

شناسایی نمودهای رفتار انحرافی معلمان و بررسی رابطه آن با عدالت‌سازمانی و کیفیت برنامه‌های نظارت و راهنمایی

محسن رفیعی^{۱*} و عیسی برقی^۲

Received: 31/12/2017
Accepted: 12/07/2018

صفحات: ۲۰۵-۱۸۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۰
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۲۱

چکیده

روش این پژوهش آمیخته از مدل اکتشافی متوالی بوده است. برای شناسایی نمودهای رفتار انحرافی کاری از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شده و برای بررسی ارتباط بین رفتارهای انحرافی کاری با عدالت سازمانی و برنامه‌های نظارت و راهنمایی از روش کمی-توصیفی همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مرد مقطع ابتدایی مدارس دولتی شهر تبریز (۲۲۵۰ نفر) است. برای بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و ابزار مصاحبه و برای بخش کمی از نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای و ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه‌ی رفتار انحرافی که بر اساس داده‌های بخش کیفی پژوهش تنظیم شد برای سنجش رفتار انحرافی معلمان استفاده شده است. برای سنجش برنامه‌های نظارت و راهنمایی از پرسشنامه ترک‌زاده و نروزی و برای عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن، به ترتیب با ضریب پایایی ۰/۸۰ و ۰/۸۷ استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رفتار انحرافی معلمان در چهار دسته رفتارهای انحرافی فرایندی، سیاسی، مالی و میان فردی قابل‌شناسایی است. رفتار انحرافی کاری رابطه معکوسی با عدالت سازمانی و برنامه‌های نظارت و راهنمایی دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های عدالت سازمانی، مؤلفه عدالت توزیعی قدرت تبیین‌کنندگی بیشتری نسبت به دیگر مؤلفه‌های عدالت سازمانی دارد.

کلید واژگان: رفتار انحرافی کار، عدالت سازمانی، برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی، معلمان مدارس.

- ۱- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان
نویسنده مسئول Mrafiee62@yahoo.com
- ۲- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

مقدمه

امروزه تمایل زیادی از جانب محققان و نظریه‌پردازان به رفتارهای مختلف آسیب‌رسان و منفی در محیط‌های کاری معطوف شده است. توجه به پژوهش در مورد این‌گونه رفتارها یکی به دلیل شیوع فزاینده این نوع رفتارها و دیگری به دلیل هزینه‌های قابل توجهی است که در اثر بروز چنین رفتارهایی به سازمان تحمیل می‌شود (Fatima & Imram, 2013). گستره رفتارهای منفی و آسیب‌رسان تحت عناوین مختلفی نظیر فریب، خراب‌کاری، دروغ‌گویی و بدگویی مورد اشاره قرار گرفته‌اند. به رفتارهایی که با نقض قوانین کار، سازمان را تهدید می‌کنند رفتارهای انحرافی کاری^۱ اطلاق می‌شود. (Marcus & Schuler, 2004) اظهار کردند که یک رفتار باید ۳ ویژگی زیر را داشته باشد تا به‌عنوان انحراف کاری تلقی شود؛ اول اینکه صرف‌نظر از نتایج ملموس، رفتار باید یک عمل ارادی باشد (نه شانس و اتفاقی). دوم؛ رفتار باید بالقوه و قابل پیش‌بینی باشد. و سوم؛ رفتار باید در تضاد با منافع مشروع دیگران و در مخالفت با سازمان انجام پذیرد.

مجموعه تحقیقات گوناگونی که تاکنون در مورد رفتارهای انحرافی صورت گرفته، عوامل متعدد فردی، موقعیتی و سازمانی را به‌عنوان پیش‌بینی کننده‌ی این رفتارها معرفی نموده‌اند (Adler, 2008 Mitchell & Bethmarrs, 2009). از نظر (Shapiara & Even, 2011) و (Zoghbi, Tacoronte, 2012) عدالت سازمانی متغیر مهمی در پیش‌بینی رفتارهای انحرافی کاری به شمار می‌رود. عدالت سازمانی به درک افراد از عدالت در محل کار اشاره دارد. (Moorman, 1991) در تعریف عدالت سازمانی می‌گوید که عدالت سازمانی شیوه‌های برخورد با کارکنان به‌طوری است که آن‌ها احساس کنند با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود. بیش از چهار دهه است که در زمینه عدالت سازمانی تحقیق و پژوهش صورت می‌گیرد و نظریه‌ها و نظریه‌های مختلفی در این زمینه ارائه شده است، تقریباً همه آن‌ها اذعان دارند که عدالت سازمانی با ارزیابی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای قابل بررسی است (Mccardle, 2007). تحقیقات درباره مفاهیم عدالت سازمان که بر نقش عدالت در محیط کار تأکید می‌کند، نشان داده است که مفاهیم عدالت سازمانی عمده‌تاً ادراک کارکنان از جمله رضایت شغلی، اهداف، تعهد سازمان و نیز رفتارهای محیط کار مانند کارگریزی و تابعیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Bakhshi, Kuldeep & Ekta, 2000).

برنامه‌های نظارت و راهنمایی در مدارس می‌تواند متغیر و عامل دیگری در جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی به حساب آید. از آنجاکه فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی با اصلاح و بهبود آموزش و پرورش سروکار دارد، لذا ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی هدف اصلی و سنگ بنای این فرایند است (Niknami, 2001؛ Krajewski, 1985، Wiles, 2000). (Zepeda, 2007) نظارت و راهنمایی آموزشی را به‌عنوان آنچه باهدف ارتقای رشد، بهسازی، تعامل، مشکل‌گشایی بدون عیب و نقص و تعهد به ایجاد توانایی و ظرفیت در معلمان انجام می‌شود، تعریف می‌کند. (Hismanoglu, 2010) نظارت و راهنمایی آموزشی را به‌عنوان فرآیندی پویا که منجر به مطالعه و اصلاح تمامی عوامل مؤثر بر وضعیت آموزش و پرورش می‌شود تعریف می‌کند.

