبستگی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی با نوع‌دوستی به ترتیب معادل ۰/۱۶، ۰/۱۷ و ۰/۱۹، با جوانمردی ۰/۲۸، ۰/۳۳ و ۰/۲۵ و با فضیلت مدنی ۰/۲۶، ۰/۳۱ و ۰/۳۲ به دست آمد.

- نتایج تحقیق جعفری و بیداریان (۲۰۱۲) با عنوان «بررسی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» نشان داد: بین عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری به ترتیب معادل ۰/۱۲، ۰/۲۲ و ۰/۲۴ وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که تأثیر عدالت تعاملی و رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی پیش از عدالت توزیعی است.

- نعامی و شکرکن (۱۳۸۵) با بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی (رفتار شهروندی سازمانی) به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی کلی همبستگی

معناداری (۰/۴۸) با رفتار مدنی سازمانی دارد. علاوه بر این، نتایج گویای این واقعیت بود که هر سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری (۰/۳۶، ۰/۴۳، ۰/۴۴) دارد. از نتایج جالب پژوهش مذکور این بود که تأثیر عدالت رویه‌ای و تعاملی بر متغیر وابسته بیش از عدالت توزیعی بود.

- مطابق نتایج تحقیق رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) همبستگی ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی قابل توجه است. نتایج نشان داد که هر سه بعد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. میزان همبستگی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به ترتیب معادل ۰/۶۵، ۰/۵۴ و ۰/۷۲ به دست آمد. نتایج این تحقیق نشان داد: از میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت تعاملی دارای همبستگی قوی‌تری با رفتار شهروندی سازمانی است.

- در تحقیقی، رضاییان و میرزاده (۱۳۸۹) انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، بر ارتقای رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است.

- مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۰) با مطالعه رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی به طور وسیعی با ادراکات مربوط به عدالت و انصاف در سازمان شکل می‌گیرد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد: عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده قوی رفتار شهروندی سازمانی است.

- حسنی و جودت کردلر (۱۳۹۱) دریافتند که با افزایش احساس عدالت در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی تقویت می‌شود. علاوه بر این، نتایج بیانگر این واقعیت بود که از میان ابعاد عدالت سازمانی وضوح و شفافیت دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی (عدالت رویه‌ای) و برخورد منصفانه مدیران با کارمندان (عدالت تعاملی) تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

به طور کلی نتایج تحقیقات مورد بحث نشان می‌دهد که ادارک از عدالت سازمانی در برانگیختن کارمندان به انجام رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است. با این حال بررسی رابطه ابعاد عدالت سازمانی حاکی از آن است که تأثیر عدالت رویه‌ای و به‌ویژه عدالت تعاملی بر متغیر وابسته بیش از عدالت توزیعی است.

۳. چارچوب نظری پژوهش

در چند دهه اخیر اندیشمندان و محققان سازمانی توجه فراوانی به عدالت در محل کار مبذول داشته‌اند. در توضیح این علاقه فزاینده، برخی به تطابق عدالت با اصول اخلاقی توجه نشان داده‌اند و برخی دیگر به آثار مثبت آن اشاره کرده‌اند. از دیدگاه بایسته‌شناسی^۱، عدالت صرف نظر از نتایج و پیامدهایی که به دنبال دارد (برای مثال داشتن منافع مادی برای کارکنان)، با معیارهای اخلاقی مرتبط و وابسته است.

از دیدگاه غایت‌شناسی^۲، عدالت سازمانی منافع عملی به دنبال دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد: کارمندانی که در سازمان با آنها عادلانه برخورد می‌شود، در مقایسه با کسانی که در محل کار با بی‌عدالتی مواجه می‌شوند، دارای عملکرد شغلی بالاتر^۳ هستند، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری را به نمایش می‌گذارند، نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری می‌کنند و تمایل کمتری به نقل و انتقال دارند (Rupp & Cropanzano, 2002: 925). به‌طور کلی عدالت سازمانی، ادراک افراد در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش رفتاری آنها به چنین ادراکی را توصیف می‌کند (Nadiri & Tanova, 2010). در تحقیقات سازمانی غالباً سه شکل از عدالت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی یا مراوده‌ای (Wong et al., 2006; Johnson et al., 2009; Deconinck, 2010). عدالت توزیعی که ریشه در نظریه برابری آدامز دارد، بیانگر ادراک کارمندان از منصفانه بودن توزیع منابع و نتایج در سازمان است (اوتارخانی، ۱۳۸۸، سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۷؛ رضاییان و میرزاده، ۱۳۸۹). عدالت رویه‌ای به فرایندها و رویه‌هایی اشاره دارد که از طریق آن در خصوص تخصیص و توزیع منابع تصمیم‌گیری می‌شود. عدالت تعاملی به کیفیت رفتارهای بین شخصی افراد در طی اجرای رویه‌ها ارجاع دارد (رضاییان و میرزاده، پیشین). این نوع عدالت سازمانی رفتار مدیریت با کارمندان را در بر می‌گیرد، مانند صداقت، میزان توجه و حساسیت و احترامی که در هنگام تعامل از سوی مدیریت ابراز می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که احساس و رفتار افراد در محیط‌های اجتماعی از طریق قضاوت‌های آنها درباره عدالت یا بی‌عدالتی شکل می‌گیرد. این قضاوت‌ها در مرکز

-
1. Deontological perspective
 2. Teleological perspective
 3. Higher job performance

احساسات، گرایش‌ها و رفتارهای آنها جای دارد و در هنگام تعامل با دیگران تأثیرات خود را بر جای می‌گذارد (Bos, 2001; Tyler et al., 1997). مباحثات نظری که عمدتاً برای حمایت از چنین رابطه‌ای به کار می‌رود، مبتنی بر تئوری مبادله اجتماعی است (Ng & Feldman, 2011: 530). هنگامی که افراد به استخدام سازمان‌ها درمی‌آیند، وارد روابط و مبادلات با سازمان‌هایشان می‌شوند. محققان معتقدند: ماهیت رابطه بین افراد و سازمان‌ها برای فهم درگیری در رفتار شهروندی^۱ مهم است (Chiaburu & Byrne, 2009: 203).

بر طبق دیدگاه بلاو (۱۹۶۴) مبادله اجتماعی بر خلاف مبادله اقتصادی، رابطه‌ای است که بر الزامات نامشخص در آینده^۲ مبتنی است. بلاو اعتقاد دارد: اعتماد، تعهد و وفاداری اساس و شالوده مبادله اجتماعی را تشکیل می‌دهد که بدون آن مبادله‌ای صورت نخواهد گرفت (Mamman et al., 2012: 292). به اعتقاد بلاو، بده و بستان ویژگی مهم روابط اجتماعی است. افرادی که احساس می‌کنند، برای سازمان ارزشمند و مورد احترام هستند، احتمالاً با اعتماد و درگیری احساسی^۳ در مبادله با سازمان درصدد جبران برمی‌آیند (Ng & Feldman, op.cit).

می‌توان واکنش کارمندان را نسبت به بی‌عدالتی که در مبادله اجتماعی‌شان با سازمان رخ می‌دهد، با بهره‌گیری از تئوری بده و بستان^۴ تبیین کرد. در واقع، مفهوم بده و بستان می‌تواند مبنای فهم پاسخ کارمندان نسبت به بی‌عدالتی قرار گیرد. (Mamman et al., op.cit). محققان استدلال می‌کنند که بده و بستان تمایل و میل به جبران^۵ دارد که البته می‌تواند در اشکال مثبت یا منفی آن بروز کند. شواهد حاکی از آن است که تمایل افراد به بده و بستان بر رفتار آنها تأثیر دارد. بر این اساس می‌توان انتظار داشت که اگر کارمندان با تجربیات منفی یا مثبت در سازمان مواجه شوند، از طریق کاهش رفتار شهروندی سازمانی که در رفتارهای آنان متجلی می‌شود یا با درگیری در رفتار شهروندی سازمانی، درصدد جبران آن برخورد خواهند آمد (Ibid).

