

## نقش میانجیگری انصاف ادراک شده در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، صمد رحیمی اقدم<sup>۲</sup>، محسن عارف نژاد<sup>۳</sup>

**چکیده:** امروزه، با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی انسان‌ها و نقش و جایگاه عدالت در فرهنگ اسلامی کشور ایران، اهمیت عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارتر شده است. پژوهش حاضر، با هدف ارائه راهکارهای کاربردی بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تبریز، بر اساس عدالت سازمانی مطالعه شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر اساس روش یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه توسط خبرگان تأیید شد و تحلیل عاملی سوالات و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری روی داده‌های حاصل از ۲۳۶ پرسشنامه گردآوری شده از کارکنان دانشگاه تبریز نشان داد عدالت سازمانی به طور مستقیم با ضریب مسیر ۰/۸۶ و به طور غیرمستقیم با نقش واسطه انصاف ادراک شده با ضریب مسیر ۰/۵۴ بر عملکرد کارکنان و با ضریب مسیر ۰/۶۹ بر انصاف ادراک شده تأثیر مثبت دارد. همچنین، سازه انصاف ادراک شده با ضریب مسیر ۰/۷۹ تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد.

**واژه‌های کلیدی:** انصاف ادراک شده، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مرادده‌ای، عملکرد.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: رضا سپهوند

E-mail: mrezasep@yahoo.com

## مقدمه

نیروی انسانی در مجموعه سازمانی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف است. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف چگونگی ایجاد بستر مناسب برای عوامل انسانی شاغل در همه حفره‌هاست تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود کار کنند و عملکرد بهینه داشته باشند (براتی، عریضی، براتی، سرهنگی و رنجبر، ۱۳۹۲). اهمیت عملکرد به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و نیز بهداشت و سلامت نیروی کار دارد (فقیهی فرهمند، ۱۳۸۸). شاید بیش از هر چیزی نگرش افراد بر کارایی و عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که افراد نگرش مثبتی به کار، مدیریت، واحد، و یا کل سازمان داشته باشند، انگیزه آنان برای بهتر انجام دادن کارها بیشتر می‌شود؛ عکس این قضیه نیز صادق است (حقیقی، احمدی و رامین‌مهر، ۱۳۸۸). نگرش افراد متأثر از ادراکات آنان نسبت به میزان رعایت عدالت در سازمان است (کل و فلینت، ۲۰۰۴). عدالت سازمانی<sup>۱</sup> به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره می‌کند (سیدجوادین، فراخی و طاهری عطار، ۱۳۸۷). بدین معنی که کارمندان نسبت به برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص منابع مثل سطح پرداختی به شخص (عدالت توزیعی)<sup>۲</sup>، رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر اساس آن انجام شده است (عدالت رویه‌ای)<sup>۳</sup>، و برابری در رفتار با افراد در طول اجرای رویه‌ها (عدالت مراودهای)<sup>۴</sup> حساس‌اند و به آن واکنش نشان می‌دهند (کلکویت، نوبی و جکسون، ۲۰۰۲). ادراک بی‌عدالتی آثار مخربی در روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام و انگیزش نیروی انسانی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد (جمشیدی، خنیفر و نادری، ۱۳۹۲). گستردگی پیامدهای رعایت عدالت علاقه بسیاری از پژوهشگران را به بررسی آثار ادراک عدالت در سازمان‌ها برانگیخته است. کیم و لئونگ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند تأثیر ادراک عدالت بر رضایت و عملکرد در درون سازمان باعث شده محققان فرضیه‌هایی درباره چگونگی و چرایی توجه افراد به عدالت طراحی کنند. پژوهش‌های پیشین اثرپذیری متغیرهای مهمی را از عدالت سازمانی نشان داده‌اند، متغیرهایی همچون رفتارهای شهروندی سازمانی (چین، ۲۰۱۳؛ حقیقی و میرزاده، ۱۳۸۹)، رفتارهای ضدتولید (براتی و همکاران، ۱۳۹۲)، جو سازمانی و وفاداری سازمانی (پورعزت، احسانی مقدم، یزدانی و فائز، ۱۳۹۲)، رضایت شغلی (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷)، تعهد سازمانی (الوانی، پورعزت و سیار، ۱۳۸۷؛ سیدجوادین،

1. Organizational justice
2. Distributive justice
3. Procedural justice
4. Interactional justice

عابدی، یزدانی و پورولی، ۱۳۹۲)، توانمندسازی روان‌شناختی (شاه‌حیدری‌پور و کاملیان، ۱۳۹۱)، مقاومت در برابر تغییر (صنوبر، فضلزاده و علیزاده، ۱۳۹۱)، بهبود عملکرد (چیین، ۲۰۱۳؛ حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸)، و نتایج سازمانی منفی مانند ترک خدمت (گل‌پرور و نادى، ۱۳۸۹؛ پارکر و کولمیر، ۲۰۰۵).

