

بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد سازمانی

جواد دیهیم*^۱، رامین کیانی^۲، سمیرا رضائی^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

^۲ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

چکیده

عصر حاضر را می توان عصر مدیریت نامید. در این عصر، یکی از مهمترین موضوعات مورد توجه و تأکید مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد و کاهش خروجی های نامطلوب سازمانی نظیر روحیه ضعیف، بهره وری پایین، تعارض بین افراد و گروه ها دارد. به این دلیل که بسیاری از رفتارها و تصمیمات کارکنان و مدیران سازمان ها تحت تاثیر فرهنگ سازمانی است. از این رو پرداختن به فرهنگ سازمانی در این عرصه از ضرورت بیشتری برخوردار بوده و پیش نیاز برنامه ریزان این حوزه به شمار می رود. بنابراین، با عنایت به اهمیت فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی، این مقاله درصدد است، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد سازمانی را مورد بحث و بررسی قرار دهد. روش این مطالعه با توجه به گزاره های تحقیق، از نوع توصیفی- تحلیلی است که به صورت کتابخانه ای و تحلیل کتب، مقالات و پایان نامه های کارشناسی ارشد و رساله دکتری مورد پژوهش انجام شده است. یافته های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت در سازمان تأثیر معنی داری دارد. نتایج حاصل از این پژوهش می تواند بصورت کاربردی مورد استفاده تمام مدیران، سرپرستان، سازمانها و سایر علاقمندان به این حوزه پژوهشی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، عملکرد، هافستد.

مقدمه

با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمانها در زندگی اجتماعی انسانها، نقش عدالت در سازمانها بیشازپیش آشکار شده است. سازمانهای امروزی در واقع تصویری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل، عدالت سازمانی^۱، غالب ترین موضوع در روانشناسی صنعتی- سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در طول دهه های اخیر به شمار می آید. عدالت سازمانی مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۰). ادراک از عدالت سازمانی به تعدادی از متغیرها مرتبط است که به عنوان شاخص های عملکرد و رفاه سازمانی عمل می کنند، مانند افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش عملکرد وظیفه و کاهش رفتارهای کاری غیرمولد (کلکوئیت و همکاران^۲، ۲۰۱۳؛ گرینبرگ^۳، ۲۰۰۶). اخیراً، بی عدالتی و ادراکات منفی متعاقب آن به صورت تجربی از طرق مختلف برای افراد و سازمان نشان داده شده است (کلکوئیت، لانگ، رودل، و هالورسن-گانپولا^۴، ۲۰۱۵). با درک این موضوع که عدالت سازمانی چنین نقش مهمی را در سازمان ها ایفا می کند، برای سازمان های موفق ضروری است که از چگونگی شکل گیری و حفظ ادراکات عدالت آگاه باشند.

تعدادی نظریه مختلف برای توضیح اینکه چگونه یک کارمند اعمال خاصی را عادلانه یا ناعادلانه درک می کند ارائه شده است (به عنوان مثال، فولگر و کروپانزانو^۵، ۱۹۹۸؛ گرینبرگ و کلکوئیت^۶، ۲۰۰۵؛ ون دن باس و همکاران^۷، ۲۰۰۸). اگرچه یک مبنای نظری و مفهومی برای ادراکات عدالت سازمانی ایجاد شده است، ادبیات اخیر به فقدان مطالعات تجربی در مورد پیشینیان عدالت اشاره کرده است (گانگودا^۸، ۲۰۱۳؛ گرینبرگ، ۲۰۰۹). بسیاری از تحقیقات در مورد پیشایندهای عدالت سازمانی تا این مرحله بر روی پیشایندهای عاطفی و شناختی عدالت سازمانی متمرکز بوده است. به عنوان مثال، شواهد فرا تحلیلی نشان داده است که عاطفه منفی با عدالت سازمانی رابطه منفی دارد (کوهن-چرش و اسپکتور^۹، ۲۰۰۱). اکثر مطالعات بررسی شده توسط کوهن-چرش و اسپکتور (۲۰۰۱)، نشان داد، کارکنانی که دارای ویژگی های منفی بالایی هستند، موقعیت ها را کمتر منصفانه می دانند.

۱ Organizational Justice

۲ Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson

۳ Greenberg

۴ Colquitt, Long, Rodell, & Halvorsen-Ganepola

۵ Folger & Cropanzano

۶ Greenberg & Colquitt

۷ Van den Bos, Ham, Lind, Simonis, Van Essen, & Rijkema

۸ Ganegoda

۹ Cohen-Charash & Spector

با توجه به اهمیت عدالت سازمانی در تعیین نتایج مرتبط با کار برای افراد و سازمانها، علاقه تحقیقاتی به بررسی این ساختار همچنان در سرتاسر جهان رو به رشد است (مولینر و همکاران^۱، ۲۰۱۷). اینها شامل مطالعاتی نظیر ترکیه (گوربوز و مرت^۲، ۲۰۰۹)، ایران (ماشینیچی و همکاران، ۲۰۱۱)، اردن (الزعبی^۳، ۲۰۱۰)، هند (گوپتا و سینگ^۴، ۲۰۱۳)، ژاپن (اینو و همکاران^۵، ۲۰۱۰) و مالزی (نصردین و خان^۶، ۲۰۱۱)، می باشد. بر این اساس، متخصصان علوم اجتماعی از مدت ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی پی برده اند چنین توجه به عدالت در سازمان ها امر غیرمنتظره ای نیست چون ادعا شده که عدالت اولین عامل سلامتی مؤسسات اجتماعی محسوب می شود. تحقیقات نشان داده اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند و چطور برخورد با افراد در سازمان ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان می شود (رنج دوست و کاظمی، ۱۳۹۷: ۳۱۳). مطالعات نیز نشان داده است چنانچه کارکنان وجود عدالت در سازمان را درک کنند، تلاش بیشتری در جهت انجام بهتر کارها از خود نشان می دهند؛ چراکه تصور می کنند در سازمان فعالیت آنان توسط سیستم و یا مدیران مشاهده می شود و برخورد مناسب با آن صورت می پذیرد (فرید و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۶). در واقع عدالت نقشی انسجام بخش را در سازمانها ایفا می کرد و طرز برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

