



تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان:

بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی

الهه عظیم‌زاده^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۱۷ ندا محمداسماعیلی^۲

آرین قلی‌پور^۳

چکیده

رفتارهای کاری ضد بهره‌وری، معضلی اجتناب‌ناپذیر و آسیب‌رسان هستند که عملیات و اثربخشی سازمان را به شدت تهدید می‌کنند و پیامدهای اقتصادی، جامعه‌شناختی و روان‌شناختی مهمی را در محیط کار در پی دارند. هدف از این پژوهش که از نوع همبستگی، کمی و مقطعی است، تعیین تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری ضد بهره‌وری و بررسی نقش میانجی بدبینی سازمانی در شرکت پاک تهران، می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت پاک در شهر تهران، در سال ۱۴۰۲ می‌باشد. حجم نمونه ۲۹۳ نفر بوده و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده است. از پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، بدبینی سازمانی دین، براندز و داروادکار (۱۹۹۸) و رفتارهای کاری ضد بهره‌وری بنت و رابینسون (۲۰۰۰) استفاده شد و تحلیل به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که عدالت سازمانی بر رفتار ضد بهره‌وری تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین عدالت سازمانی و هر سه بعد آن (توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای) بر بدبینی تأثیر منفی و معناداری داشت و تأثیر مثبت و معنادار بدبینی سازمانی کارکنان بر رفتار کاری ضد بهره‌وری آن‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. در خصوص نقش میانجی بدبینی سازمانی نیز تأثیر منفی و معنادار بدبینی در ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار ضد بهره‌وری مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی منجر به کاهش میزان بدبینی سازمانی و کاهش بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری در بین کارکنان می‌شود (و بلعکس). بنا بر یافته‌های می‌توان گفت، مدیران سازمان‌ها، توانایی مدیریت کردن بدبینی سازمانی و رفتارهای کاری ضد بهره‌وری کارکنان خود از طریق تلاش برای برقراری عدالت در سازمان را خود دارند.

کلمات کلیدی:

رفتار کاری ضد بهره‌وری، عدالت سازمانی ادراک شده، بدبینی سازمانی

۱- کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. elaheh.azimzadeh@ut.ac.ir

۲- استادیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. (نویسنده مسئول) nedaesmaeili@ut.ac.ir

۳- استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. agholipor@ut.ac.ir

مقدمه

رفتارهای کاری ضد بهره‌وری^۱، رفتارهایی عامدانه هستند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض کرده و رفاه سازمان، اعضای آن یا هردو را تهدید می‌کنند (بنت و رابینسون^۲، ۲۰۰۰). این گونه رفتارها معضلی اجتناب‌ناپذیر و آسیب‌رسان هستند که عملیات و کارایی سازمان را به شدت تهدید می‌کنند. آسیب‌ها و هزینه‌های ناشی از این نوع اقدامات به نوع رفتار بستگی دارند، به عنوان مثال، محققان دریافته‌اند که ۳۳ تا ۷۵ درصد از کارگران رفتارهای مختلفی مانند: غیبت عمدی، خشونت، فریبکاری، دزدی و خرابکاری را انجام می‌دهند (باری، قره‌العین، ابرار و فنشن^۳، ۲۰۲۰). با توجه به پیامدهای فردی، اقتصادی و سازمانی این رفتارها، تلاش‌های زیادی در جهت پیشگیری و تعیین پیشایندهای فردی و موقعیتی این رفتارهای مضر صورت گرفته است. یکی از پیشایندهای موقعیتی رفتارهای کاری ضد بهره‌وری، عدالت سازمانی ادراک‌شده^۴ است (فرناندز دل‌ریو، کاسترو و راموس ویلاگراسا^۵، ۲۰۲۲). علت اینکه عدالت سازمانی در سازمان‌های مختلف زیاد مورد بررسی قرار گرفته است، تأثیر آن بر نگرش و رفتار کارکنان است (آکار و چلیک^۶، ۲۰۱۹). عدالت سازمانی، طیف گسترده‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها را در برمی‌گیرد (بیسواس و کاپیل^۷، ۲۰۱۷) زیرا کارکنان به سرعت می‌توانند تصویری از عدالت سازمانی به دست آورند و قضاوت کارکنان در مورد اینکه آیا با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود یا خیر، پیامدهای برجسته‌ای برای سازمان دارد (سن، مرت و ابوبکر^۸، ۲۰۲۱). عدالت سازمانی ادراک‌شده، اصطلاحی گسترده برای توصیف نگرش کارکنان به نحوه برخورد با آن‌ها در محل کار است، به عنوان مثال، نشان می‌دهد که کارکنان از سطح اطلاعات، منابع و نحوه بازخوردی که دریافت می‌کنند یا میزان احترامی که مافوق برای آن‌ها قائل می‌شود راضی هستند یا خیر (اشکولر، زینر، واسیلیو و گینیا^۹، ۲۰۲۱). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تاکنون تعداد محدودی از مطالعات، دو مفهوم عدالت سازمانی ادراک‌شده و رفتار کاری ضد بهره‌وری را هم‌زمان بررسی کرده‌اند و اینکه تا چه میزان یافته‌های این تحقیقات قابل تعمیم به سایر کشورها است هنوز به خوبی بررسی نشده و چنین مفاهیمی مستلزم شناسایی در زمینه و فرهنگ هر کشور است (ابوحشیش^{۱۰}، ۲۰۱۹). درعین حال، با مرور این مطالعات به نظر می‌رسد که این رابطه مشروط به متغیرهای دیگری می‌باشد و روابط ممکن است غیرمستقیم و از طریق عوامل سازمانی دیگری باشند، فلذا با این تصور مطابقت دارد که اگر کارکنان به عنوان مثال به دلیل فقدان عدالت ادراک‌شده، بی‌زاری و عدم برابری را تجربه کنند، احتمالاً میل به بازیابی و حفظ برابری خواهند داشت. علاوه بر این، با پیروی از منطق نظریه تبادل اجتماعی، انجام رفتارهای نادرست کاری توسط کارکنان، روشی برای دستیابی به این برابری به نظر

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

می‌رسد (زینر، فین، کیم، واسیلیو و اشکولر^{۱۱}، ۲۰۲۰). به جهت بررسی روابط غیرمستقیم برخی از متغیرهای میانجی در تحلیل ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار ضد بهره‌وری در نظر گرفته و بررسی شده‌اند، به‌عنوان مثال درهم‌تنیدگی سازمانی (محمود، مالک، نداراجه و اختر^{۱۲}، ۲۰۲۳)، رفتار شهروندی سازمانی (عباسی، وان اسماعیل، برادری، زوریگات و عبدالله^{۱۳}، ۲۰۲۲)، انگیزش (اشکولر، زینر، واسیلیو و گینیا، ۲۰۲۱)، بیگانگی شغلی (امزولسکو و بوتوچسکو^{۱۴}، ۲۰۲۱) و ... پژوهش‌های اندکی بدبینی سازمانی^{۱۵} را به‌عنوان مکانیسم میانجی و پیونددهنده ادراکات عدالت و رفتار ضد بهره‌وری در سازمان بررسی کرده‌اند (به‌عنوان مثال مطالعه ماتریشیا جیمز^{۱۶} در سال ۲۰۰۵ با هدف تعیین پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی در سازمان‌ها). نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی کننده بدبینی سازمانی عمل می‌کند و ادراک بی‌عدالتی نگرش‌های بدبینانه کارکنان را افزایش می‌دهد (سن، مرت و ابوبکر، ۲۰۲۱؛ بیسواس و کاپیل، ۲۰۱۷؛ حسین و شهزاد، ۲۰۲۲). نفوذ بدبینی سازمانی موجب می‌شود که کارکنان تبلیغات شفاهی منفی علیه سازمان انجام دهند، به شهرت و اعتبار سازمان نزد عموم و به‌ویژه مشتریان ضربه وارد کنند یا در صورت یافتن گزینه شغلی مناسب، سازمان را ترک نمایند (مرشدی تنکابنی، ۱۴۰۰). درنهایت می‌توان گفت بروز احساسات منفی نسبت به سازمان ناشی از بدبینی سازمانی می‌تواند منجر به بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری در بین کارکنان شود (پنگ، ما، ژانگ و جکس^{۱۷}، ۲۰۲۰). اگرچه اکثر تحقیقات انجام‌شده در زمینه این‌گونه رفتارها مربوط به کشورهای غربی می‌باشند، اما این موضوع به‌عنوان تهدیدی برای سازمان‌های داخل کشور نیز مطرح است (آریانی قیزقاپان، زاهد بابلان، خالق خواه و معینی کیا، ۱۳۹۹) و مدیران منابع انسانی را وادار به انجام اقدامات پیشگیرانه برای غلبه بر رفتار کاری ضد بهره‌وری در میان کارکنان می‌کند، فلذا نیاز به تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط با این‌گونه رفتارها احساس می‌شود (شول، دامغانیان، رستگار، دانایی‌فرد و آذر، ۱۳۹۸). از سوی دیگر، با افزایش روز افزون رقابت شدید بازار، شرکت‌ها با چالش‌های بزرگی روبرو هستند، دراین‌بین، رفتار کاری ضد بهره‌وری، به‌عنوان یک مشکل فراگیر، رفتار مضر صریح یا ضمنی در بین کارکنان است (پنگ، ما، ژانگ و جکس، ۲۰۲۰). با توجه به موارد فوق‌الذکر، مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا ارتباط معناداری بین عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری ضد بهره‌وری از طریق نقش میانجی بدبینی سازمانی در شرکت پاک وجود دارد یا خیر؟

پیشینه پژوهش

رفتارهای کاری ضد بهره‌وری به اقدامات غیراخلاقی، غیرقانونی یا ناپسندی گفته می‌شود که کارکنان به‌صورت عمدی و آگاهانه به آن دست می‌زنند. این رفتارها بازتابی از نگرش‌های منفی به کار

