

تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد: مطالعه نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها

علیرضا خوراکیان*، یعقوب مهارتی**، محمدرسول حشمتی***

چکیده

در محیط متغیر امروزی، سبک‌های کلاسیک مدیریتی کارایی چندانی ندارند و سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود، چاره‌ای جز روی آوردن به سبک‌های جدید ندارند. یکی از این رویکردهای جدید، مدیریت مشارکتی است که از طریق سازوکاری به نام «نظام پیشنهادها» می‌تواند سازمان‌ها را در بهره‌گیری از سرمایه فکری کارکنان یاری دهد؛ اما نگرش منفی کارکنان عامل مؤثر و بازدارنده در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی به حساب می‌آید که موجب شده است آن‌طور که باید از ثمرات نظام پیشنهادها بهره‌گیری نشود. برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها، کارکنان باید در آن به‌جای ایفای نقش منفعل و ناظر، نقشی فعال داشته باشند؛ بنابراین این پژوهش به منظور بررسی فرآیندهای زیربنایی واردشدن کارمندان به نظام‌های پیشنهاد انجام پذیرفت. به این منظور مفاهیم عدالت سازمانی، ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه در این زمینه برای بالا بردن نرخ مشارکت بررسی خواهد شد. هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه میان ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد است. جامعه آماری پژوهش کارکنان «دانشگاه فردوسی مشهد» هستند. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد، عدالت توزیعی و مراوده‌ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری با انگیزه برای ارائه پیشنهاد دارند؛ اما رابطه مستقیم عدالت رویه‌ای با انگیزه تأیید نشد؛ همچنین مشخص شد هر سه بُعد عدالت سازمانی با ارزش نظام پیشنهادها رابطه مثبت و معناداری دارند. از آنجاکه رابطه مثبت ارزش نظام پیشنهادها با انگیزه نیز معنادار بود، نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه میان ابعاد سه‌گانه عدالت و انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: انگیزه؛ منابع انسانی؛ عدالت سازمانی؛ نظام پیشنهادها؛ سرمایه فکری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۲/۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۵.

* استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

** استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

*** کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

در محیط متغیر درون سازمان‌ها و همچنین محیط آشفته و متغیر بیرون سازمان‌ها، سبک‌های مدیریت کلاسیک امروزه کارایی چندانی ندارد و سازمان‌ها برای تحقق اهداف و بقای خود، چاره‌ای جز روی آوردن به سبک‌های جدید ندارند. یکی از این رویکردهای جدید، مدیریت مشارکتی است. فلسفه مدیریت مشارکتی، وجود و نقش کارکنان را رمز موفقیت و بقای سازمان می‌داند و منابع انسانی سازمان را یکی از غنی‌ترین منابع می‌داند که با نیروی تفکر، نوآوری، تعهد و مسئولیت‌پذیری خود می‌تواند موجب رشد، توسعه و تعالی سازمان شوند. مدیریت مشارکتی به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت که از آن باعنوان «انقلاب مشارکت» یاد می‌شود، از طریق سازوکاری به نام «نظام پیشنهادها» می‌تواند سازمان‌ها را در تحریک قدرت خلاقیت کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه فکری آن‌ها یاری دهد (مقیمی، ۱۳۸۵). نظام‌های پیشنهاد برای سازمان‌هایی که می‌خواهند متحول شوند و نوآورتر باشند نقشی محوری ایفا می‌کنند. این نظام‌ها به دو دلیل برای سازمان‌ها مهم هستند: نخست، نظام‌ها صرفه‌جویی قابل توجهی از نظر هزینه برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنند (Figueroa, 2000). دوم، آن‌ها رفتار نوآورانه را در جهت سودمند هدایت می‌کنند (Ohly et al., 2006)؛ یعنی کارمندانی که ایده‌های جدید دارند فرصت می‌یابند که پیشنهادی ارائه و بازخورد آن را دریافت کنند (Fairbank & Williams, 2001)؛ در نتیجه سازمان‌ها با دراختیار قرار دادن نظام‌های پیشنهاد، به‌طور مستقیم از قابلیت نوآوری کارمندان خود و سرمایه فکری آنان بهره می‌برند؛ به‌طوری‌که مدیران با توجه به اهداف ضمنی به‌کارگیری نظام پیشنهادها که همانا فلسفه استفاده از این نظام است، دسترسی به نتایج کاملاً کاربردی و ملموس از اجرای آن را دنبال می‌کنند که مهم‌ترین آن‌ها باعنوان اهداف اجرایی نظام پیشنهادها به این شرح است: بروز خلاقیت‌ها و به‌فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه فکری؛ بهبود فرایندها از طریق ارائه پیشنهادها؛ همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی؛ آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده مطلوب از آن؛ بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق نظرها و پیشنهادهای ارائه‌شده (رمضانی، ۱۳۸۴)؛ که تمامی این‌ها ضرورت انجام پژوهش را دوچندان می‌کند.

با توجه به ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور و بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی، لازم است نظام اداری کشور و مدیران، دامنه، عمق و سطح مشارکت را به‌تدریج گسترده‌تر و موضوع مشارکت را تبدیل به فرهنگ کنند؛ اما سازمانی که تاکنون هیچ یک از برنامه‌های مشارکت را تجربه نکرده است، بهتر است از ساده‌ترین آن، یعنی نظام پیشنهادها، شروع کند تا مدیران نظام مشارکت را تهدیدی برای خود نپندارند و دیگر کارکنان به‌تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی را پیدا کنند (مشبکی، ۱۳۷۷)؛ اما در عمل، استقرار نظام پیشنهادها با

تنگناها، مشکلات و عوامل بازدارنده‌ای مواجه می‌شود که مانع از اثربخشی کامل آن می‌شود (سپاسگزار، ۱۳۸۰) و موجب شده است در جامعه و سازمان‌های کشور، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای به‌فعلیت‌رساندن استعداد‌های ذاتی و خدادادی افراد برای بهره‌گیری از سرمایه فکری آنان به‌خوبی فراهم نشود.

بدون شک، اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران به مشارکت کارکنان واجد شرایط در تصمیم‌گیری‌های سازمان بستگی دارد؛ اما نگرش منفی زیردستان نیز عامل مؤثر و بازدارنده در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی محسوب می‌شود. عده‌ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس می‌کنند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی می‌کنند. آن‌ها همکاری با مدیریت را در تضاد با عقیده و نگرش خود می‌دانند و عملاً حاضر به همکاری و مشارکت با مدیران نیستند (مقیم، ۱۳۸۵)؛ بنابراین یکی از دلایل عمده اجرای ناموفق آن، مشارکت‌نکردن فعال کارکنان است که موجب می‌شود نظام پیشنهادها به نتایج مورد نظر دست نیابد و این امر در زمره مهم‌ترین مشکلاتی است که سازمان‌ها در به‌کارگیری نظام پیشنهادها با آن‌ها مواجه هستند. برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها و برای اینکه این نظام پویا و اثربخش باشد، کارکنان باید در آن به‌جای ایفای نقش منفعل و ناظر، نقشی فعال داشته باشند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر این است که فرآیندهای زیربنایی واردشدن کارمندان را به نظام‌های پیشنهاد بررسی کند. همان‌طور که اشاره شد نگرش منفی زیردستان یکی از عوامل مؤثر و بازدارنده در زمینه نظام پیشنهادها محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد احساس نارضایتی از برخوردهای صورت‌گرفته با افراد پیشنهاددهنده می‌تواند در شکل‌گیری این نگرش منفی و به‌تبع آن، کاهش مشارکت نقش داشته باشد. به این منظور مفاهیم عدالت سازمانی، ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه، در این زمینه برای بالابردن نرخ مشارکت بررسی خواهد شد تا بهره‌گیری کامل‌تر و مؤثرتری از نظام پیشنهادها صورت گیرد و این نظام بتواند در ارتقای عملکرد سازمان‌های خصوصی و دولتی در راستای برنامه‌های تحول‌آداری و ساختاری مؤثر واقع شود. انگیزه برای هر حوزه‌ای از زندگی نظیر عشق، تغذیه، پرخاشگری، عملکرد و رفتار نوآورانه مهم است (Choi, 2004). مطالعات بسیاری این موضوع را اثبات کرده‌اند که انگیزه یکی از ملزومات مهم نوآرودن است (Huhtala & Parzefall, 2007)؛ اما در مورد عوامل اثرگذار بر انگیزه‌های کارمندان برای درگیرشدن در نظام‌های پیشنهاد پژوهش کمی صورت گرفته است. به‌طور خلاصه، نوآوری مبنای اصلی بهره‌گیری از یک نظام پیشنهاد است. با توجه به ضعف‌ها و مسائل مطرح‌شده در این زمینه، هدف مطالعه حاضر پاسخ‌دادن به این سؤال است: چه چیز به کارمندان انگیزه می‌دهد که پیشنهاد ارائه کنند؟ در این راستا ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و ارزش نظام پیشنهادها به‌عنوان متغیرهای اثرگذار بر انگیزه بررسی می‌شوند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه. نیرویی در درون یک شخص است که بر جهت، شدت و تداوم یک رفتار داوطلبانه تأثیر می‌گذارد (McShane & Von Glinow, 2010)؛ بنابراین برای مدیریت کردن رفتار سازمان از حیث تشریح، تشخیص، تجویز و اقدام، مدیر باید دانش نسبی در مورد فرآیند انگیزش و جایگاه آن در ایجاد رفتار داشته باشد تا بتواند رفتار را هدایت کند (طبرسا، ۱۳۹۱)؛ از این رو برای هر مدیری در سازمان، آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد (الوانی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین برای رسیدن به رفتار نوآورانه نظیر پیشنهاددهی، نخست باید به عواملی توجه کرد که باعث ایجاد انگیزه برای انجام رفتار نوآورانه می‌شود.

