

## The impact of Organizational Justice on Reducing Organizational Laziness: A Strategy for improving the work lifestyle of Employees at the Bank Melli Iran

Jamal Roshanzadeh <sup>1\*</sup> , Saeed Soltani<sup>1</sup> 

1. Department of Sociology, Urmia University, Urmia, Iran.

Received: 2024/04/21

Received in revised form: 2024/05/13

Accepted: 2024/06/15

Published: 2024/07/20

### Abstract

One of the disadvantages of organizations is organizational laziness and the consequent reduction of work motivation and responsibility. Adopting a healthy working lifestyle can be considered in this regard. Also, considering the importance of justice in work environments and its effect on the performance and behavior of employees, this research seeks to identify the role of organizational justice in improving motivation and reducing organizational laziness. This study is Practical in nature and descriptive-correlational in terms of its type. The statistical population of the study consists of all employees of Bank Melli Iran, with employees from branches in West Azerbaijan selected as the sample. The sample size was determined using Cohen's method with the GPower software, resulting in 115 participants at a 95% confidence level and a correlation test. These participants were chosen using a convenience sampling method. The research instruments included Colquitt's (2001) Organizational Justice Questionnaire and Cooper's Organizational Laziness Questionnaire. To analyze the research questions, Spearman's rank correlation coefficient test and confirmatory factor analysis were used. The findings showed that organizational justice has a negative and significant impact on organizational laziness ( $p < 0.05$ ). Additionally, the results indicated that dimensions of organizational laziness, including decreased work motivation, disregard for time, avoidance of responsibility, reduced organizational commitment, and low work performance, decrease as organizational justice increases ( $p < 0.05$ ). Therefore, when organizational justice increases, various aspects of organizational laziness, such as reduced work motivation, disregard for time, avoidance of responsibility, and reduced organizational commitment, decrease. These findings suggest that enhancing organizational justice can lead to a reduction in negative behaviors and an increase in employee productivity.

**Keywords:** Organizational justice, organizational laziness, Life style, Bank Melli Iran.

**Cite as:** Roshanzadeh, J., Soltani, S. (2024). The impact of Organizational Justice on Reducing Organizational Laziness: A Strategy for improving the work lifestyle of Employees at the Bank Melli Iran. *Sociology of lifestyle*. 9 (2): 88-113.

**Owner and Publisher:** University of Tabriz

**ISSN (online):** 2645-5641

**Access Type:** Open Access

**DOI:** 10.22034/sls.2024.19367

\*Corresponding Author: Department of Sociology, Urmia University, Urmia, Iran. [jamal\\_roshanzadeh@yahoo.com](mailto:jamal_roshanzadeh@yahoo.com)



# تأثیر عدالت سازمانی بر کاهش تنبلی سازمانی: راهکاری برای بهبود سبک زندگی کاری کارکنان بانک ملی ایران

جمال روشن‌زاده<sup>۱\*</sup>، سعید سلطانی<sup>۱</sup>

۱. گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۲ | بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۲۴ | پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶ | انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

## چکیده

یکی از آسیب‌های سازمان‌ها، تنبلی سازمانی و متعاقب آن کاهش انگیزه کاری و کاهش مسئولیت‌پذیری است. اتخاذ سبک زندگی کاری سالم می‌تواند در این راستا مورد توجه قرار گیرد. همچنین، با توجه به اهمیت عدالت در محیط‌های کاری و تأثیر آن بر عملکرد و رفتار کارکنان، این پژوهش به دنبال شناسایی نقش عدالت سازمانی در بهبود انگیزه و کاهش تنبلی سازمانی است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک ملی ایران می‌باشد که کارکنان شعب آذربایجان غربی بعنوان نمونه انتخاب شدند برای تعیین حجم نمونه از روش کوهن با نرم افزار Gpower استفاده شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و آزمون همبستگی تعداد ۱۱۵ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس بعنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه عدالت سازمانی کالکیت (۲۰۰۱) و پرسشنامه تنبلی سازمانی کوپر بودند و جهت تبیین سوال‌ها از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری اسپیرمن و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. یافته‌ها عدالت سازمانی بر تنبلی سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد ( $p < 0.05$ ). همچنین یافته‌ها نشان داد که ابعاد تنبلی سازمانی شامل کاهش انگیزه کاری، بی‌توجهی به زمان، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، کاهش تعهد سازمانی و کم‌کاری و کاهش بهره‌وری تحت تأثیر عدالت سازمانی کاهش می‌یابند ( $p < 0.05$ ). بنابراین زمانی که عدالت سازمانی افزایش می‌یابد، ابعاد مختلف تنبلی سازمانی از جمله کاهش انگیزه کاری، بی‌توجهی به زمان، اجتناب از مسئولیت‌پذیری و کاهش تعهد سازمانی کاهش می‌یابند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتقاء عدالت سازمانی می‌تواند به کاهش رفتارهای منفی و افزایش بهره‌وری کارکنان منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** استعمار، سبک زندگی، جامعه‌ی مدرن، تأثیرات فرهنگی.

**نحوه ارجاع:** سلطانی، س.، روشن‌زاده، ج. (۱۴۰۳). "تأثیر عدالت سازمانی بر کاهش تنبلی سازمانی: راهکاری برای بهبود سبک زندگی کاری

کارکنان بانک ملی ایران". *جامعه‌شناسی و سبک زندگی*. ۹(۲): ۸۸-۱۱۳.

صاحب امتیاز و ناشر: دانشگاه تبریز

شاپای الکترونیکی: ۵۶۴۱-۲۶۴۵

نوع دسترسی: آزاد

DOI: 10.22034/sls.2024.19367

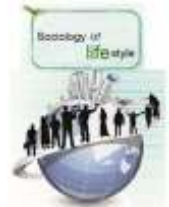
[jamal\\_roshanzadeh@yahoo.com](mailto:jamal_roshanzadeh@yahoo.com)