بوده و بر سازمان و افراد آن تأثیر منفی می‌گذارد. این نوع رفتار نه تنها کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه فضایی از بی‌اعتمادی و احساسات منفی ایجاد می‌کند که خود بر کار و رفاه کارکنان اثر منفی می‌گذارد. اهمیت این بروز گونه رفتارها در سازمان‌ها روزبه‌روز آشکارتر می‌شود و این مسئله ارتباط مستقیمی با توسعه و بقای سازمان هر دارد (کای، وانگ و جین، ۲۰۲۳)^{۱۸}. رفتارهای کاری ضد بهره‌وری به‌عنوان رفتار داوطلبانه‌ای تعریف می‌شود که هنجارهای اساسی سازمان شامل: استانداردهای اخلاقی پایه و همچنین سیاست‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی آن را نقض کرده و به رفاه سازمان، اعضای آن یا هر دو آسیب می‌زند. رفتارهای ضد بهره‌وری می‌توانند شامل کارهای ساده‌ای مانند: جواب دادن بی‌ادبانه به همکاران یا خجالت‌زده کردن آن‌ها، زودتر ترک کردن کار یا دیر آمدن به محل کار تا اعمال جدی‌تری مانند: خرابکاری، سرقت، کلاهبرداری و غیره باشند. تردیدی نیست که این رفتارها با هنجارهای سازمانی در تضادند، به منافع سازمان آسیب می‌زنند و مانع تحقق اهداف کلی سازمان می‌شوند. واژه‌های مختلفی مانند: انحراف رفتاری، رفتار ضداجتماعی، بی‌نظمی، رفتار ناکارآمد، رفتار ناهنجار، تخلفات سازمانی و رفتارهای مخرب برای توصیف رفتارهای کاری ضد بهره‌وری به‌کاررفته‌اند و تحقیقات نشان داده‌اند که این رفتارها فراگیر و پرهزینه هستند (موویانا، انزیمکوی و یوتیتی، ۲۰۲۵)^{۱۹}.

رفتار ضد بهره‌وری می‌تواند موقعیت رقابتی و موفقیت سازمان را تضعیف کند. درعین حال کارکنانی که این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند نیز ممکن است تحت تأثیرات منفی آن قرار گیرند و جایگاه سازمانی آن‌ها کاهش یابد، اما چرا کارکنان باوجود پیامدهای شخصی مضر که ممکن است در نتیجه انجام رفتارهای ضد بهره‌وری متحمل شوند، این رفتارها را انجام می‌دهند؟ تحقیقات موجود برخی از عوامل مختلفی که ممکن است کارکنان را وادار کند تا این‌گونه عمل کنند را شناسایی کرده‌اند، مانند: سوء نظارت، وعده‌های سازمانی عمل نشده، حجم کاری غیرواقعی و... هریک از این محرک‌ها باعث ایجاد ناامیدی قابل‌توجهی در کارکنان نسبت به نحوه عملکرد و تصمیم‌گیری سازمانشان می‌شود (دیکلرک، کندی، سردار و شاهدی^{۲۰}، ۲۰۲۳). به‌طورکلی این عوامل را می‌توان در دو دسته پیشایندهای فردی و موقعیتی قرار داد. پیشایندهای فردی که تاکنون موردبررسی قرار گرفته‌اند، شامل: جنسیت، سن، وظیفه‌شناسی، سازگاری، صداقت، عزت‌نفس، خودکارآمدی، خودکنترلی، عواطف منفی و... هستند. در خصوص پیشایندهای موقعیتی نیز مواردی همچون عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سوء نظارت، فرسودگی، ابهام نقش، تعارض نقش، عدم امنیت شغلی و... در نظر گرفته شده‌اند (فرناندز دل‌ریو، بارادا و راموس ویلاگراسا، ۲۰۲۱). در این پژوهش نیز بررسی عدالت سازمانی به‌عنوان عامل مرتبط با رفتار کاری ضد بهره‌وری مدنظر قرار گرفته است. هر اقدام ناعادلانه‌ای می‌تواند مشکلات

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

نگرشی مختلفی در کارکنان ایجاد کند و به طور بالقوه باعث ایجاد رفتارهای ضد بهره‌وری در بین کارکنان شود (عباسی، وان اسماعیل، برادری، زوریگات و عبدالله، ۲۰۲۲).

برای تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای ضد بهره‌وری می‌توان به چند نظریه مطرح استناد کرد: نظریه برابری آدامز مطرح می‌کند که افراد میزان برابری را در تخصیص نتایج، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و در تعاملاتی که با سرپرستان و همکاران خود دارند، ارزیابی می‌کنند، فلذا افراد پاداش‌ها و تخصیص‌های درک شده خود را با مشارکت‌ها و تلاش‌های خود مقایسه می‌کنند و در مورد همکارانشان نیز همین اتفاق می‌افتد. اگر فردی در چنین مقایسه‌ای نابرابری و رفتار ناعادلانه را درک کند، ناامیدی و رنجش در ذهن او ایجاد می‌شود که در نتیجه منجر به واکنش‌های منفی رفتاری و روانی شده و افزایش احتمال بروز رفتار کاری ضد بهره‌وری یا انحرافات را در پی دارد (ابوحشیش، ۲۰۱۹). نظریه مطرح بعدی، نظریه حفاظت از منابع است، بر اساس این نظریه نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان با توجه به تمایل آن‌ها به حفاظت از منابع فعلی و اجتناب از تلفات منابع برانگیخته می‌شود (دیکلرک، کندی، سردار و شاهید، ۲۰۲۳). پژوهشگران از منظر پاسخ شناختی کارکنان به عدالت سازمانی معتقدند واکنش کارکنان به عدالت سازمانی شامل فرایندهای ذهنی‌ای است که حس تعهد و اعتماد به سازمان را بازتاب می‌دهد. این دیدگاه بر نظریه تبادل اجتماعی تکیه دارد که بر اساس آن، کارکنان در پاسخ به رفتار منصفانه از سوی مدیران یا سازمان، با نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت واکنش نشان می‌دهند (هو، ۲۰۲۴^{۲۱}). نظریه تبادل اجتماعی یکی از تأثیرگذارترین پارادایم‌های مفهومی برای درک رفتارهای محیط کار است. بر اساس این نظریه، مطالعات متعددی ادعا می‌کنند که واکنش کارکنان به رفتار ناعادلانه سازمان، شکل رفتار ضد بهره‌وری به خود می‌گیرد (امزولسکو و بوتوچسکو، ۲۰۲۱).

با توجه به شواهد مطرح‌شده، اولین فرضیه مطالعه به صورت ذیل بیان شده است:
فرضیه اصلی (۱) عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد.

عدالت سازمانی بر مبنای مفهوم انصاف یا عدالت بنا شده است و پژوهشگران عدالت سازمانی به دنبال درک این موضوع هستند که افراد عدالت را چگونه ادراک می‌کنند و چه چیزهایی را به عنوان عدالت در نظر می‌گیرند؛ بنابراین در عدالت سازمانی، انصاف ذهنی بر عدالت عینی اولویت دارد. برداشت عادلانه کارکنان از عملکردها، روش‌ها و فرآیندهای داخلی سازمان، اهمیت بالایی در رضایت و بهره‌وری کارکنان و ایجاد احساس و نگرش مثبت نسبت به سازمان در آن‌ها دارد (ارتمسیر، بال، دمیرهان و کوکالان^{۲۲}، ۲۰۲۴).

کارکنان ممکن است در محیط کار با انواع بی‌عدالتی‌ها روبه‌رو شوند، مانند: ارزیابی عملکرد

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

مغرضانه، پرداخت ناعادلانه حقوق و مزایا، تبعیض و... وقتی کارکنان سازمانی را ناعادلانه ادراک می‌کنند، این موضوع می‌تواند به رفاه، سلامت و عملکرد آن‌ها آسیب بزند (هو، ۲۰۲۴).

معروف‌ترین مدل اندازه‌گیری عدالت سازمانی توسط کلکوئیت^{۲۳} شناسایی شده است، او سه بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای^{۲۴} که بر ادراک کارکنان از عدالت و بی‌عدالتی در محیط کار تأثیر می‌گذارد را مطرح کرده است (ابوحشیش، ۲۰۱۹). عدالت توزیعی به ادراک فرد از انصاف در نتایجی که از سازمان دریافت می‌کند، اشاره دارد. در ارزیابی عدالت توزیعی، مقایسه‌ای بین ورودی‌های کارکنان (مانند تلاش) و خروجی‌های سازمان (حقوق، قدردانی، ارزیابی عملکرد و...) به‌عنوان مبنای قضاوت استفاده می‌شود. از نظر کارکنان، عینی بودن روند تصمیم‌گیری، عدالت رویه‌ای محسوب می‌شود. عدالت رویه‌ای زمانی محقق می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها از طریق روش‌های عادلانه صورت گیرد. زمانی که در فرآیندها جانبداری مشاهده شود، کارکنان عدالت رویه‌ای را کمتر گزارش می‌کنند (ارتمسیر، بال، دمیرهان و کوکالان، ۲۰۲۴). اصطلاح عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار بین فردی مربوط می‌شود که افراد هنگام اجرای رویه‌ها دریافت می‌کنند (فرناندز دل ریو، کاسترو و راموس ویلاگراسا، ۲۰۲۲).

