

## بررسی نقش عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی)

عباس اکبری<sup>۱</sup>، سمیه رهبری\*<sup>۲</sup>، محبوبه کدخدایی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی نقش جهان، اصفهان

۲. استادیار مؤسسه آموزش عالی نقش جهان، اصفهان

\* Email: [s.rahbari64@yahoo.com](mailto:s.rahbari64@yahoo.com)

### چکیده

امروزه بیش از هر زمان دیگری صحبت از عدالت سازمانی، مطرح شده است. عدالت سازمانی انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان است، که می تواند شامل تعاملات اقتصاد اجتماعی و همچنین در بر گیرنده روابط فرد با روسا، زیردستان، همکاران و سازمان بعنوان یک سیستم اجتماعی باشد. هدف پژوهش حاضر نقش عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری نجف آباد بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شهرداری نجف آباد تشکیل دادند که دارای ۱۶۰ نفر پرسنل رسمی بودند که تعداد ۱۱۳ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد بود. برای بررسی فرضیه های تحقیق از نرم افزار Smart PIs استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان، یادگیری سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان و عدالت سازمانی تأثیر معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار کاری نوآورانه کارکنان نیز مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج می توان بیان داشت که سازمانها با استفاده از بهبود عدالت سازمانی و همچنین گسترش یادگیری سازمانی میتوانند از مزایای رفتار کار نوآورانه کارکنان و آثار آن در افزایش عملکرد سازمان استفاده کنند.

کلمات کلیدی: عدالت سازمانی، رفتار کار نوآورانه کارکنان، یادگیری سازمانی.

### مقدمه

در چند دهه اخیر، اهمیت رفتار سازمان ها با کارکنان خود چندین برابر شده است پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در این زمینه بیان کرده که به جای اینکه فقط افراد به عنوان منابع برای سازمان ها خدمت کنند سازمان ها نیز به کارکنان خود خدمت کنند. منطقی که در پشت این نظر وجود دارد این است که افراد بر اساس نحوه برخورد با آن ها واکنش نشان دهند. اهمیت این کنش و واکنش رفتاری باعث شده که مفهومی به نام عدالت سازمانی به ساختار و ادبیات مفهوم سازمانی اضافه شود. عدالت سازمانی نقش مهمی در شکل دادن به رفتار اعضای سازمانی ایفا می کند و می تواند به عنوان نیروی انگیزشی برای فعالیت های مختلف کارکنان در یک سازمان عمل نماید. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می باشد. عدالت سازمانی به علت ارتباط آن با فرآیندهای حیاتی سازمانی همانند تعهد سازمانی، شهروند مداری، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (اویانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

در حوزه سازمان و مدیریت، مطالعات و تحقیقات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰م و کارهای «جی استیسی آدامز» برمی گردد. همچنین واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط «گرینبرگ»<sup>۲</sup> به سال ۱۹۸۷م به کار گرفته شده است. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می برد. عدالت والاترین ارزش انسانی و گوهری گرانبها در راه تحقق حقوق بشر است. آرمان اصلی انسان ها رسیدن به عدالت است. افلاطون می گوید عدالت یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خودش. ارسطو عدالت را به دو دسته عام و خاص تقسیم کرده است. عدالت عام همه فضیلت ها را در بر می گیرد و عدالت خاص یعنی اینکه حق هرکسی را به شایستگی بدهند.

تاکنون حداقل سه نوع عدالت از جانب صاحب نظران و پژوهشگران این حوزه پذیرفته شده است. در مجموع، پژوهشگران عدالت سازمانی بر این موضوع توافق دارند که عدالت سازمانی به سه بعد تقسیم می شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای. بعد نخست، عدالت توزیعی است که به حضور انصاف و عدل در توزیع پیامدها مربوط می شود. دو بُعد دیگر، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای است که اولی مربوط به رعایت عدل در رویه های تصمیم گیری مورد استفاده برای تخصیص پیامدها و دومی به رعایت انصاف در برخوردهای بین فردی به خصوص از طرف سرپرستان و مدیران با کارکنان بازمی گردد. این سه بُعد یا جنبه عدالت در تعامل با یکدیگر، پدیدآورنده انصاف کلی ادراک شده نزد افراد در محیط های کاری هستند.