هر سازمانی، با توجه به رسالت خود در ارتباط با نیروی انسانی در سطوح مختلف، تنوع مشاغل، و روابط استخدامی، دارای پیچیدگی‌هایی است که شناخت و توجه به آن‌ها آثار درخور توجهی بر سیاست‌های نیروی انسانی و عملکرد و موفقیت خواهد داشت (فقیهی فرهمند، ۱۳۸۸). دانشگاه‌ها، به منزله عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی جوامع بشری، نقشی حیاتی در آموزش سرمایه انسانی ایفا می‌کنند (شهبازی، واعظی و ثنایی‌پور، ۱۳۸۸)، بنابراین، باید شرایط را به گونه‌ای برای کارکنان فراهم ساخت که در آن‌ها انگیزه ایجاد شود و به افزایش عملکرد آنان بینجامد. دانشگاه تبریز نیز، با توجه به وسعت بزرگش، از تنوع مشاغل و به‌ویژه تنوع روابط استخدامی منابع انسانی غیر هیئت علمی، اعم از شرکتی، قراردادی، روزمزد، پیمانی، و رسمی برخوردار است. بر این اساس، نوع رفتار سازمان با افراد متفاوت است و کارکنان دانشگاه تبریز در سه حوزه عدالت توزیعی، رویه‌ای، و مراوده‌ای (پاداش، آموزش، ارتقا، و ...) دارای فرصت‌های برابر نیستند. به نظر می‌رسد رفتار متفاوت سازمان به ادراک بی‌عدالتی منجر شده و این موضوع بر شیوه عملکرد کارکنان تأثیر منفی گذارده است. بنابراین، موضوع عدالت سازمانی می‌تواند به عنوان یکی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه تبریز مطرح شود. از آنجایی که ادراک عدالت سازمانی یک الزام اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌هاست و در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای افراد نقش مهمی ایفا می‌کند (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷)، پژوهش حاضر با هدف ارائه راهکارهای بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تبریز، بر اساس عدالت سازمانی، با نقش میانجی انصاف کلی ادراک شده انجام گرفت.

## مبانی نظری

### عدالت سازمانی

آدامز با مطرح کردن نظریه برابری در محیط کار پایه‌های اولیه شکل‌گیری مفهوم «عدالت سازمانی» را بنا نهاد. این نظریه مبتنی بر فراگردی مقایسه‌ای است که در آن هر فرد نسبت ستاده‌ها به آورده‌هایش در سازمان را با نسبت ستاده‌ها به آورده‌های دیگران مقایسه می‌کند و از این طریق به وجود یا فقدان عدالت در سازمان پی می‌برد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۲). گرینبرگ در دهه ۱۹۷۰ برای نخستین بار واژه عدالت سازمانی را بیان کرد. عدالت سازمانی

دلالت دارد بر انصاف ادراک شده توسط کارکنان در سازمان یا میزانی که کارکنان اعتقاد دارند در سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷). دو مسیر عمده در مطالعات عدالت سازمانی وجود دارد: نخست آنکه ادراک کارکنان از عدالت در رفتار آن‌ها اثر می‌گذارد. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در سازمان است (کروپانزانو و فولگر، ۱۹۹۸)؛ مسیر دیگر عبارت است از انواع عدالت در سازمان‌ها، پیش‌شرط‌ها، و پیامدهای آن‌ها. بر این اساس، سه نوع عدالت در سازمان‌ها شناخته شده است که عبارت‌اند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۱).

به طور تاریخی، عدالت توزیعی بیشتر مبتنی بر نظریه برابری آدامز بود. بر اساس این نظریه، افراد داده‌های خود به سازمان را با ستاده‌های خود از سازمان و نیز با داده و ستاده همکارانشان به سازمان و از سازمان را مقایسه می‌کنند و اگر این نسبت نابرابر باشد، فرد احساس بی‌عدالتی می‌کند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۲). عدالت توزیعی به ادراک فرد از شیوه توزیع منصفانه منابع در سازمان تعریف می‌شود (چیین، ۲۰۱۳). عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه‌ای از ستاده‌های سازمانی، از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا، و ارزیابی عملکرد، را دربر می‌گیرد (حسینی، کریمی و بهرامی، ۱۳۹۲).

در دهه ۱۹۸۰، توجه پژوهشگران در زمینه عدالت به رویه‌هایی که از طریق آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند جلب شد. والکر، لیند، و تیبات (۱۹۷۹) و لونتال (۱۹۸۰) نشان دادند که در بسیاری از مواقع رویه‌هایی که از طریق آن‌ها ستاده‌ها تخصیص می‌یابند اهمیتی به مراتب فراتر از خود پیامدها دارند؛ به طوری که با وجود اینکه افراد ممکن است پیامدهای مطلوبی دریافت نمایند، چون بر آن‌اند که رویه‌هایی که از طریق آن‌ها این ستاده‌ها تخصیص می‌یابند منطبق بر عدل و انصاف است و بر اصول مورد قبولی استوار است، از ستاده‌های دریافتی احساس رضایت می‌کنند. پورعزت و همکاران استدلال می‌کنند زمانی که افراد به اطلاعات دستاوردهای سازمانی سایرین دسترسی ندارند برای قضاوت درباره منصفانه بودن رفتار سازمان با خود از مفهوم عدالت رویه‌ای استفاده می‌کنند (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۲).

در دهه ۱۹۹۰ مطالعات بر جنبه اجتماعی عدالت سوق پیدا کرد. بیز و مواگ (۱۹۸۶) عدالت مراوده‌ای را، که بیانگر کیفیت تعاملات بین فردی تصمیم‌گیرندگان سازمانی با کارکنان در هنگام اجرای رویه‌های سازمانی است، مطرح کردند. عدالت مراوده‌ای به انصاف ادراک شده حاصل از رفتار دیگران اشاره می‌کند (والومبوا، کروپانزانو و هارتل، ۲۰۰۹). به بیان دیگر، روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود و جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات، از

قبیل رعایت ادب، صداقت، و احترام بین منبع و دریافت کننده را دربر می گیرد (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۲).

پژوهش های اولیه در زمینه عدالت سازمانی از اوایل دهه ۱۹۶۰ با نظریه برابری آدامز شروع شد، اما از اوایل دهه ۱۹۹۰ به عنوان یکی از موضوعات اصلی پژوهش در حوزه سازمان و مدیریت مطرح شد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). پژوهشگران متغیرهای زیادی را که از عدالت سازمانی متأثر بودند شناسایی کردند. جدول ۱ تعدادی از این متغیرها را نشان می دهد.

