

طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی

با ادراک عدالت کارکنان

(مطالعه موردی: بانکهای دولتی)

دکتر عادل آذر^{۱*}، دکتر زهرا علی پور درویشی^۲

۱. دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال

چکیده

زمینه: در تحقیقات مدیریتی، مقوله اخلاق و بالطبع عدالت سازمانی جایگاه ویژه‌ای دارند. یکی از عواملی که در خصوص عدالت مورد بررسی قرار گرفته، فرهنگ است. هدف این پژوهش تبیین ارتباط فرهنگ (متغیر مستقل) و ادراک عدالت کارکنان (متغیر وابسته) در قالب یک الگو برای سازمانهای ایرانی می‌باشد.

روش کار: این تحقیق از نوع پیمایشی و شامل ۳۲۵ نمونه تصادفی از کارکنان بانکهای ملت، تجارت و کشاورزی است. آزمون الگو با روشهای آماری تحلیل عاملی و معادلات ساختاری انجام شده است.

یافته‌ها: اجزای الگوی فرهنگ و ادراک عدالت عبارتند از: ۱- فرهنگ سازمانی، شامل فرهنگ سازنده، تهاجمی- تدافعی، و انفعالی- تدافعی که در این میان بارعاملی فرهنگ تهاجمی- تدافعی بیشتر از سایر اجزا می‌باشد و رابطه هر سه عامل با ادراک عدالت معنی دار است. ۲- فرهنگ فردی، شامل فاصله از قدرت، تحمل عدم اطمینان، جمع‌گرایی، مساوات‌طلبی، مادی‌گرایی و ارشدیت‌گرایی که فقط عامل جمع‌گرایی با ادراک عدالت رابطه معنی دار داشت.

نتیجه‌گیری: در خصوص توسعه ادراک عدالت در کارکنان، عامل فرهنگ نقش اساسی دارد و فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری نسبت به فرهنگ فردی دارد.

کلید واژه‌ها: ادراک عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ فردی

سر آغاز

کروپانزانو، رویکرد اصول اخلاقی را به‌عنوان یکی از سه رویکرد اصلی این رشته مطرح کرده‌اند (۳). به این ترتیب برای شناخت سازوکار چارچوبهای اخلاقی در سازمانها، مطالعه عدالت سازمانی اجتناب‌ناپذیر است (۴). شایان توجه است که عدالت یک امر ذهنی است، یعنی که یک موضوع برای یک شخص ممکن است مطلوب و منصفانه باشد و همان موضوع برای شخص دیگر منصفانه نباشد، پس ادراک عدالت^۱ است که قضاوت فرد را

در طول حیات بشری عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای انسانها مطرح شده (۱) و همیشه با مفاهیم ارزشهای اخلاقی توأم بوده است. در مقوله مدیریت منابع انسانی، اخلاق جایگاه ویژه‌ای دارد که یکی از مهمترین شاخصهای آن عدالت توزیعی می‌باشد (۲). محققان سرشناسی عدالت سازمانی مانند فولگر و

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: azara@modares.ac.ir

فرهنگی مرتبط با ادراک عدالت عبارتند از: الف) جمع گرایی - فرد گرایی^۵ ب) فاصله از قدرت^۶ ج) اجتناب از عدم اطمینان^۷ (۱۱).

• دیدگاه مساوات طلبی در مقابل دیدگاه برابری طلبی

دو فرهنگ متفاوت ممکن است نگرشهای مختلفی برای چگونگی توزیع پاداش داشته باشند، مثلاً در فرهنگهای شرقی مانند ژاپن که با دیدگاه مساوات^۸ به منزله انصاف برخورد می‌کنند، ترجیح برای توزیع مساوی پاداشها یا مساوات در سهم نسبی پاداشها وجود دارد؛ در نتیجه تمام افراد در یک سطح خاص باید پاداش مساوی دریافت کنند. اما در فرهنگ غربی مانند آمریکا، مبنای توزیع پاداش مفهوم برابری^۹ می‌باشد؛ برابری یعنی تاکید بیشتر بر اخذ نتیجه رضایت بخش. مفهوم برابری در رابطه با معیارهای کلی عملکرد، کارایی و بهره‌وری فرد تعریف می‌شود. مثلاً «کسی که بهتر کار کند، پول بیشتری می‌گیرد». علاوه بر آن حتی برای عملیاتی سازی مفهوم «برابری» ممکن است معیارهای متفاوتی به کار گرفته شود. مثلاً در دو فرهنگ مجزا که برابری بر اساس شایستگی نسبی به عنوان روش مشروع تقسیم پاداش وجود دارد، قوانین متفاوتند. معیار شایستگی در فرهنگ شرقی، ارشدیت (سابقه شغلی و سن) و در فرهنگ غربی نتیجه عملکرد است (۱۰).

