

**The Effect of Reward and Voluntary Behavior on Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Emotional Commitment and Task Performance among Headquarter Staffs of Education in Isfahan**

**Mohammad Ali Nadi. Ph.D.**

Academic member, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasghan), Isfahan, Iran

**Nozhatozaman Moshfeghi. Ph.D. student**

Islamic Azad University, Isfahan (Khorasghan), Isfahan, Iran

**Fateme Akbari Koshkeche. M.A.**

Islamic Azad University of Isfahan (Khorasghan), Isfahan, Iran

**Abstract**

This study aimed to investigate the effect of reward and involuntary behaviors, perceived organizational support, leader-member exchange, organizational citizenship behavior, emotional commitment and performance of the staff education was conducted in Isfahan. In order to collect research data, the distributive, procedural justice, participation, appreciation and attention, potential rewards, punishment is unlikely, organizational citizenship behavior, perceived organizational support, leader-member exchange, emotional commitment and performance were . Data from the study were analyzed using structural equation modeling. The results showed that distributive justice, procedural justice, participation, appreciation and perceived organizational support for leader-member exchange, distributive justice, reward and punishment improbable possible and OCB the leader-member exchange and the exchange of leader-member and behavior organizational citizenship on task performance, organizational support and emotional commitment levels ( $P \leq 0.01$ ) have a significant impact. The conceptual model was fitted. Indicators approved the model is based on research data.

**Keywords:** Reward, voluntary behaviors, perceived organizational support, leader-member exchange, organizational citizenship behavior and education staff.

**تأثیر پاداش و رفتار ارادی بر حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد وظیفه کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان**

محمدعلی نادی\*

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

زهت‌الزمان مشفق

دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

فاطمه اکبری کوشکچه

کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

**چکیده**

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر پاداش و رفتارهای ارادی بر حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان به اجرا درآمد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری آن کلیه کارکنان ستادی نواحی ششگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان بودند که به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی سهمی مبتنی بر حجم، ۲۶۹ نفر از آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و توجه، پاداش‌های احتمالی، تنبیه غیرمحمول، رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، تعهد عاطفی و عملکرد استفاده شد. داده‌های حاصل از پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و تبادل رهبر-عضو بر حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت توزیعی، پاداش‌های محتمل و تنبیه غیرمحمول و رفتار شهروندی بر تبادل رهبر-عضو و تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی نیز بر عملکرد وظیفه، حمایت سازمانی و تعهد عاطفی در سطح ( $P \leq 0.01$ ) تأثیر معنادار دارند. همچنین مدل مفهومی پژوهش برازش گردید. شاخص‌های برازش مدل حاکی از تأیید براساس داده‌های پژوهش است. **واژه‌های کلیدی:** پاداش، رفتارهای ارادی، حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی و کارکنان ستادی آموزش و پرورش.

## مقدمه

همکاران، پیشرفت سازمانی، تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> می‌شود (شاگری‌نیا و نبوی، ۱۳۸۹، ص ۶۰۸). کارکنان با سطوح بالای حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد بیشتری به سازمان دارند، برای آن تلاش می‌کنند و احساس خشنودی شغلی بیشتری دارند (زامپتاکیس، بلدکاست و ماستاکیس، ۲۰۰۹).

تعهد سازمانی باعث کاهش غیبت و جابه‌جایی، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. تعهد سازمانی به دلیل نقش و تأثیری که در عملکرد دارد، بخش مهم مطالعات سازمانی بوده است و پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد کارکنان یک نیروی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها است (کوهن، ۲۰۰۶). افزایش تعهد سازمانی، از طرفی احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی کارکنان را نسبت به سازمان بیشتر می‌کند و باعث عملکرد بالای کارکنان می‌شود و در نهایت منافع سازمانی را در پی دارد (یوسف‌زاده، ۱۳۸۹). از لحاظ نظری تعهد عاطفی شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان‌هاست که حداقل سه جزء دارد: ۱- باور و پذیرش نیرومند اهداف و ارزش‌های سازمان محل کار، ۲- تمایل به صرف تلاش قابل توجه برای سازمان محل کار، ۳- تمایل زیاد به ماندن در سازمان (آنجل و پری، ۱۹۸۱؛ گل‌پرور و عریضی، ۱۳۸۵؛ گل‌پرور و نادری، ۱۳۹۰). عملکرد وظیفه شامل رفتار کارکنانی است که به‌طور مستقیم در تبدیل منابع سازمانی به کالاها و خدمات سهیم هستند. به عبارت دیگر عملکرد وظیفه مجموعه‌ای از تعهدات مشخصی است که کارمند باید برای دریافت دستمزد و یا تداوم استخدامش انجام دهد (کول‌کویت، لپاین و ویزن<sup>۳</sup>، ۱۳۹۰). انجام امور محوله، تکمیل شرح وظایف، انجام وظایف مورد انتظار، مشارکت در فعالیت‌های سازمانی، توجه به انتظارات رسمی شغل، فراموش نکردن کارهای محوله و توجه به بخش‌های اصلی شاخص‌های ارائه شده از سوی دوریف و بندیکت و راثول<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) برای عملکرد وظیفه است. بنابراین عملکرد وظیفه یکی از شاخص‌های سه‌گانه عملکرد شغلی است که در کنار دو مورد دیگر یعنی رفتار شهروندی و عملکرد ضد تولید مطرح می‌شود (ابراهیم‌پور، ۱۳۹۲). پژوهش لامسترو (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره‌وری عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی را فراهم می‌کند (بهارلویی، ۱۳۸۸).

امروزه، سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع دارند و بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، به طوری که زندگی بدون وجود سازمان‌های گوناگون تقریباً غیر ممکن است (جوهری کامل، ۱۳۸۸). با این حال رسیدن به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و تأمین رفاه و آسایش به صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است (جوهری کامل، ۱۳۸۸). نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمان، با استفاده بهینه از سایر منابع، در جهت بهبود عملکرد شغلی و تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان گام برمی‌دارد (یوسف‌زاده، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، یکی از مهمترین اهداف سازمان‌ها دستیابی به اثربخشی و بهره‌وری است و این مهم بدون همیاری و مشارکت سرمایه انسانی سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست (محمودی، ۱۳۸۶)، بنابراین توجه ویژه مدیران نسبت به عوامل نگرشی و رفتاری مؤثر در فرایندهای کاری کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. «نظریه تبادل اجتماعی بلو<sup>۵</sup> (۱۹۶۴) به‌منظور ایجاد مبنایی برای درک بهتر نقش‌هایی که سازمان‌ها و مدیران در ایجاد احساس تعهد کارمندان و رفتارهای سازمانی مثبت مانند عملکرد و رفتار شهروندی، ایفا می‌کنند مطرح شد. در نظریه تبادل اجتماعی سازمان‌ها، دو جریان تبادل رهبر-عضو<sup>۶</sup> و حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۷</sup> به کار برده شده است» (وایان، شوسره، بومبروتریک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲، ص ۵۹۰). نظریه تبادل رهبر-عضو چگونگی تأثیر رهبران روی رفتارهای اعضا را بررسی می‌کند و ارائه‌دهنده رویکردی نظری به‌منظور درک رهبری در شرایط کاری است و بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستان تأکید می‌کند (اردگان، لیدن و کرایمر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این زمینه است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست (زامپتاکیس، بلدکاست و ماستاکیس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). لامسترو<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده موجب افزایش بهره‌وری، کمک به