از منظر پاسخ عاطفی کارکنان به عدالت سازمانی، پژوهشگران احساسات مرتبط با کار کارکنان را به‌عنوان شاخص واکنش آن‌ها به ارزیابی رفتار سازمان یا مدیرانشان در نظر می‌گیرند. این دیدگاه مبتنی بر نظریه رویدادهای عاطفی است که بیان می‌کند رویدادهای مثبت یا منفی در محل کار واکنش‌های احساسی (مانند احساس خشم زمانی که تلاش‌ها به رسمیت شناخته نمی‌شود) را برمی‌انگیزد که این واکنش‌های عاطفی بر نگرش‌ها و رفتارها اثرگذار هستند (هو، ۲۰۲۴). بی‌عدالتی ادراک‌شده در سازمان می‌تواند باعث ایجاد احساس ناسازگاری و جدایی از سازمان در کارکنان گردد که منجر به بی‌اعتمادی و بروز بدبینی سازمانی در بین کارکنان می‌شود (حسین و شهزاد، ۲۰۲۲). ادراک عدالت سازمانی و واکنش‌های عاطفی و رفتاری کارکنان بر اساس این ادراک با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی قابل تبیین است. افراد بدبین معتقدند که اقدامات سازمانی شامل عدالت و صداقت نمی‌شود. این دسته از کارکنان رفتارهای بدبینانه را عمداً انجام نمی‌دهند بلکه این نگرش، در نتیجه تجربیات آن‌ها بروز پیدا می‌کند و محققان، بدبینی سازمانی را به‌عنوان یک رفتار آموخته‌شده بر اساس فقدان عدالت و ناامیدی در سازمان مطرح کرده‌اند (آکار و چلیک، ۲۰۱۹). بر طبق نظریه برابری نیز فقدان عدالت باعث ایجاد احساسات عاطفی منفی مانند بدبینی می‌شود (حسین و شهزاد، ۲۰۲۲).

با توجه به شواهد مطرح‌شده، دومین فرضیه مطالعه به‌صورت ذیل بیان شده است: فرضیه اصلی (۲)

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

عدالت سازمانی ادراک شده بر بدبینی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

بدبینی اصطلاحی گسترده است که نگرشی همراه با بی احترامی به دیگران و ناتوانی یا بی میلی به اعتماد کردن به آن‌ها را شامل می‌شود. بدبینی سازمانی به نگرش منفی نسبت به افراد داخل سازمان به صورت کلی اشاره دارد که در نتیجه برداشت از سوء رفتار یا سوء مدیریت فرد یا خود سازمان شکل می‌گیرد. بدبینی سازمانی نگرشی است که از ارزیابی انتقادی انگیزه‌ها، اقدامات و ارزش‌های سازمانی که فرد در آن مشغول به کار است ناشی می‌شود و آن را می‌توان در سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری^{۲۵} بررسی کرد. در بعد شناختی کارکنان معتقدند سازمان صداقت ندارد و روابط سازمانی بر اساس منافع شخصی افراد شکل گرفته است؛ به همین دلیل، سازمان ناپایدار و غیرقابل اعتماد درک می‌شود. در بعد عاطفی، به دلیل تجربیات قبلی از عدم صداقت در سازمان، کارکنان احساس خشم، بی احترامی، شرم و رنجش نسبت به سازمان دارند. در بعد رفتاری نیز کارکنان ممکن است پیش‌بینی‌های بدبینانه‌ای درباره عملکرد سازمان داشته باشند، از شوخی‌های طعنه‌آمیز استفاده کنند، اهداف سازمان را به سخره بگیرند و دیگران را تحقیر کنند (آتالای، آیدمیر و آکونر، ۲۰۲۲)^{۲۶}. محققان دریافته‌اند که درصد قابل توجهی از کارمندان نسبت به سازمان خود بسیار بدبین هستند (کوکالان^{۲۷}، ۲۰۱۹).

کارکنانی که سطوح بالاتری از بدبینی سازمانی دارند، تمایل کمتری به ارائه بازخورد صادقانه درباره سرپرستان خود دارند و همچنین نسبت به افرادی که سطوح پایین‌تری از بدبینی سازمانی دارند، بیشتر به تلافی فکر می‌کنند. بدبینی سازمانی باعث کاهش عملکرد سالم سازمان می‌شود، زیرا با تعدادی از پیامدهای نگرشی و رفتاری، مانند: کاهش عملکرد شغلی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش رضایت شغلی، افزایش میزان ترک خدمت، کاهش بهره‌وری، افزایش عملکرد ضعیف، کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی و افزایش رفتارهای ضد بهره‌وری و انحرافی مرتبط است (کوانتیس و باند^{۲۸}، ۲۰۱۹).

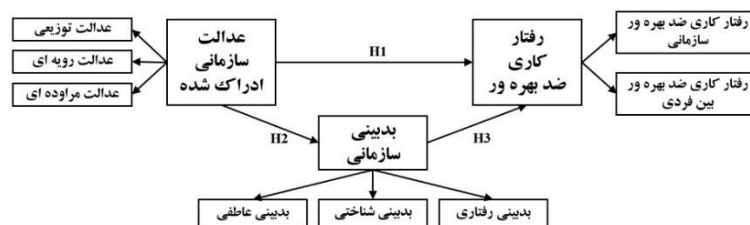
به جهت تبیین رابطه بین بدبینی و رفتارهای ضد بهره‌وری می‌توان به نظریه‌های زیر استناد کرد: مطابق نظریه تبادل اجتماعی، سطوح بالای بدبینی می‌تواند به عنوان نماد روابط مبادله‌ای کارکنان با سازمانشان تعبیر شود و کارمندان بدبین ممکن است تعهدات خود به سازمان را کاهش دهند و احتمال بیشتری وجود دارد که رفتارهای کاری ضد بهره‌وری داشته باشند (پنگ، ما، ژانگ و جکس، ۲۰۲۰). نظریه مطرح بعدی، نظریه حفاظت از منابع است، افراد با بدبینی سازمانی معتقدند که سازمان به آن‌ها خیانت کرده یا خواهد کرد و باورهای منفی آن‌ها در مورد درستی سازمان، منابع آن‌ها را تحلیل می‌برد و به طور بالقوه منجر به فرسودگی عاطفی می‌شود (نصیر، راجا، سید و بیگ^{۲۹}، ۲۰۲۱). آن‌ها احساسات منفی نسبت به سازمان خود پیدا می‌کنند و با افراط در رفتارهای منفی به این احساسات پاسخ

می‌دهند (بات و یزدانی^{۳۰}، ۲۰۲۱)، همچنین برای تخلیه نارضایتی درونی خود در فرآیند کار باعث تحریک بروز رفتارهای ضد بهره‌وری سازمانی و بین فردی می‌شود (پنگ، سو، داو و لی^{۳۱}، ۲۰۲۱).

با توجه به شواهد مطرح‌شده، سومین فرضیه به‌صورت ذیل بیان‌شده است: فرضیه ۳) بدبینی سازمانی بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد.

همچنین بدبینی به‌عنوان متغیر میانجی در این پژوهش موردتوجه قرار گرفته است، فلذا چهارمین فرضیه به‌این‌صورت بیان‌شده است: فرضیه ۴) بدبینی سازمانی، نقش میانجی در ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و رفتار کاری ضد بهره‌وری دارد.

مدل مفهومی با اقتباس از مدل مطالعه جیمز (۲۰۰۵) در قالب شکل ۱ ارائه‌شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی، با رویکرد قیاسی، به روش کمی، توصیفی همبستگی است که به‌صورت مقطعی در شرکت پاک انجام‌گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در شرکت پاک در شهر تهران (۱۲۲۶ نفر) در نیمه اول سال ۱۴۰۲ می‌باشد. بر اساس محاسبات فرمول کوکران با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۲۹۳ نفر برآورد شد و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. داده‌ها به‌روش پرسشنامه‌ای با دو بخش متغیرهای جمعیت شناختی و متغیرهای اصلی گردآوری شدند. عدالت سازمانی ادراک‌شده با استفاده از مقیاس استاندارد نیهوف و مورمن^{۳۲}، دارای سه بعد عدالت توزیعی (۵ گویه)، رویه‌ای (۶ گویه) و مراوده‌ای (۹ گویه) در مقیاس لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) سنجیده شد (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳). این مقیاس در مطالعات قبلی به‌طور گسترده برای ارزیابی عدالت سازمانی استفاده‌شده است (وانگ و چن^{۳۳}، ۲۰۲۲). بدبینی سازمانی به‌وسیله مقیاس استاندارد بدبینی سازمانی دین، براندز و داروادکار دارای سه بعد عاطفی (۴ گویه)، شناختی (۵ گویه) و رفتاری (۳ گویه) در مقیاس لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) سنجیده شد (دین، براندز و داروادکار، ۱۹۹۸؛ فرامبک، دودن، گورن و فایرابند^{۳۴}، ۲۰۲۰). برای

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیمزاده، محمداسمعیلی و قلی پور

سنجش رفتار کاری ضد بهره‌وری از مقیاس استاندارد انحراف در محل کار بنت و رابینسون استفاده شد که یکی از پرکاربردترین معیارهای خود گزارشی برای سنجش رفتار کاری ضد بهره‌وری است (فرناندز دل ریو، بارادا و راموس ویلاگراسا، ۲۰۲۱). این مقیاس دو بعد شامل رفتار کاری ضد بهره‌وری سازمانی (۱۲ گویه) و بین فردی (۷ گویه) را مورد سنجش قرار می‌دهد و در مقیاس لیکرت، از ۱ (هرگز) تا ۷ (روزانه) اندازه‌گیری می‌شود (بنت و رابینسون، ۲۰۰۰). برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شدند. پایایی ابزارها نیز، به روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شدند (جدول ۱) که برای تمامی عوامل بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و نشانگر پایایی قابل قبول ابزارها است. روایی همگرا با محاسبه شاخص میانگین واریانس استخراج شده سنجیده شد که برای تمامی متغیرهای مطالعه بیشتر از ۰/۵ به دست آمد (جدول ۱) و مناسب بودن روایی همگرایی تأیید شد. بررسی روایی واگرا نیز به روش فورنل و لارکر (جدول ۲) که مشابه ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش است انجام گرفت و طبق نتایج آن، مقادیر جذر برای هر عامل از مقدار همبستگی دو عامل بیشتر و روایی ابزارها مورد تأیید بوده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.۲۲ و اسمارت.پی.ال.اس.۲ و آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای اصلی و ابعاد آن‌ها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	مقدار AVE
رفتار کاری ضد بهره‌وری سازمانی	۰/۹۳۴	۰/۹۲۲	۰/۵۴۴
رفتار کاری ضد بهره‌وری بین فردی	۰/۹۵۶	۰/۹۴۵	۰/۷۵۶
رفتار کاری ضد بهره‌وری (کلی)	۰/۹۵۹	۰/۹۵۵	۰/۵۵۷
عدالت توزیعی	۰/۹۳۴	۰/۹۱۲	۰/۷۴۰
عدالت رویه‌ای	۰/۹۳۷	۰/۹۱۸	۰/۷۱۲
عدالت مراوده‌ای	۰/۹۶۰	۰/۹۵۳	۰/۷۲۶
عدالت سازمانی ادراک شده (کلی)	۰/۹۶۸	۰/۹۶۵	۰/۶۰۴
بعد عاطفی بدبینی سازمانی	۰/۹۵۵	۰/۹۳۶	۰/۸۴۰
بعد شناختی بدبینی سازمانی	۰/۹۰۳	۰/۸۴۰	۰/۷۵۷
بعد رفتاری بدبینی سازمانی	۰/۹۳۱	۰/۹۰۷	۰/۷۲۹
بدبینی سازمانی (کلی)	۰/۹۴۷	۰/۹۳۹	۰/۶۰۰