\* نویسنده مسئول: گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران



Copyright ©The authors

Publisher: University of Tabriz



## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها مهمترین نهادهای اجتماعی جوامع هستند که دامنه‌ی تأثیر آنها بر جنبه‌های مختلف زندگی انسان‌ها بسیار گسترده است. سازمان‌ها در تعامل با محیط بیرونی و درونی خود همیشه خواهان موفقیت و حرکت از وضعیت موجود به وضع مطلوب هستند و موفقیتشان مرهون نحوه‌ی برقراری ارتباط درست با محیط پیرامون است (حاجیلو و همکاران، ۲۰۲۲، ۳). عامل نیروی انسانی به عنوان گرداننده‌ی اصلی هر سازمان مهمترین و حساس‌ترین عنصر جامعه محسوب می‌شود (پزشکیان فر و همکاران، ۲۰۲۰). به همین دلیل کارایی بالای نیروی انسانی، به عنوان بزرگترین مزیت رقابتی سازمان‌ها و جامعه به شمار می‌آید (آمریان و همکاران، ۲۰۲۳، ۴). در شرایط کنونی به دلیل گسترده‌ی مشاغل (سبک رو و همکاران، ۲۰۱۸) و پیچیدگی محیط کسب و کار (رحمان نیا و همکاران، ۲۰۲۰) اهمیت زیادی دارد. عدالت سازمانی مفهومی است که به درک یک کارمند از عمل، تصمیم و رفتار سازمان اشاره دارد و اینکه چگونه بر رفتار و نگرش کارمند در محل کار خود تأثیر می‌گذارد (تبر سا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). عدالت سازمانی در تعریف دیگری به ادراک و پنداشت کارکنان از رفتار عادلانه یا ناعادلانه دریافت شده از مدیریت و واکنش به چنین ادراکاتی توضیح داده شده است (مظفر و نیسی، ۲۰۲۰). مفهوم عدالت سازمانی در حقیقت به رفتارهای صادقانه و منصفانه منابع انسانی در سازمان اشاره دارد. در واقع عدالت سازمانی شامل انصاف مربوط به نتایج، رویه‌ها و تعاملات بین فردی است (کریمی و حسینی، ۲۰۱۲). لذا ادراک عدالت سازمانی به مثابه امری ذهنی به درک برابری و انصاف در گذشته از سوی کارکنان از روابط درون سازمانی مرتبط می‌شود که شامل ارتباطات اجتماعی، اقتصادی و نیز تعاملات بین کارکنان در سطوح مختلف سازمان می‌باشد. گفتنی است امروزه یکی از پربسامدترین علل نارضایتی کارکنان و تقلیل سطح عمل کردی و بازدهی آنها، به فقدان پنداشت و ادراک از عدالت سازمانی مرتبط است. در واقع وقتی که پرسنل سازمانی احساس کنند حقوق حقه آن‌ها پایمال شده و عدالت در توزیع پاداش‌ها، تعاملات و فرایندهای سازمانی جاری و ساری نیست، در فکر جبران آسیب‌رسانی به سازمان به واسطه کاهش کیفیت و کمیت عمل رد خویش و افزایش تعارضات کاری برخواهند آمد (محمدی و همکاران، ۲۰۲۱).

بحث از مفهوم عدالت و بررسی اشکال و ماهیت یا ساختار آن سابقه بسیار طولانی دارد، اما مفهوم آن در ادبیات مدیریت سازمانی تازگی دارد. سازمان یک سیستم اجتماعی است که پویایی و پایداری آن به وجود ارتباط قوی بین اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن و نیز ارتباطات سازمان با اجزاء و عناصر محیط بیرونی آن بستگی دارد. باید اذعان داشت که ادراک منابع انسانی از بی‌عدالتی تأثیرات زیانباری بر روحیه کارگروهی دارد، زیرا بر تلاش نیروی انسانی و انگیزه و علاقه کارکنان تأثیر می‌گذارد (سید جوادین و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین عدم رعایت عدالت موجب جدایی و دوری اجزای سازمان از یک دیگر و درنهایت از بین رفتن پیوندهای بین اجزاء و افزایش تنبلی سازمانی می‌شود (کریمی و حسینی، ۲۰۱۲). تحقیقات نشان می‌دهند که عدالت سازمانی به طور مستقیم بر رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد و می‌تواند منجر به کاهش تنبلی سازمانی شود. در این ارتباط سراجان و همائی در مطالعه‌ای نشان دادند که عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معنی‌داری دارد (سراجان و همائی، ۲۰۱۹). این یافته‌ها نشان می‌دهند که وقتی کارکنان احساس کنند که در محیط

<sup>3</sup> Hajilo et al

<sup>4</sup> Amerian et al

<sup>5</sup> Tabarsa

<sup>6</sup> Sarajan & Homaei

## مقاله پژوهشی

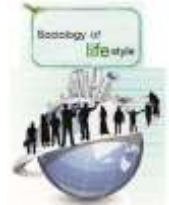
کارشان عدالت وجود دارد، احتمال کمتری برای تجربه فرسودگی و تنبلی خواهند داشت (غوثیار، ۲۰۲۲). لذا که اگر کارکنان احساس کنند که بار کاری آن‌ها عادلانه توزیع نشده است، ممکن است به رفتارهای انحرافی و تنبلی روی آورند (پولادی و همکاران، ۱۳۹۷).

تنبلی سازمانی یکی از چالش‌های جدید پیش روی سازمان‌هاست که بر اثر آن افراد برای انجام دادن امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی و کاری همیشه کار خود را به فردا می‌سپارند و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را به دیگران واگذار می‌کنند (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۴). تنبلی سازمانی در واقع شاخه‌ای از تنبلی اجتماعی است که در آن کارکنان در انجام دادن وظایف محوله خود سستی و تنبلی به خرج می‌دهند (کاردال و سیدان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). مفهوم تنبلی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که در آن فرد همه توان و انرژی خود را در انجام دادن فعالیت‌ها و وظایف گروهی به کار نمی‌گیرد و میزان هم‌افزایی گروه را کاهش می‌دهد (کریمی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). پژوهشگران سازمانی، تنبلی سازمانی را پدیده‌ای ناگوار می‌دانند که در افراد به‌عمد تصمیم به تنبلی می‌گیرند تا انرژی خود را برای زمان‌هایی ذخیره کنند که به فعالیت‌های فردی خود به‌منظور کسب پاداش شخصی اقدام می‌کنند (گئورگ<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). نتایج پژوهش‌های احمدی (۱۴۰۰)، رستمی (۱۴۰۰)، کوهی (۱۳۹۸)، آریانی قیزقاپان و همکاران (۱۳۹۶) و داتوی (۲۰۲۰) نیز نشان داده است که بین تنبلی سازمانی با اهمال‌کاری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر اهمال‌کاری، وابستگی افراد به موبایل است (کریمی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به اهمیت روزافزون عدالت سازمانی در محیط‌های کاری و تأثیر آن بر رفتارهای کارکنان، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تنبلی سازمانی به عنوان یکی از چالش‌های مهم در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. با وجود تحقیقات متعدد در زمینه تأثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای کارکنان، هنوز ارتباط دقیق آن با پدیده‌هایی مانند تنبلی سازمانی که به کاهش بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها منجر می‌شود، نیازمند پژوهش‌های بیشتر است. در این راستا، شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در زمینه‌ی شناخت عواملی که عدالت سازمانی می‌تواند بر تنبلی سازمانی تأثیرگذار باشد، وجود دارد. به ویژه در سازمان‌های خاصی مانند بانک ملی ایران، جایی که مسائل مرتبط با عدالت سازمانی و رفتارهای کارکنان به دلیل ساختار سازمانی و چالش‌های مدیریتی ممکن است ویژگی‌های خاص خود را داشته باشد. همچنین، این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد مختلف عدالت سازمانی است که بیشترین تأثیر را بر تنبلی سازمانی کارکنان دارند. با توجه به نقش کلیدی بانک‌ها در اقتصاد کشور و اهمیت حفظ انگیزه و بهره‌وری کارکنان آن‌ها، این پژوهش می‌تواند به درک بهتر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهای مناسب برای کاهش تنبلی سازمانی کمک کند. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی این رابطه، می‌تواند به درک عمیق‌تری از چگونگی تأثیر عدالت سازمانی بر کاهش تنبلی سازمانی در بخش‌های مختلف بانک و نیز ارتقای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی کمک کند. از آنجا که این موضوع مستقیماً با افزایش کارایی سازمانی و بهبود فرهنگ سازمانی ارتباط دارد، ضروری است که با تحلیل این رابطه، زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد کارکنان در بانک‌ها و سایر سازمان‌های مشابه فراهم شود. از اینرو این پژوهش می‌خواهد بداند تأثیر عدالت سازمانی بر تنبلی سازمانی در کارکنان بانک ملی چگونه است؟

