

## بررسی تاثیر خط مشی های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق ادراک عدالت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های تولیدکننده لاستیک در ایران)

Investigating the impact of human resource policies on organizational cynicism through the perception of organizational justice (case study: Rubber manufacturing companies in Iran)

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر خط مشی های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق ادراک عدالت سازمانی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه‌ی مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت های تولیدکننده لاستیک در ایران بود، حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران ۲۶۱ نفر انتخاب شد. برای سنجش وضعیت موجود از پرسشنامه های محققین پیشین استفاده شد که پس از تأیید روایی و پایایی جهت جمع آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از معادلات ساختاری استفاده شده است. از نرم افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است. یافته اصلی تحقیق نشان می دهد که خط مشی های منابع انسانی بر عدالت سازمانی و بر بدبینی سازمانی تاثیر معنادار دارد. خط مشی های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تاثیر معنادار دارد. در نهایت خط مشی های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تاثیر دارد. براساس نتایج حاصل از تحقیق به مدیران پیشنهاد می شود که منابع مالی این سازمان به طور عادلانه در بخش های مختلف سازمان توزیع شوند. با ایجاد جو صمیمانه و مشارکت و همراه با همکاری در بین کارکنان رابطه صادقانه ای در سازمان برقرار کنند و همچنین ارتقای شغلی در این سازمان با سیاست های منفی اجرا نشود زیرا از انگیزه کارکنان می کاهد و منجر به بروز رفتار انحرافی در کارکنان خواهد شد.

کلمات کلیدی: بدبینی سازمانی، خط مشی های منابع انسانی، عدالت سازمانی، مدیریت منابع انسانی

نوع مقاله: پژوهشی

مهرداد بیات<sup>۱</sup>، محمدرضا فتحی<sup>۲</sup>، امیرحسام بهروز<sup>۳</sup>، فرزاد جبرایی<sup>۴</sup>

(۱) استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

(۲) دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(۳) دکتری مدیریت دولتی-خط مشی گذاری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

(۴) کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲-۰۱-۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲-۰۳-۰۷

bayatmehrdad60@pnu.ac.ir

## مقدمه

کارکنان از عدالت سازمانی در سطح بالایی باشد، و نگرش‌ها و رفتارهای منفی نیز با سطح پایین ادراک عدالت سازمانی ارتباط دارند. تحقیقات پیشین هنوز نتوانسته‌اند ارتباط بین عوامل مذکور را آن‌طور که لازم است مورد بررسی قرار داده و نتایج جامعی را ارائه کنند. به این ترتیب، بررسی رابطه بین مفاهیم خط مشی‌های منابع انسانی، عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی امری ضروری به نظر می‌رسد. اگرچه تحقیقاتی رابطه دوسویه این متغیرها را بررسی نموده‌اند؛ اما هنوز هیچ مطالعه‌ای به روابط و تأثیرات بین این سه مفهوم به طور هم‌زمان نپرداخته است (آتیکبای و اونر، ۲۰۲۰). تغییرات فزاینده عرصه جهانی کار و پیچیدگی‌های ناشی از آن موجب شده است تا سازمان‌ها برای حفظ بقا و پیشبرد اهداف خود در دنیای رقابتی امروز، به تکاپو برای انطباق هرچه بیشتر با این تحولات بپردازند. در راستای دستیابی به این امر، توجه به هماهنگی روابط و انسجام نیروی کار یکی از عوامل مؤثر است؛ اما، گاهی اوقات به‌علت پیچیده شدن محیط و غفلت سازمان‌ها، توجه به‌بعد روانی افراد، نادیده انگاشته می‌شود. در واقع، روابط بین فردی از جمله مولفه‌های تشکیل دهنده جو سازمانی است که تحت‌تأثیر آسیب‌های فضای سازمانی قرار گرفته و منجر به بیمار شدن سازمان و افراد آن می‌شود. از میان آسیب‌ها و بیماری‌های روان‌شناختی شایع در سازمان‌ها می‌توان به «بدبینی سازمانی» اشاره کرد که توجه محققان را به خود جلب کرده است. بدبینی سازمانی شکل‌گیری نوعی نگرش منفی در کارکنان سازمان است که از بدرفتاری مدیر یا سازمان ناشی می‌شود؛ بدین معنی که اگر فرد، رفتار سازمان و افراد آن، به‌ویژه مدیران را ناعادلانه و غیرمنصفانه تعبیر کند و به این نتیجه برسد که به‌بهزیستی او چندان توجهی نمی‌شود، به سازمان و افراد آن بدگمان می‌شود. به‌عبارت دیگر، این نگرش با ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد و به دنبال آن نوعی احساسات منفی و نامطلوب در سازمان رخنه

