

این پژوهش با هدف بررسی رابطه عدالت رویه‌ای و بی‌انصافی ادراک شده با رضایت از مزایا و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمان به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان عملیاتی دو مجموعه تولیدی در شهر اصفهان تشکیل دادند. از این جامعه آماری ۲۲۲ نفر به شیوه نمونه‌گیری سهل‌الوصول برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه فرهنگ سازمان با ۶ سؤال، پرسشنامه عدالت رویه‌ای با ۱۰ سؤال، پرسشنامه عدالت توزیعی (برای سنجش بی‌انصافی ادراک شده مثبت و منفی) با ۸ سؤال و پرسشنامه رضایت از مزایا با ۹ سؤال بودند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تعدیلی مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصله نشان داد که رضایت از مزایا با سن، سابقه شغلی، بی‌انصافی منفی، فرهنگ سازمان و عدالت رویه‌ای دارای رابطه معنادار است، ولی با جنسیت و بی‌انصافی مثبت رابطه معناداری ندارد. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که فرهنگ سازمان، رابطه عدالت رویه‌ای را با رضایت از مزایا تعدیل می‌نماید. به این شکل که هر چه فرهنگ سازمان بسته‌تر باشد رابطه عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا بیشتر است.

#### ■ واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمان، عدالت رویه‌ای، بی‌انصافی ادراک شده، رضایت از مزایا

## رابطه عدالت رویه‌ای و توزیعی با رضایت از مزایا و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمان

محسن گل‌پرور

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان  
mgolparvar@khuisf.ac.ir

نقیسه وکیلی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

## مقدمه نظری

در طول دو تا سه دهه گذشته، مطالعه عدالت در محیط‌های کار تحت عنوان عدالت سازمانی ادراک‌شده<sup>۱</sup> به شکل چشم‌گیر و فزاینده‌ای افزایش یافته است (گل‌پرور و نادری، ۱۳۸۸ الف و ندیری و تانوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در نگاهی اجمالی می‌توان گفت که عدالت سازمانی، ادراک افراد یا گروه‌های کاری از حضور عدالت و انصاف در سازمان و واکنش‌های رفتاری آنها به این ادراکات است (ندیری و تانوا، ۲۰۱۰: ۳۴). در گستره وسیعی از تحقیقاتی که تاکنون در ایران و خارج از ایران انجام شده، عدالت سازمانی در سه بُعد عدالت توزیعی<sup>۳</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۴</sup> و عدالت تعاملی<sup>۵</sup> مفهوم‌سازی شده است (گل‌پرور، نصری و ملک‌پور، ۱۳۸۶؛ بارنی، هنلی و ویدنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹ و گیلی‌لند<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). از این سه بُعد، دو بعد عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. به طور خلاصه می‌توان گفت عدالت توزیعی اشاره‌ای به عدالت ادراک‌شده در نتایج و پیامدهایی است که عاید افراد می‌شود و در مقابل عدالت رویه‌ای، عدالت ادراک‌شده در باب ابزارها و رویه‌هایی است که برای تخصیص پیامدها به افراد استفاده می‌شوند (ندیری و تانوا، ۲۰۱۰). در معنای دقیق‌تر می‌توان گفت که عدالت رویه‌ای، معطوف به رویه‌های تصمیم‌گیری، ابلاغ، اجرا و اجازه اعتراض و چون و چرا کردن در تصمیمات است (گل‌پرور و اشجع، ۱۳۸۶). شواهد موجود، حاکی از تمایز حقیقی بین عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی است (گیلی‌لند، ۲۰۰۸). علاوه بر این، شواهد جدیدتر حاکی از آن است که در سطح ساختارهای مغزی، عدالت رویه‌ای و توزیعی، نظام‌های مختلفی را درگیر می‌سازند (بیگری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹ و داله بون، کونلون، سارینوپولوس، داویسون و مک نامارا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹).

فرا تحلیل‌هایی که در باب رابطه عدالت با متغیرهای مختلف انجام شده، حاکی از آن است که این پدیده با متغیرهای نگرشی و رفتاری دارای رابطه قابل توجهی است. از بین مهم‌ترین متغیرهای نگرشی و رفتاری مطرح می‌توان به ابعاد مختلف رضایت کارکنان اشاره کرد. پژوهش گل‌پرور و اشجع (۱۳۸۶) حاکی از آن است که باور به وجود عدالت در سازمان با رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از همکاران، رضایت از ترفیع و ارتقاء، رضایت از ماهیت کار و رضایت از سرپرست دارای رابطه معناداری است. شواهد جدیدتر ارائه شده توسط مک اولیف، مانافا، ماسه‌کو، سووی و وایت<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) نیز حاکی از نقش معنادار عدالت توزیعی و رویه‌ای (به

1. Perceived Organizational Justice
2. Nadiri & Tanova
3. Distributive justice
4. Procedural Justice
5. Interactional Justice
6. Burney, Henle & Widener
7. Gilliland
8. Beugre
9. Dulebohn, Conlon, Sarinopoulous, Davison & Macnamara
10. McAuliffe, Manafa, Maseko, Bowie, White

همراه عدالت تعاملی) در رضایت کارکنان است. رضایت یک متغیر نگرشی دارای بار شناختی، عاطفی و رفتاری است. با این حال در حوزه تحقیقات انجام شده تاکنون، بر بُعد شناختی و در حد کمتری بر بُعد عاطفی آن تمرکز بیشتری شده است (عریضی و گل‌پرور، ۱۳۸۸ الف). در تعاریفی نیز که تاکنون از رضایت شغلی شده بر این امر تأکید شده که رضایت کارکنان از ابعاد مختلف کار و شغل‌شان در سازمان، مبتنی بر نوعی واکنش هیجانی و عاطفی است که به دنبال ارزیابی شرایط مختلف کار در افراد پدید می‌آید (گل‌پرور و نادى، ۱۳۸۸ ب و عریضی و گل‌پرور، ۱۳۸۸ ب).