1. Blau  
3. Perceptions of Organizational Support  
5. Erd.gan, Liden, Kraimer  
7. Lamastro  
9. Organizational citizenship behavior (OCB)  
11. Durif, Bénédicte and Raoul

2. Leader - Member Exchange  
4. Wayan, ShoSre, Bommbler & Tetrick  
6. Zampetakis, Beldekos & Moustakis  
8. Commitment  
10. Colquitt, LePine & Wesson

تبادل اجتماعی را انجام دهند و رفتار با پاداش احتمالی را به کارکنان نشان دهند. «پودساکف»<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبرانی که پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به‌طور مشروط (احتمالی) اجرا می‌کنند، نسبت به رهبرانی که پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به‌طور غیرمشروط (غیراحتمالی) اجرا می‌کنند و یا اصلاً اجرا نمی‌کنند، مؤثرتر هستند» (وایان و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۵۹۲). اتواتر و کاراملی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین تبادل رهبر-عضو، احساس نیرو و خلاقیت در کار به‌دست آورده‌اند. پاداش و رفتارهای ارادی (مشارکت و قدردانی و توجه) در ایجاد انگیزه در کارکنان نقش بسیار مهمی دارند. کارکنان هنگامی که سازمان به بهزیستی و ارزش‌های مشترک آنها توجه داشته باشد، سطح بالایی از حمایت سازمانی ادراک‌شده را احساس می‌کنند (رودز<sup>۶</sup> و آیزنبرگر، ۲۰۰۲).

گولت و فرانک<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) در بررسی چگونگی تعهد سازمانی در سه بخش عمومی سودآور و غیرسودآور دریافتند که بین تعهد نسبت به سازمان، تعهد نسبت به کار، تعهد حرفه‌ای و تعهد گروهی با عملکرد مطلوب در سازمان‌های موفق همبستگی مثبت و معنادار و بین ۴ بعد تعهد سازمانی و عملکرد مطلوب در سازمان‌های ناموفق همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. وات و شافر<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و تبادل رهبر-عضو را به‌طور جداگانه با ابعاد رفتار مدنی سازمانی بررسی کردند. و رابطه بین آنها را تأیید کردند. در میان این رابطه‌ها اعتماد سرپرستان و قدرت روانی به‌عنوان تعدیل‌کننده این روابط در نظر گرفته شد. آنها گزارش دادند که بین اعتماد سرپرستان و قدرت روانی آنها با همه ابعاد رفتار مدنی سازمانی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

هدف مطالعه الحسامی<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) بررسی ارتباط رضایت شغلی پرستاران به تعهد سازمانی، احساس حمایت سازمانی، رهبری تعاملی، رهبری تحول‌گرا و سطح آموزش و پرورش بوده است. در حالی که در پژوهش‌های قبلی، این سازه‌ها به‌طور جداگانه بررسی شده بودند، این مطالعه دو روش مجزا برای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده را بررسی کرده است.

مشارکت به معنی دخالت همه‌جانبه مردم در فرایندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. مشارکت‌گرایش به بهتر کردن انگیزش دارد، زیرا کارکنان احساس درگیر شدن

رفتارهای شهروندی سازمانی، مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می‌شود، ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می‌کنند (گل‌پرور و رفیع، ۱۳۸۸، ص ۲۹). رفتارهای ارادی (مشارکت و قدردانی) و پاداش‌های مورد پسند (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، پاداش‌های محتمل و تنبیه غیرمحتمل) ممکن است این تبادلات را تحت تأثیر قرار دهند (وایان، شوسره، بومبروتتریک، ۲۰۰۲، ص ۵۹۰). در پژوهشی که وایان، شوسره، بومبروتتریک (۲۰۰۲) تحت عنوان «نقش رفتار و پاداش‌های منصفانه در حمایت سازمانی ادراک‌شده و تبادل رهبر-عضو» انجام داده‌اند، به بررسی مدل پیشاینده و نتایج حمایت سازمانی ادراک‌شده و تبادل رهبر-عضو پرداخته‌اند. در این مطالعه عدالت سازمانی و روش کار سازمانی که احساس به رسمیت شناختن از طرف مدیران ارشد را برای کارمندان فراهم می‌کند، حمایت سازمانی ادراک‌شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پاداش رهبر (عدالت توزیعی و پاداش‌های محتمل) و تنبیه، پیشایندهای مهمی هستند. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به‌طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد، به‌کار می‌رود. یکی از انواع عدالت سازمانی، عدالت توزیعی است که به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد. این عدالت شامل ارزیابی فرد از میزان پاداش یا تنبیه دریافتی در مقایسه با داده‌های فرد است (لامبرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مفهوم دیگر عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای است. عدالت رویه‌ای بر انصاف ادراک‌شده از فراگردهای تعیین نتایج در مورد پرداخت‌ها یا ارتقاها عادلانه دلالت دارد (محمودی، ۱۳۸۶، ص ۵). آلتوایی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ارتباط رضایت شغلی، درک عدالت و تعهد سازمانی را بر رفتارهای مدنی سازمانی مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش وی نشان داد که فقط تعهد سازمانی با رفتارهای مدنی سازمانی ارتباط دارد. در رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی می‌توان گفت عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی سهمی در اجرای رفتار مدنی سازمانی ندارند، اما عدالت تعاملی سهم بسزایی در بعد نوعدوستی رفتار مدنی سازمانی دارد (گل‌شیرازی، ۱۳۸۹). گرین و یولبین<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) ذکر کردند که تبادل رهبر-عضو یک عنصر تبدالی بر پایه تبادل اجتماعی منصفانه دارد، یک عنصر اولیه که با آن ناظران می‌توانند این