<sup>7</sup> Kardal & Saydin

<sup>8</sup> George



## مبانی نظری

### عدالت سازمانی

از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می‌باشد (محمدی البرزی و همکاران، ۱۳۹۶). اما هنگامی که کارکنان باور دارند که با آنها عادلانه رفتار شده، تمایل دارند که عملکرد شغلی بیشتر، نگرش کاری بهتر و استرس کمتری نشان دهند (کروپانزو و مولینا، ۲۰۱۵) کالکویت (۲۰۰۱)، عدالت سازمانی را تحت عنوان "انصاف در رفتار کارکنان در سازمان" تعریف کرد (رحمان<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). آبراهام مزلو عدالت را تقریباً یک نیاز اساسی تعریف کرده و آن را به همراه صداقت، انصاف و نظم در یک گروه قرار داده است و از آن‌ها به عنوان پیش شرط‌های اساسی نیازها یاد کرده است. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶). واژه عدالت سازمانی به میزان رفتار عادلانه با کارکنان در محل‌های کار اشاره می‌کند (تقی زاده و سلطانی فسقندیس، ۱۳۹۶). ابعاد عدالت سازمانی شامل عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی می‌باشد. عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان و نه با توزیع واقعی درآمدها سروکار دارد. عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. عدالت تعاملی یعنی اینکه کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها در تعیین قضاوت‌های منصفانه مهم و مؤثر است (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵). احساس بی‌عدالتی منجر به نارضایتی و ترک خدمت کارکنان می‌گردد. ترک کارکنان اثرات نامطلوبی بر اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان دارد (جنتی و همکاران، ۱۳۹۶).

### ابعاد عدالت سازمانی

اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی عدالت سازمانی را در سه طبقه دسته‌بندی کرده‌اند

۱. عدالت توزیعی: عدالت توزیعی به ادراک افراد از نتایج فراگرد مربوط می‌شود؛ بنابراین ادراک فردی از اینکه نتایج منصفانه هستند یا غیر منصفانه به مثابه سازوکار عدالت توزیعی عمل می‌کند.
۲. عدالت رویه‌ای در عدالت رویه‌ای تأکید بر نظارت فراگرد است و از نظر نظریه پردازان عدالت رویه‌ای معادل منافع اجتماعی است.
۳. عدالت مراوده‌ای عدالت مراوده‌ای بر ادراک افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند (نادری و تانوا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶).

دو عامل در ادراک عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی دارند (الف) آیا دلایل اصلی تصمیم‌های تخصیص منابع به طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند تشریح شده‌اند و (ب) آیا افرادی که مسئول اجرای

<sup>9</sup> Cropanzano & Molina

<sup>10</sup> Rahman

<sup>11</sup> Nadiri & Tanova

تصمیم‌ها هستند با افرادی که تحت تأثیر تصمیم‌ها قرار می‌گیرند با احترام رفتار می‌کنند (جواهر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰؛ بابایی و همکاران ۱۳۹۷).

## تنبلی سازمانی

تنبلی سازمانی یک پدیده رفتاری است که زمانی در سازمان‌ها مشاهده می‌شود که کارکنان به طور عمدی از انجام وظایف خود شانه خالی می‌کنند، تمایلی به انجام کارها ندارند و یا تلاش خود را به حداقل می‌رسانند. این رفتار می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله نارضایتی شغلی، عدم انگیزه، احساس بی‌عدالتی، یا فشارهای کاری شدید بروز کند (نگ و فلدمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲). این پدیده معمولاً در محیط‌هایی که کارکنان احساس بی‌قدری، بی‌عدالتی یا کمبود حمایت دارند، بیشتر دیده می‌شود (ژائو و ما<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱). برخی از ویژگی‌های رایج تنبلی سازمانی عبارتند از: کاهش تلاش در انجام وظایف، تأخیر در تکمیل کارها، کمبود تعهد نسبت به اهداف سازمان، و عدم تمایل به ارائه نوآوری یا بهبود در کارها. این ویژگی‌ها به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند و می‌توانند موجب کاهش بهره‌وری و کاهش کیفیت خدمات یا محصولات ارائه‌شده توسط سازمان شوند (کوااس و دیسویک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰). تنبلی سازمانی به طور معمول باعث کاهش انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود و این کاهش انگیزه می‌تواند عملکرد فردی را تحت تأثیر قرار دهد. کارکنانی که تنبلی سازمانی دارند، معمولاً از نظر کیفی و کمی نتایج ضعیفی ارائه می‌دهند و ممکن است کمتر در فرآیندهای گروهی یا پروژه‌های سازمانی مشارکت کنند. این امر می‌تواند بر بهره‌وری کلی سازمان تأثیر منفی بگذارد و حتی باعث مشکلات در تحقق اهداف استراتژیک سازمان شود (چویی و لی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۳). علاوه بر این، تنبلی سازمانی می‌تواند به بروز رفتارهای انحرافی مانند غیبت‌های غیرموجه، کاهش ساعات کاری مفید، و بی‌تفاوتی نسبت به وظایف شغلی منجر شود. چنین رفتارهایی نه تنها به عملکرد فردی کارکنان آسیب می‌زند، بلکه باعث ایجاد یک جو منفی در سازمان و کاهش هماهنگی تیمی می‌شود (کولکیت و شاو، ۲۰۲۰). اثر تنبلی سازمانی بر عملکرد کارکنان و سازمان در نهایت می‌تواند منجر به کاهش سطح رضایت شغلی و کاهش وفاداری کارکنان شود. زمانی که کارکنان احساس کنند که در محیط کاری به طور ناعادلانه با آنها رفتار می‌شود یا نتایج تلاش‌های آنها به درستی شناسایی نمی‌شود، تمایل آنها به کاهش تلاش و پذیرش مسئولیت کمتر می‌شود. در این شرایط، سازمان‌ها باید به دنبال راهکارهایی برای کاهش تنبلی سازمانی، مانند ارتقاء عدالت سازمانی، بهبود فرآیندهای ارزیابی و پاداش‌دهی، و ایجاد انگیزه‌های مناسب برای کارکنان باشند (غلامی و انصاری، ۲۰۲۳).