یکی از ابعاد مطرح برای رضایت، رضایت از مزایا<sup>۱</sup> است. منظور از رضایت از مزایا آن گونه که آرنولد و اسپیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بیان داشته‌اند، رضایت از کلیه مزایا و منافع ملموس و غیرملموسی است (نظیر مزایای مربوط به حقوق، بیمه، امکانات و دیگر شرایط) که به واسطه کار فرد در یک سازمان خاص به وی تعلق می‌گیرد. شواهد پژوهشی و نظری قابل توجهی حاکی از آن است که عدالت توزیعی و رویه‌ای بر رضایت از مزایا مؤثرند. آن گونه که دویج<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) به نقل از آرنولد و اسپیل، (۲۰۰۶) بیان داشته، عدالت توزیعی از لحاظ ماهیت تابع سه قاعده اصلی موسوم به انصاف<sup>۴</sup>، برابری<sup>۵</sup> و نیاز<sup>۶</sup> است (برای تفصیل بیشتر در باب این سه قاعده می‌توانید به گل‌پرور و عریضی، ۱۳۸۳ مراجعه نمایید). در این پژوهش همسو با پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) و بر پایه بررسی سطح تکرارپذیری نتایج حاصل از پژوهش‌های خارج از کشور با پژوهش‌های داخل کشور، از سه قاعده مذکور در حوزه عدالت توزیعی، قاعده انصاف محور توجه قرار گرفته است. در تعریفی ساده می‌توان گفت، انصاف ادراک شده در افراد از منافع و پیامدهایی که شامل حال آنها می‌شود، حاصل مقایسه نسبت برون داد - درون داد خود فرد با نسبت‌های برون داد - درون داد افراد دیگر (معمولاً همکاران) در همان سازمان یا سازمان‌های دیگر است. از این منظر، زمانی فرد به انصاف ادراک شده می‌رسد که برون دادهای دریافتی وی و افراد مرجع دیگر با درون دادهایشان تناسب داشته باشد و وقتی که نسبت‌های برون داد به درون داد فرد با دیگران نابرابر درمی‌آید، بی‌انصافی مثبت یا منفی<sup>۷</sup> رخ می‌دهد (والستر، برسچید و والستر<sup>۸</sup>، ۱۹۷۳، به نقل از آرنولد و اسپیل، ۲۰۰۶). بی‌انصافی مثبت در زمان بیشتر بودن نسبت برون داد به درون داد خود فرد نسبت به افراد مرجع دیگر و بی‌انصافی منفی در زمان کمتر بودن این نسبت در مقایسه با نسبت مربوط به افراد مرجع دیگر پدید می‌آید (شر، کومار و استنکامپ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

1. Benefits satisfaction
2. Arnold & Spell
3. Deutsch
4. Equity
5. Equality
6. Need
7. Negative or Positive inequity
8. Walster, Berscheid & Walster
9. Scheer, Kumar & Steenkamp

عدالت رویه‌ای، همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، مربوط به این واقعیت است که تا چه اندازه رویه‌ها و ابزارهای مورد استفاده در تخصیص دستاوردها و منافع منصفانه‌اند (یاماگوچی<sup>۱</sup>، ۲۰۰ و ژاپاتافلن، کال کوئیت، اسکات و لوینگستون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). شواهد ارائه شده توسط آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) حاکی از آن است که نتایج ارائه شده در باب نقش اولویت‌بندی شده عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بر ابعاد مختلف رضایت و به‌ویژه رضایت از مزایا نتایج یک‌دست و یکپارچه‌ای به بار نیاورده‌اند. به معنای دیگر برخی تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت توزیعی دارای رابطه نیرومندتری با رضایت از مزایا، نسبت به رابطه این متغیر با عدالت رویه‌ای است (برای مروری در باب رابطه متفاوت ابعاد مختلف رضایت با عدالت توزیعی و رویه‌ای می‌توانید به گل‌پرور و اشجع، ۱۳۸۶ نیز مراجعه نمایید). در آخرین پژوهشی نیز که آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) در این خصوص با استفاده از ۲۳۷ نفر از کارکنان دو کارخانه مواد غذایی به انجام رسانده‌اند، عدالت رویه‌ای را نسبت به بی‌انصافی مثبت و منفی با رضایت از منافع (در دو حوزه رضایت از هزینه و رضایت از مزایا) دارای رابطه نیرومندتری گزارش نموده‌اند. این یک‌دست نبودن نتایج حاصل از مطالعات مختلف تا اندازه زیادی حاکی از آن است که با احتمال زیاد متغیرهای سازمانی و موقعیتی، رابطه بین عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی را با رضایت از مزایا تعدیل می‌نمایند. یکی از این متغیرهای سازمانی، فرهنگ سازمانی است. آن‌گونه که بارکما و ورمیولن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) و شر و همکاران (۲۰۰۳) نشان داده‌اند، یکی از عوامل بالقوه اثرگذار بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان، فرهنگ حاکم بر سازمان است. در همین راستا فولگرو کروپان زانو<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده برای داوری‌های معطوف به عدالت معرفی کرده‌اند. تبیین رابطه فرهنگ سازمان با عدالت در این نکته نهفته است که، فرهنگ حاکم بر هر سازمانی مجموعه‌ای از رویه‌های ارتباطی، تعاملی، تصمیم‌گیری و عملکردی و رفتاری را برای اعضای سازمان در سطوح مختلف (بالا تا پایین) تعیین می‌نماید. از همین طریق فرهنگ میزان توجه و حساسیت را نسبت به آنچه در محیط کار اتفاق می‌افتد بالا می‌برد. عدالت و بی‌انصافی در زمره پدیده‌هایی است که در سطح ادراکی نزد کارکنان به شدت تحت تأثیر وقایع و رخداد‌های متأثر از فرهنگ حاکم بر سازمان قرار می‌گیرد (فولگر و کروپان زانو، ۱۹۹۸). در همین راستا یکی از تقسیم‌بندی‌های مطرح در حوزه فرهنگ سازمانی که بر داوری‌های معطوف به عدالت مؤثر است فرهنگ باز در مقابل فرهنگ بسته است (آرنولد و اسپیل، ۲۰۰۶).

در تعریف فرهنگ سازمانی باز در مقابل فرهنگ سازمانی بسته می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بسته، فرهنگی است که در آن یک نظام محیطی محرمانه و رازآلود بر روابط میان

1. Yamaguchi
2. Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, Livingston
3. Barkema & Vermeulen
4. Folger & Cropanzano