• دیدگاه مادی گرایی

مادی گرایی^{۱۱} یکی از ویژگیهایی است که تفاوت‌های میان فرهنگی در خصوص این که چگونه عدالت توزیعی، مرادوهای و رویه‌های بر قضاوت کلی عدالت اثر می‌گذارند را تشریح می‌کند. افرادی که ویژگی مادی گرایی دارند رفاه مادی را شاهدی بر موفقیت خود می‌دانند و کوشش بسیاری برای رسیدن به اهداف مادیشان می‌کنند. در نتیجه آنها به کسب نتایج مادی مانند حقوق و ترفیع و در نتیجه رعایت عدالت توزیعی، حساس هستند (۱۲).

فرهنگ در سطح فردی

تحقیقاتی که بر مبنای ابعاد فرهنگی هافستد انجام شده اند علاوه بر ملیت، تفاوت‌های هنجاری و رفتاری فرهنگی فردی را نیز نمایان می‌سازند؛ در نتیجه، استفاده از نوع‌شناسی هافستد در

در این خصوص شکل می‌دهد و نه مفهوم عدالت به صورت یک امر عینی خارجی (۷-۵). بر اساس تحقیقات انجام شده، افراد در سازمان در سه بُعد کلی در مورد عدالت، قضاوت می‌کنند (۷، ۸). این ابعاد عبارتند از: ۱- ادراک عدالت توزیعی^۲ یعنی انصاف ادراک شده از نتایج (ستاندها) یا تخصیصهایی که فرد در سازمان دریافت می‌کند، ۲- ادراک عدالت رویه‌ای^۳ یعنی ادراک انصاف ناشی از ارزیابی از فرایندهایی که از طریق آنها تصمیمات مربوط به تخصیص منابع و یا نتایج گرفته می‌شود، ۳- ادراک عدالت مرادوهای^۴ یعنی ادراک انصاف ناشی از ارتباطات و مرادوات افراد در سازمان. لازم به ذکر است که حجم زیادی از تحقیقات عدالت سازمانی به تأثیر ادراک عدالت کارکنان در بهره‌وری سازمانها اختصاص یافته که دامنه وسیعی از اثرات نگرشی، رفتاری، سلامت و بهزیستی کارکنان را شامل می‌شود (۶). اهمیت این موضوع به حدی است که موضوع ادراک عدالت، علل و نتایج آن به عنوان دغدغه ویژه مدیران منابع انسانی در آغاز هزاره جدید (۹) مورد مطالعه وسیع محققان سازمانی قرار گرفته است. یکی از عوامل موثر بر ادراک عدالت که در بافت سازمان وجود دارد، متغیر فرهنگ می‌باشد. تأثیرپذیری ادراک عدالت از فرهنگ در مطالعات قبلی تایید شده است، به طوری که یک موقعیت مشابه در دو فرهنگ مختلف می‌تواند ادراک عدالت متفاوتی را ایجاد کند (۱۰). به این ترتیب در راستای ترویج ارزشهای اخلاقی در سازمانها بررسی اجزای سازه فرهنگ و سطح تأثیر آنها بر ادراک عدالت کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد که موضوع این مقاله می‌باشد. در تحقیقات موجود سه سطح فرهنگ در رابطه با ادراک عدالت بررسی شده که عبارتند از:

فرهنگ در سطح ملی یا درون فرهنگی

ارتباط فرهنگ ملی و ادراک عدالت در تحقیقات موجود با چندین رویکرد بررسی شده که اهم آنها عبارتند از:

• نوع شناسی هافستد

ابعاد فرهنگی مطرح شده توسط هافستد در مطالعات میان فرهنگی و ملی آزمایش شده و دارای اعتبار تجربی هستند. ابعاد