جدول ۱. پژوهش های پیشین عدالت سازمانی

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	خلاصه نتایج
طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر خبرگان	جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۲	طراحی و تأیید مدل با استفاده از نرم افزار SPSS با بهره گیری از آرای استادان علوم قرانی
تحلیل مقایسه ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات	پورعزت و همکاران، ۱۳۹۲	عدالت اطلاعاتی و مشاهده ای بیشترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی دارند و، در مقایسه با آن، عدالت زبانی و توزیعی کمترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی دارند.
تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان های دولتی	امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷	شکل گیری سرمایه اجتماعی به شدت تحت تأثیر ادراک عدالت در سازمان قرار دارد
بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی	شاهحیدری پور و کامالیان، ۱۳۹۱	ضمن وجود رابطه معنی دار دو متغیر، ابعاد عدالت سازمانی هم با توانمندسازی روان شناختی همبستگی چندگانه معنادار دارند.
تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضدتولید	براتی و همکاران، ۱۳۹۲	رفتار ضدتولید نسبت به سازمان با جو سازمانی همکارانه، نوآورانه، عدالت توزیعی، و رویه ای رابطه منفی دارد و رفتار ضدتولید نسبت به فرد با جو سازمانی همکارانه و عدالت رویه ای رابطه منفی دارد.
بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان ها	سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲	تأیید نقش میانجی تعهد سازمانی و عدم تأیید نقش میانجی اعتماد در ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

**عملکرد**

تعاریف مختلفی از عملکرد ارائه شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان آن‌ها را به دو دیدگاه طبقه‌بندی کرد: در دیدگاه اول عملکرد معادل با بهره‌وری و نتایج سازمانی در نظر گرفته شده است؛ در دیدگاه دوم، عملکرد در سطح کارکنان و افراد و با توجه به نتایج و پیامدهای فعالیت‌های آنان سنجیده می‌شود. بلانچارد، یکی از پژوهشگران این حوزه، عملکرد را به دو بخش تقسیم کرده است: نتایج نگرشی؛ نتایج رفتاری. بلانچارد بر آن است که رفتار سازمانی از نگرش و رفتار افراد در سازمان شکل می‌گیرد (افجه و میری، ۱۳۸۸). عملکرد، به عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان، عبارت است از تکه‌های مجزای رفتاری که فرد در طول یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهد (براتی، عریضی و نوری، ۱۳۸۸). عملکرد عبارت است از دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده است. این تعریف، علاوه بر اینکه در ارتباط با ستانده‌ها و برون‌داده‌هاست، نشان می‌دهد که عملکرد با انجام‌دادن کار و همچنین نتایج حاصله از آن مرتبط است. بنابراین، عملکرد را می‌توان به منزله «رفتار» تلقی کرد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). چارچوب نظری و مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی، از جمله عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، کیفیت زندگی کاری، عوامل اجتماعی سازمانی، و عوامل فردی، با عملکرد مرتبط است. در جدول ۲ به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲. پیشینه تجربی عملکرد

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	خلاصه نتایج
بررسی تأثیر عدالت سازمانی و ارزش‌های کاری بر عملکرد با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	چین، ۲۰۱۳	اثر مثبت ادراک عدالت و ارزش‌های کاری بر عملکرد و نیز بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تأیید اثر مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان
عدالت سازمانی، رفتار یادگیری داوطلبانه، و عملکرد شغلی: آزمایشی در رابطه با اثرات تعدیلی هویت و میادله رهبر-عضو	والومبوا، کروپانزانو و هارتنل، ۲۰۰۹	هر سه بُعد عدالت توزیعی، رویه‌ای، و مراوده‌ای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی دارند.
بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان	حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸	از میان مؤلفه‌های عدالت سازمانی عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با عملکرد کارکنان دارند، اما میان مؤلفه سوم، یعنی عدالت مراوده‌ای، و عملکرد رابطه قوی‌ای وجود ندارد.

ادامه جدول ۲. پیشینه تجربی عملکرد

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	خلاصه نتایج
رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان	براتی و همکاران، ۱۳۸۸	بین عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای با عدالت توزیعی رابطه وجود ندارد، اما بین عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای با عدالت روبه‌ای و بین عدالت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد.
تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان	شهبازی و همکاران، ۱۳۸۸	از بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری متغیرهای توسعه قابلیت‌های انسانی، قانون‌گرایی در کار، فضای کلی زندگی، و یکپارچگی و انسجام اجتماعی تغییرات متغیر عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند.
مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر عوامل اجتماعی سازمانی	فقیهی فرهنگ، ۱۳۸۸	عملکرد کارکنان با مدیریت شغلی، ساده‌کاری، تعهد حرفه‌ای سازمانی، و بسترهای شغلی همبستگی مثبت دارد.
بررسی ارتقای سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد سازمان (نمونه موردی: سازمان‌های ستادی شهرداری تهران)	احمدی و فیض‌آبادی، ۱۳۹۰	بین سرمایه اجتماعی و بهبود عملکرد افراد رابطه مستقیم وجود دارد. اعتماد افراد با بهبود عملکرد رابطه مستقیم دارد. همچنین، شبکه‌های رسمی با بهبود عملکرد رابطه غیرمستقیم دارد. بنابراین عمل با بهبود عملکرد هیچ رابطه مستقیم و غیرمستقیمی ندارد.
الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران	افجه و میری، ۱۳۸۸	ارائه الگوی بومی توانمندی کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در جهت ارتقا و بهبود عملکرد کارکنان

در این پژوهش متغیر عملکرد متشکل از دو عامل - عملکرد رفتاری و عملکرد فرایندی - در نظر گرفته شد. عوامل رفتاری شامل مواردی است که در پی می‌آید: رعایت مقررات و انضباط اداری، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع، جدیت در کار، کوشش در جهت فراگیری کارها، انعطاف‌پذیری، قابل اعتماد بودن، و خودجوشی. عوامل فرایندی نیز شامل مواردی است، از جمله عوامل مربوط به شرایط کار، احترام و قدر و منزلت، رفع نیازهای آموزشی، و فراهم ساختن شرایط ارتقا، مشارکت، مدیریت صلاحیت‌دار و شایسته (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸).