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

جدول ۲. روایی واگرا و همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	رفتار کاری ضد بهره‌وری	بدبینی سازمانی	عدالت سازمانی ادراک‌شده
رفتار کاری ضد بهره‌وری	۰/۷۴۶		
بدبینی سازمانی	۰/۵۲۶	۰/۷۷۵	
عدالت سازمانی ادراک‌شده	-۰/۵۶۴	-۰/۷۲۲	۰/۷۷۷

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ۲۹۳ نفر شرکت داشتند که از این تعداد ۹۵/۶ درصد مرد و ۴/۴ درصد زن بوده‌اند. از نظر تحصیلات، ۰/۷ درصد دارای مدرک دکتری، ۱۱/۶ درصد کارشناسی ارشد، ۳۰/۴ درصد کارشناسی، ۱۷/۱ درصد فوق‌دیپلم، ۳۶/۵ درصد دیپلم و ۳/۷ درصد زیر دیپلم بوده‌اند. از جهت پست سازمانی نیز ۰/۷ درصد معاون، ۴/۸ درصد مدیر، ۵/۸ درصد رئیس، ۱۰/۹ درصد سرپرست، ۰/۷ درصد کارشناس مسئول، ۱۸/۱ درصد کارشناس، ۱۱/۹ درصد کارمند و ۴۷/۱ درصد کارگر بوده‌اند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان حدوداً ۳۶ سال و میانگین سابقه خدمت آن‌ها حدوداً ۹/۵ سال بوده است. با توجه به میانگین متغیرهای اصلی پژوهش (جدول ۳) میزان بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری در حد کم، میزان عدالت سازمانی ادراک‌شده در حد متوسط رو به بالا و بدبینی سازمانی در حد متوسط رو به پایین گزارش شده است. برای بررسی نرمالیتی متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد (جدول ۴) که فرض نرمال بودن داده‌ها برای هیچ‌کدام از متغیرها تأیید نشد.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی

متغیرهای اصلی و ابعاد آن‌ها	میانگین	انحراف معیار
رفتار کاری ضد بهره‌وری سازمانی	۱/۹۶۷	۰/۹۸۴
رفتار کاری ضد بهره‌وری بین فردی	۱/۹۷۳	۱/۱۸۸
رفتار کاری ضد بهره‌وری (کلی)	۱/۹۷۰	۱/۰۲۷
عدالت توزیعی	۳/۸۴۹	۱/۶۰۸
عدالت رویه‌ای	۴/۳۴۹	۱/۴۸۶
عدالت مراوده‌ای	۴/۲۷۵	۱/۴۸۲
عدالت سازمانی ادراک‌شده (کلی)	۴/۱۵۸	۱/۳۷۵
بعد عاطفی بدبینی سازمانی	۳/۳۷۰	۱/۶۳۳
بعد شناختی بدبینی سازمانی	۳/۷۰۱	۱/۵۴۹
بعد رفتاری بدبینی سازمانی	۳/۴۴۱	۱/۶۱۶
بدبینی سازمانی (کلی)	۳/۵۰۴	۱/۳۹۵

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیمزاده، محمداسماعیلی و قلی پور

جدول ۴. نتایج آزمون نرمالیتی متغیرهای اصلی

متغیرهای اصلی و ابعاد آنها	آماره کلموگروف اسمیرنوف	سطح معنی داری	نتیجه
رفتار کاری ضد بهره‌وری	۰/۱۷۲	۰/۰۰۰	غیر نرمال
عدالت سازمانی ادراک شده	۰/۱۳۵	۰/۰۲۱	غیر نرمال
بدبینی سازمانی	۰/۰۶	۰/۰۱۳	غیر نرمال

بررسی روابط درون مدل ساختاری (جدول ۵) نشان می‌دهد که مقدار تی برای همه رابطه‌ها بیشتر از عدد ۱/۹۶ است، فلذا رابطه معنی داری بین همه عامل‌ها برقرار است.

جدول ۵. بررسی روابط درون مدل ساختاری

روابط درون مدل ساختاری تحقیق	ضریب بتا	خطای استاندارد	آماره تی
رفتار کاری ضد بهره‌وری - < بعد بین فردی	۰/۹۳۳	۰/۰۰۹	۱۰۳/۳۴۳
رفتار کاری ضد بهره‌وری - < بعد سازمانی	۰/۹۵۸	۰/۰۰۷	۱۳۶/۹۴۰
بدبینی سازمانی - < رفتار کاری ضد بهره‌وری	۰/۲۴۸	۰/۰۷۸	۳/۱۹۳
بدبینی سازمانی - < عاطفی	۰/۸۸۸	۰/۰۱۳	۷۰/۱۴۰
بدبینی سازمانی - < رفتاری	۰/۹۲۴	۰/۰۱۰	۸۹/۷۳۹
بدبینی سازمانی - < شناختی	۰/۷۹۷	۰/۰۲۸	۲۸/۴۸۷
عدالت سازمانی ادراک شده - < رفتار کاری ضد بهره‌وری	-۰/۳۸۵	۰/۰۷۴	۵/۲۳۱
عدالت سازمانی ادراک شده - < بدبینی سازمانی	-۰/۷۲۲	۰/۰۳۹	۱۸/۳۳۵
عدالت سازمانی ادراک شده - < توزیعی	۰/۸۱۴	۰/۰۲۴	۳۴/۱۰۵
عدالت سازمانی ادراک شده - < مراوده‌ای	۰/۹۵۱	۰/۰۰۶	۱۴۷/۲۱۷
عدالت سازمانی ادراک شده - < رویه‌ای	۰/۹۳۴	۰/۰۱۰	۹۱/۲۳۱

ضریب تعیین آر دو، برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شد که مقادیر آن برای همه عامل‌های وابسته مدل در حد متوسط و قوی قرار داشته و مناسب بودن برازش مدل ساختاری، تأیید می‌شود (جدول ۶). شاخص نیکویی برازش نیز برای بررسی برازش کلی مدل مطالعه استفاده شد که مقدار ۰/۵۰۱ برای این معیار به دست آمد که برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. برای بررسی فرضیات اصلی از ضرایب استاندارد و معنی داری مدل ساختاری و برای بررسی فرضیات فرعی از مدل فرعی استفاده شد که روابط بین زیر شاخص‌های متغیر عدالت سازمانی را با دو متغیر دیگر مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

جدول ۶. مقادیر آر دو برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	معیار آر دو (R Squares)
رفتار کاری ضد بهره‌وری	۰/۳۴۷
بدبینی سازمانی	۰/۵۲۲

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه‌های پژوهش	مدل	ضریب بتا	آماره تی	نتیجه
۱	عدالت سازمانی ادراک‌شده -> رفتار کاری ضد بهره‌وری	اصلی	-۰/۳۸۵	۵/۲۳۱	تأیید
۱-۱	عدالت توزیعی -> رفتار کاری ضد بهره‌وری	فرعی	-۰/۰۵۳	۰/۸۷۰	رد
۱-۲	عدالت رویه‌ای -> رفتار کاری ضد بهره‌وری	فرعی	-۰/۰۳۴	۰/۳۱۱	رد
۱-۳	عدالت مراوده‌ای -> رفتار کاری ضد بهره‌وری	فرعی	-۰/۳۱۹	۳/۲۱۱	تأیید
۲	عدالت سازمانی ادراک‌شده -> بدبینی سازمانی	اصلی	-۰/۷۲۲	۱۸/۳۳۵	تأیید
۲-۱	عدالت توزیعی -> بدبینی سازمانی	فرعی	-۰/۲۷۴	۴/۴۹۳	تأیید
۲-۲	عدالت رویه‌ای -> بدبینی سازمانی	فرعی	-۰/۳۱۱	۳/۱۲۰	تأیید
۲-۳	عدالت مراوده‌ای -> بدبینی سازمانی	فرعی	-۰/۲۲۰	۲/۵۱۵	تأیید
۳	بدبینی سازمانی -> رفتار کاری ضد بهره‌وری	اصلی	+۰/۲۴۷	۳/۱۹۳	تأیید
۴	عدالت -> بدبینی -> رفتار کاری ضد بهره‌وری (سویل)	اصلی	-۰/۱۷۹	۳/۱۰۰	تأیید