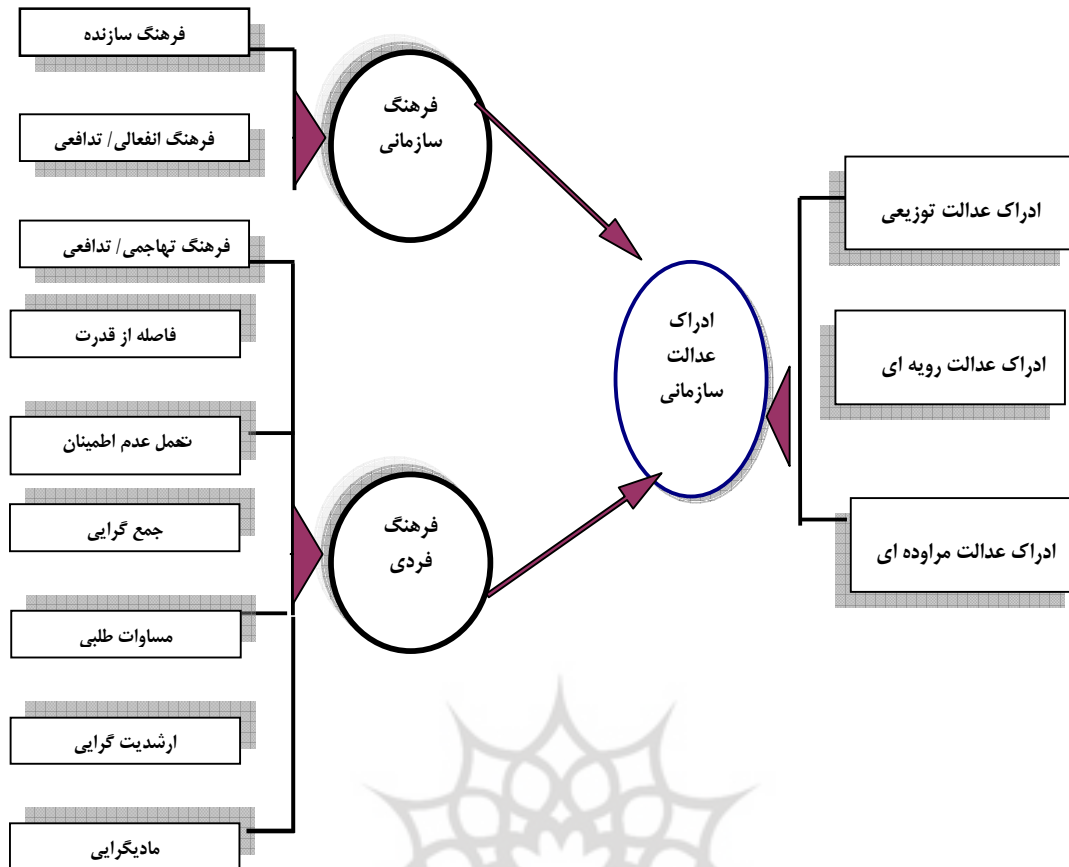
جدول ۱- تحقیقات مربوط به رابطه فرهنگ و ادراک عدالت

نویسنده و تاریخ	موضوع	شاخص فرهنگ مورد استفاده	سطح فرهنگ
● سگالا و همکاران ۲۰۰۱ (۱۵)	تأثیرات فرهنگی بر تصمیم‌های مربوط به خاتمه خدمت کارکنان	هافستد	درون فرهنگی
● پالوکسی و وایت ۲۰۰۴ (۱۱)	پیش‌بینی ادراک عدالت با استفاده از شبکه‌های عصبی	هافستد	درون فرهنگی
● فیشر ۲۰۰۵ (۱۶)	تخصیص پاداش سازمانی: مقایسه‌ای بین سازمان‌های بریتانیایی و آلمانی	برابری در مقابل مساوات	درون فرهنگی
● سیپولا و سوتاری ۲۰۰۶ (۱۷)	یک رویکرد منظم و کلی نگر به موضوع مساوات در کار	مساوات	درون فرهنگی
● کیم و لیونگ ۲۰۰۷ (۱۲)	شکل‌گیری و واکنش به عدالت کلی: مقایسه میان فرهنگی	مادی‌گرایی و هافستد	درون فرهنگی
● استون و همکاران ۲۰۰۷ (۱۸)	تأثیرات ارزش‌های فرهنگی بر پذیرش و اثربخشی سیاستها و فعالیتهای منابع انسانی	هافستد	درون فرهنگی
● یاماگوچی ۲۰۰۵ (۱۹)	نفوذ راهبردهای ارتباطات سازمانی بر اعتماد با تأثیرات عدالت رویه‌ای: یک تحقیق میان فرهنگ آمریکایی و ژاپنی	هافستد	درون فرهنگی
● لی و همکاران ۲۰۰۰ (۲۰)	فاصله از قدرت، جنسیت و عدالت سازمانی	هافستد	فردی
● بروکنر و همکاران ۲۰۰۱ (۱۸)	فاصله از قدرت و ادراک عدالت رویه‌ای	هافستد	فردی
● بگلی و همکاران ۲۰۰۲ (۱۹)	نقش بعد فرهنگی فاصله از قدرت به عنوان متغیر تعدیل کننده در ارتباط بین ادراک عدالت و برایندهای کارکنان	هافستد	فردی
● لیونگ و کوانگ ۲۰۰۳ (۱۰)	فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌هایی با مالکیت مشترک بین المللی در چین	برابری در مقابل مساوات	فردی
● مولر و وین ۲۰۰۴ (۲۳)	ارزش فردی برابری محور و ادراک عدالت توزیعی	برابری	فردی
● کینگزلی ۲۰۰۵ (۲۴)	عدالت مرادده‌ای و ارزیابی عملکرد، ارتباط هنجارهای اجتماعی و سازمانی با ادراک عدالت	هافستد	فردی
● پاترسن و همکاران ۲۰۰۶	نفوذ گرایش‌های ارزشی فرهنگی کارکنان در سطح فردی بر ادراک انصاف (عدالت) و نتایج آن بر رفتار و ارتباط کارکنان در بخش خدمات	هافستد	فردی
● اردوگان ۲۰۰۲ (۱۳)	عوامل و نتایج ادراک عدالت در ارزیابی عملکرد	موجودی فرهنگ سازمانی	سازمانی
● هانگز و همکاران ۲۰۰۵ (۲۸)	پیمایشی در خصوص فرهنگ و جو سازمانی در کتابخانه دانشگاه مریلند	موجودی فرهنگ سازمانی	سازمانی
● فلامهولتز ۲۰۰۵ (۲۶)	مفهوم سازی و اندازه گیری ارزش اقتصادی سرمایه انسانی	موجودی فرهنگ سازمانی	سازمانی
● گلیسون و همکاران ۲۰۰۶ (۲۷)	اثرات مداخله سازمانی برای مطالعه ترک شغل، جو و فرهنگ در سامانه‌های خدمات کودکان	موجودی فرهنگ سازمانی	سازمانی
● جانسون و همکاران ۲۰۰۷	برنامه کار انعطاف پذیر و ادراک موفقیت در کارراه: شواهد موجود از چهار شرکت بزرگ آمریکایی	فرهنگ جنسیت	سازمانی