به طور کلی ادعای اصلی نظریه‌های عدالت سازمانی که مفهوم مبادله اجتماعی و بده و بستان را مبنای کار خود قرار داده‌اند، این است که افراد در مقابل روابط ناعادلانه با ابراز

-
1. Citizenship behavior engagement
 2. Unspecified future obligations
 3. Emotional engagement
 4. Reciprocity theory
 5. Quid pro quo propensities

احساسات و رفتارهای منفی^۱ پاسخ می‌دهند. یک کارمند در آغاز ممکن است با کاهش الزامات (تعهدات) داوطلبانه^۲ نسبت به سازمان و با کاهش دلبستگی به آن واکنش نشان دهد. بنابراین مبادلات به تدریج و در طول زمان ادارک کارمندان را شکل می‌دهد و این ادراکات بر روی تعهدشان نسبت به کار و انجام یا نمایش رفتار شهروندی سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد (Chou et al., 2013: 106).

اگرچه می‌توان رفتار شهروندی سازمانی را واکنش کارمندان نسبت به عدالت (و یا بی‌عدالتی) در سازمان در نظر گرفت، این میزان تأثیر ابعاد مختلف عدالت سازمانی بر متغیر رفتار شهروندی سازمانی یکسان نیست و از میان آنها عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی از قدرت تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند (Moorman, 1991; Moorman et al., 1993). در ادامه رابطه ابعاد عدالت سازمانی را با متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌دهیم و به تبیین سازوکارهای پیوند علی میان آنها خواهیم پرداخت.

۳-۱. مدل عدالت توزیعی^۳

اصل اساسی تئوری برابری، تعادل بین تلاش‌ها (کمک‌ها) و پاداش‌هاست (Tyler et al., op.cit). آدامز (۱۹۶۵) معتقد است که افراد نسبت داده و ستانده^۴ خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر این نسبت برابر نباشد، آنها برای ایجاد و به دست آوردن برابری به شیوه‌های مختلفی تحریک و برانگیخته می‌شوند (Paul et al., 2000: 476). بر این اساس ارگان (۱۹۸۸)، (۱۹۹۰) اعتقاد دارد که تئوری برابری و تمایزی که بلاو (۱۹۶۴) بین مبادله اقتصادی و مبادله اجتماعی قائل است، مبنای نظری مناسبی برای تبیین رابطه بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌کند (Moorman, op.cit; Moorman et al., op.cit).

آدامز در تئوری برابری بر این باور است که شرایط ناعادلانه^۵ تنش در فرد ایجاد می‌کند که او تلاش خواهد کرد آن را حل کند. بر این اساس ارگان معتقد است: افزایش یا کاهش سطح رفتار شهروندی سازمانی فرد پاسخی به نابرابری است. (Moorman, 1991: 846). با وجود این، ارگان (۱۹۹۰) به این نکته مهم اشاره می‌کند که استفاده از توزیع

1. Negative emotions and behaviors
2. Voluntary obligations
3. Model of distributive justice
4. Input and output ratio
5. Conditions of unfairness

عدالانه منابع و پیامدها (عدالت توزیعی) برای تشویق رفتار شهروندی سازمانی حاکی از وجود تناقض^۱ است. اگر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که به‌طور رسمی توسط سازمان پاداش داده نمی‌شود، چگونه ادراک از عدالت توزیعی^۲ که مبتنی بر تخصیص پاداش‌هاست، بر روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد (Moorman et al., op.cit: 533).

ارگان (۱۹۹۰) برای تبیین این مغایرت آشکار، به تمایزی که بلاو (۱۹۶۴) بین مبادله اقتصادی و مبادله اجتماعی قائل است، متوسل می‌شود. به اعتقاد وی، کلید فهم اینکه چگونه عدالت توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد، این است که دریابیم کارمندان اغلب مبادلات اقتصادی با سازمان را در پوشش مبادلات اجتماعی قرار می‌دهند. اگر کارمندان روابطشان را با کارفرمایان و سرپرستان تنها به عنوان مبادله اقتصادی تعریف کنند، عدالت توزیعی تأثیر اندکی بر رفتار شهروندی سازمانی خواهد داشت. در چنین شرایطی، بده و بستان در مبادله اقتصادی به رفتارهای درون نقشی محدود خواهد شد، چراکه کارمندان دلیلی برای فراتر رفتن از وظایف رسمی خود نمی‌بینند. با وجود این، اگر کارمندان رابطه خود را با کارفرما و سرپرستان بر مبنای مبادله اجتماعی تعریف کنند، احتمالاً بده و بستان، رفتارهایی را در بر خواهد گرفت که خارج از پیمان و قراردادهای استخدامی قرار می‌گیرد.

۲-۳. مدل‌های رابطه‌ای عدالت رویه‌ای^۳

قبل از آنکه به بررسی مدل‌های رابطه‌ای عدالت رویه‌ای بپردازیم، لازم است یادآوری کنیم، محققانی که به طرح و توسعه مدل‌های مذکور پرداخته‌اند، عموماً رفتار شهروندی سازمانی را در ارتباط با مفهوم همکاری^۴ مورد مطالعه قرار داده‌اند. برای مثال تیلر (۲۰۱۱) در بررسی تأثیر انگیزه ابزاری^۵ (یا عدالت توزیعی) و انگیزه اجتماعی^۶ (یا عدالت رویه‌ای) بر روی رفتار شهروندی سازمانی، این نوع رفتارها را یکی از اشکال همکاری مفهوم‌سازی

-
1. Contradiction
 2. Perception of distributive justice
 3. Relational models of procedural fairness
 4. Cooperation
 5. Instrumental motivation
 6. Social motivation

می‌کند. همچنین کرمر و دیگران (۲۰۰۵) در بررسی خود همکاری را به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف عملیاتی کردند. آنها برای نشان دادن تأثیر عدالت سازمانی بر همکاری و رفتار شهروندی سازمانی، راهبرد انگیزه‌ای^۱ را به کار گرفتند. در این راهبرد، انگیزه به عنوان فرایندی که موجب برانگیختن رفتار انسانی و همچنین باعث جهت دادن و حفظ آن می‌شود، تعریف می‌شود. آنها با پذیرش رهیافت انگیزه‌ای به بررسی مدل‌های عدالت رویه‌ای از جمله مدل ارزش گروهی، مدل رابطه‌ای اقتدار و مدل درگیری گروهی پرداختند که در ادامه به اختصار آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم. قضیه اساسی در مدل ارزش گروهی^۲ یا مدل رابطه‌ای این است که افراد به دلایل اجتماعی و روان‌شناختی و نه صرفاً اقتصادی برای عضویت‌های گروهی خود ارزش قائل هستند. در مرکز بحث عضویت‌های گروهی، موضوعات هویت - خود^۳ و عزت نفس قرار دارد (Brockner & Siegel, 1996: 400).

لیند و ارلی (۱۹۹۱) معتقدند: بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد. آنها خاطر نشان می‌سازند که این رابطه را می‌توان با استفاده از مدل ارزش گروهی عدالت رویه‌ای^۴ تبیین کرد. بر طبق مدل ارزش گروهی، هنگامی کارمندان رویه‌ها را عادلانه ارزیابی می‌کنند که این رویه‌ها اطلاعاتی مبنی بر اینکه آنها عضوی ارزشمند و قابل احترام برای گروه کاری هستند، منتقل کنند (Menguc, 2000: 207). با انتقال چنین اطلاعاتی است که کارمندان به همکاری و انجام رفتار شهروندی سازمانی ترغیب می‌شوند و در راه پیشبرد اهداف سازمان تلاش بیشتری می‌کنند.