## ابعاد تنبلی سازمانی

تنبلی سازمانی یک پدیده پیچیده است که ابعاد مختلفی دارد و می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد کارکنان و سازمان بگذارد. این پدیده معمولاً با کاهش تلاش فردی کارکنان، عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی، کاهش مسئولیت‌پذیری، غیبت‌های غیرموجه، کاهش نوآوری و خلاقیت، و افزایش رفتارهای منفی همراه است. کارکنانی که دچار تنبلی سازمانی می‌شوند، معمولاً تمایلی به انجام وظایف خود ندارند، از پذیرش مسئولیت‌های جدید شانه خالی می‌کنند و در مواجهه با چالش‌ها به جای حل مسائل، از آنها فرار می‌کنند (نگ و فلدمن، ۲۰۲۲). همچنین، این پدیده باعث کاهش همکاری

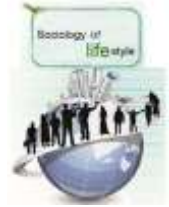
<sup>12</sup> Jawahar

<sup>13</sup> Ng & Feldman

<sup>14</sup> Zhao & Ma

<sup>15</sup> Kuvaas & Dysvik

<sup>16</sup> Choi & Lee



## مقاله پژوهشی

تیمی، افزایش غیبت‌ها و بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان می‌شود که در نهایت بر بهره‌وری کلی سازمان تأثیر منفی می‌گذارد (ژائو و ما، ۲۰۲۱). کاهش نوآوری و خلاقیت نیز از دیگر پیامدهای آن است که می‌تواند مانع پیشرفت سازمان شود (غلامی و انصاری، ۲۰۲۳). در نهایت، تنبلی سازمانی می‌تواند به کاهش روحیه کارکنان، افزایش تنش‌ها و کاهش تعاملات مثبت بین همکاران منجر شود که این امر جو سازمانی را تضعیف می‌کند (کولکیت و شاو، ۲۰۲۰).

## پیشینه تحقیق

شیبانی نیا و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه خودتنظیمی و عدالت سازمانی با تنبلی اجتماعی معلمان نشان دادند ارتباط معنادار بین عدالت سازمانی و خودتنظیمی با تنبلی اجتماعی می‌باشد.

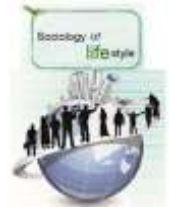
حسن نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان همبستگی تنبلی سازمانی با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اینرسی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان نتیجه گرفتند نبلی سازمانی به صورت مستقیم با عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان همبستگی منفی دارد. اینرسی سازمانی به صورت میانجی در همبستگی تنبلی سازمانی با اینرسی سازمانی نقش دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان، با برنامه‌ریزی برای کاهش تنبلی و اینرسی سازمانی عملکرد سازمانی کارکنان خود را افزایش دهند.

خاکپور و قلی‌پور (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان نقش اهمال‌کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک شده مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام‌نور همدان نشان می‌دهند عدالت سازمانی که کارکنان سازمان، آن را ادراک می‌کنند پیش‌بینی‌کننده معتبری از اهمال‌کاری شغلی است. به عبارت دیگر، بین عدالت سازمانی که کارکنان ادراک کردند و میزان اهمال‌کاری شغلی، رابطه منفی وجود دارد و عدالت مرادده‌ای نسبت به دو متغیر دیگر عدالت سازمانی (توزیعی و رویه‌ای)، ارتباط قوی‌تری با اهمال‌کاری شغلی دارد. براساس نتایج پژوهش متغیرهای سن، جنسیت، سابقه شغلی، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی، رابطه معناداری با اهمال‌کاری شغلی نداشتند؛ اما میزان عدالت توزیعی ادراک شده در کارکنان زن به‌طور معناداری کمتر از کارکنان مرد است.

چوی و لی (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان چگونه عدالت سازمانی تنبلی سازمانی را کاهش می‌دهد: نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی نشان دادند که عدالت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت تعهد سازمانی، تأثیر مثبتی بر کاهش تنبلی سازمانی داشته باشد. آنها همچنین بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در اجرای سیاست‌های عادلانه تأکید کردند.

غلامی و عسگری (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تنبلی سازمانی: نقش تعدیل‌گر سبک رهبری نشان دادند که احساس بی‌عدالتی در سازمان می‌تواند موجب افزایش تنبلی سازمانی شود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری به عنوان یک عامل تعدیل‌گر می‌تواند در کاهش اثرات منفی بی‌عدالتی و تنبلی سازمانی نقش مؤثری ایفا کند.

انگ و فلدمن (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی و نتایج کاری: یک بررسی متا-تحلیلی نشان دادند که عدالت سازمانی تأثیر مستقیم بر نتایج کاری مثبت مانند عملکرد و رضایت شغلی دارد و می‌تواند از رفتارهای منفی مانند تنبلی سازمانی جلوگیری کند.



## مقاله پژوهشی

جفری و امین (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان عدالت سازمانی، انگیزه کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی: یک مطالعه مقطعی در شرکت‌های ایرانی نشان دادند که کاهش عدالت سازمانی به تنبلی سازمانی و کاهش انگیزه در کارکنان منجر می‌شود. نتایج آنها همچنین نشان داد که رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند به عنوان ابزاری برای مقابله با این پیامدها عمل کنند.

ژائو و ما (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان عدالت سازمانی، استرس کاری و تنبلی سازمانی: نقش تعدیل‌گر هوش هیجانی نشان دادند که عدالت سازمانی می‌تواند بر استرس کاری تأثیر بگذارد و در نهایت موجب کاهش تنبلی سازمانی شود. همچنین، آنها تأکید کردند که هوش هیجانی می‌تواند نقش تعدیل‌گر در این رابطه ایفا کند.

بیرون و تتریک (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان نقش عدالت سازمانی در شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان: یک دیدگاه طولی نشان دادند که عدالت سازمانی تأثیر قابل توجهی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. همچنین، آنها بیان کردند که عدالت سازمانی می‌تواند به کاهش رفتارهای منفی مانند تنبلی سازمانی کمک کند و انگیزه و تلاش کارکنان را تقویت کند.

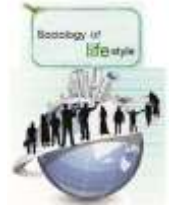
کولکویت و شاو (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان: یک مرور متا-تحلیلی نشان دادند که عدالت سازمانی تأثیر قابل توجهی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. آنها نتیجه گرفتند که عدالت سازمانی به کاهش رفتارهای منفی از جمله تنبلی سازمانی کمک می‌کند و می‌تواند موجب افزایش انگیزه و تعهد کارکنان شود.

کواس و دیس‌ویک (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان نقش عدالت سازمانی ادراک شده در تأثیرگذاری بر انگیزه کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی به بررسی این موضوع پرداختند که عدالت سازمانی چگونه می‌تواند بر انگیزه کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد. آنها نتیجه گرفتند که کاهش عدالت سازمانی می‌تواند به افزایش رفتارهای منفی مانند تنبلی سازمانی و کاهش کارایی کارکنان منجر شود.