سطح فرهنگ فردی معقول است زیرا که ارزش‌های فردی در قالب واژه‌های منتخب از ابعاد فرهنگی مورد نظر شناخته می‌شوند. با تعمیم این سخن، شاخص‌های مطالعات فرهنگی در سطح ملی و میان فرهنگی در سطح فردی می‌تواند مورد استفاده واقع شوند.

فرهنگ در سطح سازمان

فرهنگ سازمانی به صورت مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارهای رفتاری و یا افسانه‌ها و داستانها، مفهوم‌سازی شده است (۱۳). کوک در سال ۱۹۹۸ فرهنگ سازمانی را به سه سبک تقسیم کرده است: (۱) سبک سازنده^{۱۱} (۲) سبک انفعالی - تدافعی^{۱۲}



شکل ۱. الگوی مفهومی ارتباط فرهنگ و ادراک عدالت کارکنان

ارتباط سطوح مختلف فرهنگ را با ادراک عدالت کارکنان در کشور ایران بررسی کند انجام نشده است (ب) تحقیقات موجود خارجی نیز معمولاً بر یک سطح فرهنگی تمرکز دارند و تا به حال با یک دیدگاه فراگیر و همزمان به ارتباط فرهنگ فردی و سازمانی و ادراک عدالت نپرداخته اند. در راستای تبیین عوامل فرهنگی مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان این سؤالها مطرح می شود که ۱- اجزای الگوی تبیین کننده ابعاد فرهنگی مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان کدامند؟ ۲- آیا فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی بر ادراک عدالت کارکنان به یک میزان مؤثرند؟ الگوی مفهومی این تحقیق بر اساس ادبیات طرح شده در نمودار شماره ۱ دیده می شود.

تهاجمی- تدافعی، کسب و حفظ قدرت مهمترین فعالیت می باشد و لذا در رفتارهای سیاسی رواج دارد. مقیاسهای سنجش این فرهنگ هنجارهای رقابتی، رهبری برای کیفیت، خطرپذیری و... می باشد. یکی از پر استفاده ترین ابزارهای اندازه گیری فرهنگ سازمانی، موجودی فرهنگ سازمانی^{۱۴} (OCI) است که ابعاد فرهنگ سازمان را اندازه می گیرد (۱۴).

الگوی تحقیق

جدول شماره ۱ تحقیقاتی را نشان می دهد که رابطه فرهنگ در سطوح مختلف و ادراک عدالت را بررسی کرده اند. با توجه به این مطالعات و همینطور جستجوی محققان این مقاله در پژوهشهای ایرانی به نظر می رسد که: الف) تا به حال تحقیقی تجربی که

جدول ۲. شاخصهای اندازه‌گیری فرهنگ در پرسشنامه

ابزار اندازه‌گیری	آلفای کرونباخ	شاخص	ابعاد فرهنگ فردی
پرسشنامه پاترسون و همکاران CVSCALE (۲۰۰۶)، پرسشنامه لیونگ و کوانگ (۲۰۰۷)، مقیاس بروکنر و همکاران (۲۰۰۱)	۰/۷۰۲ ۰/۷۱۶ ۰/۷۰۳		ابعاد فرهنگی هافستد - جمع‌گرایی - فاصله از قدرت - اجتناب از عدم اطمینان
پرسشنامه لیونگ و کوانگ (۲۰۰۳)	۰/۶۸۶	- تخصیص امکانات سازمان بر اساس برابری (در مقابل مساوات) - شایستگی بر اساس ارشدیت - شایستگی بر اساس عملکرد	برابری (در مقابل مساوات)
پرسشنامه لیونگ و کوانگ (۲۰۰۷)، شاخص مادی‌گرایی ریچینز و داوسون (۱۹۹۲)	۰/۶۹۶	- تعریف موفقیت بر اساس دارایی‌های مادی - تمایل و تحسین تجملات	مادی‌گرایی
موجودی فرهنگ سازمانی (OCI)	۰/۷۷۹		سبک سازنده - حل مسأله - پیوندجویی - خود شکوفایی
موجودی فرهنگ سازمانی (OCI)	۰/۷۵۶	- موافقت‌گرایی (تأییدجویی) - عرف‌گرایی - طفره	سبک انفعالی - تدافعی
موجودی فرهنگ سازمانی (OCI)	۰/۷۴۰	- مخالفت (تعارض جویی) - قدرت‌طلبی - رقابت‌جویی و کمال‌گرایی	سبک تهاجمی - تدافعی