طبق مدل رابطه‌ای اقتدار^۵، افراد به نیک‌خواهی مسئولان^۶ توجه خاصی نشان می‌دهند، چرا که شیوه برخورد مسئولان با آنها می‌تواند اطلاعات مهمی درباره موقعیتشان در سازمان ارائه کند و اشارات ضمنی بر عزت نفس و خود ارزشمندی^۷ آنها داشته باشد. جنبه‌های رابطه‌ای رفتار مسئولان نقش نمادی مهمی در انتقال اطلاعات درباره هویت اعضا ایفا

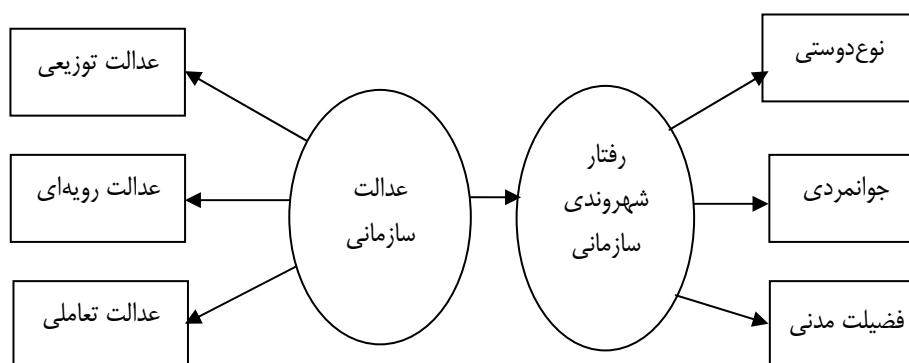
-
1. Motivational strategy
 2. Group value model
 3. Self- identity
 4. Group value model of procedural justice
 5. Relational model of authority
 6. Benevolence of authorities
 7. Self- worth

می‌کند (Tyler & DeGoey, 1996: 338). حرمت نهادن، بی‌طرفی و برخورد منصفانه و متناسب با شأن و منزلت افراد از سوی مسئولان می‌تواند از موقعیت بالای اعضا در سازمان خبر دهد.

مدل درگیری گروهی، بینش‌های مدل ارزش گروهی و مدل رابطه‌ای اقتدار را در چارچوب کلی تر انسجام می‌بخشد و درک عمیق‌تری از رابطه فرد با سازمان را فراهم می‌سازد. این مدل به دنبال فهم این نکته است که چرا مردم در گروه‌ها و سازمان‌ها درگیر می‌شود و تا چه حد رویه‌ها در این فرایند نقش دارند (Cremer & Tyler, 2005; Cremer et al., 2005). برطبق این مدل، فرایندهایی نظیر فرصت اظهار نظر و امکان تصمیم‌گیری به شیوه‌ای پایدار و مستمر به‌طور بالقوه افراد را در جهت درگیری گروهی برمی‌انگیزد. مسئولان با استفاده از رویه‌های عادلانه به شیوه نمادی به اعضای خود نشان می‌دهند که آنها عضوی ارزشمند و قابل احترام برای سازمان هستند. این پیام نمادی به نوبه خود تأثیر عمیقی بر خودارزشمندی و هویت اعضای سازمان می‌گذارد (Dijke et al., 2012).

بر اساس مدل درگیری گروهی، اجرای عادلانه رویه‌ها همچنین انگیزه کارمندان را برای حمایت از سازمان از طریق درگیری در رفتارهای داوطلبانه و خودجوش افزایش می‌دهد. به‌ویژه اثرات مثبت عدالت رویه‌ای به رفتار شهروندی سازمانی می‌انجامد، چراکه ادراک این موضوع که کارمندان دارای موقعیت و منزلت بالایی در سازمان هستند، انگیزه درونی آنها را برای حمایت از اهداف سازمان تقویت می‌کند.

اکنون با توجه به توصیف و مفهوم‌سازی متغیرهای وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) و مستقل (عدالت سازمانی) و تبیین رابطه آنها بر اساس تئوری‌های مبادله اجتماعی، بده و بستان، برابری و مدل‌های عدالت رویه‌ای که در بخش چارچوب نظری پژوهش ارائه شد، الگوی تحلیلی ارائه شده در نمودار ۱ برای این تحقیق طراحی شده است. در این مدل دو متغیر مکنون یا پنهان با شاخص‌های فرعی آنها معرفی شده است. عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است و رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه‌های نوع‌دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی را در بر می‌گیرد.



نمودار ۱. مدل تحلیلی

مدل تحلیلی نشان می‌دهد که ادراک معلمان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد. به معنای دقیق کلمه، اگر معلمان توزیع منابع و پیامدها (حقوق، ترفیع و...) را در سازمان آموزش و پرورش عادلانه بدانند (عدالت توزیعی) و بر این باور باشند که فرایندهایی که از طریق آن تصمیمات مربوط به تخصیص منابع و پیامدها اتخاذ می‌شود، منصفانه است (عدالت رویه‌ای) و سرانجام آنکه نحوه برخورد مسئولان و مدیران آموزش و پرورش را در اجرای رویه‌ها، عادلانه ارزیابی کنند، بر اساس تئوری‌های مبادله اجتماعی، بده و بستان و برابری احتمالاً آنها از طریق انجام رفتارهایی که برای سازمان سودمند است، دست به عمل متقابل می‌زنند و با انجام رفتار شهروندی سازمانی که فراتر از رفتار درون‌نقشی و وظایف از پیش تعیین شده است، درصدد جبران برمی‌آیند. علاوه بر این، چنانکه اشاره شد، طبق مدل‌های رابطه‌ای عدالت رویه‌ای، اجرای عادلانه رویه‌ها به شکل نمادی حامل این پیام است که معلمان عضوی ارزشمند و قابل احترام هستند، از موقعیت و منزلت بالایی برخوردارند و هویت اجتماعی آنها با سازمان آموزش و پرورش گره خورده است. همه این نشانه‌ها و علائم می‌تواند انگیزه درونی معلمان را در زمینه انجام رفتار شهروندی سازمانی تقویت کند. فرضیه کلی مورد بررسی در این مقاله عبارت است از: عدالت سازمانی باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. فرضیه‌های فرعی نیز به قرار زیر است:

- بین متغیر عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

- بین متغیر عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.
- بین متغیر عدالت تعاملی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.
- رابطه عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر از رابطه عدالت توزیعی است.

۴. روش‌شناسی

در این بخش ابتدا به تعریف متغیرهای مستقل و وابسته می‌پردازیم، سپس به نکاتی در مورد جامعه آماری و نمونه تحقیق اشاره می‌کنیم و در نهایت، اعتبار و روایی ابزار سنجش را مورد بررسی قرار می‌دهیم. چنانکه اشاره شد، متغیر وابسته در تحقیق حاضر رفتار شهروندی سازمانی است که دارای سه مؤلفه نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی است. برای سنجش مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ارگان و کونوسکی (۱۹۹۶) که بر اساس پنج مؤلفه (نوع دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی، احترام و تکریم و وظیفه‌شناسی) طراحی شده، استفاده شده است. این ابزار در ابتدا شامل ۳۲ گویه بود. اما طراحان آن با بررسی ساختار عاملی^۱ پرسشنامه، ۱۹ گویه را مناسب یافتند. در بررسی حاضر برای سنجش سه مؤلفه رفتار شهروندی سازمانی در مجموع ۱۲ گویه انتخاب شد که یک گویه آن در فرایند محاسبه ضریب روایی حذف شد:

- نوع دوستی: این شاخص شامل ۵ گویه است که در آن اشکال یاری و کمک، از جمله کمک به تازه واردان برای انطباق با شرایط جدید در محیط کار، تقسیم فشار کاری که بر دوش کارکنان همقطار سنگینی می‌کند، سهیم شدن در انجام مسئولیت‌ها و... را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. دو نمونه از گویه‌هایی که به سنجش نوع دوستی می‌پردازند به شرح زیر است:

۱. به همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک می‌کنم.