سازمان‌ها همواره به دنبال تحقق اهداف خاص سازمانی هستند. برای دستیابی به این اهداف، از اعضای سازمان انتظار می‌رود که مشترکاً اهداف سازمان را پیگیری نمایند، به طور مؤثر و کارآمدی کار کنند و حتی در صورت نیاز، از خودگذشتگی و ایثار نشان دهند. همچنین، کارکنان باید دارای سطح بالایی از رضایت شغلی و تعهد سازمانی باشند. این موارد نشان می‌دهند که چرا نظریه‌های مدرن مدیریتی مسئولیت‌هایی را برای مدیران در نظر می‌گیرند تا در جهت افزایش وفاداری، رضایت و عملکرد کارکنان تلاش کنند. در بسیاری از مطالعات تأیید شده است که این مفاهیم و پیامدهای مربوط به کارکنان با بدبینی سازمانی در ارتباط هستند. بدبینی سبب کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی شده و حتی می‌تواند بیگانگی از کار را به دنبال داشته باشد (آبراهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بر طبق تحقیقات پیشین مشخص شده است که بدبینی سازمانی دلیل اصلی افت بهره‌وری و کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. کارکنان بدبین کمتر در تلاش‌های تغییر سازمانی مشارکت می‌کنند و از این‌رو بدبینی یکی از عوامل مهمی است که در تحقیقات سازمانی باید به آن توجه شود. محققین پیشین اعلام کرده‌اند که شناخت عوامل زمینه‌ساز بدبینی سازمانی امری ضروری است و عواملی همچون مشکلات در فرایندهای مدیریتی، نگرش‌های مدیران و عوامل بسیاری را به‌عنوان زمینه‌ساز بدبینی سازمانی برشمرده‌اند (آتیکبای و اونر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). عدالت سازمانی بر طبق ادبیات تحقیقاتی می‌تواند یکی از دلایل بدبینی سازمانی باشد. اگر کارکنان هر گونه بی‌عدالتی را ادراک کنند، براساس ادراکات خود عمل کرده و دچار بدبینی می‌شوند. مشاهدات پیشین نشان می‌دهند که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت زمانی حادث می‌شوند که ادراک

1 - Abraham

2 - Atikbay &amp; Oner

را از رسیدن به اهدافش بازدارند. بدبینی سازمانی نگرشی است که کارکنان رفتار سازمان را غیردوستانه می‌دانند و اعتقاد دارند که سازمان صداقت ندارد و به دنبال فریب کارکنان است. مرور ادبیات مشخص می‌کند که شیوه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی سبب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و احساس عدالت سازمانی می‌شوند. رفتارها و نگرش‌های مثبت، آموزش گسترده، آموزش مهارت‌های چندگانه و مشوق‌ها دارای تأثیر منفی بر بدبینی سازمانی هستند (آرگون و کسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند تأثیر اقتصادی و معناداری را بر پیامدهای کارکنان مانند بهره‌وری و نترک شغل و معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سنجش عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌ها بر جای بگذارند (سینگه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). تحقیقات پیشین بر وجود رابطه قوی بین شیوه‌های متنوع مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت سازمانی کارکنان تأکید گذاشته‌اند (آتیکبای‌واونر، ۲۰۲۰). یافته‌های تحقیقاتی نشان داده‌اند که نگرش‌های بدبینی سازمانی زمانی کاهش می‌یابد که ادراک عدالت سازمانی از سوی کارکنان افزایش پیدا کند (بومر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ به بیانی دیگر، احساس افراد را درباره منصفانه بودن چگونگی رفتار با خودشان و دیگران نشان می‌دهد؛ چنین احساسی برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد و دیدگاه‌ها و نگرش‌های منفی و مثبت کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). محققین پیشین عواملی همچون نقض قراردادهای روان‌شناختی، سیاست‌های سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی را به‌عنوان عوامل پیشگوی بدبینی سازمانی مطرح نموده‌اند. نتایج این تحقیقات مشخص نموده‌اند که ادراک منفی سیاست‌های سازمان و نقض قراردادهای روان‌شناختی با سطوح بالای بدبینی سازمانی ارتباط مثبت دارند و ادراک مثبت از عدالت سازمانی و حمایت سازمانی با بدبینی سازمانی ارتباط منفی دارد (نادری و

پیدا می‌کند و پیامدهای ناخوشایندی را موجب می‌شود. این تحقیق، به بررسی سازمانی تأثیر خط مشی‌های منابع انسانی کارکنان حوزه سلامت بر بدبینی سازمانی از طریق ادراک عدالت سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران پرداخته است و روابط مثبت یا منفی حاکم بر این سازمان و نوع نگرش کارکنان به مفاهیم عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده را مشخص می‌کند. در این راستا، به این سوالات پاسخ داده می‌شود که:

خط مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی چه تأثیری دارد؟  
خط مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی چه تأثیری دارد؟  
خط مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی چه تأثیری دارد؟  
عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی چه اندازه تأثیر دارد؟