کارکنان و مدیریت حکم‌فرماست. در چنین فرهنگی، نقش‌های کاری مستقل به شدت مورد تأکید است و از فردگرایی جلوگیری می‌شود. هم‌نوایی همراه با رفتارهای کاری کاملاً روشن از دیدگاه مدیریت در چنین فرهنگی بسیار اهمیت دارد (گبرت و بورنر، ۱۹۹۹). در مقابل، فرهنگ سازمانی باز مبتنی بر احساس آزادی مطبوع و خوشایند در اثر روابط روشن و صریح بین کارکنان و مدیران می‌باشد. در چنین فرهنگی، مدیریت بر محیط کاری مطبوع و لذت‌بخش، فردگرایی و آزادی رفتار و اندیشه و تبادل آزادانه ایده‌ها و اطلاعات تأکید ویژه‌ای دارد (گبرت و بورنر، ۱۹۹۹). آن‌گونه که در توصیف‌های یاد شده مشخص است، فرهنگ باز در برابر فرهنگ بسته قرار می‌گیرد. با این حال مفهوم‌سازی‌های صورت گرفته در باب فرهنگ باز و یا بسته به‌گونه‌ای است که بر مبنای ادارک کارکنان از فرهنگ حاکم بر سازمان، این شکل از فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌سان پیوستاری در نظر گرفت که یک طرف آن را فرهنگ باز و طرف دیگر را فرهنگ بسته تشکیل می‌دهد (آرنولد و اسپل، ۲۰۰۶). اما اینکه چگونه فرهنگ سازمانی قادر به تعدیل رابطه عدالت سازمانی (به‌ویژه در حوزه عدالت رویه‌ای) با رضایت از مزایا است، به نقش فرهنگ حاکم بر سازمان در ایجاد سازوکارهای مربوط به تبادلات، تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها مربوط می‌شود. در فرهنگ سازمانی بسته، کارکنان به اشکال مختلف احساس آسیب‌پذیری می‌کنند، چرا که روابط مخفیانه و پنهان و جلوگیری از انتشار اطلاعات در تمامی سطوح امر شایعی است. با افزایش احساس آسیب‌پذیری، میزان حساسیت کارکنان به اطلاعات، به‌ویژه در حوزه عدالت رویه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. از این منظر آن‌گونه که آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) اظهار داشته‌اند، به دلیل اینکه در فرهنگ‌های بسته محدودیت‌های ارتباطی در میان کارکنان و مدیریت وجود دارد، ادراک حضور عدالت در رویه‌های تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرای تصمیمات، معیار اصلی و محوری در تعیین میزان رضایت کارکنان از مزایا می‌شود. اما نقش فرهنگ سازمانی در رابطه بین عدالت توزیعی (و به‌ویژه انصاف) با رضایت از مزایا کمی مبهم‌تر است. به باور آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) در فرهنگ‌های سازمانی باز که بر فردگرایی، نوآوری و روابط آزادانه و باز تأکید می‌شود، به طور منطقی معیارهای عدالت توزیعی، به‌ویژه انصاف نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. در واقع در چنین فرهنگ‌هایی به‌سادگی این تفکر انتقال می‌یابد که آنچه به‌عنوان مزایا عاید فرد می‌شود، حاصل تلاش‌ها، زحمات و عملکرد خود وی (به‌عنوان درون‌داده‌های فرد یا سهم و مشارکت وی در سازمان) است. این تأکید باعث می‌شود تا در فرهنگ‌های سازمانی باز، انصاف به‌عنوان یکی از ملاک‌های مهم عدالت توزیعی با رضایت از مزایا دارای رابطه نیرومندتری نسبت به فرهنگ‌های سازمانی بسته باشد. شواهد پژوهشی حمایت‌کننده به‌ویژه در حوزه فرهنگ سازمانی بسته در رابطه بین عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا در پژوهش آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) به‌دست آمده است. بنابراین در یک جمع‌بندی

کلی می‌توان گفت که عدالت رویه‌ای و توزیعی با رضایت از مزایا دارای رابطه است، اما این رابطه از طریق ادراک کارکنان از باز یا بسته بودن فرهنگ سازمان تعدیل می‌شود. بر همین اساس فرضیه‌های زیر برای پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.

**فرضیه اول:** عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا دارای رابطه است.

**فرضیه دوم:** عدالت توزیعی (بی‌انصافی مثبت و منفی) با رضایت از مزایا دارای رابطه

لست

**فرضیه سوم:** فرهنگ سازمانی (باز یا بسته) رابطه عدالت رویه‌ای را با رضایت از مزایا تعدیل می‌کند، به‌گونه‌ای که در فرهنگ سازمانی بسته این رابطه نیرومندتر از آن در فرهنگ سازمانی باز است.

**فرضیه چهارم:** فرهنگ سازمانی (باز یا بسته) رابطه عدالت توزیعی (بی‌انصافی مثبت و منفی) را با رضایت از مزایا تعدیل می‌کند، به‌گونه‌ای که در فرهنگ سازمانی باز این رابطه نیرومندتر از آن در فرهنگ سازمانی بسته است.

۱۳۶

## روش

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بخش‌های عملیاتی دو مجموعه کارخانه فعال در حوزه صنایع آهن و فولاد در اصفهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان این دو مجموعه کارخانه در اختیار پژوهشگران نبوده است. برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز بر اساس پیشینه پژوهش (آرنولد و اسپیل، ۲۰۰۶) همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین (عدالت رویه‌ای و بی‌انصافی مثبت و منفی) و متغیر ملاک (رضایت از مزایا) بررسی گردید. کمترین همبستگی معنادار بین بی‌انصافی منفی با رضایت از مزایا برابر با  $0/154$  بود (آرنولد و اسپیل، ۲۰۰۶: ۶۱۲). برای دستیابی به توان آماری  $0/8$  در سطح این ضریب بر اساس لامدا  $2/8$  (برای توان آماری  $0/8$ ) و بر اساس فرمول حجم نمونه متناسب با توان آماری ضریب همبستگی (سرمد، ۱۳۸۴) حجم نمونه ۳۴۱ نفر برآورد گردید. پس از توزیع پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۲۶ پرسشنامه بازگشت گردید که از این مقدار ۴ پرسشنامه نیز قابل تحلیل نبود ( $34/8$  درصد افت نمونه وجود داشته است)، لذا گروه نمونه نهایی به ۲۲۲ نفر تقلیل یافت. بر اساس زمان و هزینه‌ای که صرف شده بود، تصمیم به تحلیل و محاسبه توان آماری ضرایب همبستگی برای بررسی کفایت نسبی حجم نمونه ۲۲۲ نفر گردید. کمترین همبستگی معنادار بین رضایت از مزایا با فرهنگ سازمانی (به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در این پژوهش) و یا سن (به‌عنوان متغیر کنترل) برابر با  $0/272-$  و یا  $0/216$  بود. این ضرایب دارای توان آماری  $0/98$  و  $0/89$  بودند، لذا کفایت حجم نمونه به‌طور نسبی تأیید گردید (سرمد، ۱۳۸۴: ۴۵۷). نمونه‌گیری انجام شده توسط دو تن از

دانشجویان شاغل به کار در این دو مجموعه صنایع به شیوه سهل الوصول<sup>۱</sup> انجام شده است. به‌طور نسبی این شیوه در تحقیقات مشابه خارجی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. از ۲۲۲ نفر نمونه نهایی، اکثریت مرد (از ۲۱۲ نفر که جنسیت خود را اعلام داشته‌اند، ۲۰۷ نفر معادل ۹۷/۶ درصد) متأهل (از ۲۰۵ نفر که وضعیت تأهل خود را اعلام داشته‌اند، ۱۶۸ نفر، معادل ۸۱/۹ درصد) دارای تحصیلات تا دیپلم (از ۱۹۹ نفر که تحصیلات خود را اعلام داشته‌اند، ۱۳۰ نفر، معادل ۵۸/۵ درصد) و دارای شیوه کار تمام‌وقت (از ۱۷۵ نفر که اعلام داشته‌اند؛ ۱۵۴ نفر، معادل ۸۸ درصد) بوده‌اند. بیشتر اعضای گروه نمونه در مشاغل فنی نظیر امور مکانیکی، تراشکاری، امور برق و الکترونیک، ابزار دقیق و اپراتوری سیستم‌های مختلف مشغول به کار بوده‌اند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۵/۹۴ (با انحراف معیار ۷/۵۲) و میانگین سابقه شغلی ۱۴/۰۹ (با انحراف معیار ۸/۰۴) بوده است. گفتنی است که از ۲۲۲ نفر، ۲۰۲ نفر سن و سابقه شغلی خود را اعلام داشته‌اند. از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شده است.