۲. به همکارانی که نتوانسته‌اند در محل کار حضور یابند کمک می‌کنم.

- جوانمردی: این شاخص مرکب از ۳ گویه که در آن میزان تمرکز کارمندان (معلم) بر جنبه‌های منفی موقعیت‌های کاری، میزان صبر و انعطاف‌پذیری آنها در انجام امور و همچنین میزان شکوه و شکایت در موقعیت‌های نامساعد و نامطلوب، سنجیده

می‌شود. دو نمونه از گویه‌هایی که به شکل منفی طرح شده‌اند و این شاخص را می‌سنجند به شرح زیر است:

۱. در مورد موضوعات جزئی اعتراض می‌کنم.

۲. همیشه از آنچه در سازمان در حال انجام است، ایراد می‌گیرم.

- فضیلت مدنی: این شاخص شامل ۳ گویه است. مشارکت مؤثر در جلسات، طرح نظرات و دیدگاه‌ها در مورد راهبردهای سازمان و ابراز علاقه به سیاست‌های سازمان از نمونه‌های رفتار فضیلت مدنی هستند. دو نمونه از گویه‌هایی که به سنجش این شاخص می‌پردازد، به شرح زیر است:

۱. در جلسات حضور پیدا کرده و مشارکت می‌کنم.

۲. به اطلاعیه‌ها و بخشنامه‌های سازمان آموزش و پرورش توجه می‌کنم.

- عدالت سازمانی ادراک معلمان را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان آموزش و پرورش و واکنش‌های رفتاری معلمان نسبت به چنین ادراکی را توصیف می‌کند. عدالت سازمانی دارای سه بعد عدالت توزیعی (رعایت انصاف به هنگام توزیع منابع و پیامدها)، عدالت رویه‌ای (شامل فرایندها و رویه‌هایی که از طریق آن در خصوص تخصیص منابع تصمیم‌گیری می‌شود) و عدالت تعاملی (میزان توجه و احترامی که در هنگام تعامل از سوی مدیریت نسبت به معلمان ابراز می‌شود) است.

برای سنجش ابعاد عدالت سازمانی از پرسشنامه مورمن (۱۹۹۱) و نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است. در این پرسشنامه برای سنجش عدالت توزیعی ۵ گویه، عدالت رویه‌ای ۶ گویه و عدالت تعاملی ۹ گویه طراحی شده است که در تحقیق حاضر برای سنجش هر بعد از عدالت سازمانی ۵ گویه انتخاب شد.

- عدالت توزیعی به ارزیابی عادلانه بودن توزیع پاداش‌ها و پیامدهای کاری (برای مثال، سطح پرداخت، برنامه‌ریزی کاری، حجم کار و مسئولیت‌های شغلی) می‌پردازد. دو نمونه از گویه‌هایی که به سنجش عدالت توزیعی می‌پردازد به شرح زیر است:

۱. در مجموع پاداش‌هایی که در این سازمان دریافت می‌کنم، عادلانه است.

۲. برنامه کاری در محیط کارم منصفانه است.

- عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای بیانگر آن است که تصمیمات شغلی تا چه حد بر اساس سازوکارهایی صورت می‌گیرد که امکان جمع‌آوری اطلاعات دقیق و کامل، شنیده

شدن صدای کارمندان (معلمان) و امکان طرح دیدگاه‌های آنها در مورد موضوعات تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند. دو نمونه از گویه‌هایی که به سنجش عدالت رویه‌ای می‌پردازد به شرح زیر است:

۱. مدیر اداره به منظور اتخاذ تصمیمات شغلی، اطلاعات صحیح و کامل جمع‌آوری می‌کند.

۲. تصمیمات شغلی به روشی غیرجانبدارانه و به دور از تعصب توسط مدیر اداره اتخاذ می‌شود.

- عدالت تعاملی: عدالت تعاملی بیانگر آن است که کارمندان (معلمان) تا چه حد احساس می‌کنند در تصمیمات شغلی به نیازها و منافع آنها توجه می‌شود، توجه کافی برای تصمیمات اتخاذ شده ارائه می‌شود و با احترام با آنها رفتار می‌شود. دو نمونه از گویه‌هایی که به سنجش عدالت تعاملی می‌پردازد به شرح زیر است:

۱. وقتی تصمیماتی در مورد شغلم گرفته می‌شود، مدیر اداره نسبت به نیازهای شخصی من توجه نشان می‌دهد.

۲. مدیر اداره توجه کافی در خصوص تصمیم‌های گرفته شده در مورد شغلم، ارائه می‌کند.

در مجموع شاخص عدالت سازمانی با ۱۵ سؤال (گویه) در قالب طیف لیکرت با امکان پنج پاسخ کاملاً موافقم، موافقم، نه موافق نه مخالف (بینابین)، مخالفم و کاملاً مخالفم سنجیده شده است.

۴-۱. جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه معلمان شهر کرمان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ که در سه مقطع آموزش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه مشغول به تدریس بودند، تشکیل می‌دهد. شایان ذکر است که تعداد این معلمان ۸۸۳۹ نفر است. برای انتخاب حجم نمونه از بین افراد جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۳۹۶ نفر تعیین شد.

شیوه نمونه‌گیری در پژوهش حاضر بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌بندی صورت گرفت که شکل اصلاح شده‌ای از نمونه‌گیری تصادفی ساده و سیستماتیک است. هدف از این

1. Stratified sampling

نمونه‌گیری، رسیدن به نمونه‌های معرف‌تر و در نتیجه دقیق‌تر است که البته روال پیچیده‌تری دارد. برای این منظور بر اساس متغیرهای مورد طبقه‌بندی ابتدا چارچوب نمونه‌گیری بر حسب جنس و سپس بر حسب مقطع تدریس معلمان تقسیم‌بندی و تعداد نمونه‌ها مشخص شد. در مرحله اول با توجه به تعداد معلمان زن (۶۰۶۶ نفر) و مرد (۲۷۷۳ نفر) ۲۸۳ نفر معلم زن و ۱۱۳ نفر معلم مرد به عنوان نمونه انتخاب شدند. چنانکه ملاحظه می‌شود، تفاوت در نمونه، ناشی از تفاوت تعداد معلمان مرد و زن در جامعه آماری است. در مرحله دوم با توجه به نسبت جمعیت معلمان در مقاطع مختلف تحصیلی، ۱۱۹ نفر در مقطع آموزش ابتدایی، ۱۲۷ نفر در مقطع آموزش راهنمایی، ۱۲۴ نفر در مقطع متوسطه و ۲۶ نفر در مدارس فنی و کار و دانش در نمونه قرار گرفتند. در این مرحله برای آنکه مدرسه‌ای خارج از چارچوب نمونه‌گیری قرار نگیرد و در واقع تعدادی از معلمان از نمونه مستثنا نگردند، فهرستی از تمامی مدارس مقاطع تحصیلی در شهر کرمان تهیه شد و از میان آنها (۵۴۵ مدرسه) با توجه به حجم نمونه، ۸ مدرسه ابتدایی، ۸ مدرسه راهنمایی، ۱۰ دبیرستان و پیش‌دانشگاهی، ۲ هنرستان و کار و دانش و ۱ مدرسه استثنایی به شیوه تصادفی انتخاب شد. در پایان برای جمع‌آوری اطلاعات به مدارس که نمونه تحقیق را تشکیل می‌دادند مراجعه شد. در ملاقات با معلمان مدارس اهداف تحقیق، اهمیت موضوع، نحوه پاسخ دادن به سؤالات و... تشریح شد و پس از آن پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت تا به شیوه خود اجرا به تکمیل آن پردازند.