### انصاف ادراک شده

عدالت ادراک شده در بین اعضای گروه‌ها متفاوت است، زیرا هر کس از ملاک خود استفاده می‌کند (براتی و همکاران، ۱۳۸۸). ملاک‌های انصاف و برابری دو هنجار مهم عدالت در توزیع منابع در یک گروه هستند. بر طبق ملاک انصاف، افراد درون‌داد و برون‌داد خود را، که از گروه به دست می‌آورند، با اعضای دیگر گروه و نیز اعضای گروه‌های دیگر مقایسه می‌کنند. ملاک دیگر رویکرد برابری است؛ بر طبق این رویکرد، منابع باید به طور مساوی بین اعضای گروه تقسیم شود و به درون‌داد افراد گروه و مزیت‌هایی از قبیل میزان مشارکت در فعالیت‌ها توجه نشود (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۱).

### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس نظریه انصاف، اطلاعاتی که از تجربیات معطوف به عدالت توزیعی، رویه‌ای، و تعاملی به دست می‌آیند برای شکل‌دهی یا بازنگری داوری‌های انصاف کلی به شکل عمیق‌تر پردازش می‌شوند. از طرف دیگر، بر اساس این نظریه، به محض شکل‌گیری باورهایی درباره انصاف کلی، این باورها بر دیگر رفتارها و نگرش‌هایی نظیر تعهد، رضایت، اعتماد، و رفتارهای مدنی سازمانی تأثیر می‌گذارند (گل‌پرور و نادى، ۱۳۸۹). رفتار افراد بر اساس ادراک آنان از واقعیت شکل می‌گیرد نه خود واقعیت؛ اگر ادراک آنان از دستاوردها و ستاده‌های سازمانی غیرعادلانه و غیرمنصفانه باشد، باعث کاهش روحیه، جابه‌جایی و ترک شغل و حتی در مواردی تقابل با سازمان می‌شود. وقتی که افراد احساس می‌کنند با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار شده تعهد و عملکرد کاری‌شان کاهش می‌یابد و تمایل آنان به همکاری با همکارانشان کمتر می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۸۷).

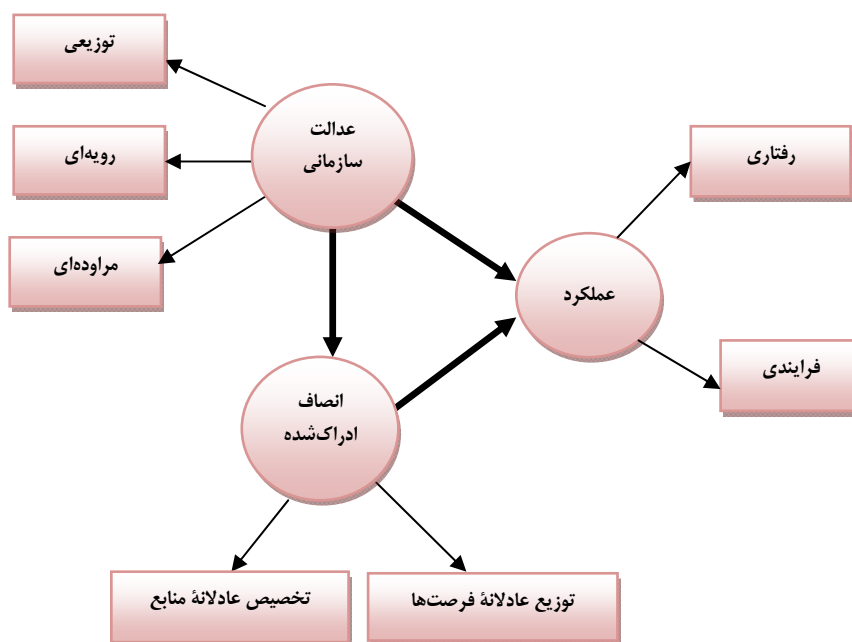
ماحصل مباحث بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین این است که ارزیابی افراد از عدالت در محیط سازمانی در سه بُعد کلی صورت می‌گیرد:

۱. ادراک عدالت توزیعی: انصاف درک شده از ستاده‌ها و دستاوردهای سازمانی؛
۲. ادراک عدالت رویه‌ای: انصاف درک شده از فرایند تخصیص ستاده‌ها؛
۳. ادراک عدالت مراوده‌ای: ادراک انصاف ناشی از ارتباطات افراد در سازمان.

در واقع، این سه بُعد عدالت در تعامل با یکدیگر پدیدآورنده انصاف کلی ادراک شده هستند. با وجود اینکه در زمینه عدالت سازمانی پژوهش‌های بسیار زیادی انجام شده است، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه تبریز بی‌عدالتی احساس می‌شود. بنابراین، ضرورت اجرای پژوهش‌های کاربردی برای سازمان مورد نظر آشکار می‌شود. از سوی دیگر، نقش ابعاد عدالت



سازمانی در شکل‌گیری انصاف ادراک‌شده و تأثیر آن، به عنوان متغیر میانجی، بر سایر متغیرهای سازمانی، از جمله عملکرد کارکنان، بررسی نشده است، بنابراین، می‌توان فرضیه محوری و مدل پژوهش را بر این اساس بنا نهاد که، به طور کلی، ادراک هر یک از انواع سه‌گانه عدالت سازمانی باعث ادراک انصاف در سازمان می‌شود و این امر به بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده است:

