رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت‌مندی شغلی کارکنان

دکتر سعید صحت، محمد ابراهیم خسروی *، امین عارفی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت:۹۱/۱۲/۵، تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۲۸)

چکیده

زمینه: اخلاقِ فردی در مدیریت منابع انسانی دارای جایگاه منحصر بفردی می‌باشد که یکی از مهمترین شاخص‌های آن عدالت است. پژوهش‌های گوناگون بیانگر آن است که ادراک از عدالت با جنبه‌های متفاوت رفتار مرتبط است که رضایت‌مندی کارکنان از جمله‌ی آن‌هاست. فرهنگ نیز یکی از عواملی می‌باشد که درخصوص عدالت و رضایت مورد بررسی قرار گرفته است. لذا هدف این پژوهش تبیین ارتباط فرهنگ با ادراک از عدالت کارکنان و رضایت شغلی آنان در قالب الگویی برای سازمان‌های ایرانی می‌باشد.

روش کار: این تحقیق از نوع کاربردی با روش همبستگی می‌باشد و شامل ۱۱۰ نفر از مسئولان فنی مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی نور استان قم به عنوان جامعه آماری این تحقیق برگزیده شدند که به دلیل محدود بودن جامعه آماری از کل افراد نمونه گیری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون کالموگروف– اسمیرونوف برای تعیین توزیع طبیعی داده‌ها و آزمون t مستقل و ضریب همبستگی پیرسون در سطح معناداری ($p <$ ۰/۰۵) استفاده گردید.

یافته ها: طبق بررسی های صورت گرفته مشخص گردید که با افزایش سابقه خدمت کارکان، ادراک آنان از اجرای عدالت در سازمان افزایش می‌یابد. همچنین دیگر یافته این تحقیق، یافتن رابطه ای مثبت و مستقیم بین فرهنگ سازمانی و ادراک از عدالت و همچنین بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌های این پژوهش چنین به نظر می‌رسد که مهمترین بعد فرهنگ برای کارکنان، درگیر شدن در کار است که باعث افزایش سطح بالاتری از رضایت و ادراک از عدالت خواهد داشت. مدیران شرکت‌ها برای افزایش بهره وری منابع انسانی می‌توانند با توجه به شرایط سازمانی خود از این مطالعه استفاده کنند.

واژگان کلیدی: ادراک از عدالت ، رضایتمندی شغلی ، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی

سرآغاز

از جمله عواملی موثر در بقای سازمان‌ها، عامل نیروی انسانی است. امروزه همگان معتقدند چنانچه نیازهای واقعی کارکنان در سازمان درک نشود، بهره وری در سازمان‌ها کاهش می‌یابد. از آنجایی که بر کاراییِ نیروی انسانی عوامل متعددی دخیل‌اند، که از نیاز انسان به احترام و خودیابی نشئت می‌گیرند، لذا در این پژوهش، به دو ضرورت اصلی در ارتباط با نیروی انسانی یعنی ادراک از عدالت کارکنان و رضایت شغلی آنها در ارتباط با فرهنگ سازمانی که در آن شاغل‌اند، پرداخته می‌شود.

ادراک کارکنان از عدالت، به شیوه‌های رفتار با کارکنان اشاره دارد، به نحوی که احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است. ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا انگیزش کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. از این رو رعایت عدالت از جانب مدیران برای کارکنان حائز اهمیت

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: khosravi.ebrahim@gmail.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

است. شایان ذکر است که عدالت امری ذهنی است، یعنی یک موضوع برای شخصی ممکن است منصفانه باشد و همان موضوع برای شخص دیگری منصفانه نباشد.