اگر ناظران تلاش کنند به بهبود وضعیت تک‌تک معلمان بپردازند در نتیجه به ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدالت‌سازمانی و توسعه‌شغلی در بین معلمان کمک کرده‌اند و همچنین مانع بروز رفتارهای ناخواسته انحرافی و غیراخلاقی می‌گردند. (Mackenzie, Thomas & Ronan, 2012) نشان داده‌اند که توسعه کارکنان باعث کاهش رفتارهای مخرب و ناکارآمد در سطح سازمان می‌گردد و بالعکس عدم توسعه کارکنان یکی از عوامل مهم در گرایش کارکنان یک سازمان به رفتارهای ناکارآمد و رفتارهای انحرافی است. (Georji & Jozef, 2013) نیز بیان داشته‌اند که برنامه‌های توسعه کارکنان در سازمان، رفتارهای کارمندان را در محیط کار به‌صورت معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مدارس از آنجایی که در زمره سیستم‌های آموزشی قرار دارند، رسالت مهمی در آموزش و تربیت جامعه بر دوش دارند. بروز رفتارهای انحرافی در این سیستم‌ها از دو جهت خسارت‌بار است؛ اول اینکه این نوع رفتارها باعث کاهش بهره‌وری و کارایی سیستم می‌شود و مجموعه را در رسیدن به اهداف و رسالت خود با مشکل مواجه می‌کند (Ferris & Brown & Heller, 2009). دوم اینکه بروز این رفتارها در مدارس از جنبه تربیتی و فرهنگی نیز موجب ایجاد آثار سوء و مخرب می‌شود. از جهتی دیگر امروزه نزدیک به ۱۵ میلیون دانش‌آموز و معلم در سیستم آموزش و پرورش مشغول هستند و محیط این نظام تا حد زیادی زندگی این جمعیت را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس ضروری به نظر می‌رسد که با انجام تحقیقاتی در سیستم آموزش و پرورش زمینه‌های تبیین، پیش‌بینی و کنترل چنین رفتارهایی ایجاد گردد؛ بنابراین در توالی این مباحث، ما در این مقاله در جستجوی پاسخ به این سؤالات کلی هستیم که اولاً رفتارهای انحرافی معلمان کدامند؟ دوماً آیا رفتارهای انحرافی رابطه‌ای با عدالت سازمانی

دارند؟ سوما برنامه‌های نظارت و راهنمایی می‌توانند از بروز رفتارهای انحرافی در معلمان جلوگیری کنند؟

چارچوب نظری

رفتارهایی خارج از قوانین و هنجارهای تعریف‌شده در سازمان رخ می‌دهد که مطلوب سازمان نیستند و برای سازمان خسارت به بار می‌آورند. محققان اسامی مختلفی را برای این رفتارها به کار می‌برند. رفتار انحرافی (Bennett, & Robinson, 2003) و (Appelbaum, 2007) رفتار معکوس (Mangione & Quinn, 1975) رفتار ضداجتماعی (Greenberg, 1997). رفتارهای انحرافی از نظر مفهومی رفتارهایی هستند که با انجام آن‌ها افراد قوانین و سیاست‌های سازمان را در عرصه‌های مختلف نقض نموده و موجب ایجاد خسارات و آسیب‌های جدی به سازمان می‌شوند. در بررسی عوامل به وجود آورنده رفتار انحرافی، عوامل متعدد و پراکنده‌ای از سوی محققان و نظریه‌پردازان مطرح گردیده است. (Piterson, 2002) این عوامل را در سه دسته کلی عوامل فردی، عوامل میان فردی – اجتماعی و عوامل سازمانی تقسیم‌بندی کرده است. (Applebaum, Laconi & Matousek, 2007) دو دیدگاه عمده را برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی مطرح می‌کند دیدگاه مبتنی بر فرد^۱ و رویکرد مبتنی بر شرایط کاری^۲. پیترسون از بین عواملی که مطرح کرد به عامل سازمانی تأکید بیشتری دارد در حالی که آپلبام و همکاران به دیدگاه مبتنی بر شرایط کاری تأکید دارد و این نشان‌دهنده این است که نقش سازمان و شرایط کاری در بروز رفتارهای انحرافی بیشتر از فرد است.

پژوهشگران به عدالت‌سازمانی به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر رفتار انحرافی کارکنان توجه کرده‌اند. (Mormen, 1991) در تعریف عدالت سازمانی می‌گویند که در عدالت سازمانی شیوه‌های برخورد با کارکنان به‌طوری که آن‌ها احساس کنند با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود مورد بحث قرار می‌گیرد. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و درستی اشاره دارد که سازمان‌ها با کارکنان خود دارند و در واقع به ادراکات افراد از انصاف در محل کار اشاره می‌کند (Yaghoobi, 2009). طبق تحقیقات انجام‌گرفته در حوزه عدالت‌سازمانی سه نوع عدالت در محیط کار شناخته‌شده است که عبارت‌اند از: عدالت