۲-۴. اعتبار و پایایی

به منظور تعیین اعتبار^۱ و پایایی^۲ ابزار سنجش، ابتدا گویه‌های مربوط به متغیرها طرح و در قالب پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار اساتید دانشگاه قرار گرفت تا نظرات خود را درباره قابلیت سنجش آنها و رعایت نکات دستوری و نگارشی اعلام کنند. در این مرحله، با توجه به نظرات مطرح شده نسبت به اصلاح، تعدیل و حذف برخی گویه‌ها اقدام شد. پس از تعیین اعتبار صوری^۳، سنجش روایی شاخص‌ها در دو مرحله آزمون مقدماتی و آزمون نهایی انجام گرفت. در آزمون نهایی ضریب آلفای کرونباخ شاخص‌های فرعی متغیرهای

-
1. Validity
 2. Reliability
 3. Face validity

رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۱ منعکس است.

جدول ۱. نتایج تحلیل روایی شاخص‌های فرعی متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی (N=۳۹۶)

ردیف	شاخص‌های فرعی	تعداد گویه‌ها	ضریب روایی
۱	نوع دوستی	۵	۰/۷۷
۲	جوانمردی	۳	۰/۶۷
۳	فضیلت مدنی	۳	۰/۶۶
۴	عدالت توزیعی	۵	۰/۸۱
۵	عدالت رویه‌ای	۵	۰/۸۳
۶	عدالت تعاملی	۵	۰/۹۳

چنانکه ملاحظه می‌شود، ضرایب محاسبه شده در حد قابل قبول است. ضرایب روایی شاخص‌های فرعی رفتار شهروندی سازمانی یعنی نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به ترتیب معادل ۰/۷۷، ۰/۶۷ و ۰/۶۶ به دست آمده و همچنین ضرایب روایی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی که از خرده‌شاخص‌های عدالت سازمانی محسوب می‌شوند، به ترتیب معادل ۰/۸۱، ۰/۸۳ و ۰/۹۳ است. این یافته با نتایج مطالعه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و مورمن (۱۹۹۱) قابل مقایسه است. در تحقیق نیهوف و مورمن ضریب روایی نوع دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی، عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی به ترتیب معادل ۰/۸۱، ۰/۸۹، ۰/۷۳، ۰/۷۴، ۰/۸۵ و ۰/۹۲، و در تحقیق مورمن به ترتیب معادل ۰/۸۱، ۰/۸۷، ۰/۷۶، ۰/۷۴، ۰/۹۴ و ۰/۹۳ به دست آمد. همچنین یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸) و گل‌پرور و نادری (۱۳۸۹) قابل مقایسه است. در تحقیق رامین مهر و همکاران، آلفای کرونباخ برای نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۷ به دست آمده است و در تحقیق گل‌پرور و نادری آلفای کرونباخ عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی برابر با ۰/۹۲، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ است.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. توصیف متغیرها

- متغیرهای پیشینه‌ای: نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که از کل پاسخگویان (۳۹۶ نفر) ۲۸/۵ درصد مرد و ۷۱/۵ درصد زن هستند. دامنه سنی پاسخگویان از ۲۵ تا ۶۴ سال است. توزیع پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی نشان می‌دهد: ۱۲ نفر (۳ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۹۰ نفر (۲۴ درصد) فوق دیپلم، ۲۲۸ نفر (۶۲ درصد) لیسانس و ۴۰ نفر (۱۱ درصد) فوق لیسانس و بالاتر هستند. در نهایت از نظر میزان درآمد و حقوق، نتایج بیانگر آن است که بیشترین فراوانی مربوط به گروه درآمدی ۶۰۰ تا ۸۰۰ هزار تومان در ماه (۴۵ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به گروه درآمدی یک میلیون دویست هزار تومان و بالاتر در ماه (۲ درصد) است.

- متغیر وابسته: در این تحقیق، نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به عنوان شاخص‌های فرعی متغیر رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شده است. شاخص‌های مذکور با ۱۱ سؤال (نوع دوستی با ۵ گویه، جوانمردی با ۳ گویه و فضیلت مدنی با ۳ گویه) در قالب طیف لیکرت با امکان شش پاسخ (هرگز، خیلی کم، کم، در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد) سنجیده شده‌اند. جدول ۲ آماره‌های توصیفی خرده‌شاخص‌ها را به تفکیک نشان می‌دهد. چنانکه ملاحظه می‌شود، میانگین شاخص نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به ترتیب معادل ۲۰/۴، ۱۴/۴ و ۱۳/۹ به دست آمده است، با توجه به تعداد گویه‌ها و با در نظر گرفتن دامنه بالقوه نمرات (حداقل و حداکثر نمرات) میزان هر سه خرده‌شاخص رفتار شهروندی سازمانی معلمان پیش از حد متوسط ارزیابی می‌شود.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (متغیر وابسته)

نوع دوستی	جوانمردی	فضیلت مدنی	
۲۰/۴	۱۴/۴	۱۳/۹	میانگین
۴/۳	۲/۶	۲/۴	انحراف معیار
۱۸/۹	۷	۶	واریانس
۵	۳	۳	حداقل نمرات
۳۰	۱۸	۱۸	حداکثر نمرات

۵-۲. همبستگی شاخص‌های فرعی عدالت سازمانی با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۳ همبستگی مقیاس‌های فرعی عدالت سازمانی را با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد. چنانکه ملاحظه می‌شود، میان خرده‌شاخص‌های عدالت سازمانی و شاخص‌های فرعی رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد، جهت رابطه کلیه خرده‌شاخص‌ها مثبت و در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بیشترین میزان همبستگی میان عدالت رویه‌ای با جوانمردی و فضیلت مدنی است. در مقابل کمترین میزان همبستگی میان عدالت توزیعی و نوع دوستی مشاهده می‌شود. مقادیر مثبت همبستگی‌های به دست آمده به معنای آن است که باور کارمندان به عادلانه بودن پیامدها و نتایج دریافتی (عدالت توزیعی) و همچنین عادلانه بودن روش‌های مورد استفاده برای تعیین این پیامدها و نتایج (عدالت رویه‌ای) و در نهایت اعتقاد آنها به عادلانه بودن برخوردها در سازمان (عدالت تعاملی) موجب تقویت، نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی در میان معلمان می‌شود.

جدول ۳. همبستگی شاخص‌های فرعی متغیرهای عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

عدالت تعاملی	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	متغیر مستقل
			متغیر وابسته
۰/۱۸*	۰/۱۶**	۰/۱۰*	نوع دوستی
۰/۲۲**	۰/۲۲**	۰/۱۸**	جوانمردی
۰/۱۹**	۰/۲۲**	۰/۱۶**	فضیلت مدنی
۰/۲۸**	۰/۲۷**	۰/۲۰**	رفتار شهروندی سازمانی (شاخص کل)

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

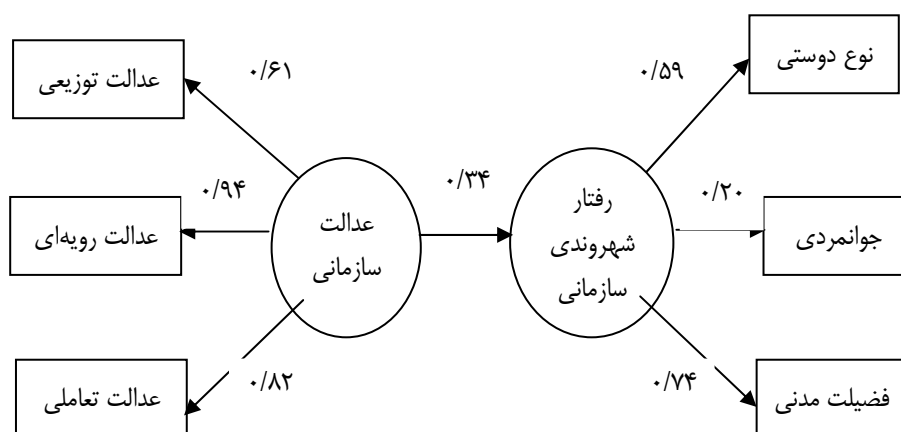
** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

همچنین نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که همبستگی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی کل (مربک از نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی) به ترتیب معادل ۰/۲۰، ۰/۲۷ و ۰/۲۸ است. اگرچه هر سه بعد عدالت سازمانی روابط مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی کل دارند، میزان همبستگی عدالت رویه‌ای و تعاملی با متغیر وابسته بیش از عدالت توزیعی است. این نتایج بر روی مدل‌های رابطه‌ای عدالت رویه‌ای مهر تأیید می‌زند. این مدل‌ها بر خلاف مدل نفع شخصی، اهمیت و نقش انگیزه‌های اجتماعی را در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی بیش از انگیزه‌های ابزاری و مادی برآورد

می‌کنند.