طبق پژوهش‌های صورت گرفته اگر کارکنان احساس نابرابری کنند، منبع بالقوه عدم رضایت در سازمان خواهد شد. یکی از عواملی که باعث علاقه‌مندی یا عدم علاقه‌مندی در سازمان می‌شود، رضایت یا عدم رضایت شغلی است. رضایت شغلی مفهومی‌پیچیده است که بطور فزاینده از مطالعات سالهای ۱۹۵۹ تاکنون، مورد نقد و پایش قرار گرفته است(۱). رضایت شغلی یکی از شاخص‌های تعیین غیبت و ترک خدمت در افراد سازمان است. بطور کلی رضایت از طریق تفاوت بین مقدار بازدهی که شخص به دست می‌آورد و بازدهی که عملا به دست می‌آورد، مشخص می‌شود(۲). از آنجا که ادراک کارکنان از عدالت و رضایت شغلی از متغیرهای مهم مورد مطالعه در رفتار سازمانی است و فرهنگ سازمانی هم به عنوان عاملی موثر بر ادراک کارکنان از عدالت و رضایت شغلی، بر تمامی‌جنبه‌های سازمان نفوذ دارد، لذا ضرورت مطالعه آن احساس می‌شود.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اصلی است که هویت و ارزش‌های افراد را در درون محیط سازمان مورد مطالعه قرار می‌دهد(۳). فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از عملکردهای سازمانی درک و فهمی‌به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند(۴). در واقع فرهنگ سازمانی نوعی مفهوم اجتماعی است که به یک گروه معین در یک زمان معین، حسی مشترک القا می‌کند(۵). رای شناخت فرهنگ سازمانی، الگوهای مشخصی از سوی اندیشمندان ارائه شده است. الگوی رابینز شامل اجزا زیر است: خلاقیت فردی، ریسک پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی هستند(۶). ابعاد دنیسون برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت قرار می‌گیرد.

درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و کار آنها مستقیما با اهداف سازمان پیوند دارد.

سازگاری: تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادی نشات گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق، مهارت یافته‌اند. این چنین سازمان‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.

انطباق‌پذیری: سازمان‌های منسجم به سختی تغییر می‌یابند. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک پذیرند و از اشتباه خود پند می‌گیرند.

رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف خود دارند بطوری که اهداف سازمانی را به روشنی ترسیم می‌کنند. فرهنگ سازمانی از عواملی است که بر ادراک کارکنان از عدالت موثر است.

دانشمندان علوم اجتماعی به مدت طولانی از آرمانهای عدالت به عنوان نیازی اساسی برای عملکرد موثر سازمان‌ها و رضایت افراد از کارشان یاد می‌کنند(۷). مطالعات عدالت در سازمانها، داده‌های اولیه خود را از تحقیقات سال ۱۹۶۵ روی مفهوم برابری گرفته است ولی بلوغ این مطالعات از سال ۱۹۹۰ به بعد اتفاق افتاده است(۸). در تقسیم بندی انواع عدالت موجود در سازمان، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای مطرح شده است. عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌ها سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (۹). عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد (۱۰). نهایتا عدالت مراوده‌ای بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی تعریف می‌شود (۱۱).

تحقیقات مختلفی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت پرداخته‌اند. محققان به بررسی ارتباط

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

فرهنگ سازمانی با ارزش فردی برابری محور و ادراک عدالت توزیعی پرداخته‌اند (۱۲). همچنین محققان به این نتیجه رسیده‌اند که درک عدالت توزیعی به صورت معناداری با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط خواهد بود (۱۳). همچنین عدالت در سازمان به صورت مستقیم بر تمایل به جابه‌جایی و ترک خدمت تاثیرگذار خواهد بود. بعلاوه، این احساس بر رضایت شغلی، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی و ارزیابی از سرپرستان تاثیرگذار بوده است (۱۴). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، وقتی جو درون گروهی در میان گروه-های کاری قوی باشد، هویت سازمان و گروه افزایش می‌یابد (۱۵). لذا موضع و سبک مدیریت سازمان در قبال فرهنگ سازمان و نیز رضایت شغلی حیاتی است (۱۶). تعریف رضایت شغلی را به این صورت می‌توان جمع‌بندی کرد: "رضایت شغلی نتیجه ادراکات فرد از چیزی است که نیاز دارد و چیزی که از جنبه‌های گوناگون موقعیت‌های کاری دریافت می‌کند ". مدت هاست که رضایت شغلی موضوع تحقیقات سازمانی است. پژوهش‌ها وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی را نشان می‌دهد (۱۷). پژوهشگران به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر رضایت شغلی پرستاران را در بلژیک پرداخته‌اند. نتایج حاکی است تمرکز، تأثیر منفی و تخصصی-سازی و رسمیت تأثیر مثبت بر رضایت شغلی دارند (۱۸). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد سازمانی، مورد تایید است (۱۹). این مسئله که فرهنگ موجود در سازمان چگونه ارتباطی با ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای) و همچنین چگونه ارتباطی با ابعاد گوناگون رضایت شغلی (رضایت از کار، رضایت از سرپرست، رضایت از ترفیع، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق) دارد، هدف این پژوهش است.