## مبانی نظری

پدیده بدبینی یا بدگمانی سازمانی در بسیاری از جوامع، به یکی از چالش‌های عمده رهبری سازمانی تبدیل شده است. از این رو لازم است سازمان‌ها و مدیران، مطالعه راه‌های رویارویی با این واقعیت جدید، پیشگیری از پیامدهای منفی آن در محیط کار را در اولویت قرار دهند. بدبینی سازمانی یک نگرش منفی و دفاعی نسبت به سازمان است که به ادراک فضای نامطلوب سازمانی منجر می‌شود. این پدیده با باورهای منفی، احساسات و رفتارهای مرتبط با آن شناخته شده و در قالب بدبینی عاطفی، شناختی و رفتاری بروز می‌کند. کارکنان بدبین می‌توانند کل سازمان را تحت تأثیر قرار داده و مانع رسیدن سازمان به هدف‌های خود باشند (چیبارو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). کارکنانی که دچار بدبینی سازمانی شده‌اند تأثیر زیادی بر سازمان‌ها دارند. آنها این توانایی را دارند که سازمان

1 -Chiaburu et al

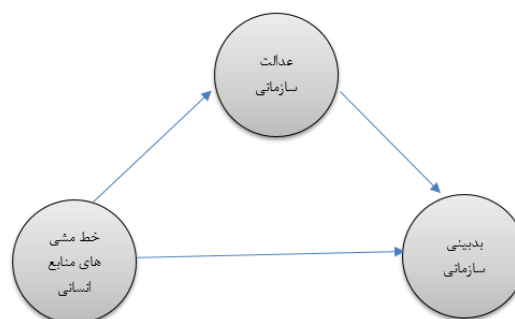
2-Ergun &amp; Kesen

3-Singh

4-Bommer et al

بر رفتارهای محیط کار و عزت نفس سازمانی مؤثر است. همچنین عدالت سازمانی ادراک شده نقش تعدیلگر را در رابطه بین پردازش در محیط کار با رفتارهای محیط کار ایفا می کند. از سوی دیگر، آزمون سوپل نشان داد تقریباً ۴۰ درصد از تغییرات پردازش در محیط کار بر رفتارهای محیط کار از طریق متغیر میانجی عزت نفس سازمانی تبیین می شود. مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) در یک مطالعه به بررسی اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی پرداختند. ۱۳۶ نفر از کارکنان یکی از شرکت های پیمانکاری نفتی منطقه عسلویه به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها نشان داد که بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان دارد و سبک رهبری تبادلی این اثر را تعدیل می کند. واعظی و همکاران (۱۳۹۵) در یک مطالعه به بررسی تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی پرداختند. ۱۶۰ نفر از کارکنان و مدیران دانشگاه ولی عصر رفسنجان تشکیل دادند. یافته ها مشخص نمودند که عدالت سازمانی به طور مستقیم بر رفتار انحرافی تأثیر ندارد، بلکه عدالت سازمانی به طور غیرمستقیم و از طریق ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار انحرافی تأثیر منفی بر جای می گذارد و در این باب بین مدیران و کارکنان اختلاف نظر وجود دارد. آتیکبای و اونر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی در شهرداری های یک کشور در حال توسعه را بررسی نمودند. داده ها از ۳۸۴ نفر از کارکنان شهرداری ها در یک کشور در حال توسعه یعنی قبرس شمالی گردآوری شدند. بر طبق نتایج تحلیل ها، عدالت سازمانی درک شده میانجی رابطه بین اقدامات ادراکی مدیریت منابع انسانی و بدبینی سازمانی می باشد. خطاک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تأثیر ترکیبی بی عدالتی ادراکی سازمان و سیاست های ادراکی بر رفتارهای انحرافی را بررسی نمودند. ۳۲۷ نفر از منابع انسانی آژانس اجرای بیمه کارکنان، هلند جامعه مورد مطالعه بود. نتایج

همکاران، ۱۳۹۴). در ادامه مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (آتیکبای و اونر، ۲۰۲۰)

### پیشینه تحقیق

حکیمی (۱۳۹۹) در یک مطالعه به بررسی تأثیر رابطه رهبر - عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیل گر ادراک از عدالت سازمانی، عزت نفس و روان رنجوری پرداختند. ۴۱۰ نفر از کارکنان رسمی شاغل در مجتمع مس سرچشمه انتخاب شدند یافته های حاصل از تحلیل داده ها حاکی از آن است که کیفیت مبادله رهبر - عضو به طور معنی داری، حسادت در محل کار و متعاقباً رفتارهای کاری انحرافی را پیش بینی می کند. در ادامه، آزمون روابط تعدیل گر نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت رویه ای و توزیعی، علی رغم کیفیت پایین مبادله رهبر - عضو، حس حسادت کم تری را در آنها ایجاد می نماید. در نهایت، شواهد نشان داد که کارکنان با عزت نفس بالا یا روان رنجوری اندک، با افزایش حسادت مقطعی، رفتارهای انحرافی کم تری را تجربه می کنند. حسینی و همکاران (۱۳۹۸) در یک مطالعه به بررسی اثر پردازش در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی پرداختند. ۱۲۰ نفر از کارکنان اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری استان مازندران به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند تحلیل داده ها نشان داد پردازش در محیط کار