عدالت. عدل یکی از اصول دین در مکتب اعتقادی شیعه و از صفات برجسته خداوند و همچنین نقطه تعادل همه فضیلت‌های بشری است. مفهوم عدالت سازمانی به ادراکات افراد از عدالت و انصاف در سازمان‌ها اشاره دارد و به سه قسمت تقسیم می‌شود: ۱. عدالت توزیعی^۱؛ ۲. عدالت رویه‌ای^۲؛ ۳. عدالت مرادده‌ای^۳ (رضاییان، ۱۳۹۱).

۱. عدالت توزیعی به انصاف مشاهده‌شده در خصوص میزان توزیع پاداش و منافع سازمان در میان کارکنان اشاره دارد و دربردارنده سه اصل مساوات، برابری و نیاز است (Kim & Andrew, 2013). افراد تمایل دارند در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکاران خود از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند (Charash & Spector, 2001)؛

۲. عدالت رویه‌ای به قواعد، معیارها و رویه‌هایی اشاره دارد که وضع می‌شود تا بر اساس آن توزیع پاداش و منافع در سازمان صورت گیرد. کارکنان زمانی احساس می‌کنند عدالت رویه‌ای در سازمان جاری است که این قواعد و رویه‌ها منصفانه و مستدل باشند و بتوانند منافع جمعی را در نظر بگیرند و فقط معطوف به فایده‌رساندن به یک اقلیت نباشند (Ferguson et al., 2014)؛

۳. عدالت مرادده‌ای به کیفیت روابط میان کارکنان سازمان که به وسیله هر فردی احساس می‌شود، اشاره دارد و از دو جنبه بین‌فردی و اطلاعاتی بررسی می‌شود (Silva & Caetano, 2014). زمانی که مردم باهم مرادده می‌کنند به یک رفتار مشخص با یکدیگر اقدام می‌نمایند. برای مثال، ممکن است یکدیگر را دست‌کم بگیرند و به این نحو ارزش یا احترام اجتماعی یکدیگر را زیر سؤال ببرند و از آن بکاهند یا برعکس ممکن است با یکدیگر به‌طور احترام‌آمیزی رفتار کنند و به ارزش و مقام و موقعیت خود بیفزایند. برخی از مرادده‌ها و سایر انواع مذاکرات

1. Distributive Justice
2. Procedural Justice
3. Interactional Justice

منصفانه و عادلانه تلقی می‌شود؛ درحالی‌که برخی دیگر غیرمناسب و غیرمنصفانه تشخیص داده می‌شود (افجه، ۱۳۹۰)؛ یعنی افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. مفهوم عدالت مرادده‌ای را برای نخستین بار دو پژوهشگر به نام‌های بایاس و مواگ در سال ۱۹۸۶ به کار بردند و مدعی شدند که عدالت مرادده‌ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و روبه‌ای است و به عمل اجتماعی روبه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری و اطلاعاتی فراگرد تصمیم‌گیری حساس هستند (Bies & Moag, 1986).

ارزش نظام پیشنهادها. ارزش نظام نشان‌دهنده نگرش‌های مثبت کارمندان نسبت به نظام پیشنهاد و مزیت‌های آن است (Buech et al., 2010). این تعریف هماهنگ با مطالعاتی است که می‌گویند نگرش‌ها برای انگیزش در زمینه‌ی نوآوری (Grant & Sumanth, 2009) و به‌خصوص در زمینه نظام‌های پیشنهاد مهم هستند (Clegg et al., 2002). در پژوهش حاضر ارزش نظام پیشنهادها هم‌ارز نگرش کارکنان نسبت به این نظام در نظر گرفته شده است؛ به‌این‌ترتیب وقتی نگرش کارکنان نسبت به نظام مثبت است؛ نشان می‌دهد ارزش نظام پیشنهادها بالا است و برعکس. نگرش‌ها عباراتی ارزیابی‌کننده (مطلوب یا نامطلوب) درباره اشیاء، مردم و یا رویدادها هستند که احساس افراد نسبت به آن‌ها را بیان می‌کنند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹). یکی از شرایط ایجاد انگیزه مشارکت در افراد این است که کارکنان فعالیت مشارکتی را مطلوب و عادلانه بدانند؛ یعنی نسبت به آن نگرش مثبت داشته باشند.

پیشینه پژوهش. طبق بررسی‌ها بیشتر پژوهش‌های داخلی در ارتباط با نظام پیشنهادها به‌صورت علمی - ترویجی هستند که صرفاً به معرفی نظام پیشنهادها و عوامل مؤثر بر آن و همچنین چالش‌های آن به‌صورت نظری پرداخته‌اند و تنها در پژوهش‌های اندکی به‌صورت علمی - پژوهشی به این مقوله پرداخته شده است؛ از جمله پژوهش مقیمی و همکاران (۱۳۸۶) که در آن تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر میزان مشارکت آن‌ها در نظام پیشنهادها بررسی شده است و همچنین پژوهش سالاری و همکاران (۱۳۸۸) که در آن تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سنجیده شده است و نتایج آن بر استفاده از نیروی فکر و اندیشه و توان بالقوه کارکنان جوان در کنار تجربه‌های باارزش کارکنان مجرب تأکید دارد. کاظمی و همکاران (۱۳۸۷) نیز راه‌کارهایی برای بهبود و توسعه نظام پیشنهادها ارائه کرده‌اند. حمیدی و همکاران (۱۳۸۹)، پژوهشی به‌منظور ارائه الگوی مناسب برای برقراری نظام پیشنهادها در