۳-۵. بررسی روابط اندازه‌گیری و ساختاری مدل تحقیق

در تحقیق حاضر به منظور بررسی و شناخت هر چه بهتر روابط اندازه‌گیری (مدل عامل تأییدی) و ساختاری (مدل‌های مسیر) از مدل معادله ساختاری استفاده شده است (قاسمی، ۱۳۸۹). چنانکه در نمودار ۲ ملاحظه می‌شود، دو متغیر پنهان (مکنون) عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که هر کدام با ۳ شاخص فرعی اندازه‌گیری شده‌اند. همچنین شاخص‌های فرعی عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی هر یک به وسیله ۵ گویه و شاخص‌های فرعی رفتار شهروندی سازمانی مرکب از نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی به ترتیب با ۳، ۳ و ۵ گویه اندازه‌گیری شده‌اند.



نمودار ۲. مدل معادله ساختاری برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی

نتایج مربوط به روابط اندازه‌گیری نشان می‌دهد که از بین سه شاخص فرعی نوع دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی، با توجه به مقادیر لامدا، مقیاس فضیلت مدنی با ضریب ۰/۷۴ دارای بیشترین همبستگی و مقیاس جوانمردی با ۰/۲۰، دارای کمترین همبستگی با متغیر مکنون رفتار شهروندی سازمانی است.

از سوی دیگر نتایج مربوط به متغیر مکنون عدالت سازمانی بیانگر این واقعیت است

که همبستگی سه شاخص فرعی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با متغیر مکنون (عدالت سازمانی) به ترتیب معادل ۰/۶۱، ۰/۹۴ و ۰/۸۲ است، این نشان می‌دهد که آنها توانسته‌اند به خوبی فضای مفهومی متغیر مکنون را پوشش دهند. بر اساس نتایج، عدالت سازمانی به ترتیب ۳۷ درصد از واریانس عدالت توزیعی، ۸۸ درصد از واریانس عدالت رویه‌ای و در نهایت ۶۷ درصد از واریانس عدالت تعاملی را تبیین می‌کند.

در ارتباط با روابط ساختاری میان دو متغیر مکنون عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته معادل ۰/۳۴ است و جهت رابطه مثبت است. جهت رابطه حاکی از آن است که با افزایش سطح عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی نیز تقویت می‌شود. این نتایج با انتظارات نظری سازگار است و فرضیه اصلی تحقیق را تأیید می‌کند.

در مدل معادله ساختاری مقدار کای دو معادل ۶۵۹/۷۵۱ به دست آمده است که این مقدار در سطح ۰/۰۱ معنادار است. اگرچه معنادار بودن کای دو اصلاح مدل را پیشنهاد می‌کند، نتایج مربوط به پنج شاخص، که همگی بر مبنای مقایسه کای دو مدل با کای دو مدل مینا محاسبه می‌شود، نشان از برآزش مدل با داده‌ها دارد. مقادیر شاخص‌های تطبیقی برآزش هنجار شده بنتلر - بونت (NFI)، برآزش نسبی (RFI)، برآزش افزایشی (IFI)، برآزش توکر - لویس (ILI) و شاخص برآزش تطبیقی (CFI) به ترتیب معادل ۰/۹۷، ۰/۹۵، ۰/۹۸، ۰/۹۷ و ۰/۹۸ است که بیانگر قابل قبول بودن مدل است و از برآزش خوب داده‌ها با مدل حکایت دارد. همچنین مقادیر شاخص برآزش هنجار شده مقتصد (PNFI) و شاخص برآزش تطبیقی مقتصد (PCFI) به ترتیب معادل ۰/۵۱ و ۰/۵۲ به دست آمده است که هر دو شاخص بیش از ۰/۵۰ بوده و در مجموع مقدار قابل قبول را بیان می‌کند و با شاخص‌های برآزش همسو و سازگار است.

۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که میزان رفتار شهروندی سازمانی در جامعه تحقیق مورد بررسی، بیش از حد متوسط است. این وضعیت در مورد مؤلفه‌های آن یعنی نوع‌دوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی نیز صادق است. همچنین یافته‌های این تحقیق در زمینه روابط ساختاری میان متغیرهای مکنون نشان داد که شاخص کلی عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر شاخص کلی رفتار شهروندی سازمانی دارد. این یافته با نتایج

مورمن (۱۹۹۱)، نعیمی و شکرکن (۱۳۸۵)، رامین مهر و همکاران (۱۳۸۸)، رضاییان و میرزاده (۱۳۸۹) و مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. همچنین این یافته از دیدگاه ارگان و مورمن (۱۹۹۳)، مورمن (۱۹۹۱) و فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) حمایت می‌کند که اعتقاد دارند: تصمیم به انجام رفتار شهروندی سازمانی مشروط به این است که کارمندان باور داشته باشند، مسئولان و سرپرستان بر اساس عدالت و انصاف با آنها برخورد می‌کنند. علاوه بر این، این نتیجه با تئوری برابری همسو است. بر اساس نظریه مذکور، کارمندانی که سطح بالاتری از بی‌عدالتی را ادراک می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که فراوانی رفتار شهروندی سازمانی خود را کاهش دهند. این در حالی است که کارمندانی که معتقدند با آنها به شکل عادلانه برخورد می‌شود، تداوم رفتار شهروندی سازمانی را در راستای کمک و یاری به سازمان تلقی کرده و آن را امری موجه و معقول ارزیابی می‌کنند.

در نهایت، وجود رابطه مستقیم و معنادار میان عدالت سازمانی کلی و رفتار شهروندی سازمانی کلی تأییدی بر تئوری‌های مبادله اجتماعی و بده و بستان است که بر نقش عدالت سازمانی در ایجاد و تسهیل رفتار شهروندی سازمانی تأکید می‌کند. طبق تئوری‌های مذکور، رعایت عدالت و انصاف از سوی مسئولان و سرپرستان سازمان آموزش و پرورش، روابط مبادله اجتماعی را در میان سازمان و معلمان توسعه می‌دهد و این امر به نوبه خود به رفتار شهروندی سازمانی معلمان می‌انجامد. از این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی راهی برای بده‌وبستان محسوب می‌شود. هنگامی که مسئولان و سرپرستان رفتار منصفانه‌ای با معلمان دارند، مبادله اجتماعی و هنجار بده و بستان عمل متقابل را تعیین خواهد کرد. به بیان دیگر، اگر معلمان در سازمان آموزش و پرورش عدالت و انصاف را تجربه کنند، با درگیری بیشتر در رفتار شهروندی سازمانی درصدد جبران آن بر خواهند آمد و بالعکس، اگر با بی‌عدالتی مواجه شوند از طریق کاهش سطح رفتار شهروندی سازمانی دست به عمل متقابل می‌زنند.