1. Person- based perspective

2. Situation-based perspective

توزیعی، رویه‌ای و تعاملی. عدالت‌توزیعی زمانی حاصل می‌شود که کارمندان احساس کنند که نسبت کار و تلاش به پاداش و درآمد در میان همکاران خود عادلانه است. عدالت در رویه یعنی درک عادلانه بودن فرآیندها. عدالت مرادده‌ای به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری‌ها حساس‌اند و تمایل دارند عدالت در این زمینه هم رعایت شود. قوانین ناعادلانه یا رفتار ناعادلانه با کارکنان بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد (Salmani & Radmand, 2009). اگر کارکنان احساس بی‌عدالتی کنند یا احساس کنند که قوانین غیرعادلانه هستند آن‌ها را نادیده می‌گیرند یا برای جبران بی‌عدالتی به رفتارهای انحرافی دست خواهند زد. همچنین (Shapiara & Even, 2011) در مطالعات خود اشاره به رفتارهای انحرافی همچون غیبت، دیر آمدن، آرام کار کردن به گونه عمدی اشاره می‌کنند و بیان می‌دارند از جمله بروز این رفتارها عوامل سازمانی مثل عدالت‌سازمانی و تعهدسازمانی هستند. نظارت و راهنمایی در دل خود مدیریت علمی و برخورد آزاد منشانه و نظارت همکارانه را دارد. به اعتقاد صاحب‌نظران منظور از نظارت و راهنمایی، کمک به معلمان مدرسه هست تا فرایند ادراکات خود را اصلاح و بازبینی کنند. به علاوه محیط مدرسه را بشناسند و توانمندی‌های خود را کشف کنند (Vakilian, 2006).

مدل‌های نظارت و راهنمایی را در قالب سه مدل مکانیکی، ارگانیکی، و سیستمی فراهم آورده است. در مدل مکانیکی، نظارت و راهنمایی بیشتر جنبه اداری و اجرایی دارد. معلمان همچون اجزای شیئی فرض می‌شوند که می‌توان موجودیت هر یک را بر اساس قوانین فیزیکی و مکانیکی توجیه کرد. این مدل با فرض سیستم بسته از طریق بازرسی از کلاس برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های معلمان مطابق با اهداف و استانداردهای موردنظر مقامات آموزش و پرورش است یا نه به کنترل دقیق آنان می‌پردازد. در مدل ارگانیکی نظارت و راهنمایی، جنبه‌ی انسانی بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد. معلم به‌مثابه یک موجود زنده در حدوحصر شخصی رشد و تغییر می‌یابد. نسبت او با سیستم نظارت و راهنمایی، همانند سلول به موجود زنده است. این مدل با حدوحصر نسبتاً بازی به تبادل اطلاعات می‌پردازد و ضمن در نظر گرفتن احساسات و عواطف عوامل آموزشی و بخصوص معلمان، برای حفظ ساختار نظارت می‌کوشند. مدل سیستمی نظارت و راهنمایی آموزشی به‌عنوان بینشی کلان‌نگر، مفاهیم و یافته‌های جدیدی را جایگزین مفاهیم سنتی نظارت و راهنمایی کرد. در این مدل ضمن مردود دانستن انتخاب یک راه حل قطعی، برای بررسی و مطالعه تمام راه‌حل‌های گوناگون می‌کوشند. بر اساس دلایل، پیشرفت یا پیشرفت نکردن دانش‌آموزان را تنها در شایستگی یا بی‌کفایتی معلم

نمی‌دانند. معلم، تنها عامل تعیین‌کننده نیست، بلکه به‌عنوان یک عامل بسیار مهم از بین عوامل دیگر در مجموعه سیستم آموزشی به‌شمار می‌رود (Niknami, 2001).

پیشینه‌ی پژوهش

نتایج پژوهش (Nadi, eslami & Harandi, 2016) که برای بررسی الگوی ساختاری عدالت‌سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای انحرافی دبیران شهر اصفهان انجام دادند نشان می‌دهد که عدالت‌سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به‌گونه مستقیم و غیرمستقیم بر رفتارهای انحرافی تأثیر دارند. عدالت‌سازمانی نیز تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. نتایج مدل‌یابی معادله ساختاری نیز نشان داد که رضایت شغلی بیش‌ترین تأثیر را بر رفتارهای انحرافی دارد. نتایج تحقیق (Salmani & Radmand, 2009) نشان می‌دهد که بی‌عدالتی در ساختار جبران خدمات، بی‌عدالتی در اجرای قانون و ضعف فرهنگی به‌عنوان عوامل مؤثر در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شناسایی شده است. (MacKenzie, Thomas & Ronan, 2012) در تحقیقی با عنوان «تأثیر توسعه کارکنان بر کاهش رفتارهای ناکارآمد و مخرب» نشان داده است که توسعه کارکنان به‌طور هم‌زمان هم بر روی رفتارهای ناکارآمد فردی، سازمانی و اجتماعی کارکنان تأثیر دارد و هم رفتارهای حرفه‌ای را تقویت می‌کند. برنامه‌های توسعه کارکنان که اغلب در جهت بهبود رفتارهای سازمانی طراحی و اجرا می‌شوند، علاوه بر رفتارهای سازمانی بر روی رفتارهای اجتماعی و فردی نیز مؤثر واقع می‌شوند و موجب کاهش رفتارهای ناکارآمد و مخرب فردی، سازمانی و اجتماعی می‌گردند. (Mccardle, 2007) در تلاش برای شناسایی دلایل بروز رفتارهای انحرافی به دنبال پاسخ به این دو سؤال بودند که اولاً چرا افراد رفتارهای انحرافی را مرتکب می‌شوند و چرا سازمان اجازه بروز این رفتارها را به افراد می‌دهد. نتایج تحقیق نشان داد که رفتارهای مدیریت و سازمان از یک‌طرف و عدم رشد حرفه‌ای کارکنان از طرفی دیگر عوامل عمده روی‌آوری افراد به رفتارهای انحرافی هستند و اگر نقص‌ها و عیب‌هایی در سیستم سازمان وجود نداشته باشد زمینه‌های بروز رفتار انحرافی به وجود نمی‌آید. یافته‌های تحقیق (Lampers, 2004) با پیاده‌سازی ده استراتژی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان مدارس متوسطه دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و کاهش رفتارهای انحرافی شده است.