میکلوس و پتر (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان عدالت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان: نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی نشان دادند که عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه در این رابطه عمل می‌کند. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که کاهش عدالت سازمانی می‌تواند به تنبلی سازمانی و کاهش کارایی منجر شود.

مطالعات پیشین به طور گسترده به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تنبلی سازمانی پرداخته‌اند و نتایج آنها به طور کلی نشان‌دهنده وجود رابطه منفی و معنادار بین این دو متغیر است. با این حال، علی‌رغم پی‌شرفتهای صورت گرفته، هنوز شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در این زمینه وجود دارد. مطالعات گذشته بیشتر بر بررسی رابطه مستقیم بین عدالت سازمانی و تنبلی سازمانی متمرکز بوده و به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر کمتر پرداخته‌اند. همچنین، مطالعات کمی به بررسی ابعاد مختلف عدالت سازمانی و تأثیر آنها بر تنبلی سازمانی پرداخته‌اند. علاوه بر این، بیشتر مطالعات بر روی یک صنعت خاص متمرکز شده‌اند و مطالعات مقایسه‌ای بین صنایع مختلف کمتر انجام شده است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف‌های پژوهشی، به بررسی رابطه بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی و تنبلی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران می‌پردازد و به دنبال شناسایی عوامل تعدیل‌گر و میانجی در این رابطه است. با انجام این پژوهش، می‌توان به درک بهتر عوامل





مؤثر بر تنبلی سازمانی در سازمان‌ها کمک کرد و راهکارهای مدیریتی مؤثری برای کاهش تنبلی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها ارائه داد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت جزو پژوهش‌های توسعه‌ای و از نظر نوع تو صیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک ملی ایران می‌باشد که کارکنان شعب آذربایجان غربی بعنوان نمونه انتخاب شدند برای تعیین حجم نمونه از روش کوهن با نرم افزار *Gpower* استفاده شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و آزمون همبستگی تعداد ۱۱۵ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس بعنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه استاندارد کالکیت (۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسشنامه شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی می‌باشد که شامل ۱۸ سوال بسته پاسخ می‌باشد. این پرسشنامه در پژوهش افتخاری (۱۳۹۶) اعتباریابی شده است. پایایی پرسشنامه در مطالعه مذکور بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد و جهت سنجش تنبلی سازمانی از پرسشنامه ۲۲ سوالی کوپر استفاده شد. تمامی پرسشنامه‌ها با مقیاس لیکرت پنج گانه (بسیار زیاد تا بسیار کم) اندازه‌گیری شدند. جهت بررسی اعتبار و اعتماد ابزارهای تحقیق از آزمون الفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به روش همسان سازی درونی استفاده شد. در مورد روایی سازه از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱۷</sup> در دو بخش روایی همگرا و روایی واگرا در نرم‌افزار *Smart PLS* بررسی شد. برای روایی همگرا از معیار *AVE* (میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱۸</sup>) استفاده شد.

جدول ۱. بررسی روایی واگرا، همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

عوامل	عدالت سازمانی	تنبلی سازمانی	AVE	Alfa	CR
عدالت سازمانی	۰/۸۳۷		۰/۶۱۶	۰/۷۶۶	۰/۸۲۳
تنبلی سازمانی	۰/۳۷۲	۰/۷۸۵	۰/۷۰۰	۰/۹۸۱	۰/۹۲۱

با توجه به نتایج جدول ۱، تمامی مقادیر *AVE* مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵، بیشتر است بنابراین روایی همگرای ابزارهای پژوهش در حد قابل قبول است و همچنین جذر *AVE* هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر (مقادیر خانه‌های مربوط به ستون و ردیف همان سازه) بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (*CR*)، بدست آمده برای هر یک از متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷۰

<sup>17</sup>-Structural Equation Modeling

<sup>18</sup>-Average Variance Extracted



مقاله پژوهشی

است و این موضوع نشان دهنده همبستگی درونی بین متغیرها و تایید پایایی و روایی صوری و محتوای ابزارهای پژوهش برای سنجش مفاهیم مورد نظر می‌باشد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده که داده‌های تحقیق غیرنرمال شناسایی شد لذا جهت تبیین سوال‌ها از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری اسپیرمن و تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار *SmartPLS* ورژن ۳ و *Spssv26* استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه در دو بخش کیفی و کمی مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول ۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی کیفی

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
استخدامی	رسمی	۱۰۴	۹۰/۴
	قراردادی	۱۱	۹/۶
جنسیت	مرد	۹۵	۸۲/۶
	زن	۲۰	۱۷/۴
تحصیلات	دیپلم و کمتر	۴	۳/۵
	کاردانی	۱۷	۱۴/۸
	کارشناسی	۹۵	۴۲/۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۵	۳۹/۱
جمع		۱۱۵	

با توجه به یافته‌های توصیفی بیش ۹۰ درصد نمونه کارکنان رسمی و مابقی قرار دادی بودند، ۸۲ درصد نمونه را کارکنان مرد و ۱۷ درصد را کارکنان زن تشکیل می‌دادند و همچنین بیش از ۸۲ درصد نمونه دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند.

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی کمی

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
سن	۲۵	۵۷	۳۹/۰۰۸	۸/۹۳
سابقه کار	۱	۳۲	۱۶/۴	۷/۷۸

بر اساس نتایج توصیفی میانگین سن نمونه ۳۹ سال و میانگین سابقه کار حدود ۱۶ سال می‌باشد. سپس قبل از تحلیل سوالات پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی وضعیت توزیع داده‌های تحقیق استفاده شد.

### جدول ۳- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره Z	sig
عدالت سازمانی	۷۰/۰۸	۸/۷۵	۰/۰۸۷	۰/۱۰۰
تنبلی سازمانی	۹۱/۵	۱۷/۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰۶

یافته‌ها نشان داد که میزان آماره معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا توزیع داده‌ها غیرنرمال تشخیص داده شد. لذا برای بررسی ارتباط بین مولفه‌ها و متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری اسپیرمن استفاده شد.