عدالت سازمانی می تواند باعث تغییر نگرش فرد به سازمان و همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان می گردد. این ایجاد انگیزه می تواند منجر به بروز رفتارهایی مبتنی بر انگیزه کارکنان شود. از جمله این رفتارهای مبتنی بر انگیزه کارکنان، رفتار کار نوآورانه کارکنان است. به گفته یانسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، محیط بسیار رقابتی نیاز به نوآوری دارد زیرا می تواند رقابت پذیری را در همه سطوح (سطوح فردی، گروهی و سازمانی) افزایش دهد. نوآوری به عنوان «فرآیندی است که از طریق آن ارزش اقتصادی یا اجتماعی از دانش استخراج می شود و بنابراین تولید محصولات و یا فرآیندهای جدید یا به طور قابل توجهی با انتشار و دگرگونی دانش در سازمان ها ارتباط دارد. از این رو به نظر می رسد که هر عاملی که باعث دسترسی و انتقال دانش در سازمان شود می تواند منجر به رفتارهای نوآورانه در محیط کار گردد»

1. Peterson  
2. Greenberg  
3. Jansen

از طرفی یکی از راه های انتقال دانش و دستیابی و توسعه آن در سازمان ها یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارتی از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند. یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر. یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد. برای نمونه، زمانی و اسفندیاری (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شایعه پراکنی در بین کارکنان: نقش تعدیلگری جو سازمان از منظر نظریه مبادله اجتماعی پرداختند. یافته های تحقیق نشان داد که متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی بر رفتار شایعه پراکنی تأثیر منفی و معنادار دارند اما متغیر عدالت اطلاعاتی هیچ تأثیری بر رفتار شایعه پراکنی ندارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که جو سازمان تأثیر متغیرهای عدالت رویه ای و عدالت تعاملی بر رفتار شایعه پراکنی را تعدیل می کند. در نتیجه می توان بیان کرد که به هر میزان کارکنان میزان دریافتی از سازمان، تعامل بالادستان با زیردستان، رویه های انجام کار و معیارهای ارتقا در سازمان را عادلانه بدانند، میزان رفتارهای شایعه پراکنی آن ها در سازمان کاهش می یابد و یا فائق و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به تحلیل عملکرد عدالت سازمانی بر رضایت کارکنان و عملکرد شغلی آنها پرداخت. این پژوهش با استفاده از استراتژی جستجوی کمی، به تحلیل و سنجش عملکرد عدالت سازمانی و تأثیر آن بر دستیابی به عملکرد شغلی با استفاده از رویکرد توصیفی تحلیلی پرداخته است. یافته ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص شد که عدالت رویه ای قوی ترین رابطه را با عملکرد شغلی دارد [۱۰]. از این رو و با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر توسعه دانش و از طرفی نقش توسعه دانش بر رفتارهای نوآورانه کارکنان و تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزه و تعهد کارکنان در ارائه و انجام فرایندهای سازمان خود، این مطالعه سعی دارد با بررسی این روابط در واقع پاسخی برای این پرسش پیدا نماید که نقش عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان چیست و یادگیری سازمانی چه تأثیری بر این رابطه دارد؟