۱۳۷

۱- پرسشنامه رضایت از مزایا: برای سنجش رضایت از مزایا از ۹ سؤال معرفی شده توسط آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) که بر مقیاس هفت درجه‌ای (بسیار ناراضی‌ام = ۱ تا بسیار راضی‌ام = ۷) پاسخ داده می‌شود، استفاده به‌عمل آمد. این پرسشنامه برای این پژوهش از زبان انگلیسی طی فرایند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطابق محتوایی تخصصی توسط فردی متخصص در موضوع) ترجمه و آماده اجرا گردید. این ۹ سؤال در پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) از طریق تحلیل عامل اکتشافی<sup>۲</sup> با چرخش از نوع واریماکس<sup>۳</sup> بر دو عامل، رضایت از هزینه‌ها<sup>۴</sup> (۲ سؤال) و رضایت از کیفیت مزایا<sup>۵</sup> (۷ سؤال) با آلفای کرونباخ ۰/۹۵ قرار گرفته‌اند. اما در این پژوهش نیز تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس، ۹ سؤال را بر یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ قرار داد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: چه اندازه از مزایایی که در قبال کار در این سازمان به شما پرداخت می‌شود، راضی هستید.

۲- عدالت رویه‌ای: برای سنجش عدالت رویه‌ای از ده سؤال معرفی شده توسط آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) که از مورمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) گرفته شده و بر مبنای مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) پاسخ داده می‌شود استفاده به‌عمل آمد. این ده سؤال، پنج مؤلفه اصلی مربوط به عدالت رویه‌ای، شامل همسانی (ثبات<sup>۷</sup>)، ادب و التفات،

1. Convenient Sampling
2. Exploratory Factor Analysis
3. Varimax Rotation
4. Costs Satisfaction
5. Quality of Benefits Satisfaction
6. Moorman
7. Consistency

توضیح<sup>۱</sup>، تصحیح‌پذیری<sup>۲</sup> و دانش<sup>۳</sup> (آگاهی‌بخشی) را مورد سنجش قرار می‌دهد. بر اساس گزارش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) این پنج مؤلفه همواره به‌صورت ترکیبی در پژوهش‌های قبلی برای سنجش عدالت رویه‌ای استفاده شده‌اند و ضرایب پایانی بین ۰/۸ تا ۰/۹ برای آنها گزارش شده است. پژوهشگران مذکور در پژوهش خود آلفای کرونباخ ۰/۸۱ را برای این ده سؤال گزارش نموده‌اند. علیرغم دسترسی به نسخ فارسی سؤالات پرسشنامه عدالت رویه‌ای، این ده سؤال به دلیل قابلیت مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) از زبان انگلیسی طی فرایند دو مرحله‌ای ترجمه و آماده اجرا گردید. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس (همراه با سؤالات فرهنگ سازمانی که دارای مقیاس پاسخگویی مشترک بود و لذا در کنار سؤالات عدالت رویه‌ای قرار گرفته بود) ده سؤال را بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ قرار داد. یک نمونه سؤال این مقیاس به این شرح است: در سازمان با کارکنان مهربانانه و همراه با توجه برخورد می‌شود. این سؤال به مؤلفه التفات و ادب مربوط می‌شود.

۳- فرهنگ سازمانی: برای سنجش فرهنگ سازمانی از ۶ سؤال معرفی شده توسط آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) که از هافستد<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۰) گرفته شده و مقیاس پاسخگویی آن هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است استفاده به‌عمل آمد. این ۶ سؤال میزان باز یا بسته بودن فرهنگ حاکم بر سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. بر اساس نحوه نگارش سؤالات، با افزایش نمرات افراد در این پرسشنامه، ادراک آنها از فرهنگ سازمان متمایل به بسته بودن (و برعکس در صورت کاهش متمایل به باز بودن) می‌شود. این شش سؤال نیز برای استفاده در این پژوهش طی فرایند دو مرحله‌ای، ترجمه و آماده اجرا شده است. آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) آلفای کرونباخ ۰/۹۱ را برای این ۶ سؤال گزارش نموده‌اند. در این پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش از نوع واریماکس) این ۶ سؤال را (که همراه با سؤالات عدالت رویه‌ای بودند) بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۷ قرار داد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه بدین شرح است: در این سازمان، کارکنان بسیار بسته و راز آلودند.

۴- بی‌انصافی مثبت و منفی: انصاف از ملاک‌های اصلی مطرح برای عدالت توزیعی است. در این پژوهش ۸ سؤال معرفی شده توسط آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) برای سنجش ادراک بی‌انصافی مثبت و منفی مورد استفاده قرار گرفت. مقیاس پاسخگویی این ۸ سؤال هفت درجه‌ای (بسیار پایین است = ۱ تا بسیار بالاست = ۷) است. چهار سؤال از هشت سؤال، مربوط به مشارکت و مزایای فرد در سازمان و چهار سؤال باقیمانده مربوط به مشارکت و مزایای افراد مرجع دیگر