1. Lambert  
3. Graen & Uhl-Bien  
5. Atwater & Carmeli  
7. Gault LQ, Frank  
8. AL-Hussami

2. Alotaibi  
4. Podsakoff  
6. Rhoades  
8. Wat & Shaffer

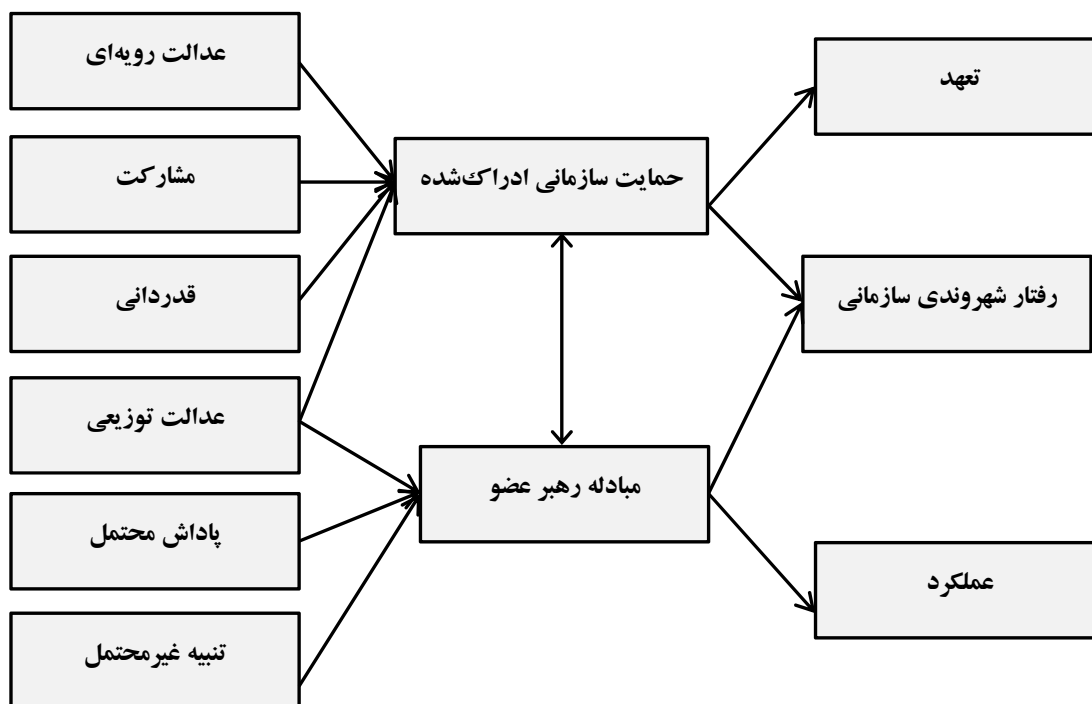
و رویه‌ها و پاداش‌های دریافت شده از سوی سرپرستان و همچنین مشارکت آنها در امور عادلانه است بر روابط با رهبری، تعهد، رفتار شهروندی، حمایت سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ و ضرورت انجام این پژوهش پر کردن خلأ اطلاعاتی در حوزه رابطه بین متغیرهای مربوط به پاداش (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، پاداش‌های محتمل و تنبیه غیر محتمل) و رفتارهای ارادی (قدردانی و مشارکت)، حمایت سازمانی، تبادل رهبر-عضو، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد وظیفه است. از آنجا که پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) خود یک پشتوانه نظری بسیار قوی برای این پژوهش محسوب می‌گردد، اشاره به نتایج آن نیز ضروری به نظر می‌رسد. وایان و همکاران دریافتند که رابطه معنادار بین عدالت رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و توجه و مبادله رهبر-عضو با حمایت سازمانی ادراک شده و پاداش‌های محتمل با مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی با تعهد عاطفی وجود دارد. به‌طور کلی مرور پیشینه نشان داد که روابط مدل این پژوهش در داخل کشور بررسی نشده است و به این ترتیب روابط بین این متغیرها طبق مدل وایان، شوسره، بومبروتریک (۲۰۰۲) (نمودار ۱) بررسی گردید.

بیشتر در کار پیدا می‌کنند. عزت نفس، خشنودی شغلی و همکاری آنان با مدیریت افزایش می‌یابد. نتیجه‌های مشارکت اغلب به کاهش تعارض و فشار عصبی، تعهد بیشتر به هدف‌ها و بهتر پذیرفتن هدف‌های سازمان منتهی شده‌اند (طوسی، ۱۳۹۰، ص ۳۹-۳۸). پژوهش رونالد و آیزنبرگر (۲۰۰۹) در رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد زمینه‌ای در بین ۵۴۹ نفر از مدیران شرکت‌های خصوصی نشان داد که تعهد عاطفی اثر قوی و مثبت روی عملکرد دارد.

رفتارهای ارادی بر سرمایه‌گذاری سازمان بر روی کارکنان دلالت دارد، به عبارت دیگر کارکنان این نوع رفتارها را به عنوان نماد قدردانی تفسیر می‌کنند. توجه به شأن و منزلت (قدردانی) حاکی از این است که کارکنان در سازمان آینده روشنی دارند و کارفرما مراقب آنهاست و آنها را ارزیابی می‌کند (وایان، شور و لیدن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ شور و شور، ۱۹۹۵).

داولی، ویرجینیا، اندرو، کارولینا و باکلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان دادند که حمایت ادراک شده نسبت به مربی‌گری و حمایت سرپرست، پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای تعهد سازمانی و رفتار شغلی مطلوب است.

به این ترتیب مسأله این پژوهش این است که آیا کارکنان سازمان آموزش و پرورش هنگامی که احساس کنند دریافت‌ها



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

1. Wayne, Shore & Liden

2. Dawley, Virginia, Andrews, Carolina & Bucklew

شد. از تعداد ۲۶۹ پرسشنامه توزیع شده، ۲۲۰ پرسشنامه برگردانده شد. بدین ترتیب میزان بازگشت ۸۱/۷۸ بوده است. از ۲۲۰ نفر اعضای نمونه، ۶۷ نفر زن (معادل ۳۰/۵ درصد)، و ۱۵۳ نفر مرد (معادل ۶۹/۵ درصد) بودند. اکثریت افراد نمونه مدرک لیسانس (۱۶۱ نفر معادل ۷۳/۲ درصد) داشتند و متأهل (۱۹۴ نفر معادل ۸۸/۲ درصد) بودند.

### ابزار سنجش

پرسشنامه عدالت توزیعی<sup>۱</sup>: شامل ۶ گویه از پرایس و مولر<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) که برای سنجش عدالت توزیعی استفاده شده است. این گویه‌ها نشان می‌دهند تا چه میزان کارکنان با توجه به مسئولیت‌های شغلی، تجربه، تلاش و عملکرد خوب و آموزش و سختی کارشان، منصفانه پاداش دریافت می‌کنند. مقیاس پاسخگویی به این پرسشنامه ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم بوده است و یک نمونه از گویه‌های آن بدین شرح است: «در قبال تلاشی که انجام می‌دهم پاداش منصفانه دریافت می‌کنم». رادر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) آلفای کرونباخ ۰/۹۴ و مورمن، بلاکی و نیهوف<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) نیز در مطالعه خود آلفای کرونباخ ۰/۹۰ را برای این پرسشنامه گزارش کرده‌اند. پایایی این پرسشنامه برحسب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد.

پرسشنامه عدالت رویه‌ای<sup>۶</sup>: این پرسشنامه ۶ گویه‌ای برای سنجش انصاف و عدالت ادراک‌شده کارکنان در توجه به فرایندهای کاری و تصمیم‌گیری‌ها، تهیه شده و مورمن (۱۹۹۱) آن را به کار گرفته است. هر گویه آن از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شد. یک نمونه از گویه‌های آن بدین شرح است: «سازمان با تدابیر خاصی که اندیشیده است، معیارهایی را به وجود آورده که تمام تصمیم‌گیری‌ها از دوام لازم برخوردار باشد». مورمن (۱۹۹۱) نیز در مطالعه خود آلفای کرونباخ ۰/۹۰ را برای این پرسشنامه گزارش کرده است. پایایی پرسشنامه در این پژوهش برحسب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمد.

پرسشنامه مشارکت<sup>۷</sup>: سنجش مشارکت و ایان و همکاران (۲۰۰۲) با ۴ گویه بود که از شرکت‌کنندگان پرسیده می‌شد. این گویه‌ها عبارت بودند از «گرفتن تصمیمات مهم در شرکت»، «تصمیماتی که در موردشان بحث کرده‌اند»، «پرسیدن نظر افراد در مورد پرسش‌های مهم» و «دریافت ارتباط ویژه از طرف مدیریت» و کارکنان نشان می‌دادند تا چه میزان سازمانشان

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر پاداش (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، پاداش محتمل و تنبیه غیرمحتمل) و رفتارهای ارادی (مشارکت و قدردانی) با حمایت سازمانی ادراک‌شده، تبادل رهبر-عضو، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد وظیفه در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان بوده است. به این منظور، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- فرضیه ۱: عدالت رویه‌ای بر حمایت سازمانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۲: عدالت توزیعی بر حمایت سازمانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۳: عدالت توزیعی بر تبادل رهبر-عضو تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۴: مشارکت و قدردانی بر حمایت سازمانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۵: پاداش‌های محتمل و تنبیه غیرمحتمل بر تبادل رهبر-عضو تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۶: حمایت سازمانی بر تعهد عاطفی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۷: حمایت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۸: تبادل رهبر-عضو بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۹: تبادل رهبر-عضو بر میزان عملکرد وظیفه کارکنان تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۱۰: رفتار شهروندی سازمانی بر میزان عملکرد وظیفه کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

### روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است که جامعه آماری آن همه کارکنان ستادی زن و مرد آموزش و پرورش شهر اصفهان شاغل در دبیرستان‌های دولتی دوره دوم نواحی ششگانه شهر اصفهان بودند. براساس جدول تعیین حجم نمونه کوهن چاراش و اسپکتور<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نمونه آماری این پژوهش ۲۶۹ نفر از ۵۲۱۰ نفر جامعه آماری تعیین شد (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹). برای دستیابی به این نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی سهمی مبتنی بر حجم استفاده شد. به این ترتیب از بین نواحی ششگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان ۳ ناحیه به تصادف انتخاب شدند. از بین کارکنان ستادی این نواحی با توجه به سهم هر ناحیه تعداد شرکت‌کنندگان از هر ناحیه محاسبه شد. ۲۶۹ پرسشنامه به صورت تصادفی در بین شرکت‌کنندگان توزیع

1. Cohen-Charash & Spector

3. Price & Mueller

5. Moorman, Blakely & Niehoff

7. inclusion scale

2. distributive justice scale

4. Ruder

6. Procedural Justice Scale

پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۷</sup>: برای سنجش حمایت سازمانی ادراک شده ۹ گویه از آیزنبرگر، فاسولو و لاماسترو<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) با مقیاس پاسخگویی ۷ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷) بود و پایایی آن را ۰/۹۲ گزارش کردند. در این پژوهش برای اولین بار طی یک فرایند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطابق محتوایی تخصصی به کمک متخصصان) ترجمه و آماده اجرا گردید و پایایی آن برحسب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد. دو نمونه از گویه‌های این پرسشنامه عبارت است از: «این سازمان واقعاً مراقب وضعیت رفاه و سلامت جسمی و روحی من است.» و «این سازمان به رضایت عمومی من در کار توجه دارد.»

پرسشنامه تعهد عاطفی<sup>۹</sup>: این پرسشنامه ۶ گویه‌ای از آلن و می‌یر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷) و برای سنجش میزان تعهد عاطفی در سازمان و با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ در پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شد. دو نمونه از گویه‌های پرسشنامه به این شرح است: «احساس می‌کنم با سازمان خود پیوند عاطفی دارم.» و «در سازمان محل کارم خود را عضوی از خانواده احساس می‌کنم.» این پرسشنامه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و پایایی  $\alpha=0/89$  در این پژوهش به کار گرفته شد.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱۱</sup>: برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی، ناظر مستقیم ۴ گویه برای مقیاس نوع دوستی از پودساکوف، مکنزی، پاین و باچراچ<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) را تکمیل می‌کند. طیف پاسخگویی ناظر ۷ درجه‌ای بود و پایایی این پرسشنامه  $\alpha=0/83$  به دست آمده بود. در پژوهش هویدا و نادری (۱۳۸۷) پایایی این پرسشنامه ۰/۸۹ گزارش شده است و در این پژوهش این ضریب ۰/۸۸ به دست آمد. دو نمونه از گویه‌های آن به این شرح بود: «من در این سازمان حقوق دیگران را ضایع نمی‌کنم»، «من تمایل دارم به همکاری که حجم کاری سنگین دارند کمک کنم». این پرسشنامه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در این پژوهش به کار گرفته شد.

پرسشنامه عملکرد وظیفه<sup>۱۳</sup>: شامل ۴ گویه برای سنجش میزان عملکرد کارکنان است ویلیامز و اندرسون<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۱) مورد استفاده قرار دادند. این ۴ گویه را ناظران می‌پرسند تا میزان نیازهای رسمی کارکنان را در رابطه با مسؤولیت آنان به دست آورند. طیف پاسخگویی ۷ درجه‌ای بود و انسجام درونی این

تعهداتش را نسبت به آنها انجام می‌دهد. طیف پاسخ‌ها از ۱ تا ۵ بود که ۱ نشان‌دهنده انجام نشدن و ۵ نشان‌دهنده اجرای بسیار خوب بوده است. وایان و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه خود آلفای کرونباخ ۰/۹۰ را گزارش کرده بودند، اما در این پژوهش ضریب پایایی آن برحسب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ و انسجام درونی آن ۰/۸۳ محاسبه شد.

پرسشنامه قدردانی و توجه<sup>۱</sup>: پرسشنامه قدردانی و توجه با ۳ گویه از وایان و همکاران (۲۰۰۲) و مقیاس ۵ درجه‌ای که دو نمونه گویه‌های آن «مدیران ارشد تا چه حد کارکنان را می‌شناسند» و «میزان رعایت شأن و منزلت توسط مدیران ارشد» بوده است. وایان و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه خود آلفای کرونباخ ۰/۸۷ را گزارش کرده بودند، اما در این پژوهش ضریب پایایی برحسب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بوده است.

پرسشنامه میزان پاداش‌های محتمل<sup>۲</sup>: شامل ۵ گویه از پودساکوف، تئودور و اسکوو<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) با پایایی ۰/۹۰ که در آن میزان پاداش‌های احتمالی دریافت شده از طرف مدیران ارزیابی می‌شد و دو نمونه از گویه‌های آن به این شرح است: «وقتی کارم را به درستی انجام می‌دهم، ناظرم شخصاً مرا تحسین می‌کند.» و «رفتار مدیرم با من به صورت مناسب است.» در این پژوهش مقیاس پاسخگویی ۵ درجه‌ای لیکرت و ضریب پایایی برحسب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه تنبیه‌های غیرمحمول<sup>۴</sup>: این پرسشنامه با ۴ گویه برای ارزیابی تنبیه‌های غیرمحمول کارکنان با گویه‌هایی مانند «ناظرم غالباً مرا بدون آنکه بدانم چرا، تنبیه می‌کند» و «رفتار ناظرم با من قابل پیش‌بینی نیست.» و ضریب پایایی ۰/۷۹ در پژوهش پودساکوف، تئودور و اسکوو (۱۹۸۲) بر مبنای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. در این پژوهش نیز مقیاس پاسخگویی ۵ درجه‌ای لیکرت و ضریب پایایی برحسب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد.

پرسشنامه تبادل رهبر-عضو<sup>۵</sup>: ۷ گویه برای سنجش تبادل رهبر-عضو از اسکاندورا، گرین و نوک<sup>۶</sup> (۱۹۸۴) با طیف ۷ درجه‌ای و آلفای کرونباخ ۰/۸۹ استفاده گردید. انسجام درونی پرسشنامه در این پژوهش ۰/۸۳ به دست آمد و مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت برای پاسخگویی استفاده شد که دو نمونه از گویه‌های آن به این شرح است: سرپرست من شخصاً تمایل دارد در حل مسائل کاری به من کمک کند و روابط کاری من با سرپرستم اثربخش است.