فرضیه اصلی ۱) عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تأیید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۵/۲۳۱ و معنی‌دار بوده (بیشتر از ۱/۹۶) و با توجه به این که ضریب بتا برابر با -۰/۳۸۵ است این تأثیر معکوس می‌باشد. همچنین با توجه به نتایج ماتریس همبستگی (جدول ۲)، ضریب آر بین عدالت و رفتار ضد بهره‌وری -۰/۵۶۴ می‌باشد. نتایج فوق، هم‌راستا با یافته‌های مطالعات جیمز (۲۰۰۵)، ابوحنشیش (۲۰۱۹)، وانگ و چن (۲۰۲۲)، عباسی، وان اسماعیل، برادری، زورینگات و عبدالله (۲۰۲۲)، توکلی، پیکری و گلشیری (۱۳۹۹)، مرادی و حکیمی (۱۳۹۷)، قاسمی‌نژاد دهکردی، امیرتاش و اصلانخانی (۱۳۹۶) و نادری و اسلامی‌هرندی (۱۳۹۵) می‌باشد. یکی از نظریه‌هایی که تأیید این فرضیه را پشتیبانی می‌کند، نظریه برابری آدامز است، بر طبق این نظریه کارکنان آگاهانه بر نسبت ورودی‌های خود به سازمان و نتایجی که از سازمان دریافت می‌کنند نظارت می‌کنند و آن نسبت را با ورودی‌ها و نتایج افراد دیگر مقایسه می‌کنند (متیسون، مینگ و سیلوا^{۳۵}، ۲۰۲۱)، اگر نتیجه چنین مقایسه‌ای ادراک بی‌عدالتی باشد، ناامیدی و رنجش در ذهن فرد ایجاد شده و منجر به واکنش منفی رفتاری خواهد شد (ابوحنشیش، ۲۰۱۹)، علاوه بر این، با پیروی از منطق نظریه تبادل اجتماعی، فقدان عدالت ادراک‌شده

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیمزاده، محمداسماعیلی و قلی پور

باعث احساس بی‌زاری و عدم برابری شده که احتمالاً میل به بازیابی و حفظ برابری را در پی خواهد داشت، انجام رفتارهای نادرست کاری توسط کارکنان، روشی برای دستیابی به این برابری به نظر می‌رسد (زینر، فین، کیم، واسیلیو و اشکولر، ۲۰۲۰). درنهایت پیرو تائید نظری و تجربی یافته این مطالعه، می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که با برقراری، ارتقا و حفظ عدالت سازمانی می‌توان احتمال بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان کاهش داد.

فرضیه فرعی (۱) عدالت توزیعی بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از رد آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۰/۸۷۰ و معنی‌دار نمی‌باشد، فلذا بین عدالت توزیعی و رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان رابطه‌ای وجود ندارد. این نتیجه فقط با یافته مطالعه بنت و رابینسون (۲۰۰۰) که در آن رابطه بین عدالت توزیعی با هر دو بعد رفتار ضد بهره‌وری تائید نشده است حمایت می‌شود البته لازم به ذکر است که در مطالعه حاضر متغیر رفتار کاری ضد بهره‌وری به صورت کلی (ترکیب دو بعد) در بررسی روابط سنجیده شده است. درعین حال با یافته‌های دیگر مطالعات که وجود رابطه منفی و معنی‌دار را تائید کرده‌اند هم‌راستا نیست که شامل: مطالعات اشکولر، زینر، واسیلیو و گینیا (۲۰۲۱)، ابوحنیش (۲۰۱۹) و... است. عدالت توزیعی اساساً بر پایه نظریه برابری استوار است که بر طبق این نظریه مقایسه ورودی‌های کارکنان (تلاش و...) و نتایج سازمانی (حقوق، قدردانی، ارزیابی عملکرد و...) مبنای ارزیابی کارکنان است (اکرم، لی، حیدر و حسین^{۳۶}، ۲۰۲۰) و بی‌عدالتی در توزیع می‌تواند منجر به بروز واکنش‌های منفی در بین کارکنان گردد (ابوحنیش، ۲۰۱۹). همچنین بر طبق نظریه حفاظت از منابع، افراد سعی می‌کنند برای حفظ منابع خود با فقدان عدالت توزیعی مبارزه کنند و استراتژی‌های دفاعی برای حفظ منابع از خود نشان می‌دهند که می‌تواند به صورت نگرش‌های ضد بهره‌وری بروز کند (حسین و شهزاد، ۲۰۲۲)، اما در این پژوهش رابطه بین عدالت توزیعی و رفتار ضد بهره‌وری کارکنان تائید نشد (رابطه منفی اما معنادار نبوده است) که عدم پشتیبانی نظری و تجربی از این نتیجه احتمالاً به دلیل کوچک بودن نمونه پژوهش، سوگیری کارکنان در گزارش رفتارهای کاری ضد بهره‌وری خود و یا اثر متغیرهای تعدیل‌گر و مزاحم در این مطالعه باشد.

فرضیه فرعی (۲) عدالت رویه‌ای بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از رد آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۰/۳۱۱ و معنی‌دار نمی‌باشد، فلذا بین عدالت رویه‌ای و رفتار کاری ضد بهره‌وری رابطه‌ای وجود ندارد. این نتیجه با یافته‌های سایر پژوهش‌ها که وجود رابطه منفی و معنی‌دار را تائید کرده‌اند هم‌راستا نبوده و پشتیبانی نمی‌شود، مانند مطالعات اشکولر، زینر، واسیلیو و گینیا (۲۰۲۱)، ابوحنیش (۲۰۱۹). رد این فرضیه نیز همانند دلایل فرضیه

فرعی قبلی مغایر با منطق نظریه برابری و نتایج مطالعات پژوهشگران دیگر در این خصوص است. فرضیه فرعی (۳) عدالت مراوده‌ای بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تائید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۳/۲۱۱ و معنی‌دار بوده و با توجه به این‌که ضریب بتا برابر با ۰/۳۱۹- است این تأثیر معکوس می‌باشد. این نتیجه هم‌راستا با یافته‌های مطالعات قبلی انجام‌شده مانند مطالعات لی، وانگ، کای و چن^{۳۷} (۲۰۲۲)، اشکولر، زینر، واسیلیو و گینیا (۲۰۲۱)، ابوحشیش (۲۰۱۹) است. تائید این فرضیه، مطابق با منطق نظریه برابری و نظریه تبادل اجتماعی می‌باشد. فلذا پیرو تائید نظری و تجربی این یافته می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که با ارتقا عدالت مراوده‌ای می‌توان احتمال بروز رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان کاهش داد.

فرضیه اصلی (۲) عدالت سازمانی ادراک‌شده بر بدبینی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تائید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۱۸/۳۳۵ و معنی‌دار بوده و با توجه به این‌که ضریب بتا برابر با ۰/۷۲۲- است این تأثیر معکوس می‌باشد. همچنین با توجه به نتایج ماتریس همبستگی (جدول ۲)، ضریب آر بین عدالت و بدبینی سازمانی ۰/۷۲۲- می‌باشد. نتایج فوق، هم‌راستا با یافته‌های جیمز (۲۰۰۵)، بیسواس و کاپیل (۲۰۱۷)، سن، مرت و ابوبکر (۲۰۲۱)، ظهور پرونده و شکراللهی (۱۳۹۶) و مرتضوی، فقیهی و عالم تبریز (۱۳۹۵) می‌باشد. مبتنی بر نظریه برابری، مقایسه کارکنان در خصوص نسبت ورودی‌ها به نتایج در سازمان و جهت عدالت ادراک‌شده، ممکن است نگرش آن‌ها در مورد سازمان را برای جستجوی برابری تغییر دهد (متیسون، مینگ و سیلوا، ۲۰۲۱)، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی نیز، کارکنانی که ادراک عدالت سازمانی نسبتاً پایینی دارند امکان حفظ نگرش منفی در آن‌ها بیشتر است و اعمال ناعادلانه در درون سازمان به‌مرورزمان به نگرش‌ها و رفتارهای بدبینانه در کارکنان تبدیل می‌شود (آکار و چلیک، ۲۰۱۹). درنهایت پیرو تائید نظری و تجربی این یافته، می‌توان گفت که با ارتقای عدالت می‌توان احتمال بروز بدبینی سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان کاهش داد.

فرضیه فرعی (۴) عدالت توزیعی بر بدبینی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تائید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۴/۴۹۳ و معنی‌دار بوده و با توجه به این‌که ضریب بتا برابر با ۰/۲۷۴- است این تأثیر معکوس می‌باشد. نتیجه حاصل‌شده با یافته مطالعات حسین و شهزاد (۲۰۲۲) و ظهور پرونده و شکراللهی (۱۳۹۶) پشتیبانی می‌شود. تائید این فرضیه با منطق تبادل اجتماعی و نظریه برابری نیز پشتیبانی می‌شود.

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

فرضیه فرعی ۵) عدالت رویه‌ای بر بدبینی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تأیید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۳/۱۲۰ و معنی‌دار بوده و با توجه به این که ضریب بتا برابر با ۰/۳۱۱- است این تأثیر معکوس می‌باشد. نتیجه حاصل شده به وسیله یافته مطالعه داخلی ظهور پرونده و شکراللهی (۱۳۹۶) پشتیبانی می‌شود، اما درعین حال با یافته پژوهش خارجی حسین و شهزاد (۲۰۲۲) که وجود رابطه معنی‌دار بین عدالت رویه‌ای با بدبینی را تأیید نکرده‌اند هم‌راستا نمی‌باشد. تأیید این فرضیه، با منطق نظریه‌های تبادل اجتماعی و برابری پشتیبانی می‌شود. بر طبق نظریه برابری رویه‌های مرتبط با نقش که احساس فاصله روانی از سرپرست و انسداد اطلاعات ایجاد می‌کنند، منجر به استرس شغلی، ناامیدی و ناراحتی ذهنی می‌شوند و سیاست‌های سازمانی متناقض، بدبینی سازمانی را افزایش می‌دهد (حسین و شهزاد، ۲۰۲۲).