دانشگاه آزاد انجام داده‌اند. در خارج از کشور تاکنون پژوهش‌های بسیاری در زمینه نظام پیشنهادها صورت گرفته است و پژوهشگران بسیاری انواع عدالت و مفاهیم انگیزشی را بررسی کرده‌اند؛ اما در مورد ترکیب این دو موضوع، یعنی عدالت و عوامل اثرگذار بر انگیزه‌های کارمندان برای درگیر شدن در نظام‌های پیشنهاد، پژوهش‌های کمی صورت گرفته است. پژوهشگرانی که کوشیده‌اند عوامل اثرگذار بر کارمندان برای ارائه پیشنهاد را معین کنند بر سه جریان پژوهشی عمده تمرکز کرده‌اند. نخستین جریان، محیط کار را مدنظر قرار داده است و نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر خصوصیت‌های شغل، جوّ سازمانی و رفتار سرپرست در زمینه نظام پیشنهادها نقش ایفا می‌کند (Clegg et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996). جریان دوم پژوهش که بر ویژگی‌های نظام‌های پیشنهاد تمرکز کرده است، به نفوذ بازخورد پیشنهادها، حمایت مدیریت از نظام و پاداش‌های پیشنهادها موفق توجه داشته است (Rapp & Eklund, 2007). سومین جریان نیز به خصوصیت‌های افراد نظیر خودکارایی و شخصیت فعال (غیرمنفعل) پرداخته است (Ohly et al., 2006). در مورد تأثیر نگرش بر انگیزه، جو و لیم (۲۰۰۹) و گرانت و سومانت (۲۰۰۹) مطالعه‌هایی را صورت داده‌اند. آن‌ها رابطه نگرش مثبت و اعتماد به مدیریت و انگیزه را بررسی کرده‌اند. ، لیائو و تایی (۲۰۰۶) و گئورگ و زویی (۲۰۰۷) رابطه‌ی بین عدالت و انگیزه را مورد بررسی قرار داده‌اند. شماری از پژوهشگران نیز به بررسی رابطه عدالت و نگرش پرداخته‌اند. تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد نگرش‌های کلی محیط کار هستند که در این زمینه بررسی شده‌اند (Molleman, 2009; Stumpp et al., 2009). مطالعه‌هایی که آثار عدالت مرادده‌ای را بر نگرش‌ها بررسی کرده‌اند، نشان می‌دهند که بین عدالت مرادده‌ای و اعتماد به مدیریت و بین عدالت مرادده‌ای و نگرش نسبت به تصمیم‌های سرپرست رابطه مثبت وجود دارد (Ambrose & Schminke, 2003; Bies & Shapiro, 1987).

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

رابطه بین عدالت و ارزش نظام پیشنهادها. انتخاب متغیرهای عدالت سازمانی و ارزش نظام پیشنهادها بر مبنای مفروضات نظریه تبادل اجتماعی صورت گرفته است. فرض شده است، اگر تعامل‌های کارمندان با نظام پیشنهاد عادلانه و محترمانه باشد، آن‌ها برای حمایت از سازمان خود به وسیله پیشنهاد دادن ایده‌های نوآورانه، انگیزه خواهند داشت. رابطه حسابگرانه فرد با سازمان مبتنی بر نظریه مبادله اجتماعی یا نظریه بده‌بستان است که در آن هر طرف رابطه، چیزهای معینی را از دیگری طلب می‌کند و بر طبق آن نیز کمک‌هایی به مبادله صورت می‌دهد. مشارکت در کسب‌وکار و دادوستدهای تجاری نمونه‌های عالی رابطه حسابگرانه هستند. در صورتی که دو طرف خوب عمل کنند و هر دو از مبادله نفع ببرند، رابطه گرایش مثبت می‌یابد؛ ولی هنگامی که

ضرر و زیان رخ دهد یا تعارض به وجود آید رابطه گرایش منفی پیدا می‌کند (رضاییان، ۱۳۹۱). در نظریه مبادله اجتماعی یک مبادله دوجانبه مطرح است که در آن هر یک از دو طرف کاری برای طرف دیگر انجام می‌دهد و در مقابل چیزی دریافت می‌کند یا انتظار دارد دریافت کند. کارکنان زمان، فکر و نیروی کار خود را صرف کارفرمایان می‌کنند، در مقابل کارفرمایان دست‌مزد و سایر اشکال مزایا، نظیر پاداش، نشان‌ها، برخوردهای خوب و غیره را به کارکنان پرداخت می‌کنند (افجه، ۱۳۹۰). کارکنان مالکان سرمایه فکری هستند که در مورد میزان استفاده از سرمایه فکری خود تصمیم می‌گیرند؛ از طرفی ارزش نظام پیشنهادها معرف نگرش کارکنان به این نظام است؛ بنابراین یک نظام پیشنهاد اگر بخواهد توسط کارکنان با ارزش تلقی شود، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی باید نظر مثبت کارکنان را جلب کند و این نگرش مثبت زمانی ایجاد می‌شود که نظام با دادن بازخوردهای به‌موقع و مناسب، اطلاعات کامل در مورد نتایج ایده‌های کارکنان در اختیار آن‌ها قرار دهد و با رفتارهایی در شأن و منزلت افراد از پیشنهادها سازنده تقدیر به عمل آورد؛ به عبارت دیگر سازمان اگر می‌خواهد ارزش نظام پیشنهادها نزد کارکنان بالا رود، باید ابعاد توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای عدالت سازمانی را رعایت کند. انتظار برخورد با ملاحظه و مؤدبانه به‌عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت مراوده‌ای مطرح است. در محیط کاری یک نشانهمهم احترام به شأن و مقام هر شخصی، بازخور بهنگام دادن به وی است. هنگامی که افراد ناچار هستند برای دریافت پاسخ مدت زیادی صبر کنند، احساس برخورد ناعادلانه می‌کنند؛ به‌طور مشابه، افراد در خصوص تصمیم‌های اثرگذار بر آنان انتظار دریافت توضیح یا پاسخگویی دارند و هنگامی که چنین اطلاعاتی دریافت نمی‌کنند احساس برخورد ناعادلانه به آن‌ها دست می‌دهد (Tyler & Bies, 1990). در رابطه با عدالت رویه‌ای نیز افراد انتظار دارند ایده‌های آن‌ها بر اساس اصول و رویه‌های قانونی و فرآیندهای استاندارد توسط سرپرستان نظام پیشنهادها ارزیابی شود؛ همچنین آنها انتظار دارند تا نسبت به هزینه‌ای که برای ارائه پیشنهاد از فکر و زمان خود می‌کنند منافع بیشتر یا لااقل برابر، دریافت دارند که این امر نماد عدالت توزیعی در بستر نظام پیشنهادها است؛ در نتیجه کارکنانی که با آن‌ها عادلانه رفتار شده است، بر اساس یک رابطه حسابگرانه سرمایه فکری خود را در قالب ایده‌ها و پیشنهادها سازنده در اختیار سازمان خواهند گذاشت؛ زیرا نسبت به نظام نگرش مثبت پیدا می‌کنند؛ به عبارتی رعایت هر ۳ بُعد عدالت باعث افزایش ارزش نظام پیشنهادها می‌شود و این نگرش مثبت را شکل می‌دهد؛ بنابراین:

H₁: عدالت توزیعی رابطه مثبت و معناداری با ارزش نظام پیشنهادها دارد.

H₂: عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با ارزش نظام پیشنهادها دارد.

H₃: عدالت مراوده‌ای رابطه مثبت و معناداری با ارزش نظام پیشنهادها دارد.

رابطه بین عدالت و انگیزه. این رابطه بر مبنای نظریه عدالت و برابری آدامز تبیین می‌شود. نظریه برابری یک نظریه فراگردی در مبحث انگیزش به‌شمار می‌آید که بر تعامل فرد با محیط خود تمرکز دارد. نظریه برابری برخلاف نظریه نیاز به فراگردهای اجتماعی‌ای که بر انگیزش و رفتار تأثیر دارند، توجه دارد. ادراک فرد از میزان برابری یا نابرابری در محیط کار، مهم‌ترین انگیزه‌ای است که به انجام کار و رضایت خاطر منجر می‌شود. نابرابری منشأ تنش در فرد است. هرچه نابرابری ادراک‌شده بیشتر باشد، انگیزه فرد در کاهش تلاش بیشتر خواهد شد و برعکس هرچه عدالت ادراک‌شده بیشتر باشد، انگیزه فرد در افزایش تلاش بیشتر می‌شود (سیدجوادی، ۱۳۹۰ الف). نظریه برابری یکی از نظریه‌های شناختی انگیزش کاری به‌شمار می‌رود که طبق آن، شناخت‌های کارکنان رمز درک انگیزش آنان است (رضاییان، ۱۳۹۱) و مبتنی بر پیش‌فرض ساده‌ای است که انسان‌ها می‌خواهند با آنان منصفانه برخورد شود (Adams, 1963). بر اساس این نظریه، برابری باوری است که در مقایسه با دیگران با فرد منصفانه برخورد شده است و نابرابری باوری است که در مقایسه با دیگران با وی غیرمنصفانه برخورد شده است (رضاییان، ۱۳۹۱).