1. Atikbay & Öner 2. Khattak et al

انسانی کارکنان حوزه سلامت بر بدبینی سازمانی از طریق ادراک عدالت سازمانی کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران می‌پردازد، از نظر مخاطب استفاده، در زمره تحقیقات کاربردی، از نظر هدف، در رسته تحقیقات توصیفی و نیز از نظر راهبرد اجرا، در زمره تحقیقات پیمایشی و از نظر زمانی تحقیقات مقطعی قرار می‌گیرد. جامعه آماری در این تحقیق، شامل کلیه کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران بوده است. در این تحقیق به دلیل ماهیت شغلی کارکنان و عدم دسترسی به تمامی کارکنان اقدام به نمونه‌گیری شده است. براین اساس برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که نمونه برابر با ۲۳۰ نفر محاسبه شده است. از این رو همین تعداد پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه مورد بررسی جمع‌آوری شده است. نمونه آماری به دست آمده با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۲۲۸ نفر است که برای اطمینان از ۲۸۰ پرسش‌نامه توزیع که در پایان ۲۶۱ پرسش‌نامه برگشت داده شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه مورد بررسی جمع‌آوری شده است. در این پژوهش داده‌ها به روش میدانی جمع‌آوری شده است. در روش میدانی، پرسش‌نامه یکی از متداول‌ترین طرق جمع‌آوری اطلاعات است. در این مرحله پس از تنظیم شاخص‌های هر متغیر در پرسش‌نامه، سؤالات با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت ارزش‌گذاری شده است. ترکیب سؤالات بر اساس هر متغیر در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱- ترکیب پرسش‌نامه تحقیق

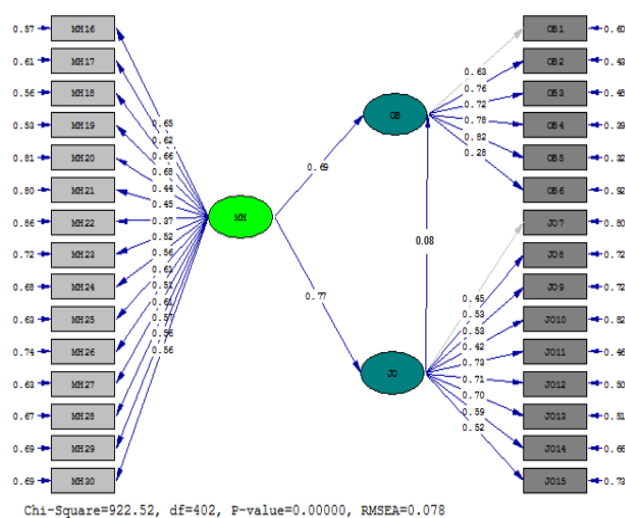
منبع	شماره گویه‌های پرسش‌نامه	متغیر مورد سؤال
(این سه و توران، ۲۰۱۱)	۱-۶	بدبینی سازمانی
(کارمون و همکاران، ۲۰۱۰) (کیم و همکاران، ۲۰۲۱)	۷-۱۵	عدالت سازمانی

نشان دادند که بی‌عدالتی تعاملی ادراکی، بی‌عدالتی توزیعی ادراکی و بی‌عدالتی رویه‌ای ادراکی منجر به رفتارهای انحرافی کارکنان می‌شوند. همچنین، نقش تعدیل‌گر ادراک سیاست‌های سازمانی در روابط مذکور مورد تایید قرار گرفت. دار و رحمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) رابطه رفتارهای انحرافی و عدالت رویه‌ای را با توجه به نقش میانجی حمایت سازمانی درک شده بررسی نمودند. ۱۵۰ مدیران و مدیران مدارس عالی متوسطه پاکستان پاسخ دهنده بودند. نتایج نشان دادند که عدالت رویه‌ای و رفتار انحرافی محل کار دارای رابطه منفی و معناداری هستند. عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با حمایت سازمانی درک شده دارد. رفتار انحرافی محل کار رابطه منفی و معناداری با حمایت سازمانی درک شده دارد و در نهایت، حمایت سازمانی درک شده میانجی نسبی رابطه بین عدالت رویه‌ای و رفتار انحرافی در محل کار می‌باشد. اردوگدو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، تأثیر رفتار عدالت سازمانی بر روی سکوت سازمانی و بدبینی: پژوهشی در دانشگاهیان دانشکده‌های فرهنگیان را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های آماری از میان ۳۲۰ دانشجو دانشکده‌های فرهنگیان جمع‌آوری و برای تحلیل این داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که تأثیر رفتار عدالت سازمانی بر روی سکوت سازمانی منفی اما میان بدبینی و سکوت سازمانی اثر مثبتی وجود داشت. اوزترک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) تأثیر عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی و قصد ترک شغل را در بخش بانکداری مورد ارزیابی قرار دادند. داده‌های آماری این تحقیق از میان ۲۵۶ کارکنان بانک‌های تجاری ترکیه جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان دادند که رابطه منفی و معناداری بین عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی برقرار است. همچنین، رابطه منفی و معنادار بین عدالت سازمانی و قصد ترک شغل نیز مورد تایید قرار گرفت.