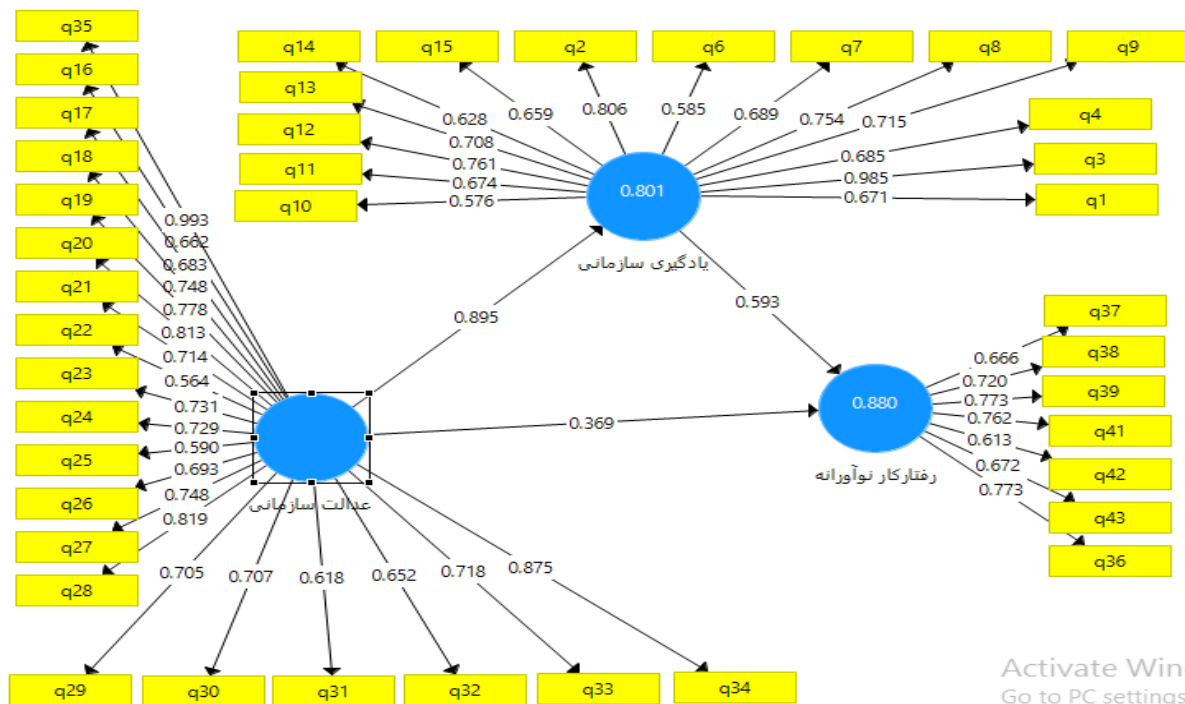
#### روش

پژوهش حاضر، از نظر نوع یک پژوهش کاربردی است. همچنین با عنایت بر اینکه متغیرهای معرفی شده توصیف و ارتباط بین آن ها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می گیرد، می توان پژوهش را از نوع توصیفی - همبستگی قلمداد نمود. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شهرداری شهر نجف آباد تشکیل می دهند که تعداد پرسنل رسمی ۱۶۰ نفر می باشد. جهت تعیین حجم نمونه در این پژوهش، از فرمول کوکران استفاده شده است. بر اساس این رابطه و با توجه به تعداد جامعه آماری، حجم نمونه برابر ۱۱۳ نفر در نظر گرفته شده است. نمونه برداری در این مطالعه به روش نمونه برداری تصادفی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این مطالعه، پرسشنامه می باشد. پرسشنامه شامل دو بخش سوالات عمومی و سوالات اختصاصی می باشد. در بخش سوالات عمومی مولفه های جمعیت شناختی همانند سن، تحصیلات، جنسیت و سابقه کار مشارکت کنندگان و در بخش سوالات اختصاصی، سوالات مربوط به پرسشنامه های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، رفتار نوآورانه کارکنان اکرم و همکاران (۲۰۲۰)، و یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) استفاده شد. در این پژوهش از روش های موجود در آمار توصیفی، فراوانی برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی استفاده گردید. همچنین در آمار استنباطی، مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی مد نظر می باشد. در بخش بررسی فرضیه های پژوهش ابتدا نرمال بودن داده ها توسط آزمون کلموگروف اسمیرنوف در نرم افزار Spss بهره گرفته شد. بعد از اطمینان از عدم نرمال بودن داده ها از نرم افزار Smart Pls برای بررسی فرضیه های پژوهش استفاده شد. این نرم افزار مدل سازی را به روش حداقل مربعات جزئی انجام می دهد و شامل دو مرحله آزمون مدل