برخی از نظریه‌های انگیزش بر فراگردهای کاملاً فردی مانند فعال‌کردن نیازها و پاسخ به هدف‌ها استوار هستند. رهیافت دیگر به انگیزش که «عدالت سازمانی» نامیده می‌شود نیز نظریه مبتنی بر فرد است؛ ولی بُعد اجتماعی نیز به آن افزوده شده است؛ به‌ویژه مفهوم‌پردازی‌های گوناگون که افراد از منظر مقایسه‌های اجتماعی درباره عدالت سازمانی صورت می‌دهند (رضاییان، ۱۳۹۱). نظریه برابری نیز بر رعایت عدالت در سازمان در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد؛ بنابراین:

- H₄: عدالت توزیعی رابطه مثبت و معناداری با انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد دارد.
 H₅: عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد دارد.
 H₆: عدالت مراوده‌ای رابطه مثبت و معناداری با انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد دارد.

رابطه میان ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد. بررسی نگرش‌ها بر اساس سه عنصر سازنده یعنی شناخت، عاطفه و رفتار، کمک می‌کند تا پیچیدگی آن و رابطه بالقوه‌ای که با رفتار دارد، درک شود. این عناصر با هم رابطه نزدیکی دارند و به‌خصوص شناخت و عاطفه از بسیاری جهات از یکدیگر قابل تمیز دادن نیستند. برای مثال، اگر یک نفر به این نتیجه برسد که فردی با وی رفتار ناعادلانه‌ای داشته است، تقریباً همزمان با شکل‌گیری این تفکر، احساسی منفی نسبت به آن فرد در وی ایجاد می‌شود؛ به همین دلیل است که گفته می‌شود

شناخت و عاطفه در هم آمیخته‌اند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹). نگرش‌ها از طریق تبدیل شدن به انگیزه و نیت‌های رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند (سیدجوادی، ۱۳۹۰ ب)؛ بنابراین:
 H7: بین ارزش نظام و انگیزه برای ارائه پیشنهاد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نقش میانجی ارزش نظام در رابطه میان ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و انگیزه. بر اساس نظریه آدامز، عدالت بر انگیزه اثرگذار است؛ اما برای اینکه روشن شود این تأثیر به‌طور کامل^۱ است یا بخشی^۲، این رابطه از کانالی به نام «ارزش نظام پیشنهادها» نیز بررسی می‌شود؛ یعنی همان نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها؛ زیرا عدالت برای شناخت نگرش‌های متنوع کارکنان متغیر مهمی به‌شمار می‌آید. کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی در بنیادی‌ترین سطح بر هویت فردی تأثیر می‌گذارد. انواع نابرابری‌های ادراک‌شده در توزیع منافع، همچنین قواعد و رویه‌های غیرمنصفانه و نیز برخوردهای توأم با بی‌حرمتی در روابط متقابل شخصی، احساس بی‌عدالتی را برمی‌انگیزاند (Tyler & Bies, 1990). از آنجاکه برداشت‌های کارکنان به‌شدت تحت تأثیر ارزشیابی شخصی و نگرش‌ها قرار دارند، مدیران نمی‌توانند صرفاً با بیان جملات منطقی انگیزه ایجاد کنند. باید کارکنان را به‌عنوان موجودات احساسی پذیرفت و بنا به تمایلشان در آنان انگیزه ایجاد کرد. مدیر نمی‌تواند به آسانی کارکنان را به پذیرش الگوهای انگیزشی که خودش می‌خواهد داشته باشد، تشویق کند (سیدجوادی، ۱۳۹۰ الف)؛ چراکه پذیرش هرگونه الگوی انگیزشی، از جمله انگیزه برای ارائه پیشنهاد، باید بنا به تمایل کارکنان و از طریق اثرگذاری بر نگرش آنان صورت گیرد؛ بنابراین:

H8: ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین عدالت توزیعی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد میانجی‌گری می‌کند.

H9: ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین عدالت رویه‌ای و انگیزه برای ارائه پیشنهاد میانجی‌گری می‌کند.

H10: ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه پیشنهاد میانجی‌گری می‌کند.

۴. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رعایت ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد با تأکید بر نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها است؛ بنابراین پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور

1. Full Effect
 2. Partial Effect

مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، پژوهشی با این موضوع در سازمان‌های دولتی در سطح کشور صورت نگرفته است؛ در نتیجه می‌توان از این مطالعه به‌عنوان پژوهشی جدید در داخل کشور یاد کرد.

در مدل تحلیلی پژوهش، ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل، ارزش نظام پیشنهادها به‌عنوان متغیر میانجی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. برای اندازه‌گیری سازه‌های موجود در این پژوهش از یک پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که برای متغیرهای موردبررسی به‌ترتیب ۳ سؤال برای سنجش عدالت توزیعی، ۳ سؤال برای سنجش عدالت رویه‌ای، ۳ سؤال برای سنجش عدالت مراوده‌ای، ۴ سؤال برای سنجش ارزش نظام پیشنهادها و ۳ سؤال برای سنجش انگیزه برای ارائه پیشنهاد در نظر گرفته شده است. از آنجاکه از پرسشنامه‌های استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده است، ابتدا گویه‌های موردنظر ترجمه و سپس با مراجعه به خبرگان امر، اصلاحات لازم صورت گرفت؛ سپس پایایی متغیرهای پژوهش توسط شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با میزان استاندارد بالای ۰/۷ محاسبه شد. این اعداد نشان می‌دهند که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت‌دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای سنجش روایی سؤال‌ها، روایی همگرا محاسبه شد. این روایی در مدل PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) تحلیل می‌شود. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانس است که یک سازه (متغیر) از نشانگرهای خود به‌دست می‌آورد. برای این معیار فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مقادیر بیشتر از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کنند؛ چراکه این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهای آن تعریف می‌شود.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای هر یک از متغیرها

منبع	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیر
(Van Yperen et al., 2000)	۰/۸۲۹	۰/۹۳۵	۰/۸۹۷	عدالت توزیعی
(Van Yperen et al., 2000)	۰/۶۹۷	۰/۸۷۳	۰/۷۸۳	عدالت رویه‌ای
(Beugre & Baron, 2001)	۰/۸۱۷	۰/۹۳۰	۰/۸۸۸	عدالت مراوده‌ای
(Caldwell et al., 2004)	۰/۶۱۳	۰/۸۶۳	۰/۷۹۰	ارزش نظام پیشنهادها
(Tierney et al., 1999; Choi, 2004)	۰/۸۵۴	۰/۹۴۶	۰/۹۱۴	انگیزه ارائه پیشنهاد

برای سنجش روایی سؤال‌ها، علاوه بر محاسبه روایی همگرا، از تحلیل عاملی تأییدی نیز به‌وسیله نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است که طبق نتایج، تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ بود و نشان‌دهنده روایی ساختاری است (شکل ۲ و جدول ۲).

از آنجاکه این پژوهش به بررسی انگیزه کارکنان «دانشگاه فردوسی مشهد» برای شرکت در نظام پیشنهادها این دانشگاه می‌پردازد؛ بنابراین جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر از لیسانس «دانشگاه فردوسی مشهد» تشکیل می‌دهند که به کارکنان قراردادی، پیمانی، رسمی، بیمه‌ای، پیمانی موقت و شرکتهای تقسیم می‌شوند که به‌جز کارکنان شرکتهای، مابقی کارمندان به پورتال دسترسی داشتند و مجاز به شرکت در نظام پیشنهادها و ارائه نظرات و پیشنهادها خود بودند که تعداد آنها ۷۱۴ نفر و واحد تحلیل نیز فرد است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) که حداکثر تعداد نمونه را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد، تعداد ۱۶۹ نفر محاسبه شد. برای گردآوری داده‌ها و در نظر گرفتن نرخ بازگشت ۷۰ درصد، پرسشنامه در میان ۲۴۰ نفر از کارکنان «دانشگاه فردوسی» به‌شکل تصادفی و به‌وسیله جدول اعداد تصادفی تهیه‌شده به کمک نرم‌افزار به‌صورت حضوری توزیع شد و ۱۸۰ پرسشنامه برگشت داده شد که از این تعداد نیز ۱۱ پرسشنامه ناقص و غیرقابل‌استفاده تشخیص داده شد و در پایان تحلیل‌ها بر روی ۱۶۹ پرسشنامه کامل صورت گرفت.