عامل دیگر مورد بررسی در این پژوهش فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی متشکل از ارزش ها، هنجارها، مفروضات و باورهای مشترکی است که بر مدیران و کارکنان تأثیر می گذارد. چندین مطالعه تحقیقاتی نشان می دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر آشکاری بر بهره وری، کارایی و تعهد کارکنان درون سازمان و در نتیجه عملکرد کلی سازمان دارد (کائو، هوو، لی و ژائو^۷، ۲۰۱۵؛ نیکپور^۸، ۲۰۱۷؛ دنیسون^۹، ۱۹۹۹؛ هافستد^{۱۰}، ۱۹۸۰؛ شاین، ۲۰۱۰؛ تارپ^{۱۱}، ۲۰۰۹؛ تسای و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۵). چانگ و

۱ Moliner et al.

۲ Gürbüz, & Mert

۳ Al-Zu'bi

۴ Gupta & Singh

۵ Inoue et al.

۶ Nasurdin & Khuan

۷ Cao, Huo, Li, & Zhao

۸ Nikpour

۹ Denison

۱۰ Hofstede

۱۱ Tharp

۱۲ Tsai, Horng, Liu, & Hu

لین^۱ (۲۰۰۷)، فرهنگ را یکی از عوامل حیاتی سازمان ها و فعالیت های آنها می داند. در ادبیات، تعاریف زیادی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است که هر کدام از منظری متفاوت هستند. هافستد (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی را برداشت‌ها و برنامه‌ریزی‌های جمعی ذهن می‌داند (هافستد و دیگران، ۲۰۱۰: ۶). رابینز^۲ (۲۰۱۳)، نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان یک ادراک عمومی که توسط اعضای سازمان، یک سیستم معنایی مشترک وجود دارد، توصیف می کند. به گفته لوتانز^۳ (۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط سازمان ها در هنگام تطبیق با مشکلات بیرونی و یکپارچگی داخلی ساخته، کشف یا توسعه داده می شود که به خوبی پیش رفته و ارزشمند تلقی می شود.

از آنجا که فرهنگ سازمانی و رعایت عدالت سازمانی در محیط شغلی آثار مختلفی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و انگیزش شغلی را در پی دارد و بالعکس عدم ادراک آنان نتایج منفی را به همراه دارد، لذا در سازمانهای موفق تمامی عوامل ذکر شده شامل عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در یک راستا قرار دارند. در چنین سازمانهایی عملکرد کارکنان و سازمان بهبود خواهد یافت. بنابراین پرداختن به بحث یک نیاز مهم برای سازمانها است. این پژوهش تلاشی است در راستای بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی و در پی یافتن پاسخی است به این سوال که تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی در سازمانهای آموزشی چگونه است؟ از طرفی، با توجه به اینکه مطالعات کمتری در این رابطه انجام شده است، یافته‌های این پژوهش می‌تواند دستاورد مهمی در ادبیات موضوع محسوب، و می‌تواند مورد استفاده مدیران، سرپرستان، مشاوران و سایر عوامل مرتبط با این موضوع گردد.

در پژوهشی رنج دوست و کاظمی (۱۳۹۷)، به ارائه الگویی برای خلاقیت بر اساس فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که عدالت سازمانی و ابعاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای و فرهنگ سازمانی و ابعاد فرهنگ کارآفرینی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مأموریتی و فرهنگ بروکراتیک بر خلاقیت کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است. همچنین در یک تأثیر همزمان بین ابعاد فرهنگ سازمانی، فرهنگ کارآفرینی و بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت مراوده‌ای بیشترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان اداره آموزش و پرورش دارند.

تحقیق محمدی البرزی و همکاران (۱۳۹۶)، با هدف بررسی، تاثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان تهران انجام شد. یافته‌ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. در

۱ Chang & Lin

۲ Robbins

۳ Luthans

یافته‌های پژوهش بیشترین تاثیر را عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه شناسی و کمترین تاثیر را هر دو متغیر بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی دارد.

قنبریور نصرتی و همکاران (۱۳۹۵)، به مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته و نشان دادند که سازمان‌ها با تحلیل وضع موجود و شناسایی سطح و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب و اثرگذار بپردازند و با رعایت انصاف و برابری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی چون تخصیص دستمزد، پاداش، ارتقای شغل و همچنین داشتن رفتاری عادلانه با کارکنان زمینه‌دستیابی به اهداف سازمانی و داشتن سازمانی اثربخش را فراهم کنند.

نتایج تحقیق خیراندیش و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نشان داد که جهت‌گیری انسانی، برابری جنسیتی، جمع‌گرایی نهادی، قاطعیت، عملکردگرایی با ادراک کارکنان از عدالت سازمانی ارتباط دارد. همچنین مؤلفه‌های فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی بر متغیر وابسته تأثیر منفی دارند و بین ابعاد ابهام‌گریزی و آینده‌نگری و عدالت سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد.

تحقیق موسوی (۱۳۹۲)، با هدف تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی با اثربخشی در کارکنان شهر مرودشت با روش همبستگی انجام شد. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی با اثربخشی رابطه‌ی معنا دار وجود دارد و اثربخشی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی متغیرهای فرهنگ و عدالت سازمانی می‌باشد. بین ابعاد عدالت سازمانی و ابعاد فرهنگ سازمانی با اثربخشی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. و متغیر اثربخشی به طور معنادار قادر به پیش‌بینی ابعاد عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی می‌باشد.