فرضیات پژوهش:

بین ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی تفاوت وجود دارد.

رضایت شغلی و عدالت سازمانی در بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی متفاوت هستند.

بین رضایت شغلی و ادراک از عدالت کارکنان با توجه به سابقه خدمت آنها تفاوت وجود دارد.

بین جو فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین جو فرهنگ سازمانی و رضایت کارکنان از شغل رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین ادراک کارکنان از عدالت سازمان و رضایت کارکنان از شغل خود رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش بررسی

روش تحقیق به کار رفته در این مقاله، کاربردی و از نوع همبستگی می‌باشد. ابزار اندازه گیری به کار رفته در این تحقیق پرسشنامه ای سه بخشی است، مستند به مرور پیشینه تحقیق، حاوی ۴ سوال مشخصات جمعیت شناختی است که روایی آن توسط اساتید تایید شده و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ بوسیله ۳۰ پرسشنامه اولیه محاسبه شده است. بخش اول مربوط به متغیر مستقل فرهنگ سازمانی می‌باشد و شامل ۱۲ سوال می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون مورد سنجش قرار گرفته است. بخش دوم مربوط به متغیر رضایت شغلی می‌باشد و شامل ۱۷ سوال است که پس از یک تحقیق مقدماتی تنظیم شده است. و در نهایت بخش سوم با استفاده از پرسشنامه عدالت سون، شامل ۱۲ سوال، اقدام به سنجش عدالت سازمانی شده است. جدول شماره ۱ بیانگر شاخص ها، ابزار اندازه گیری و آلفای کرونباخ به تفکیک هر متغیر و برای کل پرسشنامه است که همگی در سطح قابل قبول هستند.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

جدول ۱: جزئیات بکار رفته در پرسشنامه

متغیرها	شاخص	گویه ها	ابزار اندازه گیری	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	سازگاری	هماهنگی و پیوستگی توافق ارزشهای بنیادین توسعه قابلیت‌ها	پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)	٪۸۰
	درگیر شدن در کار	تیم سازی توانمند سازی یادگیری سازمانی مشتری گرایی		
	انطباق‌پذیری	ایجاد تغییر جهت گیری استراتژیک اهداف و مقاصد		
	رسالت	چشم انداز		
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عادلانه بودن حجم کاری عادلانه بودن حقوق بر اساس میزان تلاش فرد عادلانه بودن پاداش‌ها عادلانه بودن سطح اختیارات و مسئولیت ها عادلانه بودن روش اعطای پاداش	پرسشنامه عدالت سازمانی سون (۱۹۹۵)	٪۷۰
	عدالت رویه ای	بی طرفی و عدم دخالت علائق شخصی در تصمیم‌گیری تصمیم گیری بر اساس اطلاعات دقیق و کامل اجازه دخالت و تصمیم گیری به کارکنان رفتارها و برخوردهای صادقانه توجه به حقوق انسانی افراد		
	عدالت مراوده ای	روابط بدون تبعیض ارائه مستندات کافی در مورد اخذ تصمیمات		
رضایت شغلی	رضایت از حقوق و مزایا	حقوق و مزایا در مقایسه با همکاران هم سطح حقوق و مزایا در مقایسه با کارکنان سازمان دیگر حقوق و مزایا متناسب با آورده‌ها عادلانه بودن پاداش‌های مادی و معنوی	پرسشنامه تالیفی محققین با نظر اساتید و محققان پیشین	٪۷۷
	رضایت از همکاران	محترمانه بودن روابط بین همکاران خسته کننده بودن همکاران همدردی همکاران با یکدیگر در مشکلات		
	رضایت از ترفیع	میزان ترفیعات بر اساس استحقاق و شایستگی امکان ارتقا و پیشرفت		
	رضایت از سرپرست	اخلاق مسئول مستقیم روابط مسئولان با زیردستان صلاحیت تخصصی مسئولان		
	رضایت از کار	علاقه به شغل آزادی عمل در کار امنیت شغلی در کار از لحاظ روحی خسته کننده بودن فراهم بودن امکانات		
کل پرسشنامه				٪۸۸