تعداد ۷۰۰ پرسشنامه در سه بانک ملت، تجارت و کشاورزی توزیع شد و تعداد پرسشنامه‌های برگشتی قابل استفاده ۳۲۵ عدد شامل ۱۱۲ نمونه از کارکنان بانک ملت، ۱۲۷ نمونه از بانک تجارت، ۸۶ نمونه از بانک کشاورزی بوده است. محقق این مقاله در تابستان ۱۳۸۷ در کلاسهای آموزشی مراکز آموزش بانکهای فوق‌الذکر حاضر شده و جمع‌آوری داده‌ها در این کلاسها انجام گردیده است. ۷۱٪ از اعضای نمونه مرد و ۲۹٪ زن، ۵۱٪ کارکنان صف و ۴۹٪ کارکنان ستاد بوده‌اند. همبستگی سن افراد بین ۲۲ تا ۵۳ سال با میانگین ۳۴/۳۵ و نیز میانگین سابقه خدمت ۱۱/۷۴ سال و ۵۸٪ از پاسخگویان دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند.

روش

روش تحقیق این مقاله، پیمایشی است و پرسشنامه‌ای شامل دو بخش دارد. بخش اول مربوط به متغیر مستقل فرهنگ می‌باشد و شامل ۳۷ سؤال است که پس از یک تحقیق مقدماتی تنظیم شده‌اند. جدول شماره ۲ بیانگر شاخصها، ابزار اندازه‌گیری و آلفای کرونباخ به تفکیک هر متغیر برای پرسشنامه فرهنگ است که همگی در سطح قابل قبولی هستند. بخش دوم با استفاده از یک پرسشنامه معیارین ادراک عدالت (۲۸) سنجیده شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق فنون تحلیل عاملی و معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل تحلیل شده‌اند. تعداد نمونه لازم براساس فرمول مربوطه ۳۰۱ بوده است که

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی

نام متغیر مکنون	RMSEA	CFI	GFI	χ^2/df	تعداد عامل
● فرهنگ سازمانی	۰/۰۶۶	۰/۹۷	۰/۹۶	۲/۴۹	(فرهنگ سازنده، فرهنگ انفعالی-تدافعی، فرهنگ تهاجمی - تدافعی)
● فرهنگ فردی	۰/۰۶۷	۰/۹۲	۰/۹۸	۲/۴۷۲	(فاصله از قدرت، تحمل ابهام، جمع‌گرایی، مادی‌گرایی، برابری طلبی، ارشدیت‌گرایی)
● ادراک عدالت	۰/۰۵۸	۰/۹۹	۰/۹۸	۲/۰۹	(ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای، مرادده‌ای)

رضایتبخش هستند.

یافته ها

برای تعیین معنی دار بودن ابعاد فرهنگی در جامعه مورد بررسی، آزمون میانگین یک جامعه (آزمون t) با سطح معنی داری ۰/۰۱ انجام شده است. وجود ابعاد فرهنگی انفعالی-تدافعی، تحمل ابهام یا خطرپذیری بالا، جمع‌گرایی، برابری‌گرایی و عملکردگرایی در جامعه مزبور معنی دار هستند و ابعاد فرهنگی سازنده، تهاجمی - تدافعی، مادی‌گرایی، مساوات‌گرایی و ارشدیت‌گرایی معنی دار نیستند. نتیجه برازش الگوی معادلات ساختاری (خروجی لیزرل) در شکل شماره ۲ و شاخصهای برازندگی الگویی که همگی مطلوب هستند در جدول شماره ۵ نشان داده‌اند. نکته لازم‌الذکر این است که در گروه متغیر مکنون فرهنگ فردی، فقط بعد فرهنگی جمع‌گرایی، دارای ارتباط معنی دار با ادراک عدالت بوده است.

جدول شماره ۶ متغیرهای مستقل و وابسته را از لحاظ بار عاملی و ضریب تعیین نشان می‌دهند. در متغیر وابسته ادراک

در جواب به سؤال اول تحقیق یعنی «اجزای الگوی تبیین کننده ابعاد فرهنگی مرتبط با ادراک عدالت کارکنان کدامند؟» ابتدا عوامل مذکور در جدول شماره ۲ با روش تحلیل عاملی تاییدی، بررسی شدند. جدول شماره ۳ خروجی نرم افزار لیزرل یعنی نتایج تحلیل عاملی تاییدی را برای متغیر مستقل (فرهنگ) و متغیر وابسته (ادراک عدالت) همراه با تعداد عوامل و مقادیر شاخصهای برازندگی آنها نشان می‌دهد. به طور کلی اگر شاخصهای برازندگی در الگوها در شرایط $\chi^2/df < 3$ ، $RMSEA < 0.08$ ، $GFI > 0.9$ و $CFI > 0.9$ باشد، قابل قبول محسوب می‌شوند (۳۳). به علاوه قدرمطلق T-value (در سطح معنی داری ۰/۰۵) باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. همینطور، جدول شماره ۴ بار عاملی هر کدام از عوامل فرهنگی را نشان می‌دهد. به این ترتیب همه شاخصهای جدول شماره ۳ و ۴