## روش تحقیق

از آنجاکه تحقیق حاضر به بررسی تأثیر خط‌مشی‌های منابع

اندازه‌گیری (ضرایب استاندارد برای سؤالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب مسیر برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد. مسیر ترسیم شده از متغیرهای برون‌زا به سمت متغیرهای درون‌زای مدل با ضریب مسیر گاما و مسیر بین تمامی متغیرهای درون‌زا با ضریب مسیر بتا معرفی و نام‌گذاری می‌شود که بر این اساس در مدل پایین ۳ مسیر ترسیم شده که ۳ مسیر از نوع گاما می‌باشد.



شکل ۳- ضرایب استاندارد برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری

جدول (۲) دارای ضرایب آماره T و ضرایب لامبدا می‌باشد که لامبدا برگرفته از نمودار در حالت تخمین ضرایب استاندارد و آماره T برگرفته از نمودار در حالت تخمین ضرایب T بوده است.

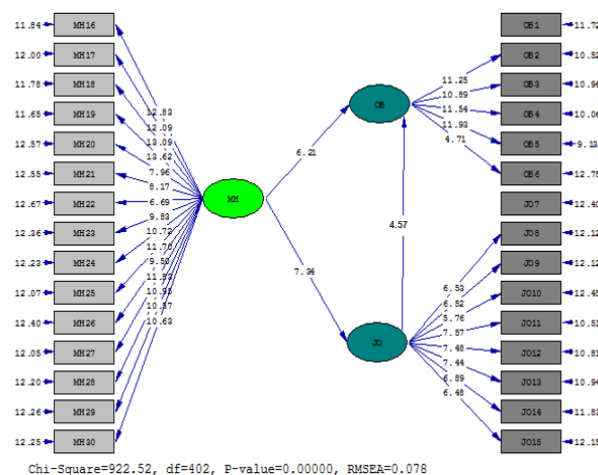
جدول ۲- مقادیر ضریب  $\lambda$  و آماره T مدل

متغیرهای مکنون	آیتم‌ها (متغیرهای مشاهده‌شده)	$\lambda$	T
بدبینی سازمانی	OB1	۰/۶۳	-
	OB2	۰/۷۶	۱۱/۲۵
	OB3	۰/۷۲	۱۰/۸۹
	OB4	۰/۷۸	۱۱/۵۴
	OB5	۰/۸۲	۱۱/۹۳
	OB6	۰/۲۸	۴/۷۱

خط‌مشی‌های منابع انسانی	۱۶-۳۰	(سینگه، ۲۰۰۴)
کل	۱-۳۰	

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفته است. معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها است. شکل (۲) ضرایب t را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب t برای متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب t برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد.



شکل ۲- آماره تی برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری

از این مدل صورت گرفته معنی‌داری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح شده در مدل استفاده می‌شود و در صورتی که ضریب t محاسبه شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه بی‌معنی (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار نداشته باشد می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط معنی‌داری بین دو متغیر مکنون مورد بررسی وجود دارد. از سوی دیگر شکل (۳) ضرایب استاندارد را برای مدل

فرض موافق (H1) : خط مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار دارد.

جدول ۳- نتایج مربوط به فرضیه ۱

مسیر فرضیه			
خط‌مشی‌های منابع انسانی → عدالت سازمانی			
نتیجه	ضریب استاندارد	آماره t	نوع مسیر
تأثیر مثبت و معنی‌دار	۰/۷۷	۷/۳۴	گاما

به‌منظور بررسی معنی‌دار بودن فرضیه مطرح شده از آماره t استفاده می‌شود، با توجه به اینکه آماره t برابر با (۷/۳۴) بوده و این مقدار در بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار ندارد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه معنادار است. از این رو مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار دارد. از سوی دیگر مسیر مطرح شده بین دو متغیر خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی برابر با (۰/۷۷) بوده که مثبت و معنادار می‌باشد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این فرضیه مشخص می‌شود که خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار داشته و این فرضیه پذیرفته شده است.

## آزمون فرضیه ۲

ادعای محقق: خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

### فرض آماری:

فرض مخالف (H0): خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار ندارد.

فرض موافق (H1) : خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

عدالت سازمانی	JO7	۰/۴۵	-
	JO8	۰/۵۳	۶/۵۳
	JO9	۰/۵۳	۶/۵۲
	JO10	۰/۴۲	۵/۷۶
	JO11	۰/۷۳	۷/۵۷
	JO12	۰/۷۱	۷/۴۸
	JO13	۰/۷۰	۷/۴۴
	JO14	۰/۵۹	۶/۸۹
	JO15	۰/۵۲	۶/۴۸
خط‌مشی‌های منابع انسانی	MH16	۰/۶۵	۱۲/۸۳
	MH17	۰/۶۲	۱۲/۰۹
	MH18	۰/۶۶	۱۳/۰۹
	MH19	۰/۶۸	۱۳/۶۲
	MH20	۰/۴۴	۷/۹۶
	MH21	۰/۴۵	۸/۱۷
	MH22	۰/۳۷	۶/۶۹
	MH23	۰/۵۲	۹/۸۳
	MH24	۰/۵۶	۱۰/۷۲
	MH25	۰/۶۱	۱۱/۷۰
	MH26	۰/۵۲	۹/۵۰
	MH27	۰/۶۱	۱۱/۸۳
	MH28	۰/۵۷	۱۰/۹۵
	MH29	۰/۵۶	۱۰/۵۷
	MH30	۰/۵۶	۱۰/۶۳

## آزمون فرضیه ۱

ادعای محقق: خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار دارد.