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

جدول ۲: شاخص های توصیفی فرهنگ سازمانی

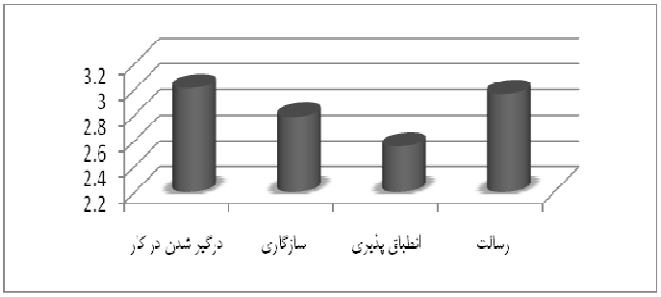
ابعاد فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
درگیر شدن در کار	۳.۰۰۸۳	۰.۶۲
سازگاری	۲.۷۸۵	۰.۷۲
انطباق پذیری	۲.۵۵۳	۰.۶۵
رسالت	۲.۹۶۴	۰.۷۹

ضریب همبستگی پیرسون و برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولوموگوروف – اسمیرنوف (KS) استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق ۱۱۰ نفر از پرسنل مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی‌استان قم در سال ۹۲-۹۱ بوده است. محققان در بهار ۱۳۹۱ در این مرکز حاضر شده و اقدام به توزیع پرسشنامه کرده اند. از آنجا که تعداد افراد جامعه محدود بود، پژوهشگران پرسشنامه را برای همه ی پرسنل ارسال کردند. پس از توزیع، ۱۰۰ پرسشنامه به پژوهشگران ارجاع شد. میانگین و انحراف معیار سن افراد مشارکت کننده در این تحقیق برابر با (M± SD = ۲۸/۱ ±۶/۱۴) است. همچنین ۳٪ افراد، دیپلم و فوق دیپلم، ۸۰٪ لیسانس، ۱۶ ٪ فوق لیسانس هستند. از طرفی، درصد اختصاص یافته به سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال و بیش از ۱۵ سال به ترتیب ۷۲٪، ۱۳ ٪، ۹ ٪ و ۵٪ می‌باشد. به دلیل عدم وجود زن در سازمان بررسی جنسیتی انجام نشد .

یافته ها

نتایج آزمون کولوموگوروف – اسمیرنوف (KS) حاکی از نرمال بودن داده‌ها است و بنابراین برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد .

در این بخش ابتدا نتایج حاصل از پردازش داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی بر حسب شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی ارائه می‌شوند. جدول شماره ۲، میانگین و انحراف معیار نظرات کل پاسخ دهندگان بر حسب چهار ویژگی فرهنگ سازمانی را ارائه داده است .