جدول ۴. رده بندی عوامل فرهنگی بر اساس بار عاملی

متغیر مکنون	بار عاملی	R ²	t	متغیر مکنون فرهنگ سازمانی	بار عاملی	R ²	t
● جمع‌گرایی	۰/۶۳	۰/۵۱	۱۳/۲۳	● فرهنگ تهاجمی-تدافعی	۱/۲۱	۰/۵۹	۳/۳۷
● فاصله از قدرت	۰/۶۲	۰/۴۱	۱۲/۰۵	● فرهنگ انفعالی-تدافعی	۱/۰۴	۰/۵۲	۴/۳۴
● ارشدیت‌گرایی	-۰/۵۵	۰/۱۹	-۶/۷۷	● فرهنگ سازنده	۰/۷۲	۰/۳۴	۵/۴۵
● برابری طلبی	۰/۳۸	۰/۱۳	۵/۴۲				
● مادی‌گرایی	۰/۱۹	۰/۰۳۴	۲/۷۵				
● تحمل ابهام	۰/۱۴	۰/۰۱۸	۱/۹۸				

جدول ۵- شاخصهای برازندگی الگوی نهایی

P- VALUE	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	R	R ²
۰,۱۰۲۰۴	۱/۵۴	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۴۲	۰,۲۵	۰,۰۶

فرهنگهایی که فاصله از قدرت پذیرفته شده است مانند کشور چین، معمولاً هنجارهای مساوات گرایی و ارشدیت گرایی مرسوم است و لذا اهمیت ادراک عدالت رویه‌ای نسبت به ادراک عدالت توزیعی بیشتر است، زیرا که طبق نظریه روابط اقتدار - عضو در گروه (تایلر ۱۹۸۹ و ۱۹۹۸) سنجش عدالت بر اساس مشروعیت ادراک شده اقتدار - عضو در گروه به وجود می‌آید و نگرشهای مربوط به قدرت در جوامعی که فاصله از قدرت زیاد را می‌پذیرند، بر اساس رویه‌ها شکل می‌گیرد (۲۱،۲۲). به این ترتیب انتظار می‌رود در این تحقیق که ویژگیهای فرهنگی جامعه مورد بررسی برعکس جامعه چینی است، یعنی دارای درجه پایین فاصله از قدرت و درجه بالای برابری گرایی و عملکرد گرایی است، بار عاملی عدالت توزیعی بیشتر از رویه‌ای باشد، در حالی که در این جامعه، بارعاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای تقریباً یکسان است و لذا این موضوع با توجه به این نظریه قابل توضیح نیست. همینطور، کیم و لیونگ (۲۰۰۷) معتقدند که در فرهنگهایی مانند آمریکا و ژاپن که درجه مادی گرایی بالاست، ادراک عدالت توزیعی اهمیت بیشتری دارد و در فرهنگهایی که مادی گرایی پایین است مانند کره و چین،

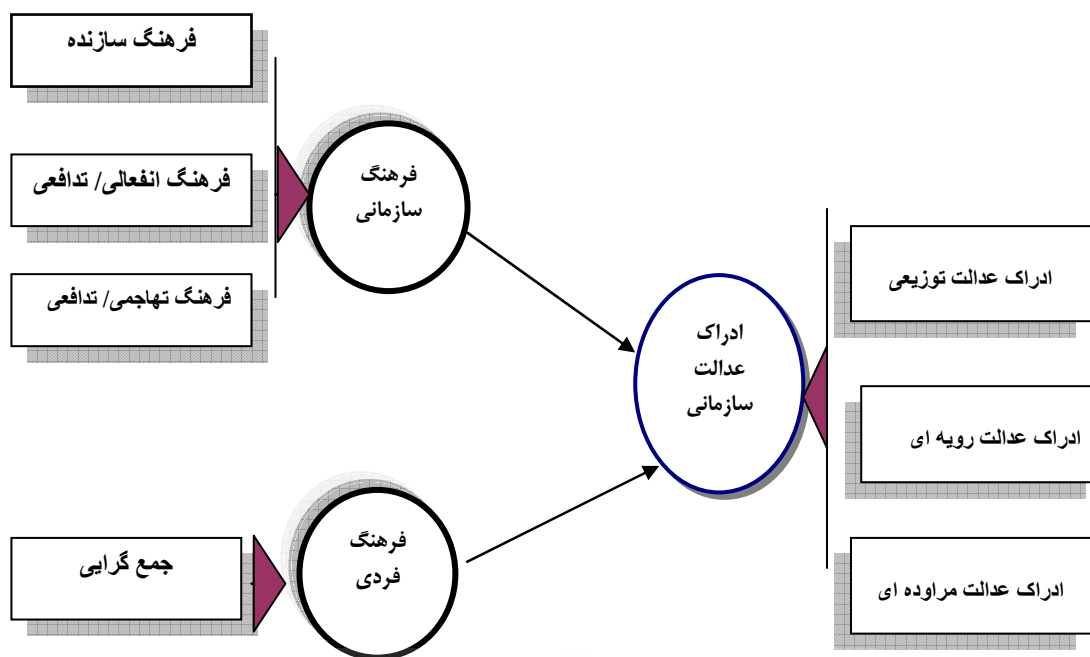
عدالت، بارعاملی عدالت رویه‌ای تفاوت چندانی با عدالت توزیعی ندارد و همینطور، بار عاملی فرهنگ سازنده با فرهنگ تهاجمی - تدافعی در متغیر مستقل فرهنگ سازمانی برابر است. فرهنگ انفعالی - تدافعی دارای بار عاملی منفی می‌باشد به این معنا که با افزایش فرهنگ انفعالی - تدافعی، اثربخشی فرهنگ سازمانی کم می‌شود. در پاسخ به سؤال دوم تحقیق، در جدول شماره ۶ رابطه متغیرهای مکنون فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی و ادراک عدالت و بار عاملی آنها دیده می‌شود که بار عاملی فرهنگ سازمانی از فرهنگ فردی بیشتر است، یعنی تأثیر بیشتری بر ادراک عدالت دارد.