1. Explanation  
2. Correct Ability  
3. Knowledge  
4. Hofstede



(همکاران دارای عنوان و مسئولیت‌های شغلی مشابه با فرد پاسخگو) از نظر فرد پاسخگو به پرسشنامه است. سؤالات اول از هر چهار سؤال، میزان مشارکت و سهم ادراک‌شده و سه سؤال بعدی مزایای ادراک‌شده را مورد سنجش قرار می‌دهند. بر اساس توصیه‌های مطرح شده در پیشینه پژوهش (که شرح به نسبت مبسوطی از آن را می‌توانید در آرنولد و اسپل، ۲۰۰۶ مشاهده کنید) از تقسیم امتیاز سهم و مشارکت فرد بر مزایای خود (سؤال اول بر میانگین سه سؤال بعدی) و امتیاز سهم و مشارکت افراد مرجع دیگر بر مزایای آنها، دو نسبت به دست می‌آید، که همان نسبت انصاف ادراک‌شده محسوب می‌شود. سپس با ایجاد یک معادله، انصاف ادراک‌شده برای خود از انصاف ادراک‌شده برای افراد مرجع کسر می‌شود. نتیجه این معادله سه حالت خواهد بود. اگر نتیجه معادله منفی شود (یعنی نسبت انصاف ادراک‌شده برای خود از نسبت انصاف ادراک‌شده برای افراد مرجع دیگر کمتر شود)، نتیجه بی‌انصافی منفی، اگر نتیجه معادله مثبت شود، نتیجه بی‌انصافی مثبت و اگر نتیجه معادله صفر شود، نتیجه انصاف خواهد بود. نتایج حاصل از این معادله منجر به نوعی متغیر موسوم به متغیر اسپلین<sup>۱</sup> (که شاید معنای متغیر خمیده برای آن ترجمه مناسبی باشد) می‌شود. سپس این متغیر اسپلین با استفاده از شیوه کدگذاری متناسب با علامت، تبدیل به دو متغیر بی‌انصافی مثبت و بی‌انصافی منفی می‌شود. از این منظر بی‌انصافی منفی از صفر به سمت پائین و بی‌انصافی مثبت از صفر به سمت بالا در نظر گرفته می‌شود. به هر حال هشت سؤال مربوط به انصاف ادراک‌شده برای خود و افراد مرجع (هر یک چهار سؤال) آلفای کرونباخ ۰/۷۱ (برای افراد مرجع) و ۰/۶۶ (برای خود) را به دست دادند. یک نمونه سؤال برای انصاف ادراک‌شده برای خود به این شرح است: مشارکت و سهمی که شما در سازمان خودتان دارید چقدر است؟ یک نمونه سؤال برای انصاف ادراک‌شده برای افراد مرجع نیز بدین شرح است: مشارکت و سهم کارکنانی که از لحاظ عنوان و مسئولیت‌های شغلی با شما مشابه‌اند، در این سازمان چقدر است؟

پرسشنامه‌های پژوهش در فاصله زمانی ۱۰ تا ۱۵ دقیقه در محل کار و یا در زمان اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت (به دلیل دسترسی پذیری ساده‌تر به افراد برای پاسخگویی) پاسخ داده شده‌اند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی<sup>۲</sup> و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS<sup>۳</sup> مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در انجام تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیلی، پیش فرض‌ها و شرایط اجرای این نوع تحلیل بر اساس توصیه‌های آیکن و وست (۱۹۹۱) رعایت شده است. همچنین متغیر سن (بر حسب سال)، سابقه شغلی (بر حسب سال) و جنسیت (مرد=۱ و زن=۰) نیز به عنوان متغیرهای کنترل بر اساس پیشینه پژوهش (آرنولد و اسپل، ۲۰۰۶) در نظر گرفته شدند.

1. Spline Variable (اسپلین به معنای نوار باریک، لبه، کام و زبانه)

2. Moderated Hierarchical Regression Analysis

3. Statistical Package for Social Science

**یافته‌ها**

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

**جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش**

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	سن	۳۵/۹۴	۷/۵۲	-						
۲	سابقه شغلی	۱۴/۰۹	۸/۰۴	۰/۸۵۶**	-					
۳	جنسیت <sup>۱</sup>	۰/۹۸	۰/۱۵۲	-۰/۰۱۱	۰/۰۵۵	-				
۴	بی‌انصافی منفی	-۰/۴۲	۰/۷۷	۰/۰۱۱	۰/۰۵۸	-۰/۰۶۶	-			
۵	بی‌انصافی مثبت	۰/۰۹۸	۰/۲۴	۰/۰۱۸	-۰/۰۶۲	۰/۰۵۷	۰/۲۲۳**	-		
۶	فرهنگ سازمانی	۲۷/۴۳	۷/۱۰	-۰/۱۵۲*	-۰/۲۳۱**	-۰/۰۳۸	-۰/۱۵۰*	۰/۰۴۱	-	
۷	عدالت رویه‌ای	۳۳/۱۷	۱۱/۶۸	۰/۱۷*	۰/۲۰۳**	-۰/۰۹	۰/۱۹۹**	-۰/۰۱۸	-۰/۱۶۷*	-
۸	رضایت از مزایا	۳۳/۰۶	۱۰/۷۳	۰/۲۱۶**	۰/۲۴۶**	-۰/۰۱۹	۰/۳۶۳**	۰/۰۰۳	-۰/۲۷۲**	۰/۴۸۹**

<sup>۱</sup> همبستگی جنسیت با متغیرهای دیگر، همبستگی دو رشته‌ای نقطه‌ای<sup>۱</sup> است.

\*\*P<۰/۰۱      \*P<۰/۰۵

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، سن با سابقه شغلی ( $r=۰/۸۵۶$ )، با فرهنگ سازمانی ( $r=-۰/۱۵۲$ )، با عدالت رویه‌ای ( $r=۰/۱۷$ ) و با رضایت از مزایا ( $r=۰/۲۱۶$ ) دارای رابطه معناداری است، اما با جنسیت، بی‌انصافی منفی و بی‌انصافی مثبت دارای رابطه معناداری نیست. سابقه شغلی با جنسیت، بی‌انصافی منفی و بی‌انصافی مثبت، رابطه معناداری ( $P>۰/۰۵$ ) ندارد، ولی با فرهنگ سازمانی ( $r=-۰/۲۳۱$ )، با عدالت رویه‌ای ( $r=۰/۲۰۳$ ) و با رضایت از مزایا ( $r=۰/۲۴۶$ ) دارای رابطه معنادار است. جنسیت با هیچ‌یک از متغیرها دارای رابطه معناداری ( $P>۰/۰۵$ ) نیست. بی‌انصافی منفی با بی‌انصافی مثبت ( $r=۰/۲۲۳$ )، با فرهنگ سازمانی ( $r=-۰/۱۵۰$ )، با عدالت رویه‌ای ( $r=۰/۱۹۹$ ) و با رضایت از مزایا ( $r=۰/۳۶۳$ ) و بی‌انصافی مثبت نیز با فرهنگ سازمانی، عدالت رویه‌ای و رضایت از مزایا رابطه معناداری ( $P>۰/۰۵$ ) ندارد، ولی فرهنگ سازمانی با عدالت رویه‌ای ( $r=۰/۱۶۷$ ) و با رضایت از مزایا ( $r=-۰/۲۷۲$ ) دارای رابطه معناداری است. بالاخره عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا ( $r=۰/۴۸۹$ ) دارای رابطه معناداری است.