1. Recognition scale

3. Podsakoff, Todor &amp; Skov

5. leader-member exchange scale

7. Perceived Organizational Support

9. affective commitment

11. organizational citizenship behavior

13. Williams &amp; Anderson

2. contingent rewards scale

4. non-contingent punishment scale

6. Scandura, Graen, Novak

8. Eisenberger, Fasolo &amp; LaMastro

10. Allen &amp; Meyer

12. Podsakoff, MacKenzie, Paine &amp; Bachrach

پرسشنامه در پژوهش ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)،  $\alpha = 0.85$  گزارش شده است و در این پژوهش پایایی برحسب آلفای کرونباخ  $0.91$  به دست آمد. دو نمونه از گویه‌های آن بدین شرح است: «وظایف رسمی شغل خود را انجام می‌دهم» و «فعالیت‌هایی را که به طور مستقیم به من مربوط است انجام می‌دهم».

روایی صوری، محتوایی و سازه برای این پرسشنامه‌ها نیز در این پژوهش بررسی شد. از نظر متخصصان برای تعیین روایی صوری استفاده شد. در تعیین کیفی روایی صوری موارد سطح دشواری، میزان تناسب نداشتن و ابهام گویه‌ها مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت. در گام بعدی برای کاهش و حذف شاخص‌های نامناسب و تعیین اهمیت هر یک از شاخص‌ها از روش کمی تأثیر آیتم استفاده شد. به همین دلیل برای ارزیابی روایی محتوایی نیز از قضاوت افراد خبره استفاده شد. از طریق متون موضوع، مرتبط بودن، سادگی و وضوح هر یک از شاخص‌ها و همچنین - ضروری بودن آنها را در قالب پرسشنامه‌ای از متخصصان مربوطه پرسیده شد.

### روش اجرا و تحلیل داده‌ها

در مرحله اجرای پرسشنامه‌ها پس از معرفی دانشگاه به سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان و تأیید پرسشنامه از طرف حراست آن سازمان معرفی‌نامه‌ای برای شش ناحیه آموزش و پرورش ارسال شد و پس از تأیید ناحیه، پژوهش وارد مرحله اجرا شد. پرسشنامه‌ها در شروع وقت اداری بین کارکنان توزیع گردید و از بعضی از آنها تا پایان وقت اداری دریافت می‌شد و تعدادی دیگر نیز ممکن بود در روزهای بعدی تحویل دهند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با کمک سیستم عامل میکروآلفا<sup>۱</sup> (ایموس) نسخه ۱۸ مدل مفهومی پژوهش با کمک روش تحلیل مسیر برازش گردید.

### یافته‌ها

در این پژوهش یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که از بین میانگین‌های نمرات مستقل بیشترین میانگین مربوط به عدالت رویه‌ای و کمترین مربوط به تنبیه غیرمحمول است. نتایج نشان داد که میانگین نمره متغیرهای ملاک برای حمایت سازمانی  $3.67/98$  و برای تبادل رهبر- عضو  $1.8/19$  است. همچنین میانگین نمرات متغیرهای وابسته برای رفتار شهروندی سازمانی  $2.2/99$ ، عملکرد  $2.3/64$  و تعهد  $3.0/05$  بوده است. بر اساس ضرایب همبستگی بین عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و توجه و تبادل رهبر- عضو با حمایت سازمانی ادراک‌شده در سطح  $P \leq 0.01$  معنی‌دار بوده است و بین عدالت توزیعی، عدالت

رویه‌ای، مشارکت، قدردانی و توجه و تبادل رهبر- عضو با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبت و معنی‌دار آماری وجود دارد. ضریب همبستگی بین عدالت توزیعی، پاداش محتمل و تنبیه غیرمحمول با تبادل رهبر- عضو در سطح  $P \leq 0.01$  معنی‌دار بوده و بین عدالت توزیعی و پاداش محتمل با تبادل رهبر- عضو رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد. تنبیه غیرمحمول با تبادل رهبر- عضو رابطه معکوس و معنادار دارند. ضریب همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی در سطح  $(P \leq 0.01)$  معنی‌دار بوده و بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تبادل رهبر- عضو با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد. همچنین بین تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان نیز رابطه مثبت وجود دارد. با برازش داده‌های مدل پیشنهادی مقادیر زیر به دست آمد که نشان‌دهنده تناسب نداشتن مدل با داده‌های حاضر است. به این ترتیب مدل یا داده‌ها به تصحیح نیاز داشت.

در مرحله اول با بررسی نرمال بودن داده‌ها معلوم شد که آماره مربوط به احراز شرایط نرمال بودن چند متغیری  $(\chi^2/445)$  به طرز معناداری از مقدار بحرانی  $(2/58)$  بیشتر است. با رسم نمودارهای پراکنش همزمان (ماتریسی) متغیرها و بررسی پرت بودن همزمان داده‌ها در نهایت ۴ داده به‌عنوان داده پرت از داده‌ها حذف شد. همان‌طور که تأثیر متغیرهای پژوهش و برآورد پارامترها (وزن‌های رگرسیونی) در مدل پیشنهادی نشان داد، هر معادله شامل ضرایب مسیر بین متغیرهای مشاهده شده، خطای اندازه‌گیری متغیر مشاهده شده، همراه آزمون معناداری آن بود. به طور مثال ضریب مسیر بین عدالت رویه‌ای و حمایت سازمانی ادراک‌شده برابر با  $0.399$ ، خطای استاندارد آن برابر با  $0.105$  و در سطح  $0.0001$  از لحاظ آماری معنادار است.

به این ترتیب فرضیه‌های ۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰ تأیید شد و فرضیه‌های مربوط به تأثیر مستقیم عدالت توزیعی بر حمایت سازمانی، حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و مبادله رهبر- عضو بر عملکرد که فرضیه‌های ۲، ۷، ۹ را شامل می‌شد مورد تأیید قرار نگرفت. در مرحله اول برازش مدل نیز ۳ اثر معنادار نبود. این سه اثر یعنی اثر عدالت توزیعی بر حمایت سازمانی و اثر حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و اثر مبادله رهبر- عضو بر عملکرد از مدل حذف شد. پس از حذف این اثرها و بررسی سایر شاخص‌های عملکرد مدل، مانند شاخص میزان تغییرات کوواریانس‌ها، سرانجام تأثیر بین متغیرهای پژوهش و مدل تصحیح شده به صورت جدول ۱ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل به کمک نرم‌افزار سیستم عامل میکرو آلفا در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۱- تأثیر متغیرهای پژوهش (برآورد شاخص‌ها و وزن‌های رگرسیونی) در مدل تصحیح شده

روابط بین متغیرها	شاخص آماری	برآورد غیراستاندارد	برآورد استاندارد	خطای معیار	سطح معناداری
عدالت رویه‌ای ← حمایت سازمانی	۰/۴۴	۰/۲۲	۰/۱۲۴	۰/۰۰۱	
مشارکت ← حمایت سازمانی	-۰/۳۹۶	-۰/۱۶	۰/۱۷۸	۰/۰۲۶	
قدردانی ← حمایت سازمانی	-۰/۵۹۶	-۰/۱۹	۰/۲۲۲	۰/۰۰۷	
عدالت توزیعی ← تبادل رهبر-عضو	۰/۱۳۵	۰/۱۵	۰/۰۴۴	۰/۰۰۲	
پاداش محتمل ← تبادل رهبر-عضو	۰/۳۴۷	۰/۴۹	۰/۰۳۷	۰/۰۰۱	
تنبیه غیرمحتمل ← تبادل رهبر-عضو	-۰/۲۸۴	-۰/۳۳	۰/۰۴۵	۰/۰۰۱	
تبادل رهبر-عضو ← رفتار شهروندی	۰/۱۸۳	۰/۲۰	۰/۰۶۲	۰/۰۰۳	
حمایت سازمانی ← تعهد	۰/۳۱۲	۰/۳۴	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱	
رفتار شهروندی ← عملکرد	۰/۶۷۴	۰/۶۸	۰/۰۴۹	۰/۰۰۱	
تبادل رهبر-عضو ← حمایت سازمانی	۰/۶۲۹	۰/۳۵	۰/۰۹۸	۰/۰۰۱	
عدالت توزیعی ← عملکرد	۰/۱۳۹	۰/۱۷	۰/۰۴۱	۰/۰۰۱	