فرضیه فرعی ۶) عدالت مراوده‌ای بر بدبینی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تأیید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۲/۵۱۵ و معنی‌دار بوده و با توجه به این که ضریب بتا برابر با ۰/۲۲۰- است این تأثیر معکوس می‌باشد. نتیجه حاصل هم‌راستا با یافته‌های حسین و شهزاد (۲۰۲۲)، کالینز^{۳۸} (۲۰۱۶) و ظهور پرونده و شکراللهی (۱۳۹۶) بوده و همچنین با منطق نظریه‌های تبادل اجتماعی و برابری پشتیبانی می‌شود.

فرضیه اصلی ۳) بدبینی سازمانی بر رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. نتیجه آزمون این فرضیه حاکی از تأیید آن می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۳/۱۹۳ و معنی‌دار بوده و با توجه به این که ضریب بتا برابر با ۰/۲۴۷+ است این تأثیر مثبت و مستقیم می‌باشد. همچنین با توجه به نتایج ماتریس همبستگی (جدول ۲) ضریب آر بین بدبینی و رفتار کاری ضد بهره‌وری ۰/۵۲۶+ می‌باشد. نتایج فوق، با یافته‌های مطالعات جیمز (۲۰۰۵)، تونگ، چان، چن، جانسون و رن^{۳۹} (۲۰۱۹)، لی و چن^{۴۰} (۲۰۱۸)، پنگ، ما، ژانگ و جکس (۲۰۲۰)، باری، قره‌العین، ابرار و فنشن (۲۰۲۰)، بات و یزدانی (۲۰۲۱)، مرشدی تنکابنی (۱۴۰۰)، کاظمی، نظری، زارع و رمضان (۱۳۹۹)، ابراهیم‌زاده دستجردی، قائد امینی‌هارونی و ابراهیم‌پور (۱۳۹۸) و صالحی‌صدقیانی، کرمی و قربانی‌پاجی (۱۳۹۸) حمایت می‌شود. یکی از نظریه‌هایی که تأیید این فرضیه را پشتیبانی می‌کند، نظریه تبادل اجتماعی است، بر طبق این نظریه سطوح بالای بدبینی سازمانی می‌تواند به عنوان نماد روابط مبادله‌ای کارکنان با سازمانشان تعبیر شود. کارکنان بدبین ممکن است تعهدات خود به سازمان را کاهش دهند و احتمال بیشتری وجود دارد که رفتارهای ضد بهره‌وری داشته باشند (پنگ، ما، ژانگ و جکس، ۲۰۲۰). همچنین مطابق نظریه حفاظت از منابع، درگیر شدن در بدبینی سازمانی، به کارکنان کمک می‌کند تا جلوی از دست دادن

بیشتر منابع خود را بگیرند (یانگ، چن، ژائو روی و ماتیلا^{۴۱}، ۲۰۲۰). احساسات منفی اغلب با پرخاشگری زیاد همراه هستند، تجربه هیجانی ناخوشایند افراد را تحریک می‌کند و نارضایتی درونی در فرآیند کار باعث تحریک بروز رفتارهای ضد بهره‌وری می‌شود (پنگ، سو، داو و لی، ۲۰۲۱). فلذا پیرو تائید نظری و تجربی این یافته می‌توان به این نتیجه دست یافت که با انجام اقداماتی در راستای کاهش بدبینی کارکنان می‌توان از بروز رفتارهای ضد بهره‌وری و پیامدهای آن در سازمان جلوگیری کرد.

فرضیه اصلی (۴) بدبینی سازمانی، نقش میانجی در ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری ضد بهره‌وری کارکنان دارد. برای بررسی اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. نتیجه آزمون حاکی از تائید فرضیه موردنظر می‌باشد: مطابق جدول ۷ مقدار تی ۳/۱۰۰ و معنی‌دار است، فلذا بدبینی اثر میانجی در ارتباط بین عدالت ادراک شده و رفتار ضد بهره‌وری کارکنان دارد و با توجه به این که ضریب بتا برابر با ۰/۱۷۹- است این تأثیر معکوس می‌باشد. نظریه حفاظت از منابع از این یافته پشتیبانی می‌کند، بر طبق این نظریه استرس زمانی به وجود می‌آید که افراد منابع خود را از دست می‌دهند یا در دستیابی به منابع حیاتی شکست می‌خورند (بات و یزدانی، ۲۰۲۱). همچنین برای حفظ منابع خود با فقدان عدالت مبارزه کرده و استراتژی‌های دفاعی برای حفظ منابع از خود نشان می‌دهند (حسین و شهزاد، ۲۰۲۲)، درگیر شدن در بدبینی، به کارکنان کمک می‌کند تا جلوی از دست دادن بیشتر منابع را بگیرند. کارکنان در ازای سرمایه‌گذاری در منابع خود به دنبال رابطه‌ای منصفانه، قابل‌اعتماد و سودمند با سازمان خود خواهند بود (یانگ، چن، ژائو روی و ماتیلا، ۲۰۲۰). افراد با بدبینی معتقدند که سازمان به آن‌ها خیانت کرده یا خواهد کرد، باورهای منفی آن‌ها در مورد درستی سازمان، منابع آن‌ها را تحلیل می‌برد و به‌طور بالقوه منجر به فرسودگی عاطفی می‌شود (نصیر، راجا، سید و بیگ، ۲۰۲۱). همچنین کارکنانی که با آن‌ها بدرفتار شده است، به دلیل از دست دادن منابع حیاتی خود احساس ناامیدی کرده و به‌عنوان یک واکنش درگیر رفتارهای ضد بهره‌وری می‌شوند. آن‌ها احساسات منفی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و با افراط در رفتارهای منفی به این احساسات پاسخ می‌دهند (بات و یزدانی، ۲۰۲۱) و برای تخلیه نارضایتی درونی خود در فرآیند کار، بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری در آن‌ها برانگیخته می‌شود (پنگ، سو، داو و لی، ۲۰۲۱). بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است در سه مطالعه جیمز (۲۰۰۵)، فتاحی، جهانگیرفرد و مهدیزاده (۱۳۹۸) و حقیقی کفاش، مظلومی و میرزا محمدی (۱۳۹۰) هر سه متغیر موردنظر یعنی بدبینی، عدالت سازمانی و رفتار کاری ضد بهره‌وری هم‌زمان موردپژوهش قرارگرفته‌اند ولی تنها در مطالعه جیمز (۲۰۰۵) نقش میانجی بدبینی در ارتباط بین عدالت و رفتار ضد بهره‌وری سنجیده شده است. البته نقش میانجی بدبینی، در

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

رابطه بین دو گروه کلی یعنی گروه ادراکات محل کار (عدالت سازمانی، سیاست سازمانی، نقض قراردادهای روان‌شناختی و حمایت سازمانی) و گروه انحرافات در محل کار (رفتار کاری ضد بهره‌وری و عدم انطباق) بررسی شده که نتایج حاکی از عدم تأیید نقش میانجی بدبینی سازمانی بوده است. مطالعات دیگری نقش میانجی سایر متغیرهای منفی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار کاری ضد بهره‌وری سازمانی را بررسی و تأیید کرده‌اند، مانند درهم تنیدگی سازمانی در مطالعه محمود، مالک، ندرآجه و اختر (۲۰۲۲) و عواطف شغلی منفی در مطالعه قاسمی‌نژاد دهکردی، امیرتاش و اصلانخانی (۱۳۹۶).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مطالعه حاضر تا حد زیادی با پیشینه نظری و یافته‌های تحقیقات قبلی همسو است و بر اهمیت برقراری و حفظ عدالت سازمانی در کاهش بدبینی کارکنان و محدود کردن احتمال بروز رفتارهای ضد بهره‌وری توسط آن‌ها در جامعه مورد مطالعه و کارکنان سایر سازمان‌ها، تأکید می‌کند. این مطالعه مسیر میانجی نسبتاً جدیدی را با معرفی نقش بدبینی سازمانی در ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار کاری ضد بهره‌وری مطرح کرده است.

مطالعه حاضر شواهدی ارائه می‌دهد که نگرش بدبینانه افراد نسبت به سازمان تا حدی توسط بی‌عدالتی در آن سازمان شکل می‌گیرد. کارکنانی که عقیده دارند سایر اعضا با رفتار مطلوب‌تری در سازمان مواجه هستند، تصمیم‌گیری‌های سازمانی ناعادلانه و مبتنی بر طرفداری است، تخصیص پاداش‌ها بدون ثبات و غیرمنصفانه اعمال می‌شود و... در مورد سازمان خود احساس و شناخت بدبینانه پیدا کرده که باعث تحریک بروز رفتارهای بدبینانه و رفتارهای کاری ضد بهره‌وری در آن‌ها می‌شود. اقدامات صحیح مدیریت منابع انسانی می‌تواند این روند را مهار کند و باید در هنگام ایجاد یک مدل مدیریت منابع انسانی پایدار، عدالت در نظر گرفته شود. بنا بر یافته‌های این مطالعه، مدیران توانایی مدیریت کردن بدبینی سازمانی و رفتارهای کاری ضد بهره‌وری کارکنان را از طریق تلاش برای برقراری عدالت در سازمان خود دارند و باید برای رفع بی‌اعتمادی و بدبینی نیروی کار به سازمان تلاش کنند. هرچه کارکنان، رفتار سازمان را عادلانه‌تر و منصفانه‌تر ببینند، بدبینی آن‌ها به سازمان و رفتارهای آتی سازمان کاهش خواهد یافت.