در پژوهشی باکویتیچ و بولوگ^۱ (۲۰۲۱)، به بررسی نقش عدالت سازمانی و جهت‌گیری رفتار رهبری در پیش‌بینی رضایت شغلی با تمرکز بر سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی^۲، رویه‌ای^۳ و تعاملی^۴) و دو جهت‌گیری رفتار رهبری (رفتارهای وظیفه و روابط مدار) پرداختند. نتایج نشان داد که عدالت تعاملی، عدالت توزیعی و رفتار رهبری رابطه محور تأثیر تقریباً یکسانی بر رضایت شغلی دارند. این متغیرها مبتنی بر روابط اجتماعی هستند که اهمیت ارتباطات بین افراد و تعاملات اجتماعی را برای توسعه رضایت شغلی نشان می‌دهد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که عدالت رویه‌ای و رفتار رهبری وظیفه‌محور بر رضایت شغلی کارکنان تأثیری ندارد.

۱ Bakotic & Bulog

۲ Distributive Justice

۳ Procedural Justice

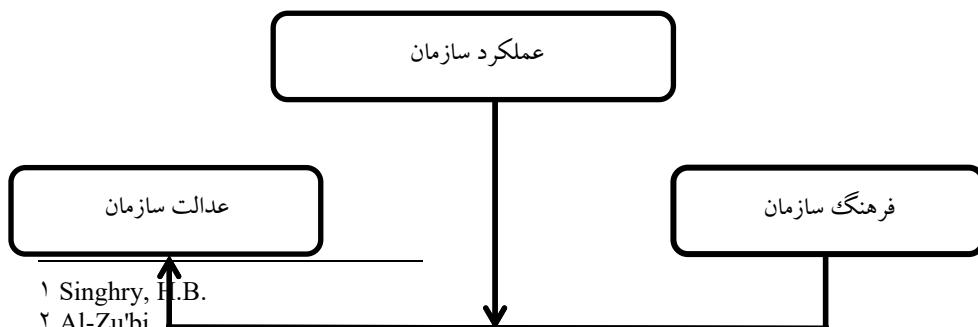
۴ Interactive Justice

سینگری^۱ (۲۰۱۸)، نقش عدالت سازمانی را در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی کارکنان بررسی کرد و نشان داد که عدالت سازمانی نقش میانجی بین رهبری و رضایت شغلی دارد. الزعبی^۲ (۲۰۱۰)، دریافت که هر سه بعد عدالت سازمانی به طور مثبت با رضایت شغلی مرتبط است. همچنین رضایت شغلی به سطح عدالت سازمانی درک شده کارکنان بستگی دارد. دکانیک^۳ (۲۰۱۰)، رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و نگرش های کاری کارکنان را بررسی کرد. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی درک شده به عنوان میانجی بین عدالت رویه ای و اعتماد سازمانی عمل می کند. عدالت تعاملی هم پیش بینی کننده مستقیم و هم غیرمستقیم اعتماد نظارتی از طریق حمایت ناظر ادراک شده است.

بابی و همکاران^۴ (۲۰۱۵)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی ارتباط بین ادراکات هیات علمی از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی" در آنکارا انجام دادند. یافته های پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت و معنی داری بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه وجود دارد.

کیم و لیونگ^۵ (۲۰۰۷)، در پژوهشی با هدف شکل گیری و واکنش به عدالت سازمان: مقایسه میان فرهنگی، بعد مادی گرایی هافستد را بررسی کردند. آنها مادی گرایی را یکی از ویژگی هایی می دانند که تفاوت های میان فرهنگی در خصوص اینکه چگونه عدالت توزیعی، مراوده های و رویه ای بر قضاوت کلی عدالت تأثیر می گذارند را تشریح کردند. افرادی که ویژگی مادی گرایی داشتند، رفاه مادی را شاهدی بر موفقیت خود می دانستند. در نتیجه آنها به کسب نتایج مادی مانند حقوق و ترفیع و در نتیجه رعایت عدالت توزیعی حساس بودند.

در طی تحقیقی که حقیقی و همکاران (۱۳۸۸)، با هدف تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداختند، نشان داد که ادراکات کارکنان نسبت به میزان رعایت عدالت توزیعی و رویه ای در این سازمان بر عملکرد آنان تأثیر داشته، اما ارتباط چندان قوی بین ادراکات کارکنان از میزان رعایت عدالت مراوده های و عملکرد کارکنان در این سازمان پیدا نشد.



۱ Singhry, H.B.

۲ Al-Zu'bi

۳ DeConinck, J. B.

۴ Babaei et al.

۵ Kim & Leung

شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش تحقیق

روش تحقیق در این مقاله، توصیفی-تحلیلی و جمع آوری اطلاعات از منابع کتابخانه ای، نشریات داخلی و خارجی، جستجو در اینترنت و پایگاه های نشریات الکترونیکی معتبر نظیر اسکوپوس^۱، روکوئیست^۲، امرالد^۳، ایران داک^۴، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۵، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی^۶، بانک اطلاعات نشریات کشور^۷، مجلات تخصصی نور^۸ استفاده شده است و پژوهشگران سعی نموده اند تا با مطالعه اسناد و سوابق پژوهشی پیشین و با روش اسنادی و فراتحلیل درباره موضوع بر اساس اهداف و سوالات پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد سازمانی بپردازند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده ها فرم های فیش برداری بوده است. جهت دسترسی به تمامی مقالات چاپ شده در مجلات علمی داخلی و خارجی و اسناد و گزارشات چاپ شده در زمینه عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی بسیار تلاش شد. در این بررسی مروری از اسنادی استفاده شده که به مطالعات در زمینه موضوع تحقیق پرداخته بودند، در آنها متدولوژی تحقیق تشریح، نتایج به تفکیک ذکر و میزان آن ثبت شده بود.

فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ در زمینه های مختلفی وجود داشته است که از تعدادی رشته های مختلف در علوم اجتماعی از جمله انسان شناسی، جامعه شناسی و روان شناسی استخراج شده است (آلوسون، ۲۰۱۲). در میان رشته ها، هیچ تعریف مورد توافقی از فرهنگ وجود ندارد. با این حال، بسیاری از مؤلفه ها شامل یک سیستم مشترک از باورها، ارزش ها و مفروضات در میان گروهی از افراد است (هاوس و همکاران^۹، ۲۰۰۲)؛

۱ Scopus.com

۲ proquest.com

۳ emeraldinsight.com

۴ ganj.irandoc.ac.ir

۵ sid.ir

۶ ensani.ir

۷ magiran.com

۸ noormags.ir

۹ House, Javidan, Hanges, & Dorfman

شاین^۱، ۲۰۱۰). به عقیده رایبیز (۲۰۱۷) فرهنگ سازمانی ادراکات مشترک اعضای سازمان را نشان می دهد و سیستمی از استنباط مشترک است. فرهنگ سازمانی فلسفه اساسی یک سازمان است که باورها، هنجارها و ارزشها را به عنوان راهنما در انجام فعالیتها برای تمامی منابع انسانی سازمان در محیط کار دارد (رایبیز، ۲۰۱۷). به گفته لوتانز (۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط سازمانها در هنگام تطبیق با مشکلات بیرونی و یکپارچگی داخلی ساخته، کشف یا توسعه داده می شود که به خوبی پیش رفته و ارزشمند تلقی می شود.

پژوهش های گوناگونی بررسی و شناسایی عوامل موجد و یا بستر ساز این پدیده رفتاری را در سازمان، کانون مطالعات خود قرار داده اند. بر این اساس، فرهنگ سازمانی با عواملی مانند نوآوری (تایلور و دیگران^۲، ۲۰۱۹؛ عبدالرازک و الساناد^۳، ۲۰۱۴؛ چئونگ^۴، ۲۰۱۲)؛ اثربخشی سازمانی (چانگ و دیگران^۵، ۲۰۱۷)، عملکرد سازمانی (فینی و دیگران^۶، ۲۰۱۹؛ هوگان و کوت^۷، ۲۰۱۴)، مدیریت و رهبری سازمانی (کانگاس^۸، ۲۰۰۹)، رفتار و محیط سازمانی (وان هورن^۹، ۲۰۱۷)، عملکرد شغلی (شهزاد^{۱۰}، ۲۰۱۴)، کارکنان و سلامت روان آنها (گلیسون و ویلیامز^{۱۱}، ۲۰۱۵؛ لهولر^{۱۲}، ۲۰۱۷)، رضایت شغلی (پاویروسومارتو و دیگران^{۱۳}، ۲۰۱۷)، تغییر سازمانی (شیلدز^{۱۴}، ۲۰۰۶)، مدیریت دانش (حیدری و دیگران^{۱۵}، ۲۰۱۱؛ لنر و هاس^{۱۶}، ۲۰۱۰)، کاهش مقاومت و توانایی کارکنان در پذیرش تغییرات (لیم و دیگران^{۱۷}، ۲۰۱۶؛ حفار^{۱۸}، ۲۰۱۴)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (دبهبیم و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹۵۵).

عدالت سازمانی

۱ Edgar Schein

۲ Taylor et al.

۳ Abdel Razek & Alsanad

۴ Cheung et al.

۵ Chang et al.

۶ Faeni et al.

۷ Hogan & Coote

۸ Kangas

۹ Van Horn

۱۰ Shahzad

۱۱ Glisson & Williams

۱۲ Le hulere

۱۳ Pawirosumarto et al.

۱۴ Shields

۱۵ Heaidari et al.

۱۶ Lehner & Haas

۱۷ Lim et al.

۱۸ Huffer

یکی از مهمترین موضوعات ارزشی و مورد توجه و تأکید مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی است. برای چندین دهه عدالت سازمانی موضوع جالب تحقیق برای محققان در زمینه روانشناسی و مدیریت سازمانی بوده است (بولات و همکاران^۱، ۲۰۱۰؛ شائو و همکاران^۲، ۲۰۱۳). در ادبیات سازمان و مدیریت واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط «گرینبرگ^۳» به کار گرفته شد. به نظر وی عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. براساس عدالت سازمانی می توان پیش بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت در محل کار خود واکنش نشان می دهند. یکی از این واکنشها، کاهش یا افزایش «برونداد» است؛ یعنی اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی شود، دچار نوعی تنش شده، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می کنند، میزان دروندادها و مشارکت خود را در سازمان کاهش دهند. برعکس اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار خود عدالت سازمانی وجود دارد، برانگیخته می شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده ای مانند رفتار مدنی سازمانی، دروندادها و مشارکتهای خود را در سازمان افزایش دهند. بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت (توزیع پاداشها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصابات) برای کارکنان حایز اهمیت است (عباسی و خدایاری زرنق، ۱۳۹۰: ۸۸).

بیوگر^۴ (۱۹۹۸)، عدالت سازمانی را چنین تعریف می کند: «عدالت سازمانی به عدالت ادراک شده در مبادلات اقتصادی و اجتماعی اشاره دارد؛ مبادلاتی شامل روابط افراد با مدیران، کارکنان، هم ردیفان و سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۳). تحقیقات عدالت سازمانی را می توان با نگاه به دو مدل مرتبط اما متمایز از نحوه شکل گیری ادراکات عدالت مفهوم سازی کرد (کلکوئیت و شائو^۵، ۲۰۰۵). اولی مجموعه ای از قواعد عدالت هنجاری است که اغلب ابعاد نامیده می شود، که برای شکل دادن به ادراکات عدالت رعایت یا نقض می شوند (راپ و همکاران^۶، ۲۰۱۴). دومی بر هدف ادراکات عدالت متمرکز است، مانند سرپرست، همکار یا سازمانی که یا به این قوانین عدالت پایبند است یا آن را نقض می کند.