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری تصحیح شده

شاخص‌های آماری مقادیر	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA
مقادیر برازش	۴۷/۷۳	۳۵	۰/۹۷۵	۰/۰۴۸

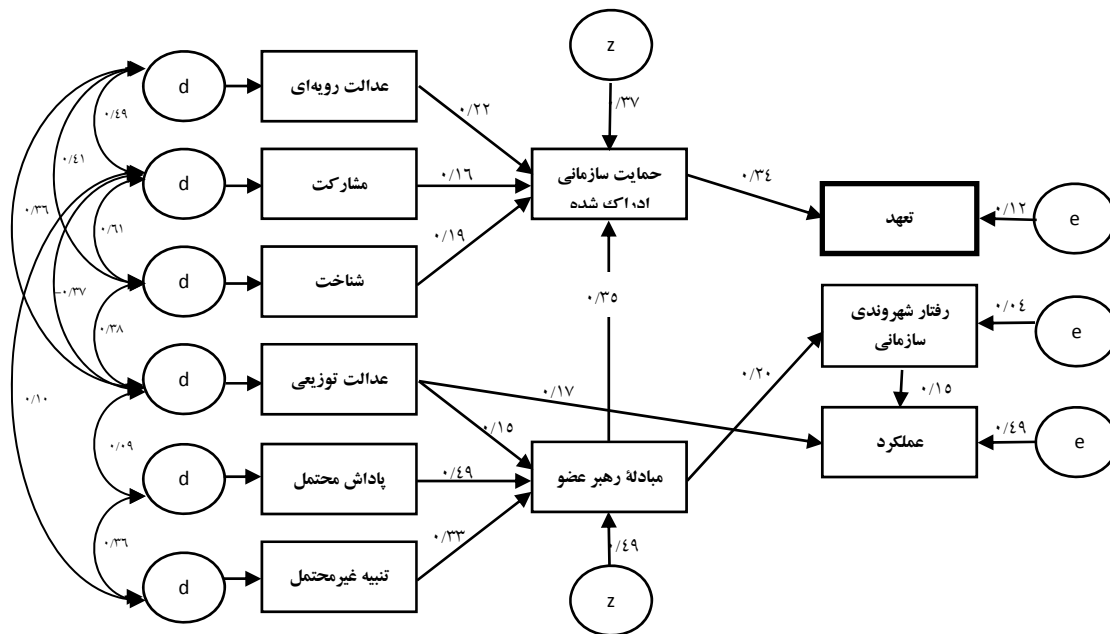
حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان به اجرا در آمد. طبق یافته‌های این پژوهش رابطه مثبت بین عدالت رویه‌ای و حمایت سازمانی ادراک شده تأیید شد. وجود رابطه معنادار بین عدالت رویه‌ای با حمایت سازمانی ادراک شده با نتایج پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) مبنی بر اینکه افراد هنگامی که ادراک از عادلانه بودن رویه‌ها، روش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها دارند و اجرای تصمیمات را به‌طور منصفانه ادراک می‌کنند و احساس حمایت بیشتری از طرف سازمان و سرپرست خود دارند، همسویی نشان داد. به‌عبارت دیگر اگر سازمان شرایط شغلی مناسبی برای کارکنان فراهم کند، با آنها رفتاری عادلانه داشته باشد، پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کند، به آنها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلی آنان را تضمین کند؛ به این ترتیب کارکنان احساس حمایت بیشتری از طرف سازمان و سرپرست خود دارند. به این معنا که به نظر می‌رسد عدالت رویه‌ای یا انصاف ادراک شده در رویه‌های تخصیص پاداش، که نه تنها ادراکات افراد را از انصاف موجود در پیامدها تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه به همان میزان ادراک افراد را از وجود انصاف در فرد یا افراد توزیع‌کننده پاداش‌ها نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که مدل تصحیح شده از برازندگی مناسبی برخوردار است. مدل استخراج شده ابزار مناسب برای نشان دادن روابط بین پاداش و رفتارهای ارادی بر حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد وظیفه است. شاخص CFI هرچه به یک نزدیک باشد، برازش کامل مدل را نشان می‌دهد که در اینجا مقدار این شاخص ۰/۹ است و کم بودن شاخص RMSEA (۰/۰۴) به منزله مطلوبیت برازش مدل است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کلی بررسی تأثیر بین پاداش (عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، پاداش‌های احتمالی و تنبیه غیرمحتمل) و رفتارهای ارادی (مشارکت و قدردانی) با





نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرها براساس مقادیر بتا

رابطه کارمند با سرپرست خودش نیز بهبود یابد. براساس ضریب بتا ۰/۱۶- مشارکت و قدردانی با حمایت سازمانی رابطه دارد و فرضیه چهارم این پژوهش نیز تأیید می‌گردد. یافته حاصل با بخشی از نتایج پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲)، بل و منگوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، همسو است. به این ترتیب که هرچه مشارکت کارکنان در امور مربوط به سازمان بیشتر باشد و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده شوند، احساس حمایت بیشتری از طرف سازمان می‌کنند و احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قایل است. زیرا اگر کارمند احساس کند که در سازمان آینده روشنی دارد و سرپرست مراقب او است، احساس حمایت بیشتری از طرف سازمان می‌کند. بنابراین اگر مدیریت خواهان افزایش درک حمایت باشد، باید از رفتارهایی استفاده کند که احساس اطمینان را افزایش دهد و مشارکت کارکنان را ترغیب کند و همچنین حس قدردانی ایجاد کند. مشارکت سازمانی باعث افزایش کرامت فرد می‌شود و زمانی که فرد احساس کرامت داشته باشد، انگیزه کاری و دلبستگی به کار او بالا می‌رود و متقابلاً برای سازمان مفید واقع می‌شود و از طرف سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد.

پاداش‌های محتمل یا مشروط نشان می‌دهد که تا چه حد رهبر واقعاً در ارائه تقویت مثبت برای اعضای سازمانش در قالب پاداش‌های پولی، ستایش و انواع دیگر از مصوبات اجتماعی مبتنی بر عملکرد خوب پیروان درگیر می‌شود. رابطه پاداش‌های محتمل با تبادل رهبر-عضو با نتایج پژوهش وایان

از آنجا که توزیع رویه‌ها و چگونگی تخصیص آن در سازمان آموزش و پرورش بر عهده سازمان است پس ادراک از عدالت رویه‌ای با ادراک از حمایت سازمانی مرتبط می‌شود.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر رابطه عدالت توزیعی با حمایت سازمانی تأیید نشد. به این معنا که ادراک از توزیع عادلانه امکانات و پاداش‌ها در سازمان لزوماً بر ادراک از حمایت سازمانی تأثیر ندارد. این موضوع با پژوهش‌های شور و شور (۱۹۹۵)، مورمن، بلکلی و نیهوف<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، وایان و همکاران (۲۰۰۲) همسویی نشان نداد. این یافته را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش سرپرستان خود را افرادی می‌دانند که مقامات بالادست‌تر از خود دارند و نقشی در توزیع پاداش‌ها و تخصیص منابع ندارند، به این ترتیب ادراکی از رابطه‌ای بین عدالت توزیعی و حمایت سازمانی ندارند.