بحث و نتیجه گیری

سهم اصلی این تحقیق در علم مدیریت، تبیین و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی فردی و سازمانی مؤثر بر ادراک عدالت در سازمانهای ایرانی می‌باشد که نوآوری آن نیز محسوب می‌شود. یکی از نتایج این تحقیق که سر فصل جدیدی را برای تحقیقات آتی در خصوص ساز و کار ادراک عدالت در جامعه ایرانی می‌گشاید، برابری بار عاملی عدالت توزیعی و رویه‌ای است. در

جدول ۶. رده بندی عوامل متغیرهای مستقل و وابسته بر اساس بار عاملی در الگوی نهایی

t	R ²	بار عاملی	متغیر مستقل	t	R ²	بار عاملی	متغیر وابسته
۱۱/۲۵	۰/۴۷	۰/۶۸	● فرهنگ سازنده	۶/۶۳	۰/۷۰	۰/۸۴	● عدالت توزیعی
۹/۳۴	۰/۳۱	-۰/۵۵	● فرهنگ انفعالی - تدافعی	۱۳/۹۹	۰/۷۰	۰/۸۴	● عدالت رویه‌ای
۱۳/۱۲	۰/۶۷	۰/۸۲	● فرهنگ تهاجمی - تدافعی	۱۲/۸۰	۰/۵۱	۰/۹۱	● عدالت مراوده‌ای
-۳/۲۴	۰,۰۵۵	-۰/۳۰	● جمع گرایی				رابطه متغیرهای مکنون
				۷/۶۷		۱/۰۷	● فرهنگ سازمانی با ادراک عدالت
				۳/۶۷		۰/۹۲	● فرهنگ فردی با ادراک عدالت



شکل ۲. الگوی نهایی ارتباط فرهنگ و ادراک عدالت

است که این امر در راستای مطالعات قبلی است (۳۲). سخن آخر، این مقاله سعی در تبیین عوامل فرهنگی موثر بر ادراک عدالت کارکنان در سازمانهای ایرانی داشت تا از این راه بتواند برای مدیران و محققان علاقمند به توسعه و ترویج عدالت و در پی آن اخلاقیات در سازمانها، نگرش تازه ای مبنی بر توجه به ویژگیهای فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی فراهم نماید.

ادراک عدالت رویه‌ای مهمتر است. در تحقیق حاضر که درجه مادی گرایی جامعه مورد بررسی، بالا نیست، وزن ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای تقریباً برابر است و لذا این موضوع نیز به مطالعات بیشتری نیاز دارد. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی علاوه بر عامل فرهنگ به ارتباط عواملی مانند ساختار سازمانی (۲۹) و ویژگیهای شخصیتی افراد (۳۰) و نظام مدیریت منابع انسانی (۳۱) با ادراک عدالت توجه شود.

واژه‌نامه

1. Justice Perception	ادراک عدالت
2. Distributive Justice Perception	ادراک عدالت توزیعی
3. Procedural Justice Perception	ادراک عدالت رویه ای
4. Interactional Justice Perception	ادراک عدالت مراوده ای
5. Collectivism/ Individualism	جمع گرایی- فردگرایی
6. Power Distance	فاصله از قدرت
7. Uncertainty Avoidance	اجتناب از عدم اطمینان