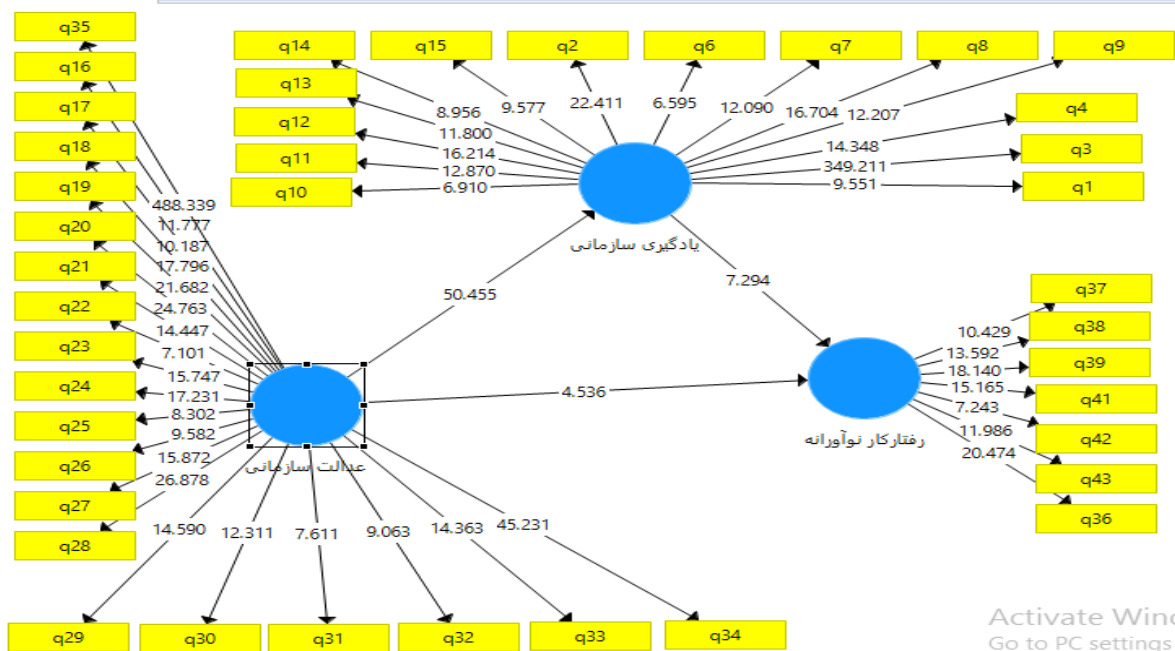
اندازه گیری و آزمون مدل ساختاری می باشد. در آزمون مدل اندازه گیری آزمون های مربوط به روایی و پایایی سازه ها شامل روایی همگرا، روایی واگرا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مد نظر می باشد. در بخش آزمون الگوی ساختاری نیز ضرایب استاندارد مسیر و معناداری ضرایب استاندارد مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت نیز میزان واریانس تبیین شده برای بررسی میزان پیش بینی تغییرات متغیرهای وابسته به دست می آید.

### نتایج

بعد از تایید روایی و پایایی و نکویی برازش مدل، به بررسی ضرایب مسیر و همچنین مقادیر معنادار  $t\_value$  پرداخته شده است. شکل (۱) ضرایب مسیر و شکل (۲) مقادیر معناداری تی را نشان داده است.