از دیگر نتایج تحقیق حاضر این بود که از میان ابعاد عدالت سازمانی، رابطه عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر از عدالت توزیعی است. این نتیجه با تحقیقات انجام شده توسط مورمن (۱۹۹۱)، جعفری و بیداریان (۲۰۱۲)، نعیمی و شکرکن (۱۳۸۵)، حسنی و جودت کردلر (۱۳۹۱) هماهنگ است. در حالی که برخی تلاش

می‌کنند رابطه ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی را نیز همانند رابطه عدالت سازمانی کلی با رفتار شهروندی سازمانی کلی که در بالا شرح آن آمد، بر اساس تئوری مبادله توضیح دهند. برخی دیگر (برای مثال مورمن، ۱۹۹۱؛ لیند و ارلی، ۱۹۹۱؛ نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳؛ تیلر و دگویی، ۱۹۹۶؛ تیلر، ۲۰۱۱). تأثیرات متفاوت عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را در این چارچوب قابل تبیین نمی‌دانند.

طبق تئوری مبادله، ارزش رویه‌های عادلانه و رفتار منصفانه در این است که احتمال توزیع عادلانه نتایج و پیامدها را افزایش می‌دهد. از این رو نقش عدالت رویه‌ای و تعاملی افزایش عدالت توزیعی است. بر این اساس در صورت بررسی رابطه عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی ناگزیر هستیم رابطه مذکور را از طریق تأثیر عدالت توزیعی بر روی متغیر وابسته مور تحلیل قرار دهیم. به عبارت دیگر از این دیدگاه نمی‌توان برای عدالت رویه‌ای و تعاملی نقش مستقلی قائل شد. این در حالی است که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، نه تنها رابطه عدالت رویه‌ای و تعاملی با رفتار شهروندی سازمانی تابع عدالت توزیعی نیست، بلکه تأثیر آن بر متغیر وابسته بیش از عدالت توزیعی است. تایلور، لیند و ارلی، نیهوف و مورمن و... معتقدند: رابطه مستقل عدالت رویه‌ای و تعاملی را با رفتار شهروندی سازمانی می‌توان با استفاده از مدل ارزش گروهی عدالت رویه‌ای تبیین کرد. بر این اساس، افراد تنها برای به حداکثر رساندن منابع شخصی خود، به‌ویژه منافع مادی به همکاری یا به انجام رفتار شهروندی سازمانی روی نمی‌آورند. فرض اساسی مدل‌های رابطه‌ای عدالت رویه‌ای این است که افراد به‌طور طبیعی تمایل دارند به گروه‌ها، اجتماعات، سازمان‌ها و... تعلق داشته باشند، آنها به علائم و نشانه‌هایی توجه دارند که موقعیت آنها را در این جمع‌های اجتماعی نشان می‌دهد. رویه‌ها یکی از ابزارهای مهمی است که از طریق آن نشانه‌ها، پیام‌ها و اطلاعات مربوط به موقعیت اعضا در سازمان، انتقال می‌یابد. در واقع افراد درجه تعلق، سطح هویت و پایگاه اجتماعی خود را در سازمان از طریق عدالت رویه‌ای ادراک شده استنباط می‌کنند. علائم و نشانه‌های مثبت از سوی سازمان بستر مناسبی فراهم می‌سازد تا افراد از منافع شخصی خود چشم‌پوشی کنند و به منافع جمعی و سازمانی توجه کنند، به رفتارهای داوطلبانه روی آورده و به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی بپردازند.

از این رو هنگامی که معلمان احساس می‌کنند می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت

کنند، امکان اظهار نظر در مورد مسائل مختلف کاری را دارند و در واقع صدای آنها شنیده می‌شود (عدالت رویه‌ای) و همچنین باور دارند که برخورد بین شخصی مسئولان و مدیران با آنها بر اساس احترام متقابل است و رفتار آنها مبتنی بر صداقت، راستگویی و درستکاری است (عدالت تعاملی)، این وضعیت می‌تواند نیاز به تعلق آنها را برآورده سازد، هویت جمعی و سازمانی آنها را تقویت کند. از سوی دیگر ادراک از عدالت رویه‌ای می‌تواند برای معلمان حامل این پیام باشد که آنها عضوی ارزشمند و قابل احترام برای سازمان آموزش و پرورش هستند. این باور و ادراک معلمان که نگاه سازمان را به آنها منعکس می‌سازد، به نوبه خود می‌تواند موجب تقویت رفتار شهروندی سازمانی آنها شود. سطوح بالای عدالت رویه‌ای و تعاملی ادراک شده باعث می‌شود معلمان به مدیران و سرپرستان و همکاران در زمینه انجام وظایفشان بیشتر کمک و یاری رسانند (رفتار نوع دوستی)، همچنین سعی می‌کنند تا حد امکان شرایط نامطلوب را تحمل کنند و از شکوه و شکایت و یا اعتراض پرهیز کنند (جوانمردی) و در نهایت مشارکت مؤثری در فعالیت‌های مدرسه و سازمان آموزش و پرورش داشته باشند و در قبال مسائل و امور آن احساس مسئولیت بیشتری کنند (فضیلت مدنی).

بنابراین تأثیر عدالت رویه‌ای و تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی تنها به این دلیل نیست که معلمان اطمینان پیدا می‌کنند که توزیع منابع و پاداش‌ها عادلانه صورت می‌گیرد، بلکه سطوح بالای عدالت ادراک شده در ابعاد مذکور پیوندشان را با سازمان آموزش و پرورش تقویت می‌کند و نیاز به تعلق، دلبستگی و هویت شان را برآورده می‌سازد.

در مجموع نتایج این تحقیق مؤید این نکته مهم است که انگیزه‌های اجتماعی (عدالت رویه‌ای و تعاملی) به ویژه هنگامی که موضوع مورد بررسی رفتارهای فرانقشی، خودجوش و داوطلبانه - و نه رفتارهای درون نقشی، الزام آور و اجباری - است، اهمیت خاصی می‌یابد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود به منظور برانگیختن معلمان و ترغیب آنها به انجام رفتار شهروندی سازمانی، در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان آموزش و پرورش سازوکارهایی پیش بینی شود که به معلمان امکان دهد در مورد موضوعات مورد تصمیم‌گیری به طرح نظرات و دیدگاه‌های خود بپردازند، در تدوین برنامه‌های آموزشی و اجرای سیاست‌های مربوط به حقوق، پاداش و ارتقای خود نقش داشته باشند و به راحتی بتوانند صدای خود را به گوش مسئولان سازمان برسانند. علاوه بر این، مدیران مدارس و

مسئولان نواحی آموزش و پرورش می‌باید در تصمیمات شغلی، نسبت به نیازها و خواسته‌های معلمان حساس باشند، باید تلاش کنند معلمان را در مورد تصمیمات اتخاذ شده متقاعد سازند و توجیه کافی و قانع‌کننده ارائه کنند. همچنین در تعامل و مناسباتشان با معلمان با احترام برخورد کرده و رفتاری حاکی از اعتماد و حسن ظن داشته باشند. با چنین تمهیداتی است که معلمان انگیزش بیشتری برای کار و تلاش بیشتر خواهند داشت، تمایل بیشتری به همکاری در سازمان و کمک به هم‌قطاران نشان خواهند داد، میزان شکوه و شکایت آنان در موقعیت‌های نامساعد کاری کاهش خواهد یافت و در عوض میزان علاقه و وفاداری آنان به سازمان آموزش و پرورش به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. اوتارخانی، علی (۱۳۸۸). «عدالت و انصاف در همکاری مبتنی بر اعتماد»، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۳: ۲۹-۴۷.
۲. چلبی، مسعود (۱۳۸۵). «مطالعه پیمایشی اخلاق کار در سه شهر ایران»، تحلیل اجتماعی در فضای کنش، تهران: نشر نی.
۳. حسنی، محمد و لیلا جودت کردلر (۱۳۹۱). «رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کادر درمانی بیمارستان امام رضا (ع) ارومیه»، دو ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره دهم، شماره ۳، پی درپی ۳۸: ۳۴۰-۳۵۲.
۴. رامین مهر، حمید، اکرم هادی‌زاده مقدم و ایمان احمدی (۱۳۸۸). «بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی»، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲: ۶۵-۸۹.
۵. رضاییان، علی و لیلا میرزاده (۱۳۸۹). «تأثیر برداشت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی آنان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پنجم، شماره ۱ و ۲: ۱۰۲-۹۴.
۶. سیدجوادین، سیدرضا، محمد مهدی فراخی و غزاله طاهری عطار (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱: ۷۰-۵۵.
۷. قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
۸. محرم‌زاده، مهرداد، زینب شاکر و میرمحمد کاشف (۱۳۹۱). «ارتباط عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی»، مدیریت ورزشی، شماره ۱۲: ۲۱-۵.
۹. مرادی چالشتری، محمدرضا، اکرم جعفری و جواد مرادی چالشتری (۱۳۹۰). «رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه المپیک، سال نوزدهم، شماره ۱: ۱۵۶-۱۴۵.
۱۰. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴). «رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل»، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم: ۴۸-۱۹.
۱۱. نعیمی، عبدالزهرا و حسین شکرکن (۱۳۸۵). «بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز»، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال سیزدهم، شماره ۱: ۹۲-۷۹.