اینکه عدالت توزیعی با تبادل رهبر-عضو رابطه دارد، نیز تأیید شد. این نشان می‌دهد که وقتی کارکنان احساس کنند انصاف و برابری در تخصیص حقوق، امکانات و پاداش در سازمان مد نظر قرار می‌گیرد، به‌طور طبیعی در ارتباط بین کارمند و سرپرست تأثیر می‌گذارد. یافته‌های حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش وایان و همکاران همسو نیست. این ناهمسویی ممکن است به این علت باشد که هر سازمان که دارای قوانین و راهکارهای ثبت شده‌ای است، درک کارمندان نسبت به عادلانه بودن توزیع‌ها بهتر می‌شود و این ادراک باعث می‌شود

(۱۳۸۹) مبنی بر اینکه ارتباط بین کارمندان و سرپرستان هرچه بیشتر و بهتر و نزدیکتر باشد، رفتارهای اختیاری و داوطلبانه کارکنان برای سازمان افزایش پیدا می‌کند، همسو بود. اما با نتیجه پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲)، با فرض ارتباط معنادار بین تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی همسویی نداشت و این ناهمسویی ممکن است به این دلیل باشد که چون رفتارهای شهروندی، رفتارهای اختیاری و داوطلبانه‌ای است که از سوی کارکنان برای ارتقای سازمان صورت می‌گیرد و انتظار پاداش از طرف سازمان وجود ندارد، چیزی بر آن تأثیر نمی‌گذارد.

رابطه مثبت رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد با پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) غیرهمسو بود و این بدان معنا است که چون رفتارهای شهروندی سازمانی اختیاری است و کارمندان به صورت داوطلبانه به انجام آنها می‌پردازند، بر عملکرد و کاهش یا افزایش آن تأثیرگذار نیست، ولی با پژوهش هوانگ، جین و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) همسویی نشان داد. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی، کارایی و سودآوری سازمانی مؤثر است، از هزینه‌های مدیریتی می‌کاهد، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و توانایی سازمان برای انطباق مؤثر با تغییرات محیطی را ارتقا می‌دهد پس بدیهی است که این رابطه مثبت و معنادار باشد.

تأثیر مثبت عدالت توزیعی بر عملکرد بدان معنا است که وقتی کارکنان احساس کنند انصاف و برابری در تخصیص حقوق، امکانات و پاداش در سازمان مد نظر قرار می‌گیرد، به طور طبیعی عملکرد آنها افزایش می‌یابد و در راستای اهداف سازمان گام برمی‌دارند. نتایج نشان داد که تقویت مشروط به طور قابل توجهی وابسته و در ارتباط با پنج منبع قدرت رهبر (مثبت مربوط به مشروع، پاداش، مرجع و قدرت تخصص و منفی مربوط به قدرت اجبار) است. همچنین تنبیه مشروط با قدرت تخصص ارتباط مثبت داشت. تقویت مشروط به طور مثبتی با رضایت شرکت و به طور منفی مربوط به نارضایتی می‌شود. در حالی که تنبیه غیر محتمل به طور مثبت مربوط به نارضایتی و به طور منفی به رضایت شرکت مرتبط است. در تفسیر یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان این‌گونه استدلال کرد که مدیرانی که از پاداش استفاده می‌کنند، زمینه‌ای را فراهم می‌کنند که در آن شخص به منظور به دست آوردن پاداش‌هایی که فرد عامل (مدیر) تعیین می‌کند، دستورهای سازمانی را انجام می‌دهد، چرا که تعیین انتظارات و اهداف روشن و دادن پاداش به پیروان برای دستیابی به اهداف، احتمالاً آنها را به سمت اهداف تعیین شده برمی‌انگیزاند.

می‌توان به عنوان پیشنهاد کاربردی در پژوهش این نکته را مطرح کرد که سازمان آموزش و پرورش برای افزایش حمایت

و همکاران (۲۰۰۲) همسویی نشان داد. به این معنا که پاداش‌هایی که رهبران در ازای انجام بهتر امور به کارمندان می‌دهند، در ارتباط بین رهبر و کارمندان مؤثر است و افزایش پاداش‌ها باعث بهتر شدن روابط بین کارمندان و سرپرستان می‌شود. کیفیت روابط بین مدیر و زیردستان بر حمایت‌های روانی دوطرفه تأثیر می‌گذارد و زیردستانی که تحت حمایت مدیر و سازمان قرار می‌گیرند و پاداش دریافت می‌کنند، روابط بهتری با سرپرستان و مدیران خود دارند.

احتمال دارد که ناظران و سرپرستانی که تنبیه غیر مشروط را روی کارکنان اجرا می‌کنند، با خدشه‌دار کردن اعتماد به رئیس، باعث ضربه زدن به تبادل رابطه با کارکنان شوند. به این ترتیب تنبیه غیر محتمل با تبادل رهبر-عضو رابطه دارد و این یافته با نتایج پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) همسو نبود. دلیل این ناهمسویی ممکن است این باشد که کارکنان در سازمان مربوطه تا به حال مورد تنبیه سرپرست قرار نگرفته‌اند و یا اینکه کارکنان سازمان مربوطه در پاسخگویی به پرسشنامه دقت لازم را مبذول نکرده‌اند و یا جنبه احتیاط را رعایت کرده‌اند.

تعهد عاطفی مهمترین عنصر تعهد سازمانی است که در این پژوهش حمایت سازمانی با تعهد عاطفی رابطه داشت. این یافته با پژوهش‌های لامسترو (۲۰۰۰)، وایان و همکاران (۲۰۰۲)، و شاکری‌نیا و نبوی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه هرچه حمایت سرپرست از کارکنان سازمان بیشتر باشد و کارکنان احساس کنند که سازمان برای آنها ارزش قایل است و به خوشبختی آنها می‌اندیشد، تعهد و دلبستگی کارکنان نسبت به سازمان بیشتر می‌شود همسویی نشان داد. یعنی هرچه کارکنان حمایت بیشتری از سوی سازمان درک کنند و بر این باور باشند که سازمان به حضور و مشارکت آنها ارزش داده و به رفاه آنها توجه دارد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و با احساس پیوند بیشتر با سازمان و احساس تعلق و وابستگی (تعهد عاطفی) کارکنان به سازمان بیشتر و تمایل به ترک سازمان کمتر می‌شود.

فرضیه ششم پژوهش مبنی بر رابطه تبادل رهبر-عضو با حمایت سازمانی نیز تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش وایان و همکاران (۲۰۰۲) همسو بود به این معنا که یک رهبر، الگوی رابطه‌ای یا تبادلی یگانه و منحصر به فردی را با هریک از زیردستان ایجاد می‌کند و هرچه روابط بین کارکنان با سرپرست آنان بهتر و نزدیکتر باشند و به اصطلاح عضو گروه خودمانی باشند، احساس حمایت و ارزشمندی بیشتری از طرف سازمان دریافت می‌کنند.