ابعاد عدالت سازمانی

کلکوئیت و همکاران^۷ (۲۰۰۵)، چهار بعد از تحقیقات عدالت سازمانی را شناسایی کردند. این ابعاد بر اساس سه دسته کلی ابعاد عدالت و یک دسته اضافی: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت تعاملی و

۱ Shao et al.

۲ Shao et al.

۳ Greenberg

۴ Beugré

۵ Colquitt & Shaw

۶ Rupp, Shao, Jones, & Liao

۷ Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan

بعد تلفیقی سازماندهی شدند. سه بعد اول تحقیق بر ابعاد عدالت سازمانی مرتبط با آنها متمرکز بود در حالی که بعد تلفیقی تحقیق تلاش کرد این ابعاد را با استفاده از یک مدل نظری ترکیب کند.

عدالت توزیعی

اولین مفهوم سازی عدالت سازمانی بر عدالت توزیعی تمرکز دارد. آدامز (۱۹۶۵)، عدالت توزیعی را به عنوان انصاف در توزیع پاداش و منابع تعریف کرد (نوگولو و همکاران^۱، ۲۰۱۷). به عقیده تیزینر و شارونی^۲ (۲۰۱۴)، کارکنان زمانی توزیع جوایز را عادلانه می دانند که بین سهم آنها و پاداش ها تعادل وجود داشته باشد (فرید و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۴-۵). زمانی که کارکنان یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می کنند، در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می دهند (فانی و همکاران^۴، ۱۳۹۲). علاوه بر این، هنگامی که افراد معتقدند که عدم تعادل در هنگام مقایسه ورودی ها و خروجی ها در رابطه وجود دارد، تغییری در ادراکات تجربه می کنند و برای حل این اختلاف اقدام می کنند. لونتال^۵ (۱۹۷۶) و دویچ^۶ (۱۹۷۵) با تکیه بر این نظریه ها و سایر نظریه ها، تعریف عدالت توزیعی را با پیشنهاد اینکه مردم هنگام شکل گیری ادراکات عدالت از هنجارهای متعدد استفاده می کنند، گسترش دادند. در حال حاضر، ۱۷ هنجار وجود دارد که به طور بالقوه برای ادراکات عدالت توزیعی مهم شناخته شده اند (سویدرسکی^۷، ۲۰۱۸: ۱۲-۱۳).

عدالت رویه ای

کار اصلی در مورد عدالت رویه ای، بعد دوم عدالت، مبتنی بر یک سری مطالعات انجام شده توسط تیو و والکر^۸ (۱۹۷۵)، است. این بعد نقشی مهم و تأثیرگذار بر رفتار و نگرش سازمانی دارند. عدالت رویه ای به نحوه درک کارکنان از انصاف در فرآیندی که از طریق آن به نتایج دست یافته و تصمیم گیری می شود، اشاره دارد (فوجیموتو و همکاران^۹، ۲۰۱۳؛ سینگری^{۱۰}، ۲۰۱۸). عدالت رویه ای شامل میزان درخواست و استفاده یک نماینده از نظرات کارکنان، درگیر شدن در ارتباطات دو طرفه، به کارکنان فرصت به چالش کشیدن تصمیمات و به کارگیری استانداردها یا قوانین داده شود (فرید و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹: ۵).

عدالت تعاملی

^۱ Nwokolo, E.; Ifeanacho, N.; Anazodo, N.N.

^۲ Tziner, A., & Sharoni, G.

^۳ Farid et al.

^۴ Leventhal

^۵ Deutsch

^۶ Swiderski, D.

^۷ Thibault & Walker

^۸ Fujimoto, Y.; Härtel, C.; Azmat, F.

^۹ Singhry, H.B.

^{۱۰} Farid et al.

اگرچه کارهای قبلی در عدالت رویه ای برخی از جنبه های عدالت تعاملی را در بر می گرفت. پژوهش بیس و موگ^۱ (۱۹۸۶) بود که عدالت تعاملی را به عنوان یک ساختار جداگانه مفهوم سازی کردند. این مطالعه چهار قاعده هنجاری را که افراد هنگام تعیین ادراکات عدالت تعاملی از آنها استفاده می کنند مورد بررسی قرار داد: صداقت، توجیه، احترام و شایستگی (سویدرسکی^۲، ۲۰۱۸). از منظر علامیر و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، و فوجیموتو و همکاران (۲۰۱۳)، عدالت تعاملی به انصاف درک شده در مورد کیفیت رفتار بین فردی که کارکنان از مقامات خود دریافت کرده و با تمرکز بر تعاملات بین سطوح مختلف سازمانی اشاره دارد. بنابراین، عدالت مراوده ای، جنبه هایی از فرایند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در بر می گیرد. عدالت مراوده ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه ها تمرکز می کند. دو عامل در ادراک عدالت مراوده ای نقش کلیدی را برعهده دارند. آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به طور واضح با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می گیرند، تشریح شده است؟ آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند، با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می گیرند، با احترام رفتار می کنند؟ (فانی و همکاران، ۱۳۹۲).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای عدالت سازمانی در سازمانها