۱. عدالت سازمانی با نقش میانجی انصاف ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۲. عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
۳. عدالت سازمانی بر انصاف ادراک‌شده تأثیر مثبت دارد.
۴. انصاف ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و، با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، توصیفی-همبستگی است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> توسط نرم‌افزار Amos استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشگاه تبریزند به تعداد ۶۳۰ نفر. نمونه‌های آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. بر اساس فرمول کوکران، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد نمونه آماری ۲۳۸ نفر تعیین گردید و، بر اساس آن، ۲۳۶ پرسشنامه تحلیل شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر منابع کتابخانه‌ای، از پرسشنامه استفاده شد. بخش اول پرسشنامه شامل ۵ سؤال درباره مشخصات جمعیت‌شناختی است و بخش دوم شامل ۳۵ سؤال است و در قالب طیف لیکرت. ضمن اینکه همه گویه‌های پرسشنامه بر اساس مطالعات پیشین و پرسشنامه‌های استاندارد بود، برای اطمینان از روایی<sup>۲</sup> پرسشنامه، این پرسشنامه‌ها به ۳ نفر از استادان ارسال و نظرخواهی شد و، در نهایت، ۱۱ سؤال برای سنجش عدالت سازمانی (۳ سؤال برای عدالت توزیعی، ۴ سؤال برای عدالت رویه‌ای، و ۴ سؤال برای عدالت مراوده‌ای)، ۲ سؤال برای سنجش متغیر انصاف ادراک‌شده، و ۲۴ سؤال برای سنجش عملکرد کارکنان (۱۴ سؤال برای عملکرد رفتاری و ۸ سؤال برای عملکرد فرایندی) تأیید شد. جدول ۳ شاخص‌های سنجش سازه‌های مدل مفهومی را نشان می‌دهد. همچنین، تحلیل عاملی<sup>۳</sup> گویه‌های هر متغیر و متغیرهای آشکار (جدول ۴) روایی عاملی پرسشنامه را تأیید کردند. پایایی<sup>۴</sup> پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> سنجیده شد و برای متغیر عدالت سازمانی ۰/۸۱، انصاف ادراک‌شده ۰/۷۷، و عملکرد ۰/۸۴ به‌دست آمد که در محدوده قابل قبول، یعنی بیشتر از ۰/۷، قرار دارند.

جدول ۳. شاخص‌های سنجش سازه‌های مدل مفهومی

منبع	شاخص	سازه
نیپف و مورمان، ۱۹۹۳	۱. منصفانه‌بودن سطح پرداخت حقوق و دستمزد	چونایی
	۲. منصفانه‌بودن حجم کاری تعیین‌شده	
	۳. منصفانه‌بودن پاداش‌های دریافتی	

1. Structural equation modeling
2. Validity
3. Factor analysis
4. Reliability
5. Cronbach's alpha

ادامه جدول ۳. شاخص‌های سنجش سازه‌های مدل مفهومی

منبع	شاخص	سازه
صنوبر، فضل‌زاده و علیزاده، (۱۳۹۱)	۴. غیرمغرضانه‌بودن و به دور از هر گونه تعصب‌بودن تصمیمات اتخاذشده مدیر ۵. اطمینان حاصل‌کردن مدیران از مطلع‌بودن کارکنان ذی‌نفع درباره تصمیم اتخاذشده ۶. تشریح تصمیم و ارائه اطلاعات جانبی توسط مدیران برای اتخاذ تصمیمات کاری با درخواست کارکنان ۷. اجازه کارکنان برای سؤال‌کردن و درخواست تجدیدنظر در تصمیمات کاری مدیر	رویه‌های
	۸. برخورد مبتنی بر صداقت و راستگویی مدیر در زمان تصمیم‌گیری درباره مسائل کاری کارکنان ۹. بحث و بررسی مدیر از کاربردهای اخذ تصمیم با مشورت کارکنان، هنگام تصمیم‌گیری راجع به موضوعات مرتبط با کار ۱۰. ارائه توضیح توسط مدیر برای درست و معقول‌بودن تصمیم کاری به کارکنان ۱۱. رفتار منصفانه سازمان با همه کارکنان، بدون توجه به سطح کارکنان	مراوده‌های
گل‌پرور و نادی، (۱۳۸۹)	۱. برخورداربودن همه کارکنان از فرصتی عادلانه برای موفقیت در سازمان، بدون توجه به نژاد، ملیت، جنسیت، سن، و یا سایر ویژگی‌های فردی ۲. تخصیص منابع به شیوه‌ای عادلانه به همه کارکنان	انصاف ادراک‌شده
کیم و لئونگ، (۲۰۰۷)	۱. کارکنان مقررات و انضباط اداری را رعایت می‌کنند. ۲. حساس‌بودن کارکنان به حضور به‌موقع و انجام‌دادن به‌موقع کارها ۳. رفتار مناسب و شایسته کارکنان با ارباب‌رجوع ۴. تلاش کارکنان در جهت پیگیری و رفع مشکلات ارباب‌رجوع ۵. روابط صمیمانه و خوب همکاران با یکدیگر ۶. کارکنان دستورات مدیر را سریع اجرا می‌کنند. ۷. کارکنان در پیگیری امور محوله جدی‌اند. ۸. تلاش مداوم کارکنان برای افزایش مهارت‌های شغلی ۹. علاقه کارکنان به شرکت در آموزش‌های مرتبط با شغلشان ۱۰. در صورت ارتکاب اشتباه، اشتباهشان را می‌پذیرند. ۱۱. به کاری که به ایشان محول شده تسلط کامل دارند. ۱۲. درست انجام‌دادن کارها بدون نظارت مستمر رئیس ۱۳. احساس مسئولیت کارکنان و مراقبت از وسایل کار ۱۴. تشخیص نیازهای واحد و ارائه راه حل مناسب	عملکرد رفتاری
	(حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸)	۱۵. فراهم‌بودن شرایط کاری از لحاظ وسایل و تجهیزات برای کارکنان ۱۶. تأمین بیمه و سایر مزایای شغلی برای کارکنان ۱۷. احترام و تکریم کارکنان از سوی مدیران ۱۸. تلاش سازمان در جهت رفع تبعیض و بی‌عدالتی در میان کارکنان ۱۹. تعریف و مشخص کردن نیازهای آموزشی کارکنان ۲۰. فراهم‌بودن دوره‌های بازآموزی و شرایط ارتقا برای کارکنان ۲۱. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های حوزه کاری خودشان ۲۲. برخورداربودن مدیر از شایستگی و صلاحیت لازم

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های توصیفی

پژوهش حاضر در میان کارکنان دانشگاه تبریز انجام شد. تعداد کل پاسخ‌دهندگان ۲۳۶ نفر بود؛ ۱۲۳ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۵۲/۱ درصد) بودند و ۱۱۳ نفر زن (۴۷/۹ درصد). از لحاظ میزان تحصیلات ۳۱/۴ درصد پاسخ‌دهندگان مدرک کارشناسی ارشد داشتند، ۵۱/۷ درصد کارشناسی، و ۱۶/۹ درصد کاردانی.