در جدول ۲ نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تعدیلی ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تعدیلی برای پیش‌بینی رضایت از مزایا

مدل	توزم واریانس	R <sup>2</sup>	مدل‌ها						متغیرهای پیش‌بین	ردیف
			اثرات اصلی + تعامل‌ها		اثرات اصلی		متغیرهای کنترل			
			SE	β	SE	β	SE	β		
۱/۰۴۹	۰/۹۵۳	۳/۹۹	۰/۰۰۶	۴/۰۶	۰/۰۲۹	۴/۸۶	-۰/۰۲۹	جنسیت	۱	
۳/۹۵	۰/۳۵۳	۰/۱۷۲	۰/۰۹۷	۰/۱۷۶	۰/۱۱۵	۰/۲۱	۰/۱۳۱	سن	۲	
۴/۰۱۲	۰/۲۴۹	۰/۱۵۶	۰/۰۰۷	۰/۱۶	۰/۰۲۲	۰/۱۹	۰/۱۴	سابقه شغلی	۳	
۱/۱۳	۰/۸۸۱	۰/۶۳۶	۰/۳۹۳**	۰/۶۴۵	۰/۳۷۲**			عدالت رویه‌ای	۴	
۱/۳۳	۰/۷۵۱	۰/۶۷۷	۰/۳۱۳**	۰/۶۴۱	۰/۲۹۱**			بی‌انصافی منفی	۵	
۱/۲۶	۰/۷۹	۰/۷۶۸	-۰/۰۰۸	۰/۷۳	-۰/۰۱۷			بی‌انصافی مثبت	۶	
۱/۲۹	۰/۷۷۴	۰/۷۱۵	-۰/۲۱۴**	۰/۶۸۱	-۰/۱۶۲*			فرهنگ سازمانی	۷	
۱/۱۳	۰/۸۸	۰/۵۳۹	-۰/۲۱۳**					عدالت رویه‌ای × فرهنگ سازمانی	۸	
۱/۳۲	۰/۷۵۷	۰/۶	-۰/۰۱۶					بی‌انصافی مثبت × فرهنگ سازمانی	۹	
۱/۳۵	۰/۷۳۶	۱/۰۷۳	-۰/۰۳۴					بی‌انصافی مثبت × فرهنگ سازمانی	۱۰	
-	-	۰/۰۴۱		۰/۳۰۷		-		R <sup>2</sup>	۱۱	
-	-	۴/۲۰۳**		۲۲/۴**		-		F	۱۲	

\*P<۰/۰۵      \*\*P<۰/۰۱

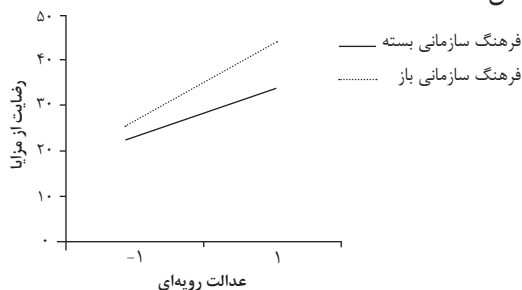
چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در ستون اثرات اصلی، پس از کنترل متغیرهای جنسیت، سن و سابقه شغلی، سه متغیر عدالت رویه‌ای ( $\beta=۰/۳۷۲$ )، بی‌انصافی منفی ( $\beta=۰/۲۹۱$ ) و فرهنگ سازمانی ( $\beta=-۰/۱۶۲$ ) دارای توان پیش‌بین معنادار ( $P<۰/۰۱$  و  $P<۰/۰۵$ ) برای پیش‌بینی رضایت از مزایا هستند. این سه متغیر ۳۰/۷ درصد واریانس انحصاری افزوده قابل تبیین برای رضایت از مزایا را پدید آورده‌اند. اما در ستون اثرات اصلی + تعامل‌ها، چنانکه قابل مشاهده است، از سه تعامل مطرح (عدالت رویه‌ای × فرهنگ سازمانی، بی‌انصافی منفی × فرهنگ سازمانی و بی‌انصافی مثبت × فرهنگ سازمانی)، فقط تعامل عدالت رویه‌ای × فرهنگ سازمانی با بتای استاندارد  $-۰/۲۱۳$  دارای توان پیش‌بین معنادار ( $P<۰/۰۱$ ) برای رضایت از مزایا بوده است. بر اساس توصیه آیکن و وست (۱۹۹۱) با تعیین دو گروه فرهنگ سازمانی پایین (فرهنگ سازمانی باز، یک انحراف معیار پایین‌تر از میانگین) و فرهنگ سازمانی بالا (فرهنگ سازمانی بسته، یک انحراف معیار بالاتر از میانگین) رگرسیون تفکیکی صورت گرفت که نتایج آن را در جدول ۳ مشاهده می‌کنید.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون تفکیکی پیش‌بینی رضایت از مزایا

از طریق عدالت رویه‌ای در دو گروه فرهنگ سازمانی

ردیف	مقدار ثابت و متغیر پیش‌بین	فرهنگ سازمانی بسته				فرهنگ سازمانی باز			
		R <sup>2</sup>	β	SE	b	R <sup>2</sup>	β	SE	b
۱	مقدار ثابت		-	۱/۶۳۸	۳۴/۱۷۶				
۲	عدالت رویه‌ای			۰/۶۷۲	۱/۷	۰/۴۵۲		۱/۷۵۸	۵/۰۰۹
		۰/۱۹۳		۰/۴۹۳					

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در گروه فرهنگ سازمانی بسته عدالت رویه‌ای با ضریب بتای استاندارد ۰/۶۷۲، ۴۵/۲ درصد از واریانس رضایت از مزایا را تبیین نموده است و در مقابل در گروه فرهنگ سازمانی باز، عدالت رویه‌ای با ضریب بتای استاندارد ۰/۴۹۳، حاکی از توان تبیین ۱۹/۳ درصدی است. نتیجه ترسیم اثرات ساده در دو گروه فرهنگ سازمانی بسته و باز به شرح شکل ۱ است.