در یک سازمان امکان دستیابی به حد اکثر عملکرد و کارایی ممکن نیست مگر با وجود فرهنگی مناسب در سازمان که باعث برانگیخته شدن و رقابت در کار می گردد. این فرهنگ سازمانی است که می تواند بر نوآوری (چونگ و دیگران^۴، ۲۰۱۲؛ بوشگین و دیگران^۵، ۲۰۱۳؛ ولف^۶، ۲۰۱۷؛ تابلور و دیگران^۷، ۲۰۱۹)، اثربخشی سازمان (چانگ و دیگران^۸، ۲۰۱۷)، عملکرد سازمانی (فاینی و دیگران^۹، ۲۰۱۹، هوگان و کوت^{۱۰}، ۲۰۱۴)، استرس شغلی (لی و جانگ^{۱۱}، ۲۰۱۹)، عملکردشغلی (شهرزاد^{۱۲}، ۲۰۱۴)، حفظ و نگهداشت کارکنان (لهولر^{۱۳}، ۲۰۱۷)، رضایت شغلی (پاویروسومارتو و دیگران^{۱۴}، ۲۰۱۷)، و... اثر

۱ Bies & Moag's

۲ Swiderski, D.

۳ Alamir, I.; Ayoubi, R.; Massoud, H.; Al Hallak, L.

۴ Cheung et al.

۵ Buschgens et al.

۶ Wolf

۷ Taylor et al.

۸ Chang et al.

۹ Faeni et al.

۱۰ Hogan & Coote

۱۱ Lee & Jang

۱۲ Shahzad

۱۳ Lehulere

۱۴ Pawirosumarto et al.

بگذارد (دیپیم و همکاران، ۱۳۹۸). کارکنان نیز بر اساس ادراک از فرهنگ سازمانی انتظار دارند که از انواع خشنودی ها و پاداشها بهره مند شوند. بنابراین، فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات عمل کند و مدیران را قادر می سازد تا از این طریق، بخش ها و گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه کرده، مسائل را اولویت بندی کنند و ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کرده تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضوح موجود و مطلوب را بهبود بخشند (جو و همکاران^۱، ۲۰۱۴). بر این اساس، کارکنان منابع مهمی برای هر سازمانی هستند و فرهنگ سازمانی عاملی اساسی در شکل دادن به تعهد کارکنان به سازمان و همچنین تمایل آنها به ماندن و عملکرد در جهت رسیدن اهداف سازمانی هستند (ناکرم^۲، ۲۰۱۵).

بسیاری از محققان در زمینه فرهنگ سازمانی معتقدند که فرهنگ سازمانی بر انگیزه کارکنان تأثیر می گذارد و بنابراین تمایل آنها به ماندن در سازمان و کمک به سازمان برای ارتقای عملکرد آن است (دنيسون^۳، ۱۹۹۹، جو و لی^۴، ۲۰۱۷؛ کتپی^۵، ۲۰۱۸؛ ناکرم^۶، ۲۰۱۵؛ سیمونو و استرود^۷، ۲۰۱۴). همانطور که مطالعات متعدد دیگر نیز نشان داده اند که فرهنگ سازمانی بر طیف گسترده ای از مسائل فردی و سازمانی مانند عدالت سازمانی کارکنان، وفاداری، رضایتمندی اثر گذاشته است. بسیاری از این محققان معتقدند که فرهنگ های سازمانی قوی یا سالم به طور مثبت بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد و فرهنگ های سازمانی ضعیف یا ناسالم بر انگیزه کارکنان و در نتیجه عملکرد کلی آنها تأثیر منفی می گذارد (احمد و شفیق^۸، ۲۰۱۴؛ آسجید و همکاران^۹، ۲۰۱۳؛ دنيسون^{۱۰}، ۱۹۹۹؛ جو و لی^{۱۱}، ۲۰۱۷؛ کتپی^{۱۲}، ۲۰۱۸؛ ناکرم^{۱۳}، ۲۰۱۵؛ سیمونو و استرود^{۱۴}، ۲۰۱۸؛ مارتینز و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۵؛ راس و کوپیش^{۱۶}، ۲۰۱۸). همچنین فرهنگ سازمانی را می توان برای اصلاح رفتارهای کارکنان مورد استفاده

۱ . Cameron Go et ,all

۲ Nakrem

۳ Denison

۴ Joo & Lee

۵ Kte'pi

۶ Nakrem

۷ Simoneaux & Stroud

۸ Ahmed & Shafiq

۹ Asegid et al.

۱۰ Denison

۱۱ Joo & Lee

۱۲ Kte'pi

۱۳ Nakrem

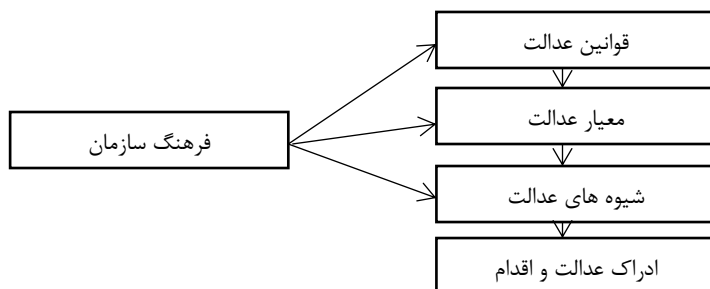
۱۴ Simoneaux & Stroud

۱۵ Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost, & Wang

۱۶ Russ & Kupish

قرار داد (مورگان^۱، ۲۰۰۶؛ رابینز^۲، ۲۰۰۱؛ ۲۰۰۳؛ شاین، ۱۹۹۹؛ ۱۹۸۵؛ لورش^۳، ۱۹۸۶؛ شولز^۴، ۱۹۸۷ و ون مانن^۵، ۱۹۸۸).