این مقاله با تبیین و اولویت‌بندی اجزای فرهنگ در الگو نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بار عاملی بیشتری نسبت به فرهنگ فردی دارد و مدیران برای ایجاد ادراک عدالت باید توجه بیشتری به ویژگیهای فرهنگ سازمانی نشان دهند. همین‌طور، ترویج فرهنگ جمع‌گرایی برای توسعه ادراک عدالت می‌تواند اثربخش باشد. نکته دیگر، بالاتر بودن بارعاملی ادراک عدالت مراوده‌ای از عدالت توزیعی و رویه‌ای است که نشان می‌دهد عامل فرهنگ تأثیر بیشتری بر ادراک عدالت مراوده ای داشته

11. Palocsay SW, White MM (2004). Neural Network Modeling in Cross-Cultural Research: A Comparison With Multiple Regression. *Organizational Research Methods* 7(4): 389-399.
12. Kim T, Leung K (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104 :83-95.
13. Erdogan B (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review* 12(4) :555-578.
14. Cooke RA, Szumal JL (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations In NM Ashkanasy CPM Wilderom & MF Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture and climate* Thousand Oaks CA. Sage Publications.
15. Segalla M, Jacobs-Belschak G, Müller C (2001). Cultural influences on employee termination decisions: Firing the good average or the old?. *European Management Journal* 19(1): 58-72.
16. Fischer R (2004). Organizational reward allocation: a comparison of British and German organization. *International Journal of Intercultural Relations* 28(2): 151-164.
17. Sippola A, Hmmar-Suttari S (2006). Towards workplace and Service Equality in Finland. *Finnish journal of ethnicity and migration* 1(1): 15-25.
18. Stone DL, Romero EF, Lukaszewski KM (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review* 17(2) :152-165.
19. Yamaguchi I (2005). Effective Interpersonal communication in Japanese companies under performance -based personnel practices. *Corporate Communications. An International Journal* 10(2) 139-155.
20. Lee C Pillutla M Law KS (2000) Power-distance gender and organizational justice *Journal of Management* 26(4) 685-704
21. Brockner J, Ackerman G, Greenberg J, Gelfand MJ, Francesco A, Xiong Chen Z , Leung K, Bierbrauer G, Gomez C, Kirkman BL, Shapiro D (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology* 37(4) :300-315.
22. Begly TM, Lee C, Fang Y, Li J (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of
8. Equality مساوات
9. Equity برابری
10. Materialism مادی گرایی
11. Constructive سازنده
12. Passive-defensive انفعالی - تدافعی
13. Aggressive- defensive تهاجمی - تدافعی
14. Organizational Culture Inventory موجودی فرهنگ سازمانی

منابع

1. Taylor AJ (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas in Psychology* 21(3): 209-219.
2. Schumann PL (2001). A moral principles framework for human resource management. *Human Resource Management Review* 11(1-2): 93-111.
3. Cropanzano, R, Rupp D.E, Mohler CJ, Schminke M (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20: 1-113.
4. Buckley MR (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human resource management review* 11:11-29.
5. Bowen DE, Gilliland SW, Folger R (1999). How being fair with employee's spills over to customers HRM and service fairness. In *Strategic Human Resource Management*, Blackwell, Massachusetts pp: 264.
6. Cropanzano R, Byrne ZS, Bobocel DR, Rupp DE (2001). Moral Virtues Fairness Heuristics Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 2: 164-209.
7. Folger R, Cropanzano R (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage publications. p: 19.
۸. رضاییان علی. انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). انتشارات سمت ۱۳۸۴: ۲۳.
9. Skarlicki DP, Folger R (2003). Fairness and human resources management. *Human Resource Management Review* 13(1): 1-5.
10. Leung K, Kwong JY (2003). Human resource management practices in international joint ventures in mainland China: a justice analysis. *Human Resource Management Review* 13(1): 85-105.

29. Schminke M, Cropanzano R, Rupp DE (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89(1) :881-905.
30. Kaushal R, Kwantes CT (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations* 30(5): 579-603 .
۳۱. علیپور درویشی زهرا. طراحی مدل شبکه‌های عصبی فازی مدیریت منابع انسانی منصفانه، به راهنمایی دکتر عادل آذر، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری رشته مدیریت گرایش منابع انسانی. ۱۳۸۸.
32. Chung E, Hahn J (2006). Does pay for performance enhances perceived distributive justice for collectivistic employees? *Personnel Review* 35(4): 397-414.
- Chinese employees. *Journal of managerial psychology* 17(8) :692-711.
23. Mueller CW, Wynn T (2000). The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace. *Social Justice Research* 13 (1) :1 -24.
24. Kingsley CY (2006). Interactional Justice in Performance Appraisals. Submitted for consideration for the 2006 Doctoral Honors Seminar at Purdue University
25. Hanges PJ, Leslie LM, Keller k (2005). The University of Maryland libraries' organizational climate and culture survey .Final report of a program.
26. Flamholtz (EG). Conceptualizing and measuring the economic value of human capital of the third kind. *Journal of human Resource Costing and Accounting* 9(2): 79-90.
27. Glisson C, Dukes D, Green P (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover climate and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect* 30(8): 855-880.

۲۸. آذر عادل، علی پور درویشی زهرا. رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف، مورد مطالعه: بانک ملت. فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۱۳۸۸، در دست انتشار.