شکل (۴-۶) ضرایب مسیر



شکل (۲) - مقادیر معناداری تی برای مسیرهای مدل بر حسب مولفه ها

جدول (۱) بررسی ضریب مسیر و معناداری

P Values	معناداری تی	ضریب مسیر	
0.000	4.536	0.369	عدالت سازمانی <-- رفتار کار نوآورانه
0.000	50.455	0.895	عدالت سازمانی <-- یادگیری سازمانی
0.000	7.294	0.593	یادگیری سازمانی <-- رفتار کار نوآورانه

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از دو معیار  $t$  value و  $p$ \_value استفاده شده است. با توجه به مقدار خطای  $0.05$  بنابراین مقادیر  $t$ \_value بیشتر از  $1/96$  و مقادیر  $p$ \_value کمتر از  $0.05$  به معنای تایید معناداری یک فرضیه می باشد. هر فرضیه در این مدل یک مسیر در مدل است که از یک متغیر مستقل به یک متغیر وابسته منتهی شده است.

جدول (۲) - بررسی ارتباط متغیرهای تحقیق

نتیجه	P_value	T_value	ضریب مسیر	مسیر
مثبت و معنادار	+,+++	۴,۵۳۶	+,۳۶۹	رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار کار نوآورانه
مثبت و معنادار	+,+++	۷,۲۹۴	+,۵۹۳	رابطه بین یادگیری سازمانی و رفتار کار نوآورانه
مثبت و معنادار	+,+++	۵۰,۴۵۵	+,۸۹۵	رابطه بین عدالت سازمانی بر یادگیری سازمانی

بررسی مقادیر  $t\_value (1,96 < 4,536)$  و  $p\_value (0,05 < 0,000+)$  نشان می دهد که بکارگیری عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.  
با توجه به مقادیر  $t\_value (7,294 < 1,96)$  و  $p\_value (0,000+ > 0,05)$  می توان نتیجه گرفت که بکارگیری یادگیری سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.  
با توجه به مقادیر  $t\_value (7,294 < 1,96)$  و  $p\_value (0,000+ > 0,05)$  می توان نتیجه گرفت که بکارگیری عدالت سازمانی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول (۳) - بررسی آزمون سوبل

نتیجه	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
7,050	0.081	0.018	0.593	0.895

با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون بدست آمده از مقدار ۱,۹۶ بیشتر می باشد نشان دهنده این است که فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در میان رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح خطای ۰,۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در این رابطه معنی دار است.

#### بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج بدست آمده فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر ارتباط عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد تایید قرار گرفت. به این معنی که یادگیری سازمانی می تواند رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار کار نوآورانه کارکنان را تقویت نماید. در بین پژوهش های داخلی پژوهشی همسو با این پژوهش یافت نشد ولی در بین پژوهش های خارجی یافته ها در مورد این فرضیه با پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۹) هم سو بوده است. یادگیری سازمانی با مدیریت و دسته بندی اطلاعات و همچنین استفاده از تجربات و اطلاعات گذشته می تواند رفتار کار نوآورانه کارکنان را هدایت و تقویت نماید.

بر اساس نتایج بدست آمده تاثیر عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان مورد تایید قرار گرفت. به این معنی که عدالت سازمانی باعث می شود که رفتار کار نوآورانه در سازمان افزایش پیدا کند. یافته ها در مورد این فرضیه با یافته های پژوهش های اکرم و همکاران (۲۰۲۰) و کامیاب (۱۳۹۸) همسو بوده است. وجود عدالت سازمانی باعث می شود کارکنان احساس نزدیک بودن به سازمان را پیدا کرده و بدانند هر تلاشی که انجام می دهند بر اساس عدالت و بدون تبعیض نتیجه آن را خواهند دید بر همین اساس زمانی که عدالت سازمانی در یک سازمانی گسترش پیدا کند باعث می شود که کارکنان بتوانند برای پیشرفت خود و سازمان از رفتارهای نوآورانه بیشتر در جهت اهداف سازمان استفاده نمایند.