فرهنگ سازمان از چهار وجه برفه مفهوم عدالت تأثیر می گذارد: ۱. فرهنگ براهمیت عدالت در جامعه تأثیر می گذارد؛ ۲. هرچند مردم در فرهنگ های مختلف توافق دارند که عدالت مهم است؛ اما آنها تعریف های مختلفی از عدالت دارند. برای مثال، در مورد قواعد تخصیص عدالت توزیعی، آمریکایی ها روی برابری توجه می کنند، هندی ها روی نیاز و هلندی ها بر مساوات توجه دارند؛ ۳. پیشفرض های هنجاری در فرهنگ های گوناگون بر ادراک از عدالت تأثیر می گذارند؛ ۴. سلطه برخی گروه ها بر گروه های دیگر؛ برای مثال، در آمریکا زمینه اینکه زنهای کمتر از مردها دریافتی داشته باشند وجود دارد (گرینبرگ^۶، ۲۰۰۱). کوک لنگ^۷ (۲۰۰۵)، چگونگی ارتباط و تأثیرگذاری فرهنگ (سازمان) بر قوانین^۸، معیارها^۹، شیوه ها^{۱۰} و ادراک عدالت را در نمودار زیر نشان داده است:



شکل ۲. تأثیر فرهنگ سازمان بر عدالت (کوک لنگ، ۲۰۰۵).

اگر تأثیرات شدید عدالت بر فراگردهای منطقی تر سازمانی در نظر گرفته شود در فرهنگ جاری که کار گروهی و سرمایه گذاری داوطلبانه در گروه و سازمان هر روز اهمیت بیشتری می یابند، استفاده از عدالت برای ارتقای میزان همکاری و مشارکت منابع انسانی، به عنوان یک اصل مدیریتی بسیار جذاب مطرح است. در واقع عدالت برای رفع همه مشکلات سازمان، راهکار ارائه نمی دهد؛ اما رعایت آن ابزار بسیار

۱ Morgan
۲ Robbins
۳ Lorsch
۴ Schultz
۵ Van Maanen
۶ Greenberg
۷ kwok leung
۸ rules
۹ criteria
۱۰ practices

نیرومند مدیریت برای پاره ای از موضوع های مهم سازمانی است. گوری و همکاران (۲۰۲۰)، به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی رضایت شغلی را از منظر بین فرهنگی پیش بینی می کند. بنابراین، موفقیت در ارائه خدمات در یک محیط سازمانی به رفتار کارمندان خط مقدم بستگی دارد. از این نظر عدالت سازمانی نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی ایفا می کند. بخشی و همکاران (۲۰۰۹)، نیز تنظیمات فرهنگی را عامل تعیین کننده مهم تأثیر عدالت سازمانی بر نتایج مختلف کار دانست. بنابراین، حاکمیت فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی نقش مهمی در تبدیل تهدیدها به فرصتها برای سازمانها و نقش مؤثری در افزایش کارایی^۲ و اثربخشی^۳ آنها دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد سازمانی می باشد. نتایج به دست آمده از تحقیق مبین این مطلب است که فرهنگ سازمانی در اجرای عدالت سازمانی تأثیر معنی داری دارد. همچنین عملکرد سازمانی از عوامل تعدیل کننده رابطه بین فرهنگ در اجرای عدالت سازمانی محسوب می شود. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات جیمز^۴ (۲۰۱۵)، شائو و همکاران^۵ (۲۰۱۳)، خان و رشید^۶ (۲۰۱۲)، ارکاتلو^۷ (۲۰۱۱)، آذر و علیپور (۱۳۸۹)، مطابقت دارد. فرید و همکاران^۸ (۲۰۱۹)، به این نتیجه رسیدند که با رشد ارزش های اخلاقی در سازمان ها، معنویت بین کارکنان افزایش می یابد، آن ها احساس رضایت بهتری دارند و فرسودگی کمتری را تجربه خواهند کرد و از طرفی دیگر تمایل کمتری به خروج از سازمان خواهند داشت. کلکوئیت و همکاران^۹ (۲۰۱۳)، نشان داد عدالت سازمانی نقش اساسی در تأثیرگذاری بر پیامدهای تبادل اجتماعی مهم در محیط کار از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد و اعتماد ایفا می کند. شائو و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۳)، از طریق روش فرا تحلیل نشان داد که فرهنگ در رفتار رهبر و رابطه عدالت سازمانی نقش دارد. جیمز^{۱۱} (۲۰۱۵)، نیز نتیجه گرفت ابعاد فرهنگ هافستد از لحاظ نظری با انگیزه های عدالت مرتبط است (برای مثال، بعد اجتناب از عدم قطعیت هافستد به انگیزه عدالت شناختی برای

^۱ Gori, A.; Topino, E.; Palazzeschi, L.; Di Fabio, A.

^۲ Efficiency

^۳ Effectiveness

^۴ James

^۵ Shao et al.

^۶ Khan, S. K., & Rashid, M.

^۷ Hakan Erkutlu

^۸ Farid et al.

^۹ Colquitt et al.

^{۱۰} Shao et al.

^{۱۱} James

کاهش عدم اطمینان در موقعیت‌های خاص مرتبط است. جستجوی اطلاعات در مورد نحوه اجرای رویه‌ها می‌تواند به کارکنان احساس کنترل بدهد و این نیاز به اطلاعات ممکن است در فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد. یوکل^۱ (۲۰۱۲)، با بازنمایی واضح‌تر از طیف کامل رفتارهای رهبر، رویکرد دقیق‌تری را به دست آورد که رفتارهای رهبر با ابعاد عدالت مرتبط است. لوچ و همکاران^۲ (۲۰۰۰) نیز دریافتند که عملکرد گروه بر اساس «شایستگی» یا «دموکراسی» به فرهنگ سازمان و ترکیب گروه بستگی دارد.