با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهادهای مدیریتی به‌ویژه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، به شرح ذیل مطرح می‌گردد، همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، با ارتقا عدالت در سازمان می‌توان احتمال بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری کارکنان و همچنین بدبینی آن‌ها به سازمان را کاهش داد،

فلذا به منظور افزایش عدالت سازمانی ادراک شده در بین کارکنان، پیشنهاد می شود که خطمشی های مدیریت منابع انسانی همسو با عدالت در سازمان تدوین شوند و در مورد تک تک امور درون سازمانی رعایت عدالت مدنظر قرار گرفته شود. به کارگیری نظام ارزشیابی کارکنان و سیاست جبران خدمات به شیوه ای دقیق، شفاف، علمی، عادلانه و بدون تبعیض در سازمان، ازجمله اقدامات ضروری در راستای ارتقای عدالت خواهد بود که به طور خاص ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و رویه ای را در سازمان ارتقا می بخشد. رعایت عدالت و انصاف در تدوین برنامه های زمانی، حجم کاری و مسئولیت های شغلی در بین کارکنان، همچنین مشخص ساختن فرآیندهایی که به موجب آن ها به افراد پاداش داده می شود یا توبیخ می شوند و البته اعمال با ثبات، بدون تبعیض و مداوم آن در مورد همه کارکنان، ازجمله مصادیق و راهبردهای برقراری عدالت در سازمان است. تدوین آموزش های تخصصی برای مدیران و سرپرستان در زمینه ارتقای مهارت های ارتباطی با کارکنان و زیردستان، برقراری ارتباط باز، صادقانه و به هنگام، تعاملات بین فردی مثبت و رفتارهای حمایت گرانه، توجه نشان دادن نسبت به رفتارها، نیازها و منافع همه کارکنان، برخورد محترمانه و شنیدن دغدغه های آن ها و ارزیابی سرپرستان در این زمینه ضروری می باشد. همچنین توجیه مدیران و سرپرستان در زمینه تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات صحیح، اصلاح رویه های اشتباه و ناعادلانه، متکی بر موازین اخلاقی بودن، لزوم شفاف سازی در حد ضرورت و ارائه توضیحات واضح و معنادار به زیردستان خود در خصوص تصمیمات شغلی که در مورد آن ها اتخاذ می گردد که این اقدامات می تواند موجب افزایش ادراک عدالت سازمانی در بین کارکنان شود. ایجاد فضای ارتباطی باز و فعال در سازمان، ایجاد پلتفرم ارتباطی، برگزاری جلسات منظم مدیران با کارکنان و تشویق آن ها به بیان نظرات و خواسته های منطقی و بازخورد دهی حرفه ای به آن ها، ایجاد شفافیت بیشتر در مورد چرایی تصمیمات و جلب مشارکت کارکنان و همچنین ارائه توضیح چرایی قوانین و برقراری جریان اطلاعات سازمانی در حد ضرورت و به صورت یکسان به کارکنان می تواند منجر به بهبود وضعیت عدالت ادراک شده در بین کارکنان گردد. در نهایت برخورد قاطعانه با انجام رفتارهای ضد بهره وری و رفتارهای بدبینانه از سوی کارکنان بدون تبعیض و بدون توجه به رده شغلی افراد نیز از مصادیق برقراری عدالت و جلوگیری کننده از بروز این گونه اقدامات خواهد بود، مانند برخورد با کارکنانی که اطلاعات کاری غیرواقعی به مافوق خود ارائه می دهند، اطلاعات محرمانه شرکت را با افراد فاقد صلاحیت در میان می گذارند، در انجام امور محوله جدی نیستند، در محل کار رفتار بی ادبانه و توهین آمیز با سایرین دارند و...

علاوه بر پیشنهاد های فوق همان طور که نتایج این پژوهش نشان داد، با کاهش بدبینی در بین

تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری .../عظیم زاده، محمد اسمعیلی و قلی پور

کارکنان سازمان می‌توان احتمال بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری را نیز کاهش داد. فلذا بدین منظور، پیشنهاد می‌شود که جهت کنترل بدبینی و جلوگیری از سرایت عواطف منفی ناشی از آن مانند: احساس خشم، آزدگی، تنش و اضطراب، می‌توان دوره‌های آموزش مدیریت خشم و کنترل استرس برای کارکنان سازمان تدوین کرد و پیامدهای ناشی از آن‌ها مثل بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری را کاهش داد. آموزش و مشاوره کارکنان در خصوص انتظارات سازمان از آن‌ها، تعاملات مثبت و منفی، نتایج منفی نگرش و رفتارهای مخرب و بدبینانه برای سازمان و خود کارکنان و... در سازمان نیز در این راستا راهگشا خواهد بود. برخورد قاطعانه سازمان با رفتارهای تحقیرآمیز و انتقادی کارکنان بدبین نسبت به سازمان می‌تواند از بروز بیشتر و سرایت این اقدامات در سازمان و در نهایت از بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌وری توسط آن‌ها جلوگیری کند. بدبینی تظاهر بی‌اعتمادی کارکنان به سازمان است فلذا در راستای کاهش بدبینی و بی‌اعتمادی می‌بایست برای از بین بردن عدم قطعیت و ابهامات کارکنان، صداقت و شفافیت را در سازمان افزایش و به کارمندان اجازه کنترل بیشتری داد. به عنوان مثال: از نظر کارکنانی که بدبینی بالاتری نسبت به سازمان خود دارند بین چیزی که سازمان از کارکنان انتظار دارند و چیزی که به خاطر آن پاداش می‌دهد تفاوت وجود دارد که شفافیت سازمان در خصوص انتظارات و جبران خدمات کارکنان، از جمله تخصیص پاداش و ارتقا کارکنان و اعمال با ثبات، بدون تبعیض و منصفانه آن‌ها می‌تواند در کاهش بدبینی و پیرو آن کاهش بروز رفتارهای ضد بهره‌وری کمک‌کننده باشد.

این تحقیق دارای محدودیت‌هایی است و در همین راستا پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی مطرح می‌گردد: نتایج حاصل بر اساس مطالعه مقطعی به دست آمده که مانع از تشخیص دقیق روابط علت و معلولی می‌شود، بهتر است در تحقیقات آینده از طراحی طولی برای استنتاج علیت و تعمیم بیشتر یافته‌ها استفاده شود تا بتوانند مسیرها و تغییرات احتمالی را در طول زمان ببینند. محدودیت دیگر این است که هنگام استفاده از پرسشنامه‌های خود گزارش دهی احتمال دارد که نتایج تحت تأثیر سوگیری باشند، با توجه به ماهیت منفی پرسشنامه رفتار ضد بهره‌وری، وقتی فرد رفتارهای منفی خود را گزارش می‌دهد، حتی در شرایط ناشناس ماندن ممکن است واقعیت‌ها را در پاسخ به سؤالات تحریف کند تا مورد انتقاد و توبیخ قرار نگیرند، در تحقیقات آتی بهتر است رویکرد چند منبعی مورد استفاده قرار گیرد، مانند تأیید نتایج خود گزارش دهی با ارزیابی مدیر یا سرپرست افراد (البته ممکن است این گزارش‌ها مغرضانه صورت گیرند یا مسائل اخلاقی و حفظ محرمانگی را نقض کنند)، روش دیگر مطابقت نتایج خود گزارش دهی با سوابق عملکردی افراد است.

منابع

- 1) Abbasi, A., Wan Ismail, W. K., Baradari, F., Zureigat, Q. & Abdullah, F.Z. (2022). Can organizational justice and organizational citizenship behavior reduce workplace deviance? *Intangible Capital*, 18(1). <https://doi.org/10.3926/ic.1816>
- 2) Abou Hashish, E.A. (2019). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288. <https://doi.org/10.1177/0969733019834978>
- 3) Akar, H. & Çelik, O.T. (2019). Organizational justice and cynicism: a mixed method study at schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(1), 189-200. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8.i1.18296>
- 4) Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T. (2020) The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- 5) Amzulescu, G. & Butucescu, A. (2021). The role of work alienation in the relationship between perceived organizational injustice and counterproductive work behaviors. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(1). <https://doi.org/10.24837/pru.v19i1.487>
- 6) Aryani Ghizghaoan, E. Zahed Bablan, A. Khaleghkhah, A. & Moeinikia, M. (2020). Communicating the Role of Organizational Factors of Injustice and Cynicism in Cyber Loafing of Academic Staff with Artificial Neural Network. *Journal of public organizations management*, 8(4), 145-157. (in Persian) <https://sid.ir/paper/403596/fa>
- 7) Atalay, M.O., Aydemir, P. & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221093343>
- 8) Bari, M.W., Qurrah-tul-ain, Abrar, M. & Fanchen, M. (2022). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 810-829. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>
- 9) Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.349>
- 10) Biswas, S. & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2016->

0052

- 11) Butt, S. & Yazdani N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 15(2), 378-404.
- 12) Cai, H., Wang, L. & Jin. X. (2023). Leader's machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
- 13) Collins, B.J. (2016). Fair? I don't care: Examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 401-413. <https://doi.org/10.1177/1548051816667896>
- 14) De Clercq, D., Kundi, Y.M., Sardar, S. & Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7/8), 1545-1565. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469>
- 15) Dean, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- 16) Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ghaedamini Harouni, A. & Ebrahimpour A.R.Rez (2019). The effect of organizational cynicism on deviant behaviors in the workplace through organizational silence and destructive leadership (Case Study: Islamic Azad University, Isfahan Branch). *Research on Educational Leadership and Management*, 20, 1-38. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/jrlat.2021.47222.1490>
- 17) Ertemsir, E., Bal, Y., Demirhan, A. & Kökalan, Ö. (2024). The moderating role of workplace spirituality on the effect of organizational justice on job satisfaction . *Frontiers in Psychology*, 15:1360913. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360913>
- 18) Fatahi, F., Jahangir Fard, M. & MahdiZadeh, A. (2019). Path Patterns of Propellants of Personnel Deviant Behaviors in a Military Organization. *Resource Management in Police*, 7(2), 77-100. (in Persian) <https://sid.ir/paper/402723/fa>
- 19) Fernandez-del-Rio, E., Castro, A. & Ramos-Villagrasa, P.J. (2022). Dark Tetrad and workplace deviance: Investigating the moderating role of organizational justice perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13,968283, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968283>
- 20) Fernandez-del-Rio, E., Barrada, J.R. & Ramos-Villagrasa, P.J. (2021). Bad

Behaviors at Work: Spanish Adaptation of the Workplace Deviance Scale. *Current Psychology*, 40, 1660–1671. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0087-1>

21) Ghaseminezhad Dehkordi, A., Amirtash, A.M. & Aslankhani, M.A. (2018). Effect of Organizational Justice on Counterproductive Behaviors with Mediating Role of Job Effects: Case Study of Employees of Sports and Youth Departments of Khuzestan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 117-131. (in Persian) <https://doi.org/10.22044/shm.2018.6408.1639>

22) Haghighi Kafash, M., Mazloumi, N. & MirzaMohammadi, F. (2011) Causes and Consequences of Organizational Cynicism (Case Study: Employees of Parsian Electronic Commerce Company). *Management Studies in Development and Evaluation*, 21(64), 117-139. (in Persian) https://journals.atu.ac.ir/article_1937.html

23) Ho, H.C.Y (2024). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21-36. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>

24) Hussain, S. & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>

25) James, M.S.L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, College of Business.