نمودار ۱: رابطه عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا در گروه‌های فرهنگ باز و بسته

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصله، فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا دارای رابطه است مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه دوم پژوهش نیز مبنی بر اینکه بی‌انصافی مثبت و بی‌انصافی منفی با رضایت از مزایا دارای رابطه است، فقط در حوزه رابطه بین رضایت از مزایا با بی‌انصافی منفی مورد تأیید قرار گرفت، ولی در حوزه رابطه بین بی‌انصافی مثبت با رضایت از مزایا مورد تأیید قرار نگرفت. شواهد حاصل از این پژوهش مبنی بر رابطه بین عدالت رویه‌ای و بی‌انصافی منفی با رضایت از مزایا با یافته‌ها و نظرات پژوهشگران و نظریه‌پردازانی چون مک اولیف و همکاران (۲۰۰۹) و آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) همسو است. آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) که تحقیقی مشابه با تحقیق حاضر در دو سازمان مواد غذایی اجرا نموده‌اند، نیز بین بی‌انصافی مثبت و رضایت از مزایا (در دو بعد کیفیت مزایا و هزینه‌های معطوف به مزایا) رابطه به‌دست نیاورده‌اند. در درجه اول رابطه عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا حاکی از نقش حضور عدالت در رویه‌های تصمیم‌گیری و شیوه‌های تخصیص مزایا و منافع است. به معنای دیگر، حضور شیوه‌های عادلانه در تصمیم‌گیری، ابلاغ و اجرای تصمیمات به‌عنوان یک ارزش، بستر رضایت

را برای کارکنان در حوزه مزایا فراهم می‌سازد. ساز و کار اصلی درگیر در چنین رابطه‌ای با احتمال زیاد، به دلیل ماهیت عاطفی و شناختی رضایت، به حالات هیجانی و شناختی خاص مربوط می‌شود. حضور ملاک‌های اصلی عدالت رویه‌ای، نظیر همسانی، التفات و ادب، توضیح، تصحیح‌پذیری و آگاهی‌بخشی به موقع در افراد ایجاد حالات عاطفی نظیر امید و شادمانی می‌کند، سپس این حالات، زمینه را برای احساس رضایت از مزایا فراهم می‌کنند. اما رابطه بی‌انصافی منفی با رضایت از مزایا نیز (که هم در این پژوهش و هم در پژوهش آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) به صورت مثبت به‌دست آمده) علاوه بر محرز ساختن نقش ملاک‌های عدالت توزیعی، به‌ویژه انصاف در رضایت، حاکی از حضور چند سازوکار مهم نیز هست. رابطه مثبت گزارش شده حاکی از آن است که هر چه سطح بی‌انصافی منفی به سمت صفر میل می‌کند، به همان میزان سطح رضایت از مزایا بالاتر می‌رود. در حوزه انصاف افراد نسبت برون داد - درون داد خود را با نسبت افراد دیگر مقایسه می‌کنند، اگر نتیجه این مقایسه منجر به آن شود که نسبت‌های افراد مرجع دیگر (همکاران) از نسبت خود فرد بزرگ‌تر شود، به طور طبیعی افراد دارای حالت بی‌انصافی منفی می‌شوند. طبیعی و منطقی است که با حرکت میزان بی‌انصافی منفی ادارک شده به سمت صفر، سطح رضایت از مزایا بالاتر برود. چرا که بر اساس نظریات مربوط به این حوزه (دویچ، ۱۹۸۵) حرکت بی‌انصافی منفی به سمت صفر، یعنی رسیدن به انصاف ادارک شده. بنابراین سطح رضایت به طور نظری نیز با ادراک انصاف در محیط کار دارای رابطه است. اما عدم رابطه بین بی‌انصافی مثبت با رضایت از مزایا علیرغم همسویی با یافته‌های محققانی چون آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) نیز دارای تبیین‌های مخصوص به خود است. بر اساس بررسی‌هایی که گیلی‌لند (۲۰۰۸) به عمل آورده، زمانی که افراد احساس نمایند، درون‌دادها و برون‌دادها از تناسب منصفانه برخوردار نیستند، سطح ادراک آنها از عدالت توزیعی کاهش می‌یابد. این امر تفاوتی نمی‌کند در مورد تناسب درون‌دادها و برون‌دادهای خود فرد باشد یا دیگران. به همین دلیل نیز علیرغم غیرمعنادار بودن رابطه بی‌انصافی مثبت با رضایت از مزایا، این روابط در پژوهش آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) منفی به‌دست آمده و در این پژوهش علیرغم مثبت بودن در حد صفر است. علاوه بر این، اگر به ضرایب همبستگی به‌دست آمده در جدول ۱ این پژوهش توجه شود، دیده می‌شود که عدالت رویه‌ای با بی‌انصافی منفی دارای رابطه مثبت ولی با بی‌انصافی مثبت دارای رابطه مثبت است. این امر حاکی از آن است که قاعده انصاف در عدالت توزیعی یک قاعده فرافردی است که به جای منافع شخصی صرف، از طریق ارزش‌های انسانی و اخلاقی تغذیه می‌شود. به این جهت، به احتمال زیاد ارزش‌های انسانی و اخلاقی از زمره متغیرهایی خواهند بود که قادرند رابطه انصاف ادراک‌شده را با رضایت از مزایا تعدیل نمایند، به ترتیبی که وقتی ارزش‌های انسانی و اخلاقی در سطح بالایی در افراد دارای اهمیت باشند، بی‌انصافی مثبت با رضایت از مزایا رابطه منفی معنادار نشان خواهد داد، ولی در ارزش‌های انسانی و اخلاقی سطح پایین چنین نخواهد بود. این تبیین لازم است در پژوهش‌های آینده مورد پیگیری قرار گیرد.