سانچز بیرن^۳ (۲۰۰۴)، نشان داد، کیفیت رابطه مبادله رهبر-عضو بین یک کارمند و سرپرست او نیز به طور مثبت با عدالت سازمانی مرتبط است، به طوری که وقتی کیفیت تبادل بالا باشد، ادراک عدالت از زیردستان مثبت‌تر خواهد بود. چو و دانسرو^۴ (۲۰۱۰)، نقش رفتار رهبر تحول‌آفرین را در رابطه با عدالت سازمانی بررسی کردند و دریافت‌اند که رفتارهای رهبر تحول‌آفرین به طور مثبت با درک عدالت سازمانی مرتبط است. آذر و علیپور (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمان و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان از دیدگاه فرهنگ هافستد به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی در توسعه ادراک عدالت در کارکنان نقش اساسی برعهده دارد و نیز فرهنگ سازمانی از اهمیت بیشتری نسبت به فرهنگ فردی برخوردار است. از این رو مدیران با رعایت احترام و انصاف، توجه به نیازهای فردی و ایجاد یک محیط کاری حمایتی، کارکنان را پرورش داده و با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اجرای عدالت در میان کارکنان و همچنین تلاش مضاعف در ارتقای فرهنگ سازمانی می‌توانند گام‌های مؤثری را در راستای نیل به عملکرد سازمان داشته باشند. بنابراین، فرهنگ مبتنی بر عدالت در سازمان، سبب رشد برنامه‌ها، بهبود مستمر عملکرد سازمان و ایجاد نیروی عظیم در جهت هم‌افزایی، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی می‌شود. بدیهی است که بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان عدالت سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان و کسب بازخورد، کسب رضایت شغلی و بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

- فراهم کردن شرایط و امکانات تماس مستقیم و بدون واسطه با مسئولان مستقیم غیرمستقیم و رده‌های بالاتر از طریق تقویت فرهنگ پذیرش نظام انتقادات و پیشنهادات؛
- اقدام به اصلاح بعضی از آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تشویقی بر مبنای رعایت عدالت سازمانی.

^۱ Yukl

^۲ Loch, Huberman & Stout

^۳ Sanchez & Byrne

^۴ Cho & Dansereau

- پژوهش‌هایی به بررسی عدالت سازمانی با سایر متغیرهای حوزه سازمان و مدیریت نظیر شفافیت سازمانی و ... بپردازند.
- مدیران و سرپرستان در برقراری ارتباط با کارکنان خودپیش قدم شده و ارتباطات شان را با نیازهای کارکنان هماهنگ نماید. همچنین رویه‌ها و روشهای انجام کار را برای کارکنان خود به طور کامل و به موقع بیان نمایند.
- با توجه به تأثیر مثبت فرهنگ سازمان بر عدالت، دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیمی چون عدالت سازمانی برای مدیران برگزار شود.
- توجه یکسان مدیران به همه کارکنان در راستای ایجاد عدالت سازمان؛
- تدوین شناسه‌های اخلاقی و شناسه‌های عمل در سازمان و تشویق فرهنگ حق خواهی در میان کارکنان سازمان‌های آموزشی؛

فهرست منابع و مآخذ:

- پورعزت، علی اصغر؛ واعظی، احمد؛ سلیمی، غلامرضا. (۱۳۹۳). تحلیل و بررسی پیش فرض‌های ارزش‌شناختی عدالت سازمانی. اسلام و مدیریت، ۳(۵)، ۱۲۱-۹۱.
- حقیقی، محمد؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷(۲۰)، ۱۰۱-۷۹.
- خیراندیش، مهدی؛ مولایی قرا، مهدی؛ افشاری، حمیده. (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۰(۳۸)، ۱۰۲-۷۹.
- دیهیم، جواد؛ قربانی، محمود؛ زنده دل، احمد؛ اکبری، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل کیفی تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۶۳(۵)، ۲۹۷۱-۲۹۵۵.
- رنج دوست، شهرام؛ کاظمی، معصومه. (۱۳۹۷). ارائه الگویی برای خلاقیت بر اساس فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳۶)، ۳۴۰-۳۱۱.
- عادل، آذر؛ علی پوردرویشی، زهرا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانکهای دولتی). اخلاق در علوم و فناوری، ۵(۳-۴)، ۱۴-۵.
- عباسی، محمود؛ خدایاری زرنق، رحیم. (۱۳۹۰). ارزش‌های اخلاقی در پرتو عدالت سازمانی. اخلاق زیستی، ۱(۲)، ۹۸-۸۳.

قنبریور نصرتی، امیر؛ آصفی، احمد علی؛ صفری جعفر لو، حمید رضا. (۱۳۹۵). مدل یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون های ورزشی. مدیریت ورزشی، ۸(۲)، ۲۲۲-۲۰۷.

محمدی البرزی، اعظم؛ نیاز آذری، کیومرث؛ تقوائی یزدی، مریم. (۱۳۹۶). تاثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۷۸-۵۵.

Bakotić, D., & Bulog, I. (۲۰۲۱). Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, ۱۳(۱۹), ۱۰۵۶۹.

Cho, J., & Dansereau, F. (۲۰۱۰). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 21(۳), ۴۰۹-۴۲۱.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (۲۰۰۵). What is organizational justice? A historical overview.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (۲۰۱۳). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(۲), ۱۹۹.

DeConinck, J. B. (۲۰۱۰). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(۱۲), ۱۳۴۹-۱۳۵۵.

Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (۲۰۱۹). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(۱۰), ۱۷۳۱.

Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (۲۰۱۰). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, ۴۱(۳), ۳۳۶-۳۵۲.

James, K. (۲۰۱۵). Culture and organizational justice: State of the literature and suggestions for future directions.

Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (۲۰۱۲). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(۸).

- Kim, T. Y., & Leung, K. (۲۰۰۷). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(۱), ۸۳-۹۵.
- Loch, C. H., Huberman, B. A., & Stout, S. (۲۰۰۰). Status competition and performance in work groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(۱), ۳۵-۵۵.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (۲۰۱۳). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of management*, ۳۹(۱), ۲۶۳-۳۰۱.
- Swiderski, D. (۲۰۱۸). The Influence of Leader Behaviors and Individual Cultural Values on Interpersonal and Informational Justice Perceptions. State University of New York at Albany.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (۲۰۱۴). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, ۳۰(۱), ۳۵-۴۲.
- Yukl, G. (۲۰۱۲). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(۴), ۶۶-۸۵.