نمودار ۱: ابعاد فرهنگی سازمانی

جدول ۳: مقایسه ابعاد فرهنگ سازمانی با شاخص های توصیفی رضایت شغلی و عدالت سازمانی

ابعاد فرهنگ سازمانی	تعداد	درصد	رضایت شغلی		عدالت سازمانی	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
درگیر شدن در کار	۴۳	٪۴۳	۳/۱۵	۰/۳۸	۲/۷۲	۰/۴۲
سازگاری	۲۱	٪۲۱	۳/۰۳	۰/۵۰۶	۲/۶۴	۰/۵۸
انطباق پذیری	۷	٪۷	۳/۴۰	۰/۳۵	۲/۹۸	۰/۵۳
رسالت	۲۹	٪۲۹	۳/۲۱	۰/۳۵	۲/۶۷	۰/۵۱

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

بر اساس یافته‌های تحقیق، مؤسسه مورد مطالعه در بعد درگیر شدن در کار بیشتر ین امتیاز را بدست آورده است و در مقابل کمترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری حاصل شده است که در نمودار شماره ۱ قابل مشاهده است. این نمودار گویای این مطلب است که در شاخص‌های انطباق‌پذیری و سازگاری، شرایط مؤسسه از وضعیت مناسبی برخوردار نبوده و نیاز به توجه بیشتر به انسجام فرهنگ سازمانی دارد.

بر همین اساس شاخص‌های میانگین و انحراف معیار مربوط به رضایت شغلی و عدالت سازمانی در بین این ابعاد را بررسی نمودیم، نتایج این بررسی در جدول ۳ آمده است.

جدول ٤: همبستگی ابعاد مختلف فرهنگ

	درگیر شدن در کار	سازگاری	انطباق‌پذیری	رسالت
درگیر شدن در کار		۰/۵۰۱	۰/۴۸۱	۰/۵۱۶
سازگاری			۰/۵۵۸	۰/۶۳۳
انطباق‌پذیری				۰/۶۱۵
رسالت				

در جدول شماره ۴ چهار بعد فرهنگ سازمانی بر اساس ضریب همبستگی خطی پیرسون سنجیده شده است. همینطور که نتایج حاصل نشان می‌دهد، بین تمامی‌ابعاد، همبستگی نسبتا مطلوبی وجود دارد؛ اما بیشترین همبستگی بین دو بعد رسالت و سازگاری (۰/۶۳۳) می‌باشد. لذا با توجه به معنی داری آن در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت که اگر سازمان درک روشنی از اهداف و جهت خود به دست آورد، بالطبع ثبات و یکپارچگی بین واحد نیز بیشتر می‌شود.

برای بررسی رابطه بین عدالت و رضایت شغلی با در نظر گرفتن سابقه خدمت، از آزمون t گروه های مستقل استفاده شد. به این منظور ابتدا شاخص های میانگین و انحراف معیار مربوط به رضایت شغلی و عدالت سازمانی را در بین کارکنان با توجه به سابقه خدمت آنها بررسی نمودیم. جدول شماره ۵ نتایج این تحلیل را نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ملاحظه می‌شود که مقدار t=-۲/۱۵۹ است که در سطح (P< ۰.۰۵) معنادار است. یعنی بین ادراک از عدالت سازمانی کارکنان با سابقه بیشتر و کمتر از ۱۰ سال تفاوت معناداری وجود دارد و ادراک از عدالت افراد با سابقه بیشتر از ۱۰ سال (۲/۹۷= میانگین) از گروه دیگر بیشتر است. در مورد رضایت شغلی نیز با توجه به نتایج مندرج در جدول که نشان می‌دهد (t=-۱/۸۰۹ , p>۰/۰۵) بین رضایت شغلی افراد با سابقه کمتر و بیشتر از ۱۰ سال تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

برای آزمودن این فرضیه که : بین فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت رابطه معنی‌داری وجود دارد، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد جدول ۶ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