### یافته‌های استنباطی

با توجه به مدل مفهومی، این پژوهش دارای ۷ متغیر آشکار است که سه مفهوم (متغیر پنهان) — عدالت سازمانی، انصاف ادراک‌شده، و عملکرد — را اندازه‌گیری می‌کند. برای ارزیابی برازش مدل از معیارهای برازشی، که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد، استفاده شد. معیارهای برازش نشان‌دهنده آن است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟

### آزمون الگوهای اندازه‌گیری

پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول‌اند، نخست باید همه متغیرهای مشاهده‌شده، که مربوط به متغیرهای پنهان است، به طور مجزا آزمون شوند. جدول ۴ شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل

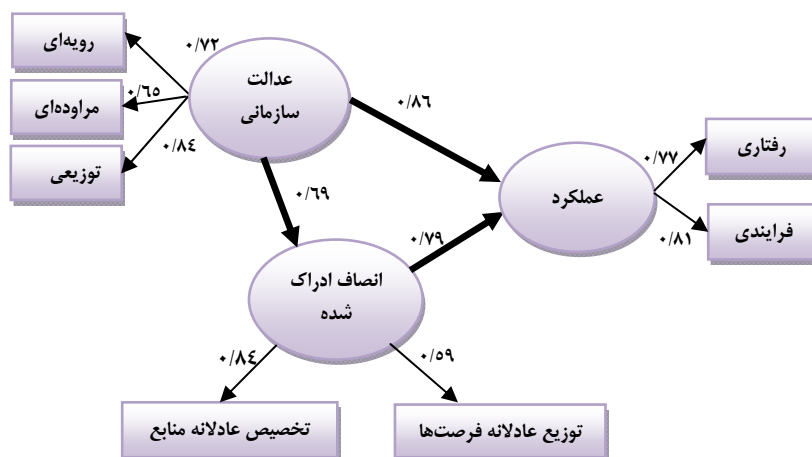
متغیر مشاهده	DF	CIMIN	P	GFI	RMSEA
عدالت توزیعی	۲	۳/۵۲	۰/۶۷۰	۰/۹۱۳	۰/۰۰۰
عدالت رویه‌ای	۳	۳/۷۶	۰/۶۳۲	۰/۹۱۰	۰/۰۰۵
عدالت تعاملی	۲	۳/۱۶	۰/۷۲۵	۰/۹۱۸	۰/۰۰۷
عملکرد رفتاری	۲	۲/۳۱	۰/۶۱۸	۰/۹۰۲	۰/۰۰۲
عملکرد فرایندی	۳	۳/۳۴	۰/۸۹۸	۰/۹۴۲	۰/۰۰۹
انصاف ادراک‌شده	۲	۲/۸۴	۰/۶۱۹	۰/۹۰۱	۰/۰۰۸

با توجه به اینکه مقدار P برای همه الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر (CMIN) برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است. یکی دیگر از شاخص‌های معتبر، که برای برازندگی الگو به کار می‌رود، GFI یا

شاخص نیکویی برازش است. هرچه GFI نزدیکتر به یک باشد، الگوی داده‌ها برازش بهتری دارد. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز یکی دیگر از شاخص‌های برازندگی مدل است که در الگوهای قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۸ یا کمتر است. برازش الگوهایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شوند. در جدول ۴ مقدار این شاخص برای الگوی اندازه‌گیری کمتر از ۰/۰۸ است که نشان‌دهنده برازش خوب الگوها توسط داده‌هاست. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) از برازش خوبی برخوردارند و به این معنی است که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سؤال بررسی شد و سؤالات ۲، ۹، ۱۱ و ۱۴ مربوط به متغیر عملکرد رفتاری و سؤال ۲۲ مربوط به متغیر عملکرد فرایندی، به علت دارا بودن بار عاملی کمتر از ۰/۳، از تحلیل حذف شدند. بارهای عاملی بقیه سؤالات بالاتر از ۰/۳ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند. در نتیجه، می‌توان گفت سؤالات به خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شد. شکل ۲ مدل خروجی نرم‌افزار AMOS 18 را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مفهومی خروجی نرم‌افزار

### ارزیابی برازش مدل

هر مدل تدوین شده‌ای، بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی، با این سؤال روبه‌روست که مدل تدوین شده تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد؟ در واقع، سؤال این است که داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است. این سؤال کلیدی موضوع برازش داده‌هاست. در جدول ۵ به تعدادی از شاخص‌ها به همراه میزان قابل قبول بودن، مقدار محاسبه شده، و نتایج آن‌ها برای مدل پژوهش اشاره شده است.

جدول ۵. برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌های برازش	اختصار	مقدار قابل قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
درجه آزادی	df	-	۱۴	-
کای اسکوئر	$X^2$	-	۲۳/۵۶	-
مقدار P	P-value	$P < 0.05$	۰/۰۰۷	تأیید
کای اسکوئر بهنجار یا نسبی	$X^2 / df$	بین ۱ تا ۳	۱/۶۹	تأیید
شاخص نیکویی برازش	GFI	$0.9 < GFI$	۰/۹۲	تأیید
شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	$0.08 > RMSEA$	۰/۰۶	تأیید

با توجه به اطلاعات جدول بالا، می‌توان دریافت مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی نسبت بحرانی (CR) و P استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ نسبت بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود. همچنین، مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P نشان‌دهنده تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شد، که جدول ۶ نتایج آن را نشان می‌دهد.