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بررسی مدل‌های متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه‌ها. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ و روش حداقل مربعات جزئی^۲ (PLS) برای آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل استفاده شده است. PLS نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری مانند لیزرل و آموس، نیاز به شروط کمتری دارد (Liljander et al., 2009). به عقیده هالاند بهتر است مدل‌یابی PLS در دو مرحله انجام شود: مرحله نخست، بررسی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل عاملی و در دومین مرحله، بررسی مدل ساختاری (مدل درونی) به‌وسیله ضرایب تعیین و شاخص‌های برازش مدل (Okazaki & Taylor, 2008). منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای عاملی متغیرها و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب بتا () بین متغیرها است. مدل اندازه‌گیری، متغیرهای اندازه‌گیری را به متغیرهای پنهان خود آنها (سؤال‌های پرسشنامه) مرتبط می‌کند و مدل ساختاری، متغیرهای پنهان درونی را به سایر متغیرهای پنهان مرتبط می‌کند و معادله‌های خطی میان متغیرها را دربر می‌گیرد که همان آزمون فرضیه‌ها است (Tenenhaus et al., 2005).

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Partial Least Squares (PLS)

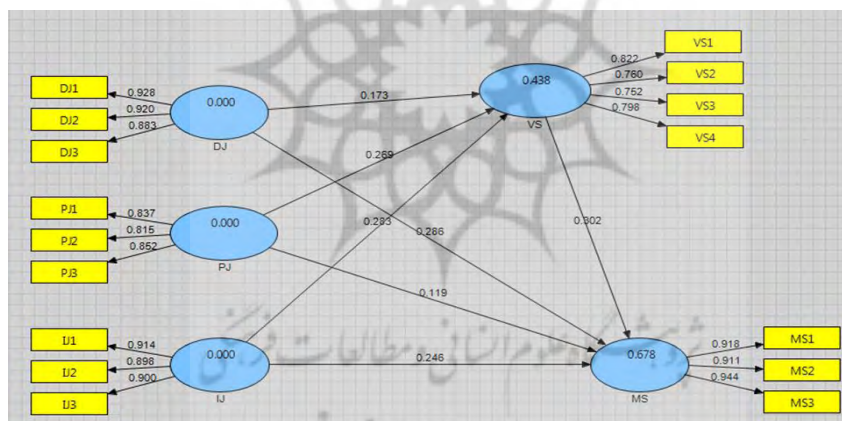
تحلیل مدل اندازه‌گیری. در این مرحله تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده (سؤال‌های پرسشنامه) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؛ چراکه قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل ساختاری پژوهش، لازم است تا از صحت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مستقل (عدالت توزیعی، روبه‌ای و مراوده‌ای)، متغیر میانجی (ارزش نظام پیشنهادها) و متغیر وابسته (انگیزه ارائه پیشنهاد) اطمینان حاصل شود؛ بنابراین در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این ۵ متغیر به‌ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که علاوه بر سنجش روایی سؤال‌های پرسشنامه، برای بررسی ارتباط بین متغیرها پنهان (عامل‌های به‌دست‌آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سؤال‌ها) به‌کار برده می‌شود و نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری است. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مربوطه باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد (Falk & Miller, 1992).

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

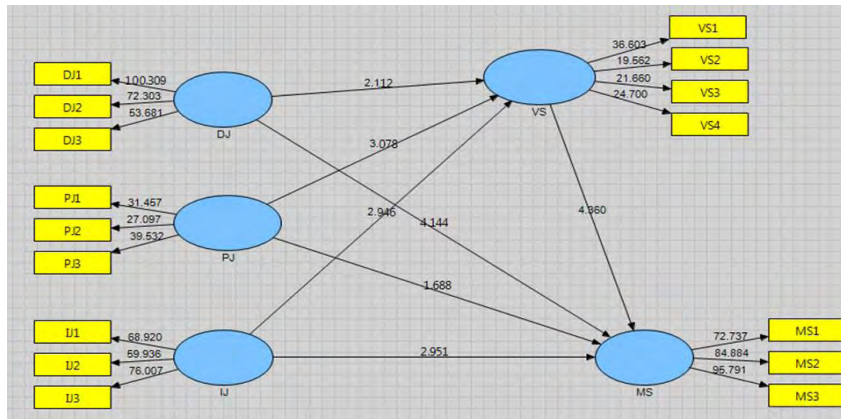
متغیر نشانگرها	عدالت توزیعی	عدالت روبه‌ای	عدالت مراوده‌ای	ارزش نظام پیشنهادها	انگیزه برای ارائه پیشنهاد	p-values
DJ1	۰/۹۲۸	۰/۶۴۴	۰/۶۷۶	۰/۵۵۰	۰/۷۲۹	۰/۰۵ <
DJ2	۰/۹۲۰	۰/۶۷۶	۰/۷۱۳	۰/۵۴۴	۰/۶۶۰	۰/۰۵ <
DJ3	۰/۸۸۳	۰/۵۹۹	۰/۶۱۱	۰/۴۵۵	۰/۵۷۰	۰/۰۵ <
PJ1	۰/۶۷۱	۰/۶۸۱	۰/۹۱۴	۰/۵۵۹	۰/۶۵۴	۰/۰۵ <
PJ2	۰/۶۶۵	۰/۶۹۵	۰/۸۹۸	۰/۵۳۸	۰/۵۹۵	۰/۰۵ <
PJ3	۰/۶۵۶	۰/۷۰۱	۰/۹	۰/۵۷۳	۰/۷۲۹	۰/۰۵ <
IJ1	۰/۵۹۳	۰/۸۳۷	۰/۶۶۹	۰/۴۱۹	۰/۵۵۷	۰/۰۵ <
IJ2	۰/۵۹۵	۰/۸۱۵	۰/۵۸۷	۰/۵۷۶	۰/۵۹۴	۰/۰۵ <
IJ3	۰/۵۷۳	۰/۸۵۲	۰/۶۶۸	۰/۵۱۲	۰/۵۷۸	۰/۰۵ <
VS1	۰/۴۷۹	۰/۵۴۲	۰/۵۲۰	۰/۸۲۲	۰/۶۲۱	۰/۰۵ <
VS2	۰/۴	۰/۴۶۸	۰/۴۸۶	۰/۷۶۰	۰/۵۱۶	۰/۰۵ <
VS3	۰/۴۳۷	۰/۴۲۳	۰/۴۸۷	۰/۷۵۲	۰/۵۰۷	۰/۰۰۵ <
VS4	۰/۴۶۹	۰/۴۵۲	۰/۴۳۴	۰/۷۹۸	۰/۵۰۳	۰/۰۰۵ <
MS1	۰/۶۱۴	۰/۶۰۴	۰/۶۷۴	۰/۶۶۶	۰/۹۱۸	۰/۰۰۵ <
MS2	۰/۶۹۵	۰/۶۵۵	۰/۶۷۶	۰/۶۰۲	۰/۹۱۱	۰/۰۰۵ <
MS3	۰/۶۹۲	۰/۶۵۹	۰/۶۸۲	۰/۶۴۳	۰/۹۴۴	۰/۰۰۵ <

طبق جدول ۲، تمامی مقادیر سنج‌های مرتبط با متغیرها که در خانه‌هایی با رنگ تیره مشخص شده‌اند، بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار و مدل‌های اندازه‌گیری تمام متغیرها مناسب است.