اما نتایج مربوط به فرضیه‌های سوم و چهارم، فقط فرضیه سوم را مبنی بر اینکه در فرهنگ سازمانی بسته رابطه عدالت رویه‌ای با رضایت از مزایا نیرومندتر از این رابطه در فرهنگ سازمانی باز است را مورد تأیید قرار داد. این نتیجه نیز با نتیجه حاصل از پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) همسویی قابل توجهی را نشان می‌دهد. البته در پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) رضایت از مزایا به دو بُعد رضایت از هزینه‌های معطوف به مزایا و رضایت از کیفیت مزایا تقسیم شده است. ولی در این پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی، ۹ سؤال را بر روی یک عامل قرار داد. به هر حال در پژوهش آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) فرهنگ سازمان (باز یا بسته بودن) رابطه بین عدالت رویه‌ای و بی‌انصافی مثبت را با رضایت از هزینه‌های معطوف به مزایا تعدیل نموده‌اند. یافته‌های این پژوهش به هر حال همسو با یافته‌های آرنولد و اسپیل (۲۰۰۶) یکی از ساز و کارهای مطرح برای ناهمخوانی یافته‌های پژوهش‌های قبلی را مبنی بر اهمیت عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی برای رضایت از مزایا بدین شکل حمایت می‌نماید که فرهنگ سازمان به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده می‌تواند به خوبی جهت و نیرومندی رابطه بین عدالت رویه‌ای را با رضایت از مزایا تحت تأثیر قرار دهد. بدین شکل که هر چه در سازمان فرهنگ مخفی‌کاری، عدم ارتباط صریح و روشن و هم‌نواپی صرف حاکم باشد، به همان اندازه مشاهده و یا احساس حضور قواعد عدالت رویه‌ای بیشتر منجر به رضایت از مزایا می‌شود. چرا که این قواعد با احتمال زیاد احساس آسیب‌پذیری کارکنان را در مقابل سیستم یا سازمان کاهش می‌دهد. باور پژوهشگران این پژوهش بر این است که در فرهنگ سازمانی بسته، نیازهای روانی و اجتماعی افراد، نظیر نیاز به امنیت و نیاز به حمایت و تعلق به شدت به مخاطره می‌افتد. این مخاطره پیگردی‌های شناختی و رفتاری را در افراد فعال می‌سازد و آنها را نسبت به سرنخ‌های متعدد از جمله سرنخ‌های معطوف به ملاک‌های عدالت رویه‌ای حساس می‌سازد. به‌دنبال آن، مشاهده هر گونه حضور ملاک‌های عدالت رویه‌ای، مطابق با مدل اکتشافی انصاف (گل‌پرور و ناد، ۱۳۸۸ ب)، سطح تهدید آنها را کاهش می‌دهد. به‌نظر می‌رسد که رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت از ابعاد مختلف کار در سازمان را بتوان بهتر بر مبنای مدلی نظیر مدل فرهنگ بسته-تهدید-پیگردی تبیین نمود. برای مثال می‌توان سطح امنیت شغلی و نیاز به عدالت را در رابطه بین فرهنگ سازمانی با عدالت و رضایت مورد بررسی قرار داد. در صورت نقش داشتن امنیت شغلی و نیاز به عدالت تا اندازه‌ای ممکن است مدل فرهنگ بسته-تهدید-پیگردی حمایت شود. به هر حال در تعمیم یافته‌های این پژوهش باید به این محدودیت که گروه نمونه پژوهش یک نمونه سهل‌الوصول (و نه تصادفی) بوده توجه شود. در سطح پیشنهادی کاربردی نیز باید بر این امر تأکید ویژه‌ای نمود که در فرهنگ‌های سازمانی بسته، کارکنان به حضور قواعد عدالت رویه‌ای برای رسیدن به رضایت از مزایا نیازی مبرم دارند. لذا ضروری است که در چنین نظام‌هایی، مدیران و سرپرستان، حداقل قواعدی نظیر همسانی، التفات و ادب، تصحیح‌پذیری، توضیح و آگاهی‌بخشی را به اشکال مختلف به نمایش بگذارند.

## منابع

۱. سرمد، زهره. (۱۳۸۴). آمار استنباطی: گزیده‌ای از تحلیل‌های آماری تک‌متغیری. چاپ اول. تهران: سمت.
۲. عریضی، حمیدرضا و محسن گل‌پرور. (۱۳۸۸الف). تأثیر حالات خلقی لحظه‌ای بر رضایت شغلی لحظه‌ای و تأخیری. *مطالعات آموزش و یادگیری*. ۱ (۱). پیاپی ۲/۵۶. ۱۹۲-۱۶۷.
۳. عریضی، حمیدرضا و محسن گل‌پرور. (۱۳۸۸ب). رابطه سبک رهبری سرپرستان با رضایت شغلی کارکنان. *روانشناسی تحولی (روانشناسان ایرانی)*. شماره ۲۱. ۳۴-۲۵.
۴. گل‌پرور، محسن و آرزو اشجع. (۱۳۸۶). رابطه باورهای سازمان عادلانه با پیوستگی گروهی، احترام گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعارض نقش، ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی. *مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*. مدیریت ۶. ۵۹-۲۷.
۵. گل‌پرور، محسن و حمیدرضا عریضی. (۱۳۸۳). رابطه نحوه نگرش به مدارس غیرانتفاعی با رویکردهای عدالت اجتماعی. *رفاه اجتماعی*. شماره ۱۵. ۳۱۸-۲۹۳.
۶. گل‌پرور، محسن و محمدعلی نادى. (۱۳۸۸الف). رابطه شناخت عدالت و رفتارهای مشتری‌مداری در پرستاران. *مدیریت سلامت*. شماره ۱۲ (۳۵). ۷۰-۶۱.
۷. گل‌پرور، محسن و محمدعلی نادى. (۱۳۸۸ب). نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی در رابطه حمایت مدیریت از رفتارهای اخلاقی ادراک‌شده با رضایت شغلی معلمان. زیر چاپ در *مجله روانشناسی*.
۸. گل‌پرور، محسن؛ مرجان نصری و مختار ملک‌پور. (۱۳۸۶). نقش مشارکت در تصمیم‌گیری، دل‌بستگی شغلی، جایگزین‌های شغلی و ... در عدالت سازمانی ادراک‌شده مریبان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان. *دانش و پژوهش در علوم تربیتی*. شماره ۱۵. ۶۶-۲۵.

9. Arnold, T. & C. S. Spell. (2006). The Relationship Between Justice and Benefit Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 20(4). 599-620.
10. Aiken, L. S. & S. G. West. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
11. Barkema, H. F. & F. Vermeulen. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners and Detrimental for International Joint Ventures?. *Journal of International Business Studies*. 28. 845-864.
12. Beugre, C. D. (2009). Exploring the Neural Basis of Fairness: A Model of Neuro-Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 11. 129-139.
13. Burney, L. L. ; C. A. Henle & S. K. Widener. (2009). A Path Model Examining the Relations Among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice and Extra- and in - Role Performance. *Accounting, Organizations and Society*. 34. 305-321.
14. Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice*. New Haven and London: Yale University Press.
15. Dulebohn, J. H.; D. E. Conlon. I. Sarinopoulos.; R.B. Davison & G. McNamara. (2009). The Biological Bases of Unfairness: Neuroimaging Evidence for the Distinctiveness of Procedural and Distributive Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 110. 140-151.
16. Folger, R. & R. Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
17. Gebert, D. & S. Borner. (1999). The Open and Closed Corporation as Conflicting Forms of Organization. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*. 35. 341-359.
18. Gilliland, S. (2008). The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs. *Human Resource Management Review*. 18. 271-281.
19. Hofstede, G.; B. Neuijen; D. Ohayv & G. Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study of Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35. 286-316.
20. McAuliffe, E.; O. Manafa; F. Maseko; C. Bowie & E. White. (2009). Understanding Job Satisfaction Among Mid-level Cadres in Malawi: The Contribution of Organizational Justice. *Reproduc-*

*tive Health Matters*. 17 (33). 80-90.

21. Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Justice Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76. 845-855.
22. Nadiri, H. & C. Tanova. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29. 33-41.
23. Scheer, L.; N. Kumar & J.B. Steenkamp. (2003). Divergent Reactions of U.S and Dutch Dealers to Perceived Inequity in Channel Relationships. *Academy of Management Journal*. 46. 303-316.
24. Walster, E.; E. Berscheid & G. Walster. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 35. 151-179.
25. Yamaguchi, I. (2009). Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects; A Cross – Cultural Study Between Japanese and American Workers. *International Journal of Intercultural Relations*. 33. 21-31.
26. Zapala- Phelan, C. P.; J.A. Colquitt; B.A. Scott & B. Livingston. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108. 93-105.