تبادل رهبر-عضو با رفتار شهروندی سازمانی رابطه داشت؛ پس فرضیه هفتم نیز تأیید شد که با پژوهش سید نقوی و جعفری

سازمانی ادراک‌شده کارکنان نسبت به سازمان به اجرای عادلانه رویه‌ها و سیاست‌های سازمان در قبال کارکنان بپردازد. همچنین یک استاندارد مرجع برای ارزیابی در خصوص توزیع منابع انسانی و پرداخت‌ها و پاداش‌ها وجود داشته باشد تا کارکنان اطمینان یابند که توزیع پرداخت‌ها عادلانه است و نیز کارکنان را در امور مهم سازمان مشارکت دهند. سازمان می‌تواند با درگیر کردن کارکنان در امور مهم مانند تصمیم‌گیری، اجرا و ارزشیابی بر برنامه‌های سازمان، مشارکت کارکنان را افزایش دهد. همچنین باید به کارکنان توجه شود و از آنان قدردانی شود تا کارکنان احساس کنند که در سازمان آینده روشنی دارند و کارفرما و سرپرست مراقب آنهاست و آنها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. همچنین برای افزایش تبادلات رهبر-عضو، سرپرستان باید نسبت به توزیع پرداخت‌ها و پاداش‌ها دقت بیشتری مبذول کنند؛ زیرا پژوهش‌ها نشان داده است که کارکنان نسبت به حفظ یک تبادل عالی و خوب با ناظران و سرپرستان راغب هستند، در صورتی که احساس کنند ناظران منصفانه پاداش‌ها را توزیع می‌کنند. همچنین پاداش‌های پولی، ستایش و تقویت‌هایی را مبتنی بر عملکرد خوب کارکنان به آنها ارائه دهند. کارکنان را بدون اطلاع تنبیه نکنند و در صورت تنبیه دلیل آن برای کارکنان توضیح داده شود. رعایت نکات یاد شده، بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌کند.

در هر پژوهش، پژوهشگر با محدودیت‌هایی روبه‌رو است، این پژوهش نیز محدودیت داشته است. یکی از محدودیت‌ها این است که سنجش متغیرها به صورت خودگزارش‌دهی و با جامعه آماری محدود انجام گرفته است، بنابراین برای تعمیم بهتر نتایج، مطالعه جامعه آماری گسترده‌تر با حیطه کاری متنوع‌تر پیشنهاد می‌شود. این پژوهش در بین کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان بوده است، بنابراین در تعمیم یافته‌های پژوهش به سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها و کارکنان غیرستادی باید جانب احتیاط رعایت گردد. همچنین احتمال محافظه‌کاری برخی از کارکنان وجود دارد و ممکن است در پاسخ آنان به پرسشنامه تأثیرگذار باشد، به این علت باید در تعمیم نتایج این نکته نیز لحاظ گردد. به علت نبود پژوهش‌های مشابه داخلی با این پژوهش کار مقایسه نتایج با مشکل روبه‌رو بود و بالاخره اینکه نتایج این پژوهش فقط در بین کارکنان باسواد قابل تعمیم است.

## منابع

ابراهیم‌پور، ح. (۱۳۹۲). تأثیرپذیری عملکرد وظیفه‌ای از اخلاق کاری (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶، ۹، ۱۹، ۸۳-۱۰۱.

بهارلویی، ف. (۱۳۸۸). رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار مدنی سازمانی کارکنان شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، ۱۲۱ص.

جواهری‌کامل، م. (۱۳۸۸). تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر عضو، اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۶، ۲۴، ۷-۲۴.

سید نقوی، م.، جعفری‌فارسانی، ج. (۱۳۸۹). رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۶: ۱۱۵-۱۲۶.

شاکری‌نیا، ا.، نبوی، ص. (۱۳۸۹). رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان. فصلنامه مطالعات مدیریت نیروی انتظامی، ۴: ۶۰۸-۶۲۶.

طوسی م.ع. (۱۳۹۰). مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو: نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۱۹۸ص.

کول کویت، ج.ای.، لیباین، ج.ای.، و ویزن، م. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه محمد فیضی، اسماعیل قادری، مهدی عزیزاده، اردبیل: محقق اردبیلی.

گل‌پرور، م.، عریضی، ح. (۱۳۸۵). پیش‌بینی تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اساس متغیرهای هدفه‌گانه فردی و سازمانی، دانش و پژوهش در روان‌شناسی، ۲۹، ۶۸-۴۱.

گل‌پرور، م.، رفیع‌زاده، پ. (۱۳۸۸). الگوی ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی، رشد حرفه‌ای، حمایت رهبری و توانمندسازی. *www.sid.ir*. ۲۷-۴۵.

گل‌پرور، م.، نادری، م.ع. (۱۳۹۰). تدوین مدلی برای رابطه بین رضایت شغلی، تعهد عاطفی، تبعیض و ترک خدمت معلمان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵، ۳، ۱۳۵-۱۲۱.

گل‌شیرازی ن. (۱۳۸۹). رابطه بین سبک‌های دلبستگی و ادراک از عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد خوراسگان اصفهان. ۱۳۷ص.

محمودی، ف. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین برداشت کارکنان از میزان رعایت عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد خوراسگان اصفهان، ۱۲۲ص.

میرسپاسی ن. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در روابط کار. چاپ دوم، تهران: انتشارات میر، ۴۹۲ص.

هویدا، ر.، نادری، ن. (۱۳۸۷). بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱، ۹، ۳۳، ۷۸-۸۸.

یوسف‌زاده، س. (۱۳۸۹). رابطه تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و عملکرد و وظیفه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های شهرستان بابل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان اصفهان.

Al-Hussami. (2008). A study of nurses job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and level of education, *European Journal of Scientific Research*. 22(2): 286-295.

- Alotaibi, GA. (2005). Antecedents of organizational citizenship Behavior, A study of public personal in Kuwait. *Public Personal Management*, 30(3): 350-363.
- Atwater, L., Carmeli, A. (2009). Leader- member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* 2009, doi: 10-1016/J.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1997). The measurement and antecedence of affective, continuance and normative commitment to the organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Bell, S.J., & Menguc, B. (2002). "The employee – organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality", *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: a Metaanalysis, *Organizational Behavior Human Decision Process*, Vol. 86, pp.278–321.
- Cohen, A. (2006). *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*. School of political science. Division of public Administration. University of Haifa.
- Dawley, D.D., Virginia, W., Andrews, M.C., Carolina, N., Bucklew, N.S. (2007). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Durif, Fabien; Geay, Bénédicte and Graf, Raoul. (2012). Do key account managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application, *Journal of Business Research*, Published by Elsevier Inc.
- Erd. gan, B., Liden, R.C, Kraimer M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(2):395-406.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis– LaMastro. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, PP: 51-59.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel Multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Gault, LQ., Frank, ML. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, nonprofit, and for profit. *The Journal of Public Personal Management*, 31(2): 207-210.
- Huang, J.H., Jin, B.H., & Yang, C. (2004). "Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior", *International Journal of Manpower*, 25(2).
- Lambert, Eric. (2003). The Impact of organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lamastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support.
- National Forum, V13, N.3. Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. (9):370 -390.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- Price, J.L., & Mueller. C.W. (1986). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Effects of leader performance Contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate Performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 812-821.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 6(3), 513-563.
- Rhoades. L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 698-714.
- Ruder, G. (2003). *The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. Tesees of Philosophy in Human Development.
- Scandura, TA., Graen, GB., Novak. (1986). When Managers Decide not to Decide autocrtially: An investigation of leader -member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71:519-585.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and Organizational justice. In R. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Press.
- Wat, D., Shafer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Journal Personnel Review*, 34, #4.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational Support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wayne, S.J., ShoSre, L.M., Bommbler, W.M., Tetrick, LE. (2002). the Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 590-598.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zampetakis, L.A., Beldekos, P., Moustakis, V.S. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organizations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived organizational support. *European Management Journal*, 27, 165-175.