بررسی مدل ساختاری پژوهش. دومین مرحله در رویه‌ها، بهره‌گیری از ضرایب تعیین و شاخص‌های برازندگی مدل به منظور ارزیابی مدل ساختاری است (Okazaki & Taylor, 2008). قدرت پیش‌بینی مدل طراحی شده با استفاده از مقدار واریانس توضیح داده شده (R^2) برای متغیرهای وابسته تحلیل می‌شود که مقادیر بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۱ را برای آن مناسب دانسته‌اند (Falk & Miller, 1992). در این پژوهش، مقدار R^2 برای انگیزه ارائه پیشنهاد ۰/۶۲۹ محاسبه شد؛ از این رو مدل ساختاری پژوهش حاضر از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است؛ به عبارت دیگر حدود ۶۳ درصد از واریانس متغیر انگیزه برای ارائه پیشنهاد توسط متغیرهای واردشونده به آن در مدل توضیح داده می‌شود که مقدار قابل قبولی است. با توجه به مطالب عنوان شده درخصوص تحلیل مدل اندازه‌گیری، تمامی شاخص‌های مورد بررسی در وضعیت مناسبی به سر می‌برند؛ بنابراین مدل پیشنهادی این پژوهش دارای قدرت پیش‌بینی‌کنندگی کافی است. پس از بررسی و تحلیل مدل اندازه‌گیری، در ادامه فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۱. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری پارامترها

در مورد روابط بین اجزای مدل، با توجه به شکل ۲، نتایج زیر به‌دست آمد:

در ارتباط با فرضیه‌های اول تا سوم، مقدار ضریب بتا () برای رابطه بین دو متغیر عدالت توزیعی و ارزش نظام پیشنهادها ۰/۱۷۳ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۲)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت توزیعی بر ارزش نظام پیشنهادها تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه اول)؛ همچنین مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و ارزش نظام پیشنهادها ۰/۲۶۹ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۲)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت رویه‌ای بر ارزش نظام پیشنهادها تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه دوم). مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر عدالت مرادده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها نیز ۰/۲۸۳ محاسبه شد و با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۲)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت مرادده‌ای بر ارزش نظام پیشنهادها تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه سوم). در ارتباط با فرضیه هفتم پژوهش، مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد ۰/۳۰۲ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۲)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و ارزش نظام پیشنهادها بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه هفتم)؛ در نتیجه فرضیه‌های هشتم، نهم و دهم، یعنی میانجی‌بودن ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد نیز تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی

ارزش نظام پیشنهادها، عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد دارند؛ همچنین در ارتباط با فرضیه چهارم پژوهش، مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر عدالت توزیعی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد $0/286$ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری $0/05$ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از $1/96$ است (شکل ۲)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای $0/05$ معنادار است؛ یعنی عدالت توزیعی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه چهارم)؛ همچنین در ارتباط با فرضیه پنجم پژوهش، مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و انگیزه برای ارائه پیشنهاد $0/119$ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری $0/05$ بیشتر است، عدد معناداری کوچک‌تر از $1/96$ است (شکل ۳)؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای $0/05$ معنادار نیست؛ یعنی عدالت رویه‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معناداری ندارد (رد فرضیه پنجم). در ارتباط با فرضیه ششم پژوهش نیز مقدار ضریب بتا برای رابطه بین دو متغیر عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه پیشنهاد $0/246$ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (P-Value) که از سطح معناداری $0/05$ کمتر است، عدد معناداری بزرگ‌تر از $1/96$ است؛ بنابراین این ضریب در سطح خطای $0/05$ معنادار است؛ یعنی عدالت مراوده‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه ششم).

با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش، مشخص شد که ارزش نظام پیشنهادها تأثیر عدالت توزیعی و مراوده‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد را به‌طور بخشی و تأثیر عدالت رویه‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد را (با توجه به رد شدن فرضیه پنجم) به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

بررسی شاخص‌های برازش مدل. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۱ و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی^۲ است، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون - گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشان‌دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری است.

1. Cross Validation Commuality (CV-Com)
2. Cross Validation Redundancy (CV-Red)

جدول ۳. شاخص‌های اشتراک (CV-Com) و شاخص حسو (CV-Red)

متغیر	CV-Com	CV-Red
عدالت توزیعی	۰/۶۲۰	۰/۶۲۰
عدالت رویه‌ای	۰/۳۸۴	۰/۳۸۴
عدالت مرادده‌ای	۰/۵۹۳	۰/۵۹۳
ارزش نظام پیشنهادها	۰/۳۵۶	۰/۲۰۹
انگیزه برای ارائه پیشنهاد	۰/۶۶۴	۰/۵۳۱

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال بررسی اثر ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت سازمانی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد با تأکید بر نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در «دانشگاه فردوسی مشهد» است. برای تبیین چارچوب مفهومی، ابتدا بر اساس «نظریه تبادل اجتماعی» نشان داده شد، عدالت سازمانی بر ارزش نظام پیشنهادها که همان نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها است، تأثیر می‌گذارد؛ همچنین رابطه عدالت با انگیزه بر مبنای «نظریه انگیزشی آدامز» تبیین شد. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا همبستگی بین متغیرها و سؤال‌های آن‌ها مورد آزمون قرار گرفت؛ سپس به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی، فرضیه‌های پژوهش آزمون شدند؛ به طوری که نتایج مدل پژوهش، حاکی از تأیید نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین هر سه نوع عدالت و انگیزه برای ارائه پیشنهاد است؛ به علاوه مشخص شد عدالت توزیعی و مرادده‌ای به طور مستقیم با انگیزه برای ارائه پیشنهاد رابطه معناداری دارد.

در پژوهش حاضر ۱۰ فرضیه اصلی با استفاده از روش‌های آماری بررسی و تحلیل شد که به جز فرضیه پنجم، تمامی فرضیه‌های مطالعه تأیید شدند؛ به این صورت که ابتدا رابطه بین عدالت سازمانی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که در میان ابعاد سه‌گانه عدالت، تنها رابطه عدالت رویه‌ای با انگیزه برای ارائه پیشنهاد معنادار نیست؛ اما رابطه عدالت توزیعی و مرادده‌ای با انگیزه مثبت و معنادار بود که این نتیجه با مطالعات لیائو و تایی (۲۰۰۶) و گئورگ و زویی (۲۰۰۷) مطابقت دارد. هرچند به نظر می‌رسد میان عدالت و انگیزه و نوآوری، هر دو رابطه وجود داشته باشد؛ اما اثرات ابعاد سه‌گانه عدالت بر انگیزش کارمندان برای بروز رفتار نوآورانه در زمینه یک نظام پیشنهاد تاکنون بررسی نشده است. در این مطالعه، وجود رابطه مثبت و غیرمستقیم معنادار میان سه نوع عدالت سازمانی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد که توسط ارزش نظام پیشنهادها میانجی‌گری می‌شود، شناسایی شد. بررسی نقش ارزش نظام پیشنهادها به عنوان عامل میانجی در رابطه بین عدالت و انگیزه برای ارائه پیشنهاد کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. وجود مبانی نظری در مورد رابطه بین ارزش نظام

پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد نشان‌دهنده این است که نظام پیشنهادها می‌تواند به‌عنوان یک مکانیزم میانجی در رابطه بین عدالت سازمانی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد تعریف شود. در این مطالعه ارزش نظام پیشنهادها به معنای نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها است و رابطه بین عدالت و نگرش در مطالعه‌های بسیاری بررسی شده است که در آن‌ها تعهد سازمانی، رضایت شغلی، اعتماد و غیره به‌عنوان نگرش‌های کلی محیط کار بررسی شده‌اند؛ اما رابطه عدالت و نگرش با عنوان «ارزش نظام پیشنهادها» تنها به‌وسیله بوش و همکاران (۲۰۱۰)، بررسی شده است. در کل فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت ارتباط مثبت و معناداری با ارزش نظام پیشنهادها دارد تأیید شد که این نتیجه همراستا با یافته‌های پژوهش‌هایی است (Ambrose & Schminke, 2003; Bies & Shapiro, 1987) که نشان می‌دهند رعایت عدالت بر نگرش تأثیرگذار است. هفتمین فرضیه نیز که مبین رابطه مثبت و معنادار بین ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد است، در سطح خطای ۵ درصد موردآزمون قرار گرفت و تأیید شد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های گرانت و سومانت (۲۰۰۹) و جو و لیم (۲۰۰۹) که تأثیر نگرش بر انگیزه را بررسی کردند، مطابقت دارد؛ بنابراین نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد، عدالت توزیعی و مراوده‌ای هم به‌شکل مستقیم بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر می‌گذارند (فرضیه‌های ۴ و ۶) و هم به‌شکل غیرمستقیم و از طریق ارزش نظام پیشنهادها (فرضیه‌های ۱، ۳، ۷، ۸ و ۱۰)؛ اما رد شدن فرضیه پنجم نشان می‌دهد که تنها راه اثرگذاری عدالت رویه‌ای بر انگیزه از طریق ارزش نظام پیشنهادها است و این یعنی عدالت رویه‌ای تنها دارای تأثیر غیرمستقیم بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد است.