### فرض آماری:

فرض مخالف (H0): خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار ندارد.

جدول ۴- نتایج مربوط به فرضیه ۲

مسیر فرضیه			
خط‌مشی‌های منابع انسانی → بدبینی سازمانی			
نوع مسیر	آماره t	ضریب استاندارد	نتیجه
گاما	۶/۲۱	۰/۶۹	تأثیر مثبت و معنی‌دار

به‌منظور بررسی معنی‌دار بودن فرضیه مطرح شده از آماره t استفاده می‌شود، باتوجه‌به اینکه آماره t برابر با (۴/۵۷) بوده و این مقدار در بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار ندارد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه معنادار است. از این رو مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد. از سوی دیگر مسیر مطرح شده بین دو متغیر عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی برابر با (۰/۰۸) بوده که مثبت و معنادار می‌باشد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این فرضیه مشخص می‌شود که عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار داشته و این فرضیه پذیرفته شده است.

#### آزمون فرضیه ۴

ادعای محقق: خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر دارد.

#### فرض آماری:

فرض مخالف (H0): خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر ندارد.

فرض موافق (H1): خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۶- نتایج مربوط به فرضیه ۴

آماره‌های	متغیرهای مسیر	نوع مسیر
۷/۳۴	خط‌مشی‌های منابع انسانی ← عدالت سازمانی	مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
۴/۵۷	عدالت سازمانی ← بدبینی سازمانی	مسیر میان متغیر میانجی و وابسته
۵/۵۹		آماره Z
	تأیید فرضیه	نتیجه فرضیه

به‌منظور بررسی معنی‌دار بودن فرضیه مطرح شده از آماره Z استفاده می‌شود، باتوجه‌به اینکه آماره Z برابر با (۵/۵۹) بوده و این مقدار در بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار ندارد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار

به‌منظور بررسی معنی‌دار بودن فرضیه مطرح شده از آماره t استفاده می‌شود، باتوجه‌به اینکه آماره t برابر با (۶/۲۱) بوده و این مقدار در بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) قرار ندارد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه معنادار است. از این رو مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد. از سوی دیگر مسیر مطرح شده بین دو متغیر خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی برابر با (۰/۶۹) بوده که مثبت و معنادار می‌باشد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این فرضیه مشخص می‌شود که خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار داشته و این فرضیه پذیرفته شده است.

#### آزمون فرضیه ۳

ادعای محقق: عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

#### فرض آماری:

فرض مخالف (H0): عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار ندارد.

فرض موافق (H1): عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

جدول ۵- نتایج مربوط به فرضیه ۳

مسیر فرضیه			
عدالت سازمانی → بدبینی سازمانی			
نوع مسیر	آماره t	ضریب استاندارد	نتیجه
گاما	۴/۵۷	۰/۰۸	تأثیر مثبت و معنی‌دار



که بر بدبینی سازمانی تأثیر می‌گذارند. اما عوامل دیگری همچون تخطی از قرارداد روان‌شناختی، سیاست‌های سازمانی، حمایت سازمانی درک شده، تعارض نقش، و ادراک بی‌عدالتی در سازمان به‌عنوان عوامل سازمانی دخیل در شکل‌گیری بدبینی سازمانی شناخته شده‌اند. یافته‌های تحقیقاتی نشان داده‌اند که نگرش‌های بدبینی سازمانی زمانی کاهش می‌یابند که ادراک عدالت سازمانی از سوی کارکنان افزایش پیدا کند. نتایج نشان داد عدالت سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات آتیکبای و اونر (۲۰۲۰)، آرگون و کسن (۲۰۱۴)، سینگه (۲۰۰۴) همسو است. رفتارها و نگرش‌های مثبت، آموزش گسترده، آموزش مهارت‌های چندگانه و مشوق‌ها دارای تأثیر منفی بر بدبینی سازمانی هستند رابطه مثبت معنادار و بسیار قوی بین ادراکات کارکنان از خط‌مشی‌های منابع انسانی و ادراک عدالت سازمانی در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته‌اند. خط‌مشی‌های منابع انسانی می‌توانند تأثیر اقتصادی و معناداری را بر پیامدهای کارکنان مانند بهره‌وری و نترک شغل و معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سنجش عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌ها بر جای بگذارند.