نتایج مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که میزان همبستگی

جدول ٥: آزمون t گروه های مستقل مربوط به عدالت سازمانی و رضایت شغلی

شاخص ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	درجه آزادی	شاخص	سطح معناداری
کمتر از ۱۰ سال	۸۶	۲/۶۷	۰/۴۹	۰/۰۵	۹۸	-۲/۱۵۹	۰/۰۳۳
بیش از ۱۰ سال	۱۴	۲/۹۷	۰/۴۳	۰/۱۱			
کمتر از ۱۰ سال	۸۶	۳/۱۳	۰/۴۲	۰/۰۴	۹۸	-۱/۸۰۹	۰/۰۷۴
بیش از ۱۰ سال	۱۴	۳/۳۴	۰/۲۷	۰/۰۷			

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

جدول ٦: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی

ضریب همبستگی پیرسون	فرهنگ سازمانی	عدالت سازمانی	رضایت شغلی
فرهنگ سازمانی		**۰/۴۲	**۰/۵۲
عدالت سازمانی			**۰/۵۶
رضایت شغلی			

** در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشد.

بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی برابر است با r =۰/۴۲ و این ضریب بدست آمده در سطح (P < ۰/۰۵) معنی دار است بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

فرض دیگر این تحقیق، بررسی میزان همبستگی بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی است که طبق ضریب همبستگی پیرسون برابر است با r =۰/۵۲ و این ضریب بدست آمده در سطح (P<۰/۰۵) معنی دار است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

آخرین فرض تحقیق، میزان همبستگی بین دو متغیر عدالت و رضایت شغلی است که برابر با r =۰/۵۶ شد، این ضریب در سطح (P<۰/۰۵) معنی دار است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

بحث

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی‌بنیادی محسوب می‌شود. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود(۲۰). لذا در این مقاله ابتدا به منظور شناسایی فرهنگ حاکم بر مؤسسه از الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که چهار بعد فرهنگ سازمانی شامل رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار در مؤسسه حاکم است که این موضوع دالٌ بر تایید الگوی دنیسون می‌باشد که در مطالعه انجام شده توسط سایر محققان نیز به کار برده شده است(۲۰). همچنین، مؤسسه مورد مطالعه در بعد درگیر شدن درکار بیشترین امتیاز (با میانگین ۳/۰۰۸۳) و بعد انطباق‌پذیری کمترین امتیاز (با میانگین ۲/۵۵۳) را بدست آورده است. این نتایج موید نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط محققان[1]، درباره تأثیر ابعاد الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون بر رضایت مشتری درصنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل می‌باشد که در این تحقیق نیز بعد درگیر شدن در کار و رسالت بیشترین امتیاز و در بعد انطباق پذیری کمترین امتیاز حاصل شده است(۲۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد کارکنان با سابقه بیش از ۱۰ سال با میانگین ۲/۹۷ بیشترین و افراد با سابقه کمتر از ۱۰ سال با میانگین ۲/۶۷ کمترین میزان ادراک عدالت از شغل خود را دارند، که با توجه به آزمون به عمل آمده این تفاوت معنی دار است. همچنین بین میزان رضایت شغلی افراد با سابقه کمتر و بیشتر از ۱۰ سال تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در بررسی‌های انجام شده از مطالعات قبلی که ارتباط بین ویژگی‌های شخصی کارکنان با عدالت سازمانی و رضایت شغلی آنها بررسی شده بود، تنها یک مطالعه با موضوع «بررسی تأثیر رعایت عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان رسمی‌افسران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» انجام شده است که با نتایج مطالعه حاضر همخوانی داشته است(۲۱).

طبق تجزیه و تحلیل آماری، بین فرهنگ سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی رابطه مثبت معنادار در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد. مندرجات جدول ۶ نتایج همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد، همبستگی بین این دو متغیر(r =۰/۴۲) است. این

[1] Gillespie et al (2008)

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

نتیجه نیز با نتایج پژوهش محققان و پژوهشگران همسویی دارد. محققان به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بار عاملی بیشتری نسبت به فرهنگ فردی دارد و مدیران برای ایجاد ادراک عدالت باید توجه بیشتری به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی نشان دهند(۱۲).