با مروری بر پژوهش‌های انجام‌گرفته مشخص می‌شود که اولاً؛ توسعه حرفه‌ای و عدالت سازمانی در اکثر موارد موجب افزایش کارایی و کاهش رفتارهای انحرافی گردیده است و دوماً؛ عمده تحقیقات به روش کمی صورت پذیرفته است. از آنجایی که جای خالی انجام چنین پژوهشی در مدارس کاملاً مشهود است و همچنین ابزار مناسب کمی برای پژوهشی از این نوع در دسترس نبود، انجام پژوهش حاضر در مدارس و به صورت کیفی ضروری به نظر می‌رسد.

روش پژوهش

روش تحقیق در پژوهش حاضر، روش آمیخته^۱ با طرح اکتشافی متوالی^۲ است. در پاسخ به این سؤال که علارغم وجود پرسشنامه استاندارد در زمینه رفتار انحرافی، چرا از روش آمیخته اکتشافی برای شناسایی این رفتارها استفاده شده است، باید گفت که چون پرسشنامه‌های موجود در زمینه رفتار انحرافی برای محیط‌های تجاری و صنعتی بوده و تناسبی با محیط‌های آموزشی نداشتند، بدین علت ضرورت دیده شد که با یک روش کیفی نوع رفتارهای انحرافی در یک محیط آموزشی شناسایی شوند. بنابراین در گام نخست برای شناسایی رفتارهای انحرافی معلمین از روش کیفی استفاده شد، سپس بر اساس داده‌های کیفی پرسشنامه رفتار انحرافی تهیه و تنظیم گردید و در گام بعد با روش کمی برای تعیین روابط بین متغیرهای تحقیق در نمونه‌ای وسیع‌تر و رسیدن به سطحی از قابلیت تعمیم‌پذیری، مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمین مرد مدارس ابتدایی دولتی شهر تبریز تشکیل می‌دهند که تعداد کل جامعه آماری ۲۲۵۰ نفر بودند. در بخش کیفی بر اساس نمونه‌گیری از موارد شناخته‌شده صورت پذیرفت. در این روش افرادی که با دیدگاه‌های خود قادر به در اختیار گذاردن اطلاعات مفید هستند مورد توجه قرار می‌گیرند. بر این اساس با انجام ۱۶ مصاحبه با معلمین و اشباع نظری در موضوع مورد مصاحبه، انجام مصاحبه متوقف شد. در بخش کمی پژوهش از نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای استفاده گردید، بدین صورت که نواحی ۵ گانه تبریز در مرحله اول هر کدام به عنوان یک خوشه در نظر گرفته شدند و ناحیه ۲ و ۳ به صورت تصادفی از بین ۵ خوشه (مناطق آموزش و پرورش) انتخاب شدند. سپس از بین ۱۳۰ مدرسه و ۸۴۱ معلم در دو منطقه ۲ و ۳ تعداد ۴۰ مدرسه و ۲۴۵ معلم به صورت تصادفی و بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در بین معلمین آن مدارس توزیع گردید.

1. mixed method

2. The Exploratory Sequential Design

ابزار گردآوری داده‌ها: مصاحبه: برای کاوش گسترده ادراک و نگرش معلمان نسبت به پدیده رفتار انحرافی از سؤالات باز پاسخ استفاده شد. به‌منظور اطمینان از روایی محتوای ابزار، دو پژوهشگر دیگر که در این زمینه تبحر داشتند، سؤال‌های مصاحبه را بازبینی نمودند. به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از روش بازبینی توسط اعضاء^۱ و بررسی همکار^۲ استفاده شد. در روش بازبینی توسط اعضاء، یافته‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار می‌گیرد تا صحت و دقت یافته‌ها مورد بازبینی قرار گیرد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد تحلیل شد.

۱- پرسشنامه رفتار انحرافی معلمان: بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه که در بالا

شرح داده شد، پرسشنامه بر مبنای نتایج تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از دستورالعمل طراحی پرسشنامه در پژوهش‌های زمینه‌یابی طراحی شد. برای اطمینان از روایی محتوایی^۳ پرسشنامه، ۵ تن از متخصصان مدیریت آموزشی پرسشنامه را بررسی کردند. پرسشنامه بر مبنای پیشنهادها و بازنگری آن‌ها بازنگری شد. برای گویه‌های پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی انجام گرفت و اصلاحات لازم در پرسشنامه انجام گرفت. میزان KMO^4 تحلیل عاملی ۰,۸۶۰ بود که در سطح قابل قبول می‌باشد و نشان می‌دهد که داده‌ها از قابلیت لازم برای تحلیل عاملی برخوردارند. به‌منظور اطمینان از پایا بودن پرسشنامه و همسانی درونی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه مقدماتی (۳۰ نفر) محاسبه شد. مقدار آلفای به‌دست‌آمده (۰/۹۲)؛ حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن بود.