ب) منابع لاتین

1. Ackfeldt, Anna-Lena and Leonard V. Coote (2005). "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting", *Journal of Business Research*, Vol. 58: 151-159 .
2. Barksdale, Kevin and Jon M. Werner (2001)." Managerial Rating of in-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 51: 145-155 .
3. Belogolovsky, Elena and Anit Somech (2010). "Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Examining the Boundary Between in – Role Behavior and Extra-Role Behavior from the Perspective of Teachers, Principals and Parents" , *Teaching and Teacher Education*, Vol. 26: 914-923 .
4. Blader, Steven L. and Tom R. Tyler (2003) ."What Constitutes Fairness in Work Settings? A four- Component Model of Procedural Justice " , *Human Resource Management Review*, Vol. 13: 107-126 .
5. Blader, Steven L. and Tom R. Tyler (2009)." Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2: 445-464 .
6. Bogler, Ronit and Anit Somech (2004)." Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment , Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20: 277-289 .
7. Bolino, Mark C., Jaron Harvey and Daniel G. Bachrach (2012). A Self-Regulation Approach to Understanding Citizenship Behavior in Organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Article in Press .
8. Bos, Keen Van Den (2001)." Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58: 254-259 .
9. Brockner, Joel and Phyllis Siegel (1996). Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice, in Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations*, Sage Publications .
10. Chiaburu, Dan S. and Zinta S. Byrne (2009)." Predicting OCB Role Definitions: Exchanges With the Organization and Psychological Attachment" , *J Bus Psychol*, Vol. 24: 201-214 .
11. Chiang, Chun-Fang and Tsung-Sheng Hsieh (2012)." The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31: 180-190 .
12. Chou, Tzy-Yuan, Seng- cho T. chou, James. J. Jiang and Gary Klein (2013)."The Organizational Citizenship Behavior of Is Personnel: Does Organizational Justice

- Matter?", *Information and Management*, Vol. 50: 105-111 .
13. Cremer, David De and Tom R. Tyler (2005). "Managing Group Behavior: the Interplay Between Procedural justice, Sense of Self, and Cooperation Advances in Experimental Social Psychology", Vol. 37: 151-218 .
 14. Cremer, David De, Tom R. Tyler and Nathalie Den Ouden (2005). "Managing Cooperation Via Procedural Fairness: the Mediating Influence of Self – Other Merging", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 26: 393-406 .
 15. Deconinck, James (2010). "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketin Employees, Level of Trust", *Journal of Business Research*, Vol. 63: 1349-1355 .
 16. Dijke, Marius Van, David de Cremer, David M. Mayer and Niels Van Quaquebeke (2012). "When Does Procedural Fairness Promote Organizational Citizenship Behavior? Integrating Empowering Leadership Types in Relational Justice Models" , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 117: 235-248 .
 17. Jafari, Parivash and Shabnam Bidarian (2012). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Social Behavioral Sciences*, Vol. 47: 1815-1820 .
 18. Johnson, Stefanie K. , Courtney L. Holladay and Miguel A. Quinones (2009). "Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?" , *J Bus Psychol*, Vol. 24: 409-418 .
 19. Mamman, Aminu, Ken Kamoche and Rhoda Bakuwa (2012). "Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework", *Human Resource Management Review*, Vol. 22: 285-302 .
 20. Menguc, Bulent (2000). "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. xx, No. 4: 205-214 .
 21. Moon, Henry, Linn Van Dyne and Krysia Wrobel (2004). the Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research, in Davide L. Turnipseed (eds) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Nova science Publishers, inc .
 22. Moorman, Robert H. and Gerald L. Blakely (1995). "Individualism – Collectivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior" , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16: 127-142 .
 23. Moorman, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6:845-855 .
 24. Moorman, Robert H. , Brian P. Niehoff and Dennis W. Organ (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", *Employee Responsibilities and Rights journal*, Vol. 6, No. 3: 209-225 .
 25. Moorman, Robert H. , Gerald L. Blakely and Brian P. Niehoff (1998). "Does Perceived

- Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" , Academy of management journal, Vol. 41, No. 3: 351-357 .
26. Moorman, Robert H. and Lynn k. Harland (2002). "Temporary Employees As Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance", Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 2: 171-187 .
 27. Nadiri, Halil and Cem Tanova (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 .
 28. Ng,Thomas W. H. and Daniel C. Feldman (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non Linear Moderating Effects of Organizational Tenure", journal of vocational behavior, vol. 79: 528-537 .
 29. Niehoff, Brian P. and Robert H. Moorman (1993). Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of management journal, Vol. 36, No. 3: 527- 556 .
 30. Organ, Dennis W. and Robert H. Moorman (1993)." Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?" , Social justice Research, Vol. 6, No. 1:5-18 .
 31. Paul, Robert J., Brian P. Niehoff and William H. Turnley (2000)." Empowerment, Expectations and Psychological Contract- Managing The Dilemmas and Gaining The Advantages", Journal of Socio – Economics, 29: 471-485 .
 32. Podsakoff, Philip M. , Scott B. Mackenzie, Julie Beth Paine and Daniel G Bachrach (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions Future Research", Journal of Management, Vol. 26, No. 3: 513-563 .
 33. Podsakoff, Philip M. and scott B. Machenzie (1997)."Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", Human Performance, Vol, 10, issue. 2: 133-151 .
 34. Podsakoff, Philip M. and scott B. Mackenzie (1994). "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", journal of Marketing Research, Vol. 31, No, 3: 351-363 .
 35. Polat, Soner (2009). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 1: 1591-1597 .
 36. Rupp, Deborah E. and Russell Cropanzano (2002). "The Mediating Effects of Social Relationships in Ppredicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 89: 925-946 .
 37. Turnipseed, David L. (2002)." Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", Journal of Business Research, Vol. 55: 1-15 .

38. Tyler, Tom R. (2011). Why People Cooperate: the Role of Social Motivations, Princeton University press .
39. Tyler, Tom R. , Robert J. Boeckmann, Heather J. Smith and Yuen J. Huo (1997). Social Justice in a Diverse Society, Westview Press .
40. Tyler, Tom R. and Peter DeGoey (1996). Trust in Organizational Authorities: the Influence of Motive Htributions on Willingness to Accept Decisions, in Roderick M. kramer and Tom R. Tyler (ed.) Trust in Organizations, Sage Publications .
41. Wong, Yui-Tim , Hang- Yue Ngo and Chi-Sum Wong (2006). "Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State - Owned Enterprises" , Journal of World Business, Vol. 41: 344-355 .
42. Yoon, Cheolho (2009). "The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success", Computers in Human Behavior, Vol. 25: 421-428 .