### جدول ۲. ماتریس آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش

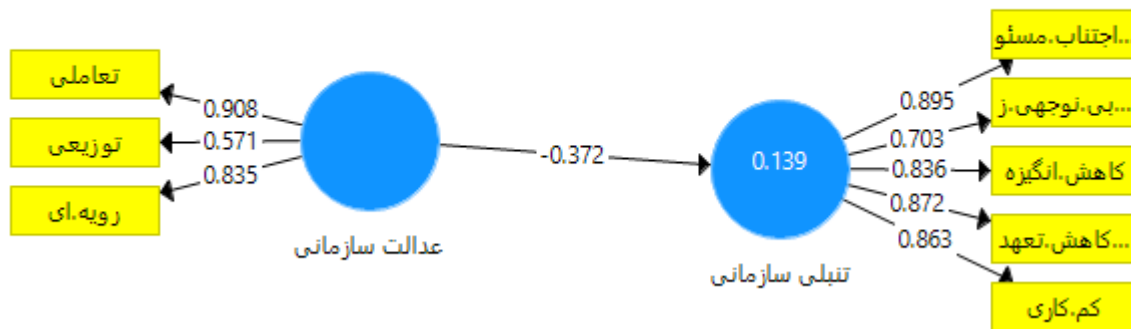
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	تنبلی سازمانی	کاهش انگیزه کاری	بی‌توجهی به زمان	اجتناب از مسئولیت‌پذیری	کاهش تعهد سازمانی	کم‌کاری و کاهش بهره‌وری
1									
0.000	1.0								
0.432**	0.28	1.0							
0.798**	0.09**	0.00	1.0						
0.929**	0.05*	0.18	0.63	1.0					
0.359**	0.162	0.171	0.401**	0.00	1.0				
0.235*	0.147	0.058	0.286**	0.00	0.88	1.0			
0.328**	0.155	0.253**	0.321**	0.05*	0.58	0.41	1.0		
0.318**	0.147	0.140	0.354**	0.00	0.91	0.73	0.51	1.0	
0.408**	0.167	0.272**	0.416**	0.00	0.84	0.68	0.45	0.77	1.0
0.295**	0.070	0.139	0.338**	0.00	0.88	0.72	0.41	0.69	0.69

\* وجود رابطه در سطح ۹۵ درصد اطمینان و \*\* وجود رابطه در سطح ۹۹ درصد اطمینان

با توجه به یافته‌های آزمون اسپیرمن در تمامی متغیرها میزان آماره معناداری  $p-value$  کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا با سطح اطمینان ۹۵ درصد بین عدالت سازمانی و تنبلی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ( $sig < 0.05$ ). به منظور ترسیم مدل ساختاری و تعیین سهم هر کدام از شاخص و خرده مقیاس‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نظر به اینکه نرم افزار PLS معمولاً برای داده‌های غیر نرمال یا با نمونه‌های پایین بکار برده می‌شود اما با توجه به اینکه تعداد

مقاله پژوهشی

نمونه‌های این پژوهش بسیار کم است و همچنین چند سطحی بودن برخی از متغیرها، برای تایید مدل از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (CFA) از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱۹</sup> (PLS) استفاده شده است.



شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی در حالت ضرایب استاندارد (منبع: یافته‌های تحقیق)

یافته‌های مدل نشان می‌دهد که مقدار بارعاملی برای تک تک شاخص‌ها از ۰/۵ بیشتر شده اند و همچنین مدل تحلیل عاملی تاییدی را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ( $t$ -value) نشان داد ضریب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد که مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشد. همچنین برای تاثیر میانجیگری الهام از آزمون شمول واریانس<sup>۲۰</sup> استفاده شد.

جدول ۳. ضرایب مسیر و مقدار معناداری اثرات مستقیم متغیر های مدل پژوهش

فرضیه	روابط مستقیم	ضریب مسیر	ارزش $t$	نتیجه
ابعاد	تنبلی سازمانی ← عدالت سازمانی	-۰/۳۷۲	۴/۸۲۴	تایید
	اجتناب مسئولیت ← تنبلی سازمانی	0.895	38.509	تائید
	بی توجهی زمان ← تنبلی سازمانی	0.703	12.891	تائید
	تعاملی ← عدالت سازمانی	0.908	21.209	تائید
	توزیعی ← عدالت سازمانی	0.571	3.909	تائید
	رویه‌ای ← عدالت سازمانی	0.835	11.883	تائید
	کاهش انگیزه → تنبلی سازمانی	0.836	21.493	تائید
	کاهش تعهد سازمانی ← تنبلی سازمانی	0.872	30.798	تائید
کم کاری ← تنبلی سازمانی	0.863	26.298	تائید	

با توجه به نتایج جدول ۳، اثر مستقیم تنبلی سازمانی بر عدالت سازمانی تایید شد. نهایتاً در جهت بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش شاخص  $GOF$  محاسبه شد و نتایج و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی نموده‌اند. همچنین قدرت پیش‌بینی مدل با

<sup>19</sup> Partial Least Square

<sup>20</sup> variance accounted for: شمول واریانس = اثر غیرمستقیم ÷ اثر کل

<sup>21</sup> - Wetzels et al

استفاده از آماره  $Q2$  بدست آمد که هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را تعیین نموده‌اند که به ترتیب نشان دهنده‌ی ضعیف، متوسط و قوی بودن قدرت پیش‌بینی مدل را دارد (به نقل از چن<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

## جدول ۴. بررسی شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA <sup>۲۳</sup>	۰/۰۹۲	کمتر از ۰/۱
قدرت پیش‌بینی مدل	Q2	۰/۳۰۲	در حال ایده‌آل بالاتر از ۰/۱۵ می‌باشد
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹۴	۰/۹
شاخص نکوئی برازش	GOF	۰/۴۲۰	در حال ایده‌آل بالاتر از ۰/۴ می‌باشد

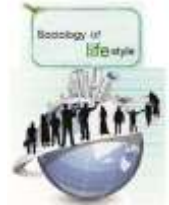
با توجه یافته‌ها مقدار برازش کلی یا معیار  $GOF$  برابر با  $0/420$  می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل و آماره  $Q2$  نیز برابر  $0/26$  است که قدرت بالای پیش‌بینی کنندگی مدل را نشان می‌دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

عدالت سازمانی یکی از عوامل مهم در مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد کارکنان داشته باشد. احساس بی‌عدالتی در سازمان می‌تواند موجب بروز رفتارهایی چون تنبلی سازمانی، کاهش انگیزه و مشارکت کارکنان در انجام وظایف شغلی شود. تنبلی سازمانی، به کاهش تلاش و توجه کارکنان به وظایف خود اشاره دارد که می‌تواند بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین این پژوهش به بررسی رابطه عدالت سازمانی با تنبلی سازمانی در بانک ملی ایران پرداخت. بر اساس یافته‌ها عدالت سازمانی بر تنبلی سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد ( $p < 0/05$ ) به عبارت دیگر عدالت سازمانی می‌تواند تنبلی سازمانی را در کارکنان بانک ملی کاهش دهد یا اینکه بی‌عدالتی باعث افزایش تنبلی سازمانی می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که ابعاد تنبلی سازمانی شامل کاهش انگیزه کاری، بی‌توجهی به زمان، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، کاهش تعهد سازمانی و کم‌کاری و کاهش بهره‌وری تحت تأثیر عدالت سازمانی کاهش می‌یابند ( $p < 0/05$ ). بنابراین هرچه کارکنان احساس عدالت بیشتری در سازمان داشته باشند، تمایل کمتری به بروز رفتارهای تنبلی سازمانی از جمله کاهش انگیزه، بی‌توجهی به زمان، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، کاهش تعهد سازمانی و کم‌کاری خواهند داشت. این یافته با مطالعات پیشین در این حوزه شیبانی‌نیا و همکاران (۱۴۰۳)، نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، خاکپور و قلی‌پور (۱۳۹۶)، چوی و لی (۲۰۲۳)، جفری و امین (۲۰۲۲) و ژائو و ما (۲۰۲۱) همسو بوده و بر اهمیت عدالت سازمانی در ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد کارکنان تأکید می‌کند.