فرضیه اول پژوهش ( $H_1$ ) مبنی بر نقش میانجی انصاف ادراک شده در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان با ضریب استاندارد ۰/۵۴ و سطح معنی داری ۰/۰۰۳ و نسبت بحرانی ۳/۰۹ (بالاتر از ۱/۹۶) تأیید می‌شود.

ضریب استاندارد مسیر از عدالت سازمانی به عملکرد کارکنان ۰/۸۶ و دارای سطح معنی داری ۰/۰۰۲ و نسبت بحرانی ۲/۸۴ است که دال بر تأیید فرضیه دوم ( $H_2$ ) است.

فرضیه سوم ( $H_3$ ) نیز با ضریب استاندارد ۰/۶۸ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ و نسبت بحرانی ۲/۶۲ مبنی بر اثر مثبت عدالت سازمانی بر انصاف ادراک‌شده تأیید می‌شود. فرضیه چهارم ( $H_4$ ) با ضریب استاندارد ۰/۷۹ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۶ و نسبت بحرانی ۲/۰۷ اثر مثبت انصاف ادراک‌شده بر عملکرد را تأیید می‌کند.

جدول ۶. ضریب رگرسیون و مقادیر شاخص‌های جزئی فرضیه‌ها

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب رگرسیونی	فرضیه اصلی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۹	۰/۵۴	$H_1$ عدالت سازمانی $\leftarrow$ انصاف ادراک‌شده $\leftarrow$ عملکرد
تأیید	۰/۰۰۲	۲/۸۴	۰/۸۶	$H_2$ عدالت سازمانی $\leftarrow$ عملکرد کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۲/۶۲	۰/۶۸	$H_3$ عدالت سازمانی $\leftarrow$ انصاف کلی ادراک‌شده
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۰۷	۰/۷۹	$H_4$ انصاف ادراک‌شده $\leftarrow$ عملکرد کارکنان

با توجه به جدول ۶ و ضریب رگرسیونی و مقادیر بحرانی، همه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود، بنابراین، می‌توان گفت عدالت سازمانی بر انصاف ادراک‌شده و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. همچنین، با همین اطمینان می‌توان ادعا کرد انصاف ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد و نقش میانجی برای تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی انصاف ادراک‌شده در دانشگاه تبریز مطالعه شد. نتایج تحلیل عاملی برای متغیرهای برون‌زا و درون‌زا نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش است. به بیان دیگر، ابزار سنجش متغیرهای پژوهش دارای روایی لازم است. در بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی بیشترین بار عاملی (۰/۸۴) را در تحقق عدالت سازمانی و تأثیر آن بر انصاف ادراک‌شده و عملکرد کارکنان به خود اختصاص داد. این نتیجه، دلیلی است بر اهمیت تلاش دانشگاه تبریز برای منصفانه کردن پاداش‌ها، طراحی سیستم جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، و متناسب کردن دریافتی کارکنان با وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها. نتایج مدل ساختاری نشان داد ۵۴ درصد از تغییرات عملکرد

کارکنان توسط عدالت سازمانی با نقش میانجی انصاف ادراک شده تبیین می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت ابعاد عدالت سازمانی زمینه شکل‌گیری و ادراک انصاف توسط کارکنان را فراهم آورده است و نقش میانجی انصاف ادراک شده در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان تأیید می‌شود. در نتیجه، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی با نقش میانجی انصاف ادراک شده بر عملکرد کارکنان تأیید می‌شود. همچنین، با یک درصد بهبود در عدالت سازمانی عملکرد کارکنان ۸۶ درصد و انصاف ادراک شده ۶۸ درصد بهبود می‌یابد و با بهبود یک درصد انصاف ادراک شده توسط کارکنان عملکرد آن‌ها ۷۹ درصد افزایش می‌یابد. بنابراین، فرضیه‌های فرعی پژوهش مبنی بر اثر مستقیم عدالت سازمانی بر انصاف ادراک شده و عملکرد و نیز اثر مستقیم انصاف ادراک شده بر عملکرد کارکنان تأیید می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش با نتایج پژوهشگرانی چون حقیقی و همکاران (۱۳۸۸)، چینی (۲۰۱۳)، والومبوا و همکاران (۲۰۰۹)، و براتی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد، زیرا ایشان نیز در نتایج پژوهش خود اشاره می‌کنند که عدالت سازمانی و مؤلفه‌هایش رابطه مثبت و معناداری با عملکرد کارکنان دارد.

آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌کند بررسی نقش انصاف ادراک شده به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان و همچنین بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر انصاف ادراک شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی با انصاف کلی ادراک شده رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ بدین معنی که عدالت سازمانی موجب ادراک انصاف در هر سه بُعد توزیعی، رویه‌ای، و مراوده‌ای می‌شود و انصاف ادراک شده نیز بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. پارکر و کولمیر (۲۰۰۵) نیز اشاره کردند وقتی که افراد احساس می‌کنند با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار شده تعهد و عملکرد کاری‌شان کاهش می‌یابد و تمایل آنان به همکاری با همکارانشان کمتر می‌شود.