در توجیه نتایج می‌توان استدلال کرد، از آنجاکه عدالت توزیعی به پاداش، منافع و ارزشی که نصیب هر فرد می‌شود، اشاره دارد و عدالت مراوده‌ای نیز نمایانگر رفتار محترمانه و برخورد مناسبی است که با افراد می‌شود؛ بنابراین این دو بُعد از عدالت سازمانی می‌توانند به‌طور مستقیم انگیزه برای ارائه پیشنهاد را تحت تأثیر قرار دهند؛ اما عدالت رویه‌ای چون به‌طور صریح به مقررات حاکم بر نظام پیشنهادها اشاره دارد و به اصول و رویه‌های ارزیابی پیشنهادها مربوط می‌شود، ابتدا باید نظر مثبت کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها را جلب کند و پس از شکل‌گیری نگرش مثبت به سیستم پیشنهاددهی و رویه و سازوکار اجرایی آن، موجب ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه پیشنهاد شود.

با اثبات روابط یادشده، رعایت عدالت در سازمان هم از این نظر که با تأثیر بر نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها، موجب شرکت یا شرکت‌نکردن در نظام می‌شود و هم به لحاظ اینکه به‌طور مستقیم بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد اثر می‌گذارد، امری انکارناپذیر است.

یافته‌های مطالعه حاضر، پژوهش در مورد عدالت سازمانی را گسترش می‌دهد؛ یعنی آثار مثبت عدالت بر انگیزش کارمندان برای ارائه پیشنهاد را نشان می‌دهد؛ به علاوه، یافته‌ها بر اهمیت عملی ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت برای نظام پیشنهادها تأکید می‌کند که به نوبه‌ی خود صرفه‌جویی قابل‌توجهی در هزینه‌ها ایجاد می‌کند. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش را افراد تحصیل‌کرده تشکیل داده بودند، می‌توان یکی از دلایل اهمیت رعایت عدالت مراوده‌ای در برخوردها (از نظر افراد جامعه) را به این عامل نسبت داد. ضرورت برخورد محبت‌آمیز و توأم با احترام با کارکنان پیشنهاددهنده و توجه به قدر و منزلت افراد همراه با دادن بازخورد پیشنهادها گذشته و تشویق و قدردانی در صورت اجرای پیشنهاد، همچنین ارائه توضیحات به‌طور کامل و محترمانه و توجیه در صورت اجرائشدن پیشنهاد از مصادیق رعایت عدالت مراوده‌ای در بستر نظام پیشنهادها است. در رابطه با عدالت رویه‌ای نیز افراد انتظار دارند ایده‌های آن‌ها بر اساس اصول و رویه‌های قانونی و فرآیندهای استاندارد از سوی سرپرستان نظام پیشنهادها ارزیابی شود؛ همچنین انتظار دریافت منافع بیشتر یا لاقل برابر، نسبت به هزینه‌ای که یک شخص برای ارائه پیشنهادش از فکر و زمان خود می‌کند، به‌عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت توزیعی در بستر نظام پیشنهادها مطرح است که باعث افزایش انگیزه، شوق و رغبت لازم برای شرکت در نظام ارائه ایده‌ها و نظرهای خلاقانه کارکنان به دانشگاه می‌شود که در نهایت کارکنان دانشگاه را توانا می‌سازد و ممکن است باعث افزایش انگیزه و تشویق آن‌ها برای شراکت در تصمیم‌گیری باکیفیت‌تر و کارهای نوآورانه و خلاقانه شود و دانشگاه را از ثمرات فراوان آن بهره‌مند سازد.

اگر تأثیرات شدید عدالت بر فراگردهای منطقی‌تر سازمانی در نظر گرفته شود در فرهنگ جاری که کار گروهی و سرمایه‌گذاری داوطلبانه در گروه و سازمان هر روز اهمیت بیشتری می‌یابد، استفاده از عدالت برای ارتقای میزان همکاری و مشارکت منابع انسانی، به‌عنوان یک اصل مدیریتی بسیار جذاب مطرح است. در واقع عدالت برای رفع همه مشکلات سازمان، راهکار ارائه نمی‌دهد؛ اما رعایت آن ابزار بسیار نیرومند مدیریت برای پاره‌ای از موضوع‌های مهم سازمانی است.

پیشنهادها. پژوهشگران بسیاری نقش مهم نظام پیشنهادها را برای موفقیت سازمان نشان داده‌اند. نتایج پژوهش حاضر، پژوهش‌های پیشین را گسترش می‌دهد و نشان می‌دهد که عدالت و ارزش نظام پیشنهادها در انگیزه‌ی کارکنان برای ارائه پیشنهاد به این گونه نظام‌ها اثر دارد. این یافته‌ها اشاره‌های متعددی برای رویه‌های سازمان دارد. نخست، مهم‌ترین نکته اینک اثر عدالت مراوده‌ای باید مدنظر قرار گیرد. سازمان‌ها اغلب برای تسریع و تقویت کارایی، فرآیندهای نظام پیشنهاد را مدیریت می‌کنند؛ اما «عوامل نرم» نظیر عدالت مراوده‌ای که بیشتر اوقات نادیده

گرفته می‌شوند نیز باید مدنظر قرار گیرند. هم‌راستا با پژوهشگران دیگر که پیشنهاد می‌کنند سازمان‌ها باید اقدامات خود را توضیح دهند یا سرپرستان را به‌صورت نظام‌مند برای تقویت عدالت مرادده‌ای آموزش دهند، موارد زیر توطیه می‌شود: بازخورد به پیشنهادها باید به‌صورت مفصل و به روشی محترمانه دلایل موافق و مخالف اجرای پیشنهادها را توضیح دهد. سرپرستان نیز باید آموزش ببینند که در زمان تلاش برای تشویق کارمندان برای ارائه پیشنهاد به روشی تصدیقی و محترمانه ارتباط برقرار کنند؛ به‌علاوه، نحوه ارزیابی ایده‌های کارمندان باید بر مبنای اصول و رویه‌های قانونی و فرآیندهای استاندارد باشد تا همه کارمندان اطمینان حاصل کنند ارزشیابی و رفتاری که با ایده مطرح‌شده توسط هر یک از کارمندان می‌شود با صداقت، منصفانه و بدون عیب و نقص است و مسئولان نظام پیشنهادها به‌هنگام ارزشیابی ایده‌های مطرح‌شده از طرف برخی کارکنان، دچار سوگیری و تبعیض نمی‌شوند که این مصداق بارز رعایت عدالت رویه‌ای است. در رابطه با عدالت توزیعی باید پاداش‌ها و تقدیرهایی که از پیشنهادها سازنده به عمل می‌آید، به‌گونه‌ای باشد که به‌اندازه‌ای که یک شخص برای ارائه پیشنهاد از فکر و زمان خود هزینه می‌کند، به همان اندازه برای وی منفعت حاصل شود؛ دوم، نتایج نقش مهم ارزش یک نظام پیشنهاد را نشان می‌دهد. ایجاد درک نسبت به مربوط بودن نظام و فایده پایدار آن یکی از راه‌های افزایش ارزش مثبت نظام پیشنهاد است؛ بنابراین، منفعت نظام پیشنهاد برای کارمندان و برای سازمان باید به‌طور رسمی و برای مثال از طریق مجله‌ها، آگهی‌ها یا سخنرانی‌های مدیریت به اطلاع برسد تا کارکنان نسبت به نظام نگرش مثبتی پیدا کنند؛ بنابراین به سازمان‌ها توصیه می‌شود به سرمایه‌های فکری منابع انسانی خود توجه خاصی کنند و اقداماتی در راستای بهبود و توسعه آنان به‌عمل آورند؛ همچنین توصیه می‌شود، مسئولان نظام پیشنهادها به‌منظور ارتقای عملکرد خود به توسعه مهارت‌های ارتباطی توأم با احترام به کارکنان بپردازند که این امر می‌تواند یکی از راهکارهایی برای کسب ایده‌های جدید از کارکنان باشد.