۲- پرسشنامه نظارت و راهنمایی: برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به برنامه‌های

نظارت و راهنمایی از پرسشنامه نظارت و راهنمایی (Torkzadeh & Noroozi, 2012) استفاده گردید. پایایی این پرسشنامه در پژوهش (Torkzadeh, Noroozi & Imani, 2012) با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و ۰/۸۰ به دست آمد. روایی مقیاس نیز از طریق روش تحلیل گویه محاسبه گردید که در این فرآیند، روایی کل مقیاس ۰,۹۱ - ۰,۶۳ مثبت و معنادار به دست آمد.

۳- پرسشنامه عدالت سازمانی: برای گردآوری داده‌های مربوط به عدالت سازمانی از

پرسشنامه (Niehoff & Moorma, 1996) که توسط (Neami & Shokrkon, 2007)

1. Member Checking

2. Peer debriefing

3. Content validity

4. Kaise_Meyer_Olkin Measure of Sampling

اعتبار یابی شده است استفاده گردید. این پرسشنامه دارای سه زیر مقیاس عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای است و دارای ۲۰ گویه می‌باشد. روایی ابزار نیز در پژوهش (Neami & Shokrkon, 2007) از طریق نظر اعضاء هیئت علمی رشته مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است.

روش تحلیل داده‌های کمی: برای تحلیل داده‌های کمی از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و انحراف استاندارد و همچنین از آمار استنادی شامل همبستگی و تحلیل مسیر رگرسیونی استفاده گردیده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

یافته‌های کیفی

سؤال اول: نمونه‌ها و مصادیق رفتار انحرافی معلمان چیست؟: برای استخراج اطلاعات از داده‌های مصاحبه از روش کدگذاری باز استفاده گردید. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان (کدهای زنده) ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد این مقولات به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. نخست داده‌های مربوط به رونوشت مصاحبه‌ها در سطح بند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پاسخ به هر سؤال اصلی در مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت و مقوله‌های اصلی به طور موقت نام‌گذاری شدند. در مرحله بعد، داده‌ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در نهایت، رونوشت‌ها مورد بررسی بیشتر قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیشتر و چندین بار برای رسیدن به اشباع منطقی^۱ برای مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها به صورت تکراری انجام شد. جدول شماره (۱) طبقه‌بندی نهایی را نشان می‌دهد. تعداد ۲ مقوله کلی، ۴ مقوله محوری، ۲۳ خرده مقولات در جدول ۱ فهرست شده‌اند. در طی طراحی پرسشنامه، تمامی مقوله‌های کلی، اکثر مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد در پرسشنامه ارائه شده‌اند.

جدول شماره (۱): مقوله‌های کلی، محوری و فرعی منتج از کدگذاری باز

| مقوله کلی | مقوله محوری | مقوله‌های فرعی |
|------------------|------------------|--|
| انحراف سازمانی | انحراف فرایندی | ۱- هدر دادن وقت کلاس |
| | | ۲- تأخیر در ورود به کلاس |
| | | ۳- اتمام زودهنگام کلاس |
| | | ۴- غیبت بیش از حد |
| | | ۵- سر پیچی از قوانین |
| | | ۶- برخورد سلیقه ای با دانش آموزان |
| | | ۷- ارزیابی سوگیرانه دانش آموزان |
| | | ۸- بی‌توجهی به دانش آموزان ضعیف |
| | | ۹- عدم همکاری و هماهنگی با همکاران و عوامل مدرسه |
| | | ۱۰- ارتباط با اولیا بدون اطلاع مدرسه |
| | | ۱۱- عدم جدیت و بی‌دقتی در انجام وظایف |
| | | ۱۲- حضور فیزیکی در سر کار ولی درگیری‌های ذهنی غیر کاری |
| | | ۱۳- پرخاشگری و تنبیه بدنی |
| انحراف سازمانی | انحراف سیاسی | ۱۴- دادن اطلاعات نامناسب |
| | | ۱۵- زیر آب زنی |
| | | ۱۶- افشای اطلاعات محرمانه |
| انحراف سازمانی | انحراف مالی | ۱۷- رشوه گرفتن از دانش آموزان یا اولیا |
| | | ۱۸- سو استفاده از مقام و موقعیت خود |
| | | ۱۹- تساهل در نگهداری اموال مدرسه |
| | | ۲۰- غیبت کردن پشت سر همکاران |
| انحراف میان فردی | خصوصیت میان فردی | ۲۱- درگیری لفظی با همکاران |
| | | ۲۲- برچسب زدن به همکاران |
| | | ۲۳- با طعنه و کنایه حرف زدن و تیکه انداختن |

یافته‌های کمی: از تعداد افراد کل نمونه در حدود ۱۸ درصد از پاسخگویان دارای سابقه کاری یک تا پنج سال، در حدود ۳۲ درصدشان پنج تا ۱۰ سال، در حدود ۳۱ درصدشان ۱۰ تا ۱۵ سال، بیش از ۱۲ درصدشان ۱۵ تا ۲۰ سال و بیش از ۷ درصدشان بیشتر از ۲۰ سال دارای سابقه کاری بودند. همچنین اغلب پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس بوده‌اند (۶۱/۲ درصد). میانگین و انحراف استاندارد نمرات معلمان را برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۲ را آمده است.