بر اساس نظریه عدالت سازمانی، می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا فقدان عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند. با توجه به نتیجه پژوهش، ملاحظه می‌شود که تلاش مدیران در جهت برقراری عدالت سازمانی می‌تواند به عملکرد بالایی کارکنان دانشگاه تبریز منجر شود. از این رو، با توجه به ادراک کارکنان از ستاده‌های خود نسبت به هم‌ردیفان خود و نیز ادراک کارکنان از رویه‌های جاری و نیز ارتباطات متقابل مدیران با کارکنان، توصیه می‌شود برخورد مدیران دانشگاه با همه کارکنان در سطوح مختلف (عدالت مراوده‌ای)، توزیع پرداخت‌ها، پاداش‌ها و سایر ستاده‌های سازمانی (عدالت توزیعی) و نیز فراگرد تصمیم‌گیری درباره رویه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، گزینش، و نگه‌داری کارکنان (عدالت رویه‌ای) دانشگاه، که قرار است عدالت از آن‌ها منتج شود، عادلانه باشد و با توزیع منصفانه منابع و ایجاد



فرصت‌های برابر (انصاف ادراک شده) برای ارتقا، آموزش، یادگیری، و ... بدون توجه به جنسیت و نوع رابطه استخدامی زمینه بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه را فراهم آورند. این پژوهش، ضمن ارائه نتایج شایان توجه، با محدودیت‌هایی نیز روبه‌روست. ادبیات پژوهش گواه وابسته بودن متغیر عملکرد و تأثیرپذیری آن توسط سایر متغیرهای سازمانی است. به نظر می‌رسد در حوزه سازمان و مدیریت متغیرهای زیادی، مانند آموزش و توسعه منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، و ویژگی‌های شخصیتی نیز بتوانند تغییرات عملکرد را در سازمان تبیین کنند. قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش، به‌ویژه موضوع انصاف ادراک شده، نیازمند پژوهش‌های بسیار در جوامع مختلف و زمان‌های متفاوت است.

## منابع

- احمدی، س. ع.؛ فیض‌آبادی، ح. (۱۳۹۰). بررسی ارتقای سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد سازمان (نمونه موردی: سازمان‌های ستادی شهرداری تهران). *مدیریت دولتی*، ۳ (۶): ۵۴-۳۵.
- الوانی، س. م.؛ پورعزت، ع. و سیار، ا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۲ (۴): ۳۰-۶.
- افجه، س. ع. ا.؛ میری، ع. (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال چهارم، (۱۴): ۱۶۹-۱۴۹.
- امیرخانی، ط. و پورعزت، ع. ا. (۱۳۸۷). تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱ (۱): ۳۲-۱۹.
- براتی، هد؛ عریضی، ح.؛ براتی، آ.؛ سرهنگی، ک.؛ رنجبر، ح. (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضد تولید. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱ (۴): ۱۹۷-۱۸۱.
- براتی، هد؛ عریضی، ح. و نوری، ا. (۱۳۸۸). رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب‌آهن اصفهان. *چشم‌انداز مدیریت*، (۳۳): ۲۸-۹.
- پورعزت، ع.؛ احسانی مقدم، ن.؛ یزدانی، ح. و فائز، ک. (۱۳۹۲). تحلیل مقایسه‌ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات. *مدیریت دولتی*، ۵ (۱): ۸۸-۶۵.

- جمشیدی، ن.؛ خنیفر، ح. و نادری، ج. (۱۳۹۲). طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتبار بخشی آن با استفاده از نظر خبرگان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱ (۳): ۷۵-۵۱.
- حسینی، س. ی.؛ کریمی، س. و بهرامی، پ. (۱۳۹۲). ادراک کارکنان از عدالت درون و برون سازمانی و تأثیر آن بر سرمایه فکری. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱): ۱۷۲-۱۴۹.
- حقیقی، م. ع. و میرزاده، ل. (۱۳۸۹). جایگاه عدالت در اسلام و نقش آن در رفتارهای شهروندی سازمانی. *نشریه مشکوه*، (۱۰۸): ۲۵-۱.
- حقیقی، م.؛ احمدی، ا. و رامین مهر، ح. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۷ (۲۰): ۱۰۱-۷۹.
- سیدجوادین، س.؛ عابدی، ا.؛ یزدانی، ح. و پورولی، ب. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها. *مدیریت بازرگانی*، ۵ (۱): ۱۱۸-۱۰۵.
- سیدجوادین، س.؛ فراچی، م. و طاهری عطار، غ. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱ (۱): ۷۰-۵۵.
- شاه‌حیدری، ر. و کمالیان، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۰ (۱): ۲۰۱-۱۷۵.
- شهبازی، ب.؛ واعظی، م. و ثنایی پور، ه. (۱۳۸۸). تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان. *مدیریت دولتی*، ۱ (۳): ۸۴-۶۹.
- صنوبر، ن.؛ فضل‌زاده، ع. و علیزاده، ا. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه عدالت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تبریز، تبریز.
- فقیهی فرهمند، ن. (۱۳۸۸). *مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر عوامل اجتماعی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های اداری و صنعتی تبریز)*. چشم‌انداز مدیریت، (۳۲): ۱۸۱-۱۶۹.
- گل‌پرور، م. و نادری، م. (۱۳۸۹). ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی*، ۳ (۹): ۲۲۸-۲۰۷.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research on Negotiation In Organizations*, (1): 43-55.

- Chien, y. ch. (2013). Verifying the effects of organizational justice and work values upon organizational performance: using organizational citizenship behavior as the dual mediator. *African Journal of Business Management*, 7 (22): 2195-2205.
- Cole, N. D. & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1): 19-40.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55 (1): 83-109.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1998). *Procedural justice and work motivation*, In R.M Steers & L.W Porter (Eds) *Motivation and work behavior*, (5th Ed), Ny: McGraw-Hill.
- Kim, T. Y. & Leung, K. (2007). Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (1): 83-95.
- Leventhal, G. (1980). *What should be done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. In: K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis, Editors, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York, Ny: Plenum.
- Niehoff, B. P. & Moorman R. H. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3): 527-559.
- Parker, D. J. & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A Research Note, *Accounting, Organization and Society*, (30): 357-367.
- Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). The relation between procedural justice and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65 (8): 1401-1420.

Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Organizational behavior*, 30: 1103-1126.