داشتن درک بهتر نسبت به عواملی که انگیزه به ارائه پیشنهاد را پیش‌بینی می‌کنند برای افزایش پژوهش‌های موجود در مورد نظام پیشنهادها که کمیاب نیز هست، مهم است. این مطالعه شواهدی فراهم می‌کند که نشان می‌دهد عدالت سازمانی و ارزش نظام پیشنهادها در انگیزه کارکنان برای ارائه‌ی پیشنهاد حیاتی است. با در نظر گرفتن مربوط بودن نظام پیشنهاد برای موفقیت سازمانی و صرفه‌جویی هزینه، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش عامل محرکی برای پژوهش‌های آتی باشد، به بهینه‌شدن فرآیندهای پیشنهاددهی در سازمان‌ها کمک کند و بینش نسبت به سازوکارهای زیربنایی ایجاد انگیزش در کارمندان برای ارائه پیشنهاد را غنی سازد؛ بنابراین پژوهشگرانی که علاقه‌مند به پژوهش در این زمینه هستند، می‌تواند با وارد کردن متغیرهای جدید اثرگذار بر انگیزه در مدل کنونی، افزایش انگیزه برای شرکت در نظام پیشنهادها

و ارائه ایده را از جنبه‌های دیگر بررسی کنند؛ زیرا برای کسب دیدگاه جامع‌تر نسبت به سازوکارهای زیربنایی انگیزشی، متغیرهایی که در این رابطه می‌توانند تأثیرگذار باشند باید بررسی شوند.

محدودیت‌ها. بنا به دلایل سازمانی، دانش کارمندان در مورد نظام پیشنهادها، امکان کنترل نداشت؛ بنابراین این امکان وجود دارد که کارمندان بدون داشتن دانش نسبت به نظام پیشنهادها به سؤال‌ها پاسخ داده باشند. باوجوداین، طبق نظر سرپرستان نظام پیشنهادها و مسئولان مربوطه، نظام پیشنهادها در دانشگاه به‌خوبی شناخته شده است و همه کارمندان از آن آگاهی دارند.



منابع

۱. الوانی، مهدی (۱۳۹۲). مدیریت عمومی (چاپ چهل و هشتم). تهران: نی.
۲. افجه، علی اکبر (۱۳۹۰). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی (چاپ هفتم). تهران: سمت.
۳. حمیدی، ناصر؛ الوانی، مهدی و جباری، فهیمه (۱۳۸۹). مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادها و ارائه الگوی مناسب جهت برقراری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین. فصلنامه مدیریت، ۷ (۲۰)، ۷۶-۹۳.
۴. رایبیز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع) (چاپ اول). جلد ۱، تهران: نص.
۵. رضاییان، علی (۱۳۹۱). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) (چاپ پنجم). تهران: سمت.
۶. رضایی، جلال (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها. تهران: پیام مؤلف.
۷. سالاری، محمدمهدی؛ وفادار، زهره؛ رحمانی، رمضان؛ خاقانی‌زاده، مرتضی؛ حاجی امینی، زهرا و دانشمندی، محمد (۱۳۸۸). تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر میزان تعهد سازمانی پرسنل شاغل در بخش‌های مراقبت ویژه. مجله پرستاری مراقبت ویژه، ۲ (۱)، ۲۱-۲۶.
۸. سپاسگزار، حسین (۱۳۸۰). عوامل بازدارنده در اجرای موفق نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران. سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران: جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۹. سیدجوادین، رضا (۱۳۹۰ الف). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم) (چاپ سوم). جلد ۱. تهران: نگاه دانش.
۱۰. سیدجوادین، رضا (۱۳۹۰ ب). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم) (چاپ سوم). جلد ۲. تهران: نگاه دانش.
۱۱. طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۱). تئوری‌های مدیریت پارسه (جلد دوم: رفتار سازمانی و منابع انسانی) (چاپ سوم). تهران: حرکت نو.
۱۲. کاظمی، مصطفی؛ حمیدی، مهسا و شعرباف، احمد (۱۳۸۷). ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و ارائه راه کارهایی جهت بهبود آن. دومین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران.
۱۳. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۳۹، ۱۳-۲۸.
۱۴. مقیمی، محمد (۱۳۸۵). نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل (چاپ اول). تهران: انجمن ایرانیان خارج از کشور.

۱۵. مقیمی، مریم؛ مهram، بهروز؛ سعیدی رضوانی، محمود و آقامحمدیان، حمیدرضا (۱۳۸۶). بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و خصیصه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آن‌ها در نظام پیشنهادها. *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۹ (۱) ۳۹-۵۶.
16. Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
17. Ambrose, M. and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Applied Psychology*, 88, 295-305.
18. Beugre', C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systematic justice: the effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-39.
19. Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press.
20. Bies, R. J., & Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
21. Buech, V., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 507 ° 525
22. Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-82.
23. Charash, V. C. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations. a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 278-305.
24. Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: the mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16(2), 187-99.
25. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 409-22.
26. Fairbank, J.F. & Williams, S.D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74.
27. Falk, R., & Miller, N. (1992). *A primer soft modeling*. Akron: The University of Akron Press.
28. Ferguson, J. L., Ellen, P. S., & Bearde, W. O. (2014). Procedural and Distributive Fairness: Determinants of Overall Price Fairness. *Journal of Business Ethics*, 121, 217° 231.
29. Figueroa, H. (2000). Sensormatic saves \$1.7 million through employee suggestions. *Caribbean Business*, 28.
30. Fornel, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50.

31. George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
32. Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-44.
33. Huhtala, H. & Parzefall, M.-R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306.
34. Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
35. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*, Educational and Psychological Measurement, 607-610
36. Kim, S., & Andrew, D. P. (2013). Organizational justice in intercollegiate athletics: Perceptions of coaches. *Sport Management Review*, 16, 200° 210.
37. Liao, W. C. & Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-56.
38. Liljander, K., Polsa, P., & Van Riel, A. (2009). Modeling consumer responses to an apparel store band: Store image as a risk reducer. *Journal of retailing and Consumer Services*, 16, 281- 290.
39. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. 5th edition, McGraw-Hill.
40. Molleman, E. (2009). Attitudes toward flexibility: the role of task characteristics. *Group & Organization Management*, 34(2), 241-68.
41. Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-79.
42. Okazaki, S., & Taylor, C. R. (2008). What is SMS advertising and why do multinationals adopt it? Answer from an empirical study in European markets. *Journal of Business Research*, 61, 4-12.
43. Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-34.
44. Rapp, C. & Eklund, J.R. (2007). Sustainable development of a suggestion system: factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 79-94.
45. Silva, M. R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: what changes, what remains the same? *Organizational Change Management*, 27(1), 23-40.
46. Stumpp, T., Hu'hlsheger, U.R., Muck, P.M. & Maier, G.W. (2009). Expanding the link between core self-evaluations and affective job attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 148-166.
47. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling, *computational statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
48. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

49. Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice*. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

50. Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research, 13*(3), 291-312.