جدول (۲): شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد به همراه آزمون t تک نمونه‌ای متغیرهای مورد پژوهش

| شاخص‌ها | رفتار انحراف کاری | عدالت سازمانی | برنامه‌های نظارت و راهنمایی |
|---------------|-------------------|---------------|-----------------------------|
| میانگین | ۲ | ۲/۹ | ۲/۴ |
| انحراف معیار | ۰/۷ | ۰/۹ | ۱/۱ |
| مقدار t | ۱/۴۲ | ۰/۱۱ | ۰/۵۵ |
| سطح معنی‌داری | ۰/۰۴۸ | ۰/۳۵ | ۰/۲۲ |

بر اساس اطلاعات جدول شماره (۲) میانگین نمرات معلمان در متغیر رفتار انحرافی ۲ و انحراف استاندارد آن ۰/۷ می‌باشد. در متغیر عدالت سازمانی میانگین عدالت از دید معلمان ۳/۱ و انحراف استاندارد آن ۰/۹ است. در متغیر برنامه‌های نظارت و راهنمایی میانگین ۲/۴ و انحراف استاندارد برابر ۱/۱ می‌باشد.

جدول (۳): مدل رگرسیون چند متغیره برای تبیین رفتار انحرافی کاری

| متغیرهایی که وارد معادله شده‌اند | | | | | |
|-------------------------------------|---------|----------------|--------|---------|-------|
| متغیرها | B | خطای استاندارد | Beta | t مقدار | Sig |
| عدالت سازمانی | -۰/۳۱۵ | ۰/۰۶۱ | -۰/۳۱۶ | -۵/۸۱ | ۰/۰۰۰ |
| برنامه‌های نظارت و راهنمایی | -۱/۶۷۶ | ۰/۷۷۵ | -۰/۱۱۱ | -۲/۱۶۰ | ۰/۰۰۲ |
| مقدار ثابت | ۵۰/۸۶۳ | ۳/۶۲۷ | --- | ۱۴/۰۲۵ | ۰/۰۰۰ |
| متغیرهایی که از معادله خارج شده‌اند | | | | | |
| متغیرها | T مقدار | Sig | | | |
| میزان تحصیلات | -۰/۳۱۶ | ۰/۷۵۴ | | | |
| سابقه کاری | -۱/۱۱۹ | ۰/۳۴۱ | | | |

جدول (۴): شاخص‌ها و آماره‌های تحلیل رگرسیونی برای تبیین رفتار انحرافی کاری

| | |
|--------|----------------------|
| ۰/۳۱۵ | ضریب همبستگی چندگانه |
| ۰/۹۹ | ضریب تعیین |
| ۰/۹۴ | ضریب تعیین تعدیل‌شده |
| ۱۴/۷۹۷ | خطای استاندارد |

همان‌گونه که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه^۱ $M.R=0/315$ ، ضریب تعیین^۲ برابر ۰/۹۹ می‌باشد و ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر ۰/۹۴ می‌باشد و بیانگر این مطلب است که در حدود ۱۳ درصد از واریانس و تغییرات رفتار انحرافی کاری توسط متغیرهای موجود در معادله تبیین می‌شود. با توجه به اینکه در تحلیل رگرسیونی فوق از روش (stepwise) استفاده شده است، ابتدا متغیری که بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد وارد مدل رگرسیونی می‌شود و سپس بعداً از این متغیر، متغیرهای دیگری که دارای بیشترین تأثیر بر روی متغیر وابسته باشند وارد مدل می‌شوند. آماره‌های موجود در جدول (۳) گویای این واقعیت است که متغیر عدالت سازمانی با بتای ۰/۳۱۶ بیشتر از همه متغیرهای مستقل دیگر بر رفتار انحرافی کاری تأثیر می‌گذارد، جهت تأثیر این متغیر نیز منفی و معکوس است. بعد از متغیر عدالت سازمانی، متغیر نظارت و راهنمایی با بتای ۰/۱۱۱- قرار گرفته است که دارای تأثیر نسبتاً متوسطی بر روی رفتار انحرافی کاری است. متغیر سابقه کاری و میزان تحصیلات به دلیل نداشتن ارتباط معنی‌دار با متغیر رفتار انحرافی از معادله خارج شدند.

جدول (۵): میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر رفتار انحرافی کاری در مدل نهایی

| متغیر | اثر مستقیم | اثر غیرمستقیم | اثر کل |
|-----------------------------|------------|---------------|--------|
| عدالت توزیعی | -۰/۳۲۱ | -۰/۱۹۵ | -۰/۵۱۶ |
| عدالت مراوده‌ای | ۰/۳۷۴ | ۰/۰۰۷ | -۰/۳۷۳ |
| عدالت رویه‌ای | -۰/۲۲۶ | ۰/۰۱۱ | -۰/۲۱۵ |
| برنامه‌های نظارت و راهنمایی | -۰/۱۳۶ | -۰/۰۳۵ | -۰/۱۷۱ |
| سابقه کاری | ندارد | -۰/۱۲۷ | -۰/۲۱۷ |
| میزان تحصیلات | ندارد | -۰/۰۱۹ | -۰/۰۱۹ |