همچنین طبق یافته‌های آماری، بین فرهنگ سازمانی و رضایت کارکنان از شغل نیز رابطه مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد. این میزان همبستگی طبق جدول ۱۰ (r =۰/۵۲) می‌باشد. این نتیجه با نتایج مطالعات محققان در زمینه اثر مستقیم فرهنگ و رضایت شغلی برهم، همسویی دارد. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ۳۳٪ از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی می‌کند و نیز سازمان هایی که از نظر الگوی فرهنگ سازمانی در وضعیت بهتری قرار دارند، رضایت شغلی بالاتری دارند(۲۲).

دیگر یافته این تحقیق، حاکی از ارتباط مثبت و معنی دار بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و میزان رضایت شغلی افراد، می‌باشد (r=۰/۵۶). این نتیجه نیز با مطالعه محققان و پژوهشگران همسویی دارد. نتایج سایر محققان نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۳).

براساس یافته این پژوهش (جدول ۳) از بین عوامل دخیل در فرهنگ سازمانی دنیسون، عامل درگیر شدن در کار به عنوان مهمترین عامل شناخته شد وبا توجه به این عامل، رضایت شغلی و ادارک از عدالت افراد نیزدر سطح بالاتری حاصل شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که درگیرشدن در کار، به عنوان مهمترین عامل شناخته شده، مؤسسه مورد مطالعه بر محور تیم‌های کاری تشکیل شده و قابلیت‌های منابع انسانی را توسعه داده است. در نتیجه تعهد در بین افراد سازمان افزایش یافته و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیما با اهداف سازمان پیوند دارد(۲۰). لذا سازمان باید در برنامه ریزی هایش با فراهم کردن زمینه‌های مشارکت بیشتر، این بعد را در افراد تقویت کند تا تعهد افراد نسبت به سازمان بیشتر شود زیرا تعهد نسبت به سازمان یکی از مولفه‌های اصلی در بهره وری سازمان می‌باشد.

از طرفی با توجه به مشخص شدن عامل انطباق‌پذیری به عنوان عامل کم اهمیت تر، مؤسسه به خوبی انسجام نیافته است و از یکپارچگی و انطباق‌پذیری کمتری برخوردار است که باید مورد توجه بیشتر مسئولین مرکز قرار گیرد(۲۰).

می‌توان در تحقیقات آتی هر مولفه فرهنگ سازمانی را به صورت مجزا مورد بررسی و کنکاش قرار داد (بخصوص درگیری و انطباق‌پذیری که بیشترین و کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده اند) و با مصاحبه‌های تکمیلی نتایج پژوهش را تقویت کرد .

از آنجا که افراد با سابقه بیشتر از ۱۰ سال ادراک از عدالت بیشتری احساس می‌کنند شاید بتوان روابط غیررسمی‌بین مدیران و کارکنان را عامل مهمی‌در ایجاد این احساس دانست که توجه به این روابط در تحقیقات آتی می‌تواند مکمل پژوهش حاضر باشد اما این افراد از لحاظ رضایت شغلی با افراد دیگر تفاوت نداشته اند که این نتیجه جالب و شایسته مطالعات بیشتر می‌باشد.

با توجه به رابطه مثبت فرهنگ سازمانی و ادراک عدالت از سازمان می‌توان امید داشت با توجه بیشتر به فرهنگ سازمانی و در نظرگرفتن پیشنهادات فوق، ادراک از عدالت در بین افراد بالارفته زیرا باعث تعهد بیشتر، غیبت کمتر، عملکرد عالی کارکنان شده و آنها راضی تر خواهند بود (۲۳).

از آنجایی که فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عدالت سازمانی رابطه دارد لذا توجه به فرهنگ سازمانی قوی برای مرکز ضروری به نظر رسیده و بهره برداری مناسب از این فرهنگ مقوله مهم و حیاتی برای سازمان می‌باشد .