<sup>22</sup> Chen

<sup>23</sup> Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)



## مقاله پژوهشی

در این ارتباط شیبانی نیا و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که عدالت سازمانی با خودتنظیمی ارتباط معناداری دارد که مشابه یافته‌های این پژوهش است که نشان می‌دهد عدالت سازمانی می‌تواند تأثیر منفی بر تنبلی سازمانی داشته باشد. همچنین، حسن نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود دریافتند که تنبلی سازمانی با عملکرد سازمانی همبستگی منفی دارد، که مشابه نتایج پژوهش حاضر است که نشان می‌دهد افزایش عدالت سازمانی می‌تواند موجب کاهش تنبلی سازمانی و بهبود عملکرد شود. پژوهش خاکپور و قلی‌پور (۱۳۹۶) نیز رابطه منفی بین عدالت سازمانی و اهمال کاری شغلی را تأیید کرده است که با نتایج این تحقیق مبنی بر کاهش ابعاد تنبلی سازمانی تحت تأثیر عدالت سازمانی همخوانی دارد. در این راستا، چوی و لی (۲۰۲۳) نیز نشان دادند که عدالت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت تعهد سازمانی، تأثیر مثبتی بر کاهش تنبلی سازمانی داشته باشد، که مشابه یافته‌های پژوهش حاضر است که عدالت سازمانی را به عنوان عاملی برای کاهش تنبلی سازمانی در نظر می‌گیرد. همچنین، پژوهش‌های دیگر مانند نتایج جفری و امین (۲۰۲۲) و ژائو و ما (۲۰۲۱) نیز نشان داده‌اند که کاهش عدالت سازمانی موجب افزایش تنبلی سازمانی و کاهش انگیزه می‌شود که در یافته‌های این تحقیق نیز تأثیر عدالت سازمانی بر کاهش تنبلی سازمانی و انگیزه کارکنان تأکید شده است. بنابراین، این پژوهش نتایج مشابه و همراستای بسیاری از مطالعات پیشین را تأیید می‌کند و بر اهمیت عدالت سازمانی در کاهش تنبلی سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان تأکید می‌نماید.

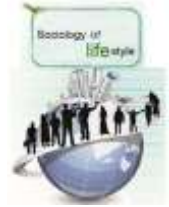
در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان داشت زمانی که کارکنان احساس کنند که در سازمان با آن‌ها به طور عادلانه برخورد می‌شود، تمایل کمتری به کاهش تلاش‌های خود خواهند داشت و تنبلی سازمانی کاهش می‌یابد (کولکویت و شات، ۲۰۲۰، ۲۴). این نتایج نشان می‌دهند که بی‌عدالتی سازمانی، برعکس، می‌تواند منجر به افزایش تنبلی سازمانی و کاهش انگیزه کارکنان شود (کوااس و دیس ویک، ۲۰۲۰، ۲۵). ابعاد مختلف تنبلی سازمانی نظیر کاهش انگیزه کاری، بی‌توجهی به زمان، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، کاهش تعهد سازمانی و کم‌کاری تحت تأثیر عدالت سازمانی کاهش می‌یابند (نگ و فلدمن، ۲۰۲۲، ۲۶). در واقع، زمانی که کارکنان حس می‌کنند که در فرآیندهای سازمانی از جمله ارزیابی‌ها، پاداش‌دهی و ارتقاء به طور عادلانه رفتار می‌شود، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود پیدا می‌کنند و این امر موجب افزایش بهره‌وری و کاهش رفتارهای منفی می‌شود (ژاو و ما، ۲۰۲۱، ۲۷). بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود که ارتقاء عدالت سازمانی می‌تواند به عنوان یک راهکار مؤثر برای کاهش تنبلی سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها، به ویژه در بانک‌ها، مورد توجه قرار گیرد. این یافته‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا با ایجاد محیطی عادلانه و شفاف، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهند و از بروز رفتارهای منفی مانند تنبلی سازمانی جلوگیری کنند. براساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران بانک ملی ایران با ارتقاء شفافیت در فرآیندهای ارزیابی و پاداش‌دهی، احساس عدالت را در کارکنان تقویت کنند تا انگیزه و تعهد آنها افزایش یابد و از تنبلی سازمانی کاسته شود. همچنین، برگزاری جلسات منظم برای آگاهی‌بخشی و تعامل دوطرفه میان مدیریت و کارکنان می‌تواند به کاهش احساس بی‌عدالتی کمک کرده و روحیه همکاری و مشارکت در کارکنان را تقویت نماید. این اقدامات می‌توانند به بهبود بهره‌وری و کاهش رفتارهای منفی در سازمان کمک کنند.

<sup>24</sup> Colquitt & Shaw

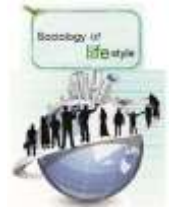
<sup>25</sup> Kuvaas & Dysvik

<sup>26</sup> Ng & Feldman

<sup>27</sup> Zhao & Ma



- احمدی، م. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تنبلی سازمانی در طفره‌روی اجتماعی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه ایلام.
- آریانی فیز قاپان، ا؛ زاهد بابلان، ع؛ عباس‌پور، ر. و مرادی، ب. (۱۳۹۶). آزمون مدل علی اهمال کاری معلمان براساس سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی‌تفاوتی سازمانی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ۷۹-۱۰۹.
- بابایی، محمدمهدی، معینی‌کیا، مهدی، زاهد بابلان، عادل، و قنبری، شهربانو (۱۳۹۷). بررسی اثر میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی مدیران مدارس. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۴(۱)، ۹۹-۱۲۵.
- پولادی خراشا طاهره، اسماعیلی شاد بهرنگ. رابطه گرانباری نقش و رفتارهای انحرافی سازمانی با آزمون نقش میانجی فرسودگی هیجانی در بین کارکنان بیمارستان. بهداشت کار و ارتقاء سلامت. ۱۳۹۷؛ ۲ (۴): ۳۲۰-۳۳۳.
- تقی زاده، هوشنگ و سلطانی فسقندیس، غلامرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش احساس عدالت سازمانی در گرایش افراد به فساد در سازمان. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۵۵۰-۵۲۹.
- جزنی، نسرین و سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۵(۲۵)، ۳۶-۲۷.
- جنتی، علی؛ چگینی، زهرا؛ قلی‌زاده، معصومه؛ ناصری، نسترن و احمدی، زهرا (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و خودباوری در کارکنان بیمارستان آموزشی منتخب: یک مطالعه موردی. فصلنامه علمی پژوهش‌های سلامت محور، ۳(۲)، ۱۲۷-۱۳۹.
- حسن نژاد رضا، صفانیا علی محمد، آفرینش خاکی اکبر. همبستگی تنبلی سازمانی با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اینرسی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت. ۱۴۰۰؛ ۱۱ (۱): ۷۲-۸۴
- حسینی، سید علی؛ خادمی زارع، حسن؛ صادقیه، احمد و فخرزاد، محمدباقر (۱۳۹۶). رتبه‌بندی ابعاد عدالت سازمانی با به کارگیری تکنیک تاپسیس (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی (ره) کل استان خراسان رضوی). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۴۱۷-۳۹۳.
- خاکپور، عباس و قلی‌پور، میترا. (۱۳۹۶). نقش اهمال کاری شغلی در عدالت سازمانی ادراک‌شده مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام‌نور همدان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۴)، ۱۱۳-۱۲۲.
- رستمی، ه. (۱۴۰۰). مدل علی اهمال کاری سازمانی براساس استرس شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در معلمان شهرستان لردگان. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام نور کرمانشاه.
- سپهوند، ر. و محمدیاری، ز. (۱۳۹۴). شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی با استفاده از روش کیو. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۳)، ۳۰-۱.