1. Multiple Correlation R

2. R Square

با توجه به نتایج جدول (۵) برای ما روشن می شود که متغیر عدالت توزیعی با دارا بودن اثر کل به اندازه (۰/۵۱۶-) در تبیین واریانس متغیر رفتار انحرافی کاری از بیشترین قدرت برخوردار است. بعدازاین متغیر، عدالت مراددهای و عدالت رویه‌ای در مراتب بعدی قرار دارند که به ترتیب با اثر کل ۰/۳۷۳- و ۰/۲۱۵- رابطه منفی با متغیر رفتار انحرافی کاری دارند. از سوی دیگر برنامه‌های نظارت و راهنمایی با اثر کل ۰/۱۷۱- بر متغیر رفتار انحرافی نشان می‌دهد که برای کاهش رفتارهای انحرافی باید بر برنامه‌های نظارت و راهنمایی تأکید کنیم. متغیر سابقه کاری و میزان تحصیلات اثر مستقیمی بر روی متغیر رفتار انحرافی ندارند ولی به واسطه تأثیر غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی تأثیر نسبتاً کمی بر متغیر رفتار انحرافی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که رابطه معنی‌دار و معکوسی بین رفتار انحرافی و برنامه‌های نظارت و راهنمایی وجود دارد. این یافته با نتایج یافته‌های (MacKenzie, Thomas & Ronan, 2012) همسو است. توسعه یا عدم توسعه حرفه‌ای یکی از عوامل بسیار اساسی در گرایش کارکنان یک سازمان به رفتارهای مخرب است (Georji & Jozef, 2013). (Acheson & Gall, 2003) نظارت و راهنمایی را راهی برای بهبود فرایندهای یاددهی و یادگیری معرفی می‌کند که از طریق کمک به معلمین در مسیر حرفه‌ای شدن باعث پرورش فرهنگ سازمانی شده به نحوی که کار و محیط کاری را جالب می‌کند و در نتیجه مدرسه را در رسیدن به اهداف خود موفق می‌سازد.

بر اساس یافته‌های تحقیق ارتباط معنی‌دار و معکوسی بین رفتار انحرافی کاری با عدالت سازمانی وجود دارد. بدین معنی که با افزایش عدالت سازمانی در سازمان رفتارهای انحرافی کاری کاهش می‌یابند. این یافته با نتایج تحقیقات (Salmani & Radmand, 2009) و (Mccardle, 2007) همسو است. عدالت ادراک شده از سوی کارکنان در سازمان رابطه مستقیمی با بروز رفتارهای انحرافی سازمان دارد. متغیرهای دیگری مانند نوع سازمان، زمینه کاری سازمان و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر این رابطه تأثیر می‌گذارند. سه مدل نظری به صورت آشکار چگونگی تأثیر رفتار عادلانه و غیرعادلانه بر رفتار انحرافی را نمایان می‌کنند. مدل اول که مبتنی بر دیدگاه ابزاری است نشان می‌دهد که رفتارهای ناعادلانه در مسائل اقتصادی و پرداختی‌های کارکنان انگیزه کارکنان را برای انجام درست وظایفشان از بین می‌برد.

دیدگاه دوم دیدگاه اجتماعی و ارتباطی است که بر اساس این دیدگاه اگر منزلت و شخصیت اجتماعی فرد در سازمان مورد توجه قرار نگیرد باعث می‌گردد تا فرد از راه‌های دیگری درصدد جبران برآید و دیدگاه دیگر دیدگاه اخلاقی است اگر سازمان در رعایت اصول اخلاقی کوتاهی کند و همچنین رفتارهای منصفانه‌ای از خود نشان ندهد دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان منفی شده و کارکنان سعی خواهند کرد رفتارهای تلافی جویانه‌ای از خود نشان دهند.

نتایج تحقیق نشان داد که میزان ارتکاب به انواع رفتار انحرافی در مدارس در حد کمی بوده است (میانگین ۲ از ۵) همچنین از میان چهار دسته رفتار انحرافی کاری، بیشترین ارتکاب رفتار انحرافی به انحراف فرایندی و کمترین آن به انحراف سیاسی اختصاص دارد. محیط کاری مدرسه توجیه‌کننده خوبی برای این نتایج می‌باشد. به لحاظ اینکه اولاً؛ اکثر معلمان دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و دوماً در یک محیط فرهنگی و آموزشی مشغول به کار بودند، لذا انتظار بر این است که در چنین محیطی رفتارهای انحرافی کاری کمتر ظهور و بروز داشته باشد. میزان ارتکاب به رفتارهای انحرافی در جامعه آماری پژوهش به نسبت سایر جوامع و محیط‌های کاری نسبتاً کم است. اما اینکه انحراف فرایندی بیش از انحراف سیاسی بوده با نگاهی به زیر-مقیاس رفتارهایی انحرافی فرایندی و مالی قابل درک است. عدم جدیت در انجام وظایف محوله بیشترین میزان ارتکاب در دسته انحراف فرایندی و غیبت کردن پشت سر همکاران بیشترین میزان ارتکاب در دسته انحراف میان فردی را داشته است. دلیل عمده‌ای که برای کم‌کاری و بی‌دقتی در کار می‌توان بیان کرد این است که معلمان میزان حقوق و مزایای خود را با میزان کاری که از آنان انتظار می‌رود انجام دهند متناسب نمی‌دانند. معلمان در این تناسب بندی مشاغل و صنوف دیگر بیرون از نظام آموزش و پرورش را لحاظ قرار می‌دهند. از نظر آنان سایر اقشار جامعه مخصوصاً صنوف آزاد با توانمندی و کار کمتر بیشتر از معلمان درآمد دارند؛ بنابراین به صورت ناخودآگاه معلمان با عدم جدیت در کار و بی‌دقتی به نحوی این عدم تناسب را جبران می‌کنند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد که ۱- برنامه‌های نظارت و راهنمایی به صورت جدی در برنامه توسعه‌ای مدارس گنجانده شود و راهنمایی معلمان به عنوان رویکردی برای کاهش رفتارهای انحرافی و آسیب‌رسان تلقی گردد. ۲- درک معلمان از بی‌عدالتی در مورد حقوق و مزایا مورد بررسی قرار گرفته و در صورت واقعیت داشتن نسبت به متعادل‌سازی حقوق و مزایا اقدام گردد. انجام تحقیقات کاربردی دیگری در مورد تأثیرات عدالت‌سازمانی، فرهنگ ملی،

اخلاق حرفه‌ای بر رفتار انحرافی کار پیشنهاد می‌گردد. البته لازم است اشاره شود که نتایج به‌دست آمده در این پژوهش قابل تعمیم به سایر جوامع آماری نمی‌باشد.