**فرضیه چهارم:** خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر دارد.

نتایج آزمون معادلات ساختاری و آزمون سوئل نشان داد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات آتیکبای و اونر (۲۰۲۰)، آرگون و کسن (۲۰۱۴)، سینگه (۲۰۰۴)، وارد (۲۰۱۸)، بلینی و همکاران (۲۰۱۵) همسو است. در ادامه پیشنهادهای مبتنی بر هر فرضیه ارائه شده است. **فرضیه اول:** به مدیران در سازمان پیشنهاد می‌شود برای اینکه عدالت به‌گونه‌ای رعایت شود که منجر به بدبینی سازمانی نشود موارد زیر را در رفتار با کارکنان در نظر بگیرند:

است. از این رو مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر داشته و این فرضیه تأیید شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار دارد، بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات آتیکبای و اونر (۲۰۲۰)، عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، نادری و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ به بیانی دیگر، احساس افراد را درباره منصفانه بودن چگونگی رفتار با خودشان و دیگران نشان می‌دهد؛ چنین احساسی برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد و دیدگاه‌ها و نگرش‌های منفی و مثبت کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. محققین پیشین عواملی همچون نقض قراردادهای روان‌شناختی، سیاست‌های سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی را به‌عنوان عوامل پیشگوی بدبینی سازمانی مطرح نموده‌اند. نتایج این تحقیقات مشخص نموده‌اند که ادراک منفی سیاست‌های سازمان و نقض قراردادهای روان‌شناختی با سطوح بالای بدبینی سازمانی ارتباط مثبت دارند و ادراک مثبت از عدالت سازمانی و حمایت سازمانی با بدبینی سازمانی ارتباط منفی دارد. نتایج نشان داد خط‌مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد، بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیق آتیکبای و اونر (۲۰۲۰) همسو است. بدبینی سازمانی حاصل ناامیدی و فرایندهای غیرعادلانه سازمانی است. عوامل مختلفی سبب بدبینی سازمانی می‌شوند. در ادبیات تحقیقاتی این عوامل از دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. ویژگی‌های فردی مانند جنسیت، وضعیت تأهل، وضعیت تحصیلی، و مدت اشتغال به‌عنوان عواملی شناخته می‌شوند

منابع مالی این سازمان به طور عادلانه در بخش‌های مختلف سازمان توزیع شوند. کارکنان در این سازمان دارای دسترسی یکسانی به منابع سازمانی برای انجام وظایف کاری خود باشند. در این سازمان، مزایا و پاداش‌ها به کارکنانی تعلق بگیرد که سطح عملکرد بالایی دارند، قطع نظر از موقعیت، بخش یا سطح شغلی‌شان. در این سازمان، کارکنانی که کار مشابهی دارند، پاداش‌های مشابهی را نیز دریافت کنند. حقوق مدیران و کارکنان در این سازمان عادلانه و بر مبنای شغلشان پرداخت شود. در این سازمان، همه کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری مرتبط با کارشان، مشارکت داده شوند. فرضیه دوم: به مدیران در سازمان پیشنهاد می‌شود برای اینکه خط مشی‌های منابع انسانی به گونه‌ای رعایت شود که منجر به بدبینی سازمانی نشود موارد زیر را در رفتار با کارکنان در نظر بگیرند: این سازمان روش‌ها و سیاست‌های انضباطی را به یک اندازه برای همه کارکنان به اجرا در آورد.

در این سازمان، بسته‌های حقوق و مزایا برای همه کارکنان در هر شغل و مقامی به طور عادلانه در نظر گرفته شود. در این سازمان، سیاست‌های مربوط به مزایای کارکنان به

طور یکپارچه‌ای به اجرا در آیند.

فرضیه سوم: به مدیران در سازمان پیشنهاد می‌شود برای اینکه عدالت سازمانی بر به گونه‌ای رعایت شود که منجر به بدبینی سازمانی نشود موارد زیر را در رفتار با کارکنان در نظر بگیرند:

در بخش کاری، همکاری فوق‌العاده‌ای بین همکاران وجود داشته باشد؛

مدیران سعی کنند با ایجاد جو صمیمانه و مشارکت و همراه با همکاری در بین کارکنان رابطه صادقانه‌ای در سازمان برقرار کنند. جو سازمان به گونه‌ای باشد که مدیر و کارمند در کنار یکدیگر به ارتباط مثبتی که با همکاران و هم‌تیمی‌هایم دارند، افتخار کنند.

فرضیه چهارم: به مدیران در سازمان پیشنهاد می‌شود برای اینکه خط مشی‌های منابع انسانی بر بدبینی سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر داشته باشد موارد زیر را در رفتار با کارکنان در نظر بگیرند:

همواره یک گروه قدرتمند در سازمان وجود داشته است که کسی نتوانسته آنها را دور بزند.

کارمندان تشویق شوند که نظرات خود را به شکلی صادقانه و رک بیان نمایند حتی وقتی این نظرات در انتقاد از ایده‌های تثبیت شده باشند.