## مقاله پژوهشی



شیبانی نیا، آرزو و زمردی فر، زهرا و باقری نسوان، طوبی و تاجیک، مهدیه، ۱۴۰۳، بررسی رابطه خودتنظیمی و عدالت سازمانی با تنبلی اجتماعی معلمان

فانوس غوثیار ا. (۲۰۲۲). بررسی رابطه انگیزش الهام‌بخش و تعهد عاطفی با نقش میانجی سازگاری درونی در دانش‌گاه غالب هرات (۱۴۰۰). فصل‌نامه علمی - پژوهشی غالب، ۱۱(۴)، ۸۹-۹۸.

کریمیان پور، غ؛ رحمانی، م. و رضانی، آ. (۱۴۰۰). تبیین نقش وابستگی به موبایل در اهمال‌کاری تحصیلی دانش‌آموزان با میانجی‌گری خستگی ذهنی و کیفیت خواب. مشاوره مدرسه، ۱(۳)، ۱-۲۱.

کریمیان پور، غ؛ زاهدبابلان، ع؛ خالق‌خواه، ع. و رضایی شریف، ع. (۱۳۹۷). رابطه بین ویژگی‌های فردی و تنبلی سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی: نقش میانجی سکون‌زدگی شغلی. مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۱-۱۶.

کوهی، م. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی در مراکز آموزشی با نقش میانجی تنبلی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان. دانشکده علوم تربیتی.

محمدی البرزی، اعظم؛ نیازآذری، کیومرث و تقوائی یزدی، مریم (۱۳۹۶). تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۳)، ۷۸-۵۵.

Amerian, H., Fahiminejad, A., Morsal, B., & Siavashi, M. (2023). Correlation of managers' leadership and organizational inertia with the mediating role of social avoidance in the employees of the Ministry of Sports and Youth. *Health Promotion Management Quarterly*, 12 (1), 9-81. [in persian]

Biron, M., & Tetrick, L. E. (2021). The role of organizational justice in shaping employee attitudes and behaviors: A longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 235-250. <https://doi.org/10.1037/apl0000473>

Choi, S., & Lee, D. (2023). How organizational justice reduces organizational laziness: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 123-137.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2020). The influence of organizational justice on employee attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 1003-1026. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>

Cropanzano, R., Molina, A. (2015). Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier. 379-384.

Dautov, D. (2020). Procrastination and laziness rates among students with different academic performance as an organizational problem. *E3S Web of Conferences*, 210(1), 550-556.

George, J. M. (2024). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(5), 191-202.



Gholami, R., & Asgari, M. (2023). The impact of perceived organizational justice on organizational laziness: The moderating role of leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 37-56. <https://doi.org/10.1002/job.2598>

Hajilo, J., Shaker Davalagh, A., & Khademi, A. (2022). Designing the Ethical Behavior Model of Employees Based on Spiritual Experiences, Social Support and Personality Traits with the Mediation of Perceived Justice. *Akhlaq-izisti, i.e., BioethicsJournal*, 12(37), 25-36 [in persian]

Jafari, P., & Amin, M. (2022). Organizational justice, employee motivation, and organizational citizenship behavior: A cross-sectional study in Iranian firms. *Journal of Business Research*, 145, 108-118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.040>

Jawahar, I.M. (2020). A Model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834. [doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00189-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00189-7)

Kardal, H., & Saydin, M. (2013). The relationship between social loafing and organizational citizenship among school managers. *International Conference on the Reform of Curriculum and Teaching and Teacher Development*, 99(6), 22-24.

Karimi, H. (2021). Investigating the effect of Islamic human resource management on organizational commitment and employee performance with regard to the mediating role of organizational justice. Master's thesis, Department of Human Resource Management, Payam Noor University, Hamedan Center. (Persian).

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). The role of perceived organizational justice in influencing work motivation and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 573-588. <https://doi.org/10.1002/job.2468>

Miklos, V., & Péter, M. (2020). Organizational justice and its impact on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management & Decision Making*, 19(3), 222-240. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2020.108219>

Mozaffar, A., & Neissi, A. (2020). Interpersonal conflict and perceived organizational justice as predictors of accident involved employees. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(2), 337-352. (Persian).

Nadiri, H., & Tanova, C. (2016). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41. [doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001)

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). The relationship between organizational justice and work outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103680. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103680>

مقاله پژوهشی

Pezeshkifar, S., Alvi-Metin, Y., & Hazrati, M. (2022). Explaining the employee evaluation model based on religious principles and teachings and Islamic evaluation. *Development and Transformation Management Quarterly*, 14(50), 133-149. [in persian]

Rahimnia, F., Hajizadeh, A., & Mohammadi, M. (2020). Investigating the mediating role of perceived organizational justice in the effect of exchange relationships on social avoidance. *Public Management Research*, 12(46), 123-148. [in persian]

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Fayaz khan, M. & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188-196.

Sabokro, M., Ebrahimzadeh, R., Brahim, N., & Haqbin, A. (2018). Investigating the impact of perceived organizational justice on social avoidance (case study: medical emergencies in Yazd city). *Pyavard Salamat*, 12(2), 80-89. [in persian]

Sarajan, Betoul & Homaei, Rezvan. (2019). The relationship between self-acceptance, role burden, and organizational justice with job burnout in female nurses. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*.

Seyed Javadin, S. R., Farahi, M., & Taheri Attar, G. (2008). Knowing how the dimensions of organizational justice affect various aspects of job and organizational satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(1), 55-65. (Persian).

Tabarsa, G., Esmailigivi, M., & Esmailigivi, H. (2010). Factors affecting organizational citizenship behavior in a military hospital. *Quarterly Journal of Military Medicine*, 12(2), 93-99. (Persian).

Zhao, X., & Ma, L. (2021). Organizational justice, work stress, and organizational laziness: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 1137-1154. <https://doi.org/10.1002/job.2587>