منابع

- Applebaum, Sh, Laconi G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts and solutions. *Corporance Governonce*, 5, 586-598.
- Bakhshi, A., Kuldeep, K. & Ekta, R. (2000). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Bennet, R.J. & Robinson, S.L. (2003). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 3, 349-360.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (1997). A typology of deviant workplace behavior: multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 552-572.
- Deguire, K.J. Appelbaum, SH. & Lay, M. (2009). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4),43-56.
- Everton, W.J. Jolton, J. A. & Mastrangelo, P.M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees deviant Behaviors. *Journal of management Development*, 2, 117- 131.
- Fatima, A. Zahidzqubal, M. & Imram, R. (2013). organizational Commitment and counterproductive work behavior: role of employee empowerment Proceeding of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management, 185, 665-679.
- Ferris, Wendi J., Brown, Jeffrey A. & Heller, Paul M. 2009. "Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors", *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131
- Firth, G. R. (1997). Governance of school supervision. In Gerald Firth & Edward Pajak (Eds.), *Handbook of Research on School Supervision*. New York: Macmillan.
- Golparvar, M. & Nadi, M. A. (2011). The role of the mediator of organizational loyalty in the relationship between work ethic and deviant behavior, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 6 (1), 53-43.
- Greenberg, J. (1997). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-268
- Hismanoglu, M., & Hismanoglu, S. (2010). English language teachers' perceptions of educational supervision in relation to their professional

- development: A case study of Northern Cyprus. *Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language)*, 4(1),16-34.
- Hooman, H. (2007). *Psychological and Educational measurement*. Parsa publication. Tehran.
- John Wiles, J. & Bundy, J. (1997). *Supervision in administration*. Translation by Mohammad Reza Behrangi (2000), Kamal Tarbitat Publication: Tehran.
- Keith Meredith, D. G. (2000). *Supervision and Teaching*, Translation by Mohammad Reza Behrangi (2003). Kamal Tarbiat Publishing: Tehran
- Krajewski, R. J. (1985). *Conceptual Foundation of Instructional Supervision: A Rationale for the Human Concern*. ERIC Education Resources Information Center. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov>. available from 2005/04/12.
- MacKenzie. C., Thomas. N.& Ronan. C. (2012). Dysfunctional Behavior in Organisations: Can HRD reduce the impact of dysfunctional. *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Mangione, J.W. & Quinn, R.P. (1975), "Job satisfaction, counter-productive behavior and drug use at work", *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-16.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work; A general perspective. *journal of Applied psychology*, 89(4), 647-660.
- Mccardle.G.J. (2007). *The role of organizational structure, powerlessness, and information salience*. Dissertation in in the Department of Management in the College of Business Administration at the University of Central Florida Orlando, Florida
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nadi.M. A & Eslami.F(2016) Structural Model of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment with Deviant Behaviors of Schoolchildren in Isfahan, *A New Approach to Educational Management*, 7 (4), 82-59.
- Niknami.M. (2001). *educational Supervision.*: Samt Publication: Tehran.
- Onuoha, J.I. & Ezeribe, S.N. (2011). Managerial attitudes and workplace deviance: A psychological perspective. *ABSU Journal of Arts, Management, Education Low and Social Sciences*, 1, 149-161.
- Peterson DK (2002). Deviant workplace behavior and the organizations ethical climate. *Journal of Business and Psychology* 17(1), 47-61
- Robbinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 552-572.

- Salmani, D., & Radmand, M. (2009). the roll of organizational factor and management in creating deviant work place behavior. *journal of public management*, vol12, pp55-68
- Shapiara, O. (2012). Teachers withdrawal behaviors: integrating theory and findings. *Journal of Educational Administration*, 3: 307-326.
- Shapiara, O. Even-Zohra, Sh. (2011). Withdrawel behaviors syndrome: An Ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103: 429-451.
- Shokrkon, H. & Neami, A. (2001). Study of relation between organizational justice and citizenship behavior. *Journal of education and phycolgy*. Chamran university, Iran, 92(22), 67-79.
- Strauss.A & Corbin.g.(2006). Principles of Qualitative Research Methodology.translated by iook mohammadi. Institute of Humanities and Cultural Studies: Tehran.
- Thau S, Bennett RJ, Mitchell MS& BethMarrs M. (2009) How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Torkzadeh.J, Noroozi.N &Imani.H.(2012). Evaluation of Supervisory Performance of Shiraz Educational Heads. *Curriculum research*.vol 2(1), 91-120.
- Unal, A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 49, 1-20.
- Vakilian.M.(2006). educational Supervision.Payamenoor puplication: Tehran.
- Wiles, K. (1967). *Supervision for Better Schools*, 3rd ed. NJ: Prentice Hall.
- Yaghoobi.M, Sagaraiennejhad.S, Gorji. A ,Noroozi.M &Rezaeei.F(2009). Organizational Justice Relationship Job Satisfaction and Organizational Commitment among Selected Hospital Staff of Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Health Management*, 12 (35): 32-25.
- Zepeda, S. J. (2009). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (2nd ed.). NY: Eye on Education.
- Zoghbi-Manrique, P. Tacoronte, D.V. & Ting Ding, J. M. (2012). Procedural justice and work place deviance. *Decisions Organizational*, 1: 381-393