واژه نامه

ادراک از عدالت	1. Justice perception
رضایت شغلی	2. Job satisfaction
فرهنگ سازمانی	3. Organizational culture

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

درگیر شدن در کار	4. Engaging in work
سازگاری	5. Compatibility
انطباق‌پذیری	6. Adaptability
رسالت	7. Prophecy
ادراک عدالت توزیع	8. Perceptions of distributive justice
ادراک عدالت رویه	9. Perceptions of procedural justice
ادراک عدالت مراوده	10. Perceptions of interactional justice
رضایت‌مندی	11. Satisfaction
رضایت از سرپرست	12. Satisfaction with supervisor
رضایت از ترفیع	13. Satisfaction with promotion
رضایت سازگاری	14. Satisfying the compatibility
رضایت از حقوق	15. Satisfaction with salary

منابع

1. Malik N (2011). A study on job satisfaction factors of faculty members at the university of balochistan quetta. Journal of research in education 21 (2): 49-57.

۲.کیا منوچهر. تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمانی،. چاپ دوم، مرکز آموزشی مدیریت عمومی. ۱۳۷۵؛ ۳۹۷.

3. Harrington D et al (1992). Factors related to the recruitment retention of professionals from specialized disciplines. Washington DC: 23-48.

4. Dwye S, Richard O, Chadwick K (2003). Gender diversity in organizational culture. Journal of Business Research 56(12): 1009-1019.

5. Agbenyiga D (2011). Organizational culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting. Children and Youth Services 33: 1767-1778.

۶. رابینز استیفن ترجمه پارساییان علی و اعرابی سید محمد. مدیریت رفتار سازمانی. چاپ چهارم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۱؛۳۰۳.

7. Malik M.E (2011). Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan. Journal of contemporary research in business 3(8): 662-673.

۸. رضاییان علی، میرزاده لیلا. تأثیر برداشت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی آنان. اخلاق در علوم. فناوری، ۱۳۸۹، شماره ۱۳، ۱۰۲-۹۴.

9. Lambert E (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. Journal of criminal justice 31(2) : 67-91.

10. McDowall A, Fletcher C (2004). Employee development: an organizational justice perspective. Journal of Personnel Review 33(1): 33-50.

11. Sitter VL (2003). Communication style as a predictor of interactional justice. International leadership studies conference 3:228-243.

۱۲. آذر عادل، علی پور درویشی زهرا. طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۹، شماره ۳ و ۴ : ۱۴-۵.

13. Moorman RH (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. Journal of Applied Psychology 76: 845-855.

14. Alexander S, Ruderman M (1997). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. Social Justice Research 1 (2) :177-198.

15. Luijters K, et al (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. International Journal of Intercultural Relations 32, Issue 2: 154-163.

16. Kimberly B (2004). Effects of management style on global job satisfaction in nonprofit organization. Adviser: Baker, Herbert George, Sandiego.

17. Seo Y, Ko J, Price JL (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: model estimation in Korea. International Journal of Nursing Studies 41: 437–446.

18. Willem A, Buelens M, Jonghe I.D (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies 44: 1011-1020.

19. Yilmaz C, Ergun E (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal of World Business 43: 290-306.

۲۰. رحیم نیا فریبرز، علیزاده مسعود. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی‌دانشگاه

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]

فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. ۱۳۸۸، شماره ۱: ۱۷۰-۱۴۷.

۲۱. عمرانی فرد محمدعلی. بررسی تأثیر رعایت عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان رسمی‌افسران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، پایان نامه دانشگاه علامه طباطبائی.

۲۲. زمینی سهیلا، حسینی نسب داوود، زمینی سمیرا، زارعی پروین. بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز. فصلنامه سلامت کار ایران. ۱۳۹۰، شماره ۱: ۴۰-۳۰.

۲۳. پورسلطانی حسین، میرزائی فهیمه، زارعیان حسین. ارتباط بین ادراک از عدالت با رضایت شغلی در کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم تحقیقات و فناوری. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۱۳۹۰، شماره ۱ : ۷۰-۵۹.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-08]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.5.8]