ارتقای شغلی در این سازمان با سیاست‌های منفی اجرا نشود؛ زیرا از انگیزه کارکنان می‌کاهد و منجر به بروز رفتار انحرافی در کارکنان خواهد شد.

### سپاسگزاری IRM

## منابع

- حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاچی، عقیل؛ اکبری، امیر. (۱۳۹۸). اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴۱(۶۸)، ۵۸۶-۵۶۹.
- حکیمی، ایمان. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رابطه رهبر - عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیل گر ادراک از عدالت سازمانی، عزت نفس و روان رنجوری. مطالعات رفتار سازمانی سال ۲۹(۱)، ۵۶-۲۹.
- عباسی، محرم؛ واعظ موسوی، مانده؛ خنیفر، حسین؛ صمیمی، میثم (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۵(۴)، ۲۰۳-۲۳۰.
- مقدم، علیرضا؛ محمودی میمند، مهدی (۱۳۹۷). اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۸۹)، ۸۹-۷۳.
- نادری، جلال؛ جمشیدی، ناصر؛ زارعی متین، حسن (۱۳۹۴). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر ایجاد بدبینی سازمانی مورد مطالعه: کارکنان سازمان استاندارد استان قم. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۱۵۷-۱۷۶.
- واعظی، رضا؛ حسین پور، داوود؛ رنجبر کبوترخانی، مصطفی (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳)، ۱۱۲-۸۵.

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences, Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 292-269, (3)126,

Atikbay, T, Öner, Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country. Management Science Letters. 1659-1670, (8)10,

Bellini, D., Ramaci, T, Bonaiuto, M. (2015). The restorative effect of the environment on organizational cynicism and work engagement. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 124, (03)3,

Bommer, W. H., Rich, G. A. &, Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. The Journal of Organizational Behavior. 733-753, 26,

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. &, Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. Journal of Family Business Strategy. 210-223, (4)1,

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. &, Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 181-197, (2)83

Dar, N, Rahman, W. (2019). Deviant behaviors and procedural justice: Mediating role of perceived organizational support. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences) PJCSS. 104-122, (1)13, (

- Erdogdu ,M .(2018) ,Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism :A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports .Universal Journal of Educational Research ,(4)6 ,pp.733-741:
- Ergun ,E ,Kesen ,M .(2014) .The effects of human resource management practices and organizational culture types on organizational cynicism :An empirical study in Turkey .British Journal of Arts and Social Sciences.43-61 ,(1)17 ,
- Ince ,M & ,Turan ,Ş .(2011) .Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions .European Journal of Economics ,Finance and Administrative Sciences.104-121 ,(37)37 ,
- Khattak ,M .N ,Zolin ,R & ,Muhammad ,N .(2020) .The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors .International Journal of Conflict Management, .1-26
- Kim ,J .S ,Milliman ,J .F ,Lucas ,A .F .(2021) .Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem .International Journal of Hospitality Management.1-8 ,92 ,
- Ozturk ,M ,Eryesil ,K ,Beduk ,A .(2016) .The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention :A Research on the Banking Sector .International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.543-551 ,(12)6 ,
- Singh ,K .(2004) .Impact of HR practices on perceived firm performance in India ,Asia Pacific Journal of Human Resources.301-317 ,(3)42 ,
- Ward ,K .D .(2018) .Cultivating public service motivation through AmeriCorps service :A longitudinal study .Public Administration Review.114-125 ,(1)74 ,

***IRM***

# I Investigating the impact of human resource policies on organizational cynicism through the perception of organizational justice (case study: Rubber manufacturing companies in Iran)

Mehrdad Bayat<sup>1</sup>, Mohammad Reza Fathi<sup>2</sup>, Amir Hossam Behrouz<sup>3</sup>, Farzad Jiriaei<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Iran (corresponding author)

2. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi School of Tehran University, Qom, Iran

3. PhD in Public Administration-Policy, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

4. Master of Public Administration, Payam Noor University, Iran

\*Corresponding author Email: bayatmehrdad60@pnu.ac.ir

## Abstract

The purpose of this research is to investigate the impact of human resource policies on organizational cynicism through the perception of organizational justice. This research is applied in terms of purpose. The research population included all employees of rubber manufacturing companies in Iran, the sample size was selected according to Cochran's formula of 261 people. Questionnaires of previous researchers were used to measure the current situation, which were used to collect data after confirming the validity and reliability. In this research, structural equations have been used to investigate the relationships between the components of the model. Lisrel software was used to analyze the hypotheses. The main finding of the research shows that human resource policies have a significant impact on organizational justice and organizational pessimism. Human resource policies have a significant impact on organizational pessimism. Finally, human resource policies have an effect on organizational cynicism through organizational justice. Based on the results of the research, it is suggested to the managers that the financial resources of this organization are fairly distributed in different departments of the organization. Establish an honest relationship in the organization by creating a sincere atmosphere and partnership and cooperation among the employees and also do not implement job promotion in this organization with negative policies because it reduces the motivation of the employees and will lead to deviant behavior in the employees.

**Keyword:** Organizational pessimism, human resource policies, organizational justice, human resource management.