26) Kazemi, F., Nazari, Y., Zare, A. & Ramazan, M. (2020). Machiavellian Leadership and Deviant Behavior of Employees: Explaining Mediating Role of Unethical Authoritarian Leadership and Organizational Cynicism. *Ethics in Science and Technology*, 15 (2) :140-149. (in Persian) <http://ethicsjournal.ir/article-1-1866-fa.html>

27) Kokalan, O. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>

28) Kwantes, C.T. & Bond, M.B. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*. 151. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2019.04.046>

29) Li, J., Wang, H., Cai, Y. & Chen, Z. (2022). How leaders restrict employees' deviance: An integrative framework of interactional justice and ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942472>

- 30) Li, S. & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>
- 31) Matteson, M.L. Ming, Y. & Silva, D.E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library and Information Science Research*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101093>
- 32) Mehmood, S.A., Malik, A.R., Nadarajah, D. & Akhtar, M.S. (2023). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review*, 52(1), 183-199. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0330>
- 33) Moradi, M. & Hakimi, I. (2018). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behaviors: Mediator Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Perspective*, 9(34), 67-85. (in Persian) <https://magiran.com/p1930558>
- 34) Morshedi Tonekaboni, M.H. (2021). Investigating the Role of Organizational Cynicism in Employees' Deviant Behaviors: With the Mediating Role of Social Undermining. *Development of Logistics and Human Resource Management*, 16(59), 170-192. (in Persian) <https://sid.ir/paper/963549/fa>
- 35) Mortazavi, S.L., Faghihi, A. & AlamTabriz, A. (2016). Internal and external organizational factors affecting organizational Cynicism: a study among university faculty members. *Iranian journal of management sciences*, 11(43), 1-20. (in Persian) <https://sid.ir/paper/518932/fa>
- 36) Mvuyana, S., Nzimakwe, T.I. & Utete, R. (2025). Exploring the relationship between employee engagement and counterproductive work behaviour. *Frontiers in Psychology*, 15:1434350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434350>
- 37) Naseer, S., Raja, U., Syed, F. & Baig, M.U.A. (2021). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90-107. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
- 38) Nadi, M.A. & Eslami Harandi, F. (2016). Structural Modeling of Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment with Deviant Behavior Among High School Teachers in Isfahan. *New Approaches in Educational Administration*, 7(4), 59-83. (in Persian) <https://magiran.com/p1681310>
- 39) Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the

relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>

40) Peng, L., Su, J., Du, Y. & Li, M. (2021). High-performance work system and employee counterproductive work behavior: The perspective of employee perception. *Complexity*, 9083670. 1 <https://doi.org/10.1155/2021/9083670>

41) Peng, Y., Ma, J., Zhang, W. & Jex, S. (2020). Older and less deviant? the paths through emotional labor and organizational cynicism. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 20-30. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa017>

42) Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G. & Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 578-604. <https://doi.org/10.1111/joop.12306>

43) Salehi Sadaghiani, J., Karami, H. & Ghorbani Paji, A. (2019). The effect of perceived rejection on deviant behaviors of employees with the mediator role of organizational cynicism and the modifier role of neuroticism. *Police Management Studies*, 14(2), 195-216. (in Persian) <https://sid.ir/paper/397872/fa>

44) Sen, C., Mert, I.S. & Abubakar, A.M. (2021). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488>

45) Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C. & Ghinea, C.N. (2021). A moderated-mediation analysis of organizational justice and leader-member exchange: Cross-validation with three sub-samples [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616476>

46) Shool, H., Damghanian, H., Rastgar, A.A., Danaee Fard, H. & Azar, A. (2019). Provide Pattern for Antecedents of Employees Deviant Behaviors in Organizations by Using Meta-Synthesis Method. *Public Management Researches*, 44, 8-30. (in Persian) <https://doi.org/10.22111/JMR.2019.27715.4305>

47) Tavakoli, P., Peikari, H.R. & Golshiri P. (2020). The mediating role of workplace deviant behavior among nurses in the relationship between organizational justice and privacy protection. *Journal of Nursing Management*, 9(2), 1-9. (in Persian) <http://ijnv.ir/article-1-653-fa.html>

48) Tong, J., Chong, S., Chen, J., Johnson, R.E. & Ren, X. (2020). The interplay of low identification, psychological detachment, and cynicism for predicting counterproductive work behaviour. *Applied Psychology*, 69(1), 59-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12187>

49) Tziner, A., Fein, E. C., Kim, S. K., Vasiliu, C. & Shkoler, O. (2020).

Combining associations between emotional intelligence, work motivation, and organizational justice with counterproductive work behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontiers in psychology*, 11, 851. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00851>

50) Wang, H.Y. & Chen, Z.X. (2022). A moderated-mediation analysis of performance appraisal politics perception and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13:928923. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.928923>

51) Yang, C., Chen, Y., Zhao Roy, X. & Mattila, A.S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>

52) Zohoorparvande, V & Shokrollahi, M. (2017). The relationship between manager leadership behavior and organizational pessimistic considering the mediating role of organizational justice in education. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 111-148. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.35991.1402>

-
1. Counterproductive Work Behavior (CWB)
 2. Bennett & Robinson
 3. Bari, Qurrah-tul-ain, Abrar & Fanchen
 4. Perceived Organizational Justice (POJ)
 5. Fernandez-del-Rio, Castro & Ramos-Villagrasa
 6. Akar & Çelik
 7. Biswas & Kapil
 8. Sen, Mert & Abubakar
 9. Shkoler, Tziner, Vasiliu & Ghinea
 10. Abou Hashish
 11. Tziner, Fein, Kim, Vasiliu & Shkoler
 12. Mehmood, Malik, Nadarajah & Akhtar
 13. Abbasi, Wan Ismail, Baradari, Zureigat & Abdullah
 14. Amzulescu & Butucescu
 15. Organizational Cynicism (OC)
 16. James, M.S.L.
 17. Peng, Ma, Zhang & Jex
 18. Cai, Wang & Jin
 19. Mvuyana, Nzimakwe & Utete
 20. De Clercq, Kundi, Sardar & Shahid
 21. HO
 22. Ertemsir, Bal, Demirhan, & Kökalan
 23. Colquitt
 24. Distributive, Procedural & Interactional Justice
 25. Cognitive, Affective & Behavioral
 26. Atalay, Aydemir & Acuner
 27. Kokalan
 28. Kwantes & Bond
 29. Naseer, Raja, Syed & Baig
 30. Butt & Yazdani
 31. Peng, Su, Du & Li
 32. Niehoff & Moorman
 33. Wang & Chen
 34. Pfrombeck, Doden, Grote & Feierabend
 35. Matteson, Ming & Silva
 36. Akram, Lei, Haider & Hussain
 37. Li, Wang, Cai & Chen
 38. Collins
 39. Tong, Chong, Chen, Johnson & Ren
 40. Li & Chen
 41. Yang, Chen, Zhao Roy & Mattila

Investigating the Effect of Perceived Organizational Justice on Employees' Counterproductive Work Behavior, Considering the Mediating Role of Organizational Cynicism

Elaheh Azimzadeh¹

Receipt: 16/05/2025 Acceptance: 08/07/2025

Neda Mohammad Esmaeili²

Aryan Gholipour³

Abstract

Counterproductive work behaviors (CWBs) are an inevitable and damaging problem that severely threatens the performance and productivity of the organization and has important economic, sociological and psychological consequences in the work environment. The purpose of this research, which is correlational, quantitative, and cross-sectional, is to determine the impact of perceived organizational justice (POJ) on counterproductive work behavior (CWBs) and to examine the mediating role of organizational cynicism (OC) in Pak Company, Tehran. The statistical population includes the employees of Pak Company in Tehran in 2023, with a sample size of 293 individuals, selected through simple random sampling. The study employed the Organizational Justice Questionnaire by Niehoff and Moorman (1993), the Organizational Cynicism Questionnaire by Dean, Brandes, and Dharwadkar (1998), and the Counterproductive Work Behavior Questionnaire by Bennett and Robinson (2000). Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM). The findings indicate that POJ has a significant and negative effect on CWBs. Furthermore, POJ and its three dimensions (distributive, procedural, and interactional) have a significant and negative impact on OC. The positive and significant impact of OC on CWB was also confirmed. Regarding the mediating role of OC, the negative and significant effect of OC in the relationship between POJ and CWB was also verified. The results demonstrate that increasing employees' POJ leads to a reduction in OC and a decrease in CWBs (and vice versa). Based on the findings, it can be concluded that managers have the ability to manage OC and CWBs among their employees by striving to establish justice within the organization.

Keywords:

Counterproductive work behavior (CWB), Perceived Organizational justice (POJ), Organizational cynicism (OC)

1-Master of Human Resource Management, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. elaheh.azimzadeh@ut.ac.ir

2-Assistant Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. (Corresponding Author) nedaesmaeili@ut.ac.ir

3-Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. agholipor@ut.ac.ir