بر اساس نتایج تحقیق تاثیر یادگیری سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان مورد تایید قرار گرفت. یافته ها در مورد این فرضیه با یافته های پژوهش های اکرم و همکاران (۲۰۲۰) و کامیاب (۱۳۹۸) لسانی و رحیم پور (۱۳۹۹) و محمدی و همکاران (۱۳۹۹) همسو بوده است. یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. پیتر سنگه (۲۰۰۹) معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای

سازمان‌ها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمان‌های رقیب اثر بخش تر و کارا تر خواهد شد. زمانی که در سازمانی یادگیری سازمانی جدی گرفته شود دانش و اطلاعات کارکنان بخوبی مورد استفاده قرار گرفته و در نتیجه بازخورد لازم از این دانش بصورت گسترش رفتار نوآورانه در سازمان مشاهده خواهد شد.

- با توجه به این که عدالت سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد، به مدیران ارشد و اجرایی پیشنهاد می شود توجه به امر بهبود و توسعه و همچنین استقرار نظام مؤثر و کارآمد حمایت سازمانی به منظور ارتقاء سطح تناسب کاری کارکنان را در اولویت و در رأس برنامه های استراتژیک خود قرار دهند که این امر در سایه آموزش عملی و برگزاری سمینارهای تخصصی در حوزه سبک های حمایتی و تئوری های نظریه پردازی امکان پذیر است.

- با توجه به این که عدالت سازمانی و پرداخت عادلانه بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد به معاونین و مدیران اجرایی پیشنهاد می شود به منظور افزایش انگیزش کاری کارکنان و پرورش و توسعه مهارت ها و توانایی های کارکنان از طریق ایجاد نظام جامع ارزیابی مشاغل و مدیریت پاداش فراهم گردد.

- با توجه این که یادگیری سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار نوآورانه نقش میانجی دارد. در این خصوص به منظور ارتقاء سطح تناسب کاری کارکنان پیشنهاد می شود رئیس، معاونین و مدیران اجرایی سبک مدیریت مشارکتی و حمایتی را در رأس فعالیت ها و اعمال استراتژیک خود داشته باشند. این نوع سبک های مدیریتی موجب ترغیب و انگیزش تعامل هر چه بیشتر کارکنان با مدیران به سوی مأموریت ها و اهداف بلندمدت شرکت در خصوص ایجاد طوفان مغزی در کارکنان و نظریه پردازی در این راستا می گردد.

#### منابع

پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و عدالت اجتماعی. دانش مدیریت، دوره ۱۴، ش ۵۵ (ویژه نامه مدیریت دولتی)، ۸۳-۱۱۷.

رضائی، یوسف، اسفندیاری، شیماء. (۱۴۰۰). تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شایعه پراکنی در بین کارکنان: نقش تعدیل گری جو سازمان از منظر نظریه مبادله اجتماعی، مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۴)، ۳۱-۴۵.

رضائی، یوسف، اسفندیاری، شیماء. (۱۴۰۰). تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شایعه پراکنی در بین کارکنان: نقش تعدیل گری جو سازمان از منظر نظریه مبادله اجتماعی، مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۴)، ۳۱-۴۵.

لسانی، مهدی و رحیم پور، زهرا، ۱۳۹۹، بررسی رابطه عدالت سازمانی و یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید باهنر کرمان، هفتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران. ص ۸۸.

لسانی، مهدی و رحیم پور، زهرا، ۱۳۹۹، بررسی رابطه عدالت سازمانی و یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید باهنر کرمان، هفتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران. ص ۸۸.

محمدی، سیداحمد، امین بیدختی، علی اکبر، جمشیدی، لاله (۱۳۹۹)، بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری، مجله نوآوری و کارآفرینی، ۴(۲)، ۸۴-۹۵.

واعظی، رضا، حسین پور، داود، رنجبر کبوترخانی، مصطفی. (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳)، ۱۱۲-۸۵.

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(2), 117-129.



پایگاه استنادی علوم جهان اسلام  
۰۳۹۰۴۴-۱۲۲۰

کنفرانس ملی توسعه پایدار در مدیریت، صنایع و حسابداری  
۱ آذرماه ۱۴۰۲ - اصفهان



- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (۲۰۲۲). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(6).
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effects of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Journal of Personality and Individual Differences*, 76, 147–152.