

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال یازدهم، شماره ۲۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۸

## اثرگذاری عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان با تبیین نقش میانجی بهبود هزینه روابط خریدار و عرضه کننده در شرکت های توزیع و پخش

فخرالدین معروفی

دانشیار دانشگاه کردستان

آرمان احمدی زاد\*

استادیار دانشگاه کردستان

رؤبا عرجون

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی دانشگاه کردستان

حیدر محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی دانشگاه کردستان

DOI: 10.22067/pmt.v11i2.72292

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

شرکت های توزیع مواد مصرفی نقشی انکار نشدنی در تأمین نیازهای سازمانی دارند و می توانند با حضور مؤثر خود در زمینه برتری یک صنعت تلاش کنند و گاه ممکن است با عدم حضور مؤثر و موفق خود، زمینه های خسارت به تک تک اعضای یک جامعه را فراهم نمایند. پژوهش حاضر براساس هدف از نوع کاربردی است و بر اساس ماهیت و نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل عوامل فروش در شرکت های توزیع مواد مصرفی شهر سنندج که ۹۵۳ نفر است و تعداد ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین و انتخاب شد. ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه های استاندارد می باشد که پرسشنامه حاضر از لحاظ روایی به تأیید اساتید صاحب نظر این امر رسیده و از لحاظ پایایی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه های پژوهش با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری بررسی شد. نتایج نشان داد عدالت سازمانی بر عملکرد و بهبود هزینه روابط خریدار و فروشنده اثر مثبت و معناداری دارد؛ اما اثر عدالت بر عملکرد کارکنان بیش از آن بر بهبود هزینه روابط خریدار و فروشنده است. همچنین به ترتیب اثر عدالت مرادده ای، سپس عدالت رویه ای و در انتها عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان و بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه کننده اثر گذار است.

**کلیدواژه ها:** عدالت سازمانی، عملکرد، روابط بین خریدار و عرضه کننده، شرکت های توزیع و پخش.

a.ahmadizad@uok.ac.ir

\*نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۵

## مقدمه

بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پر رمز و راز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان خاصیت اصلی آن است نیازمند اتخاذ و اجرای راهبردهای اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است (Nosrat Panah et al., 2018). افزایش عملکرد سازمانی ناشی از سیاست‌های اقتصاد کلان یا تعادل مالی نیست، بلکه نتیجه پیشرفت فنی، نوآوری و کیفیت عوامل فردی، ساختاری و رابطه‌ای است که به نوبه خود بر تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد (Googan et al., 2016). سیر تطور تاریخی نشان می‌دهد که عدالت به عنوان نوعی ارزش، بازتاب وضعیت مطلوب جوامع بوده است که چگونگی ترسیم این وضعیت مطلوب مبنای شکل‌گیری نهادها، روابط، ساختارها و نظام تعادلی مختلف در بین افراد بشر شده است (Danaeifard & Tirabzadejahromi, 2017). نظریه و تحقیقات دربارهٔ عدالت سازمانی در قالب سه موج قابل ارزیابی است. موج نخست بر محور عدالت توزیعی، موج دوم بر عدالت رویه‌ای و موج سوم بر عدالت مرادده‌ای مبتنی است (Tajobi et al., 2015). ادراک عدالت اثرات سازنده‌ای بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. عدالت و توزیع منصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تقویت روحیه کارکنان و افزایش روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود، بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (Ardalan et al., 2014). واقعیت آن است که ضعف راهبری در سیستم توزیع محصولات در ایران همیشه و در همه حال به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع در عرصه رشد و شکوفایی اقتصادی ایران مطرح بوده است. جریان بهینه و روان رسیدن کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده همواره تضمین‌کننده سود مطمئن برای تولیدکننده و از سوی دیگر قیمت‌های مناسب برای مصرف‌کننده است و این دو مورد درست همان مواردی هستند که اقتصاد ایران همواره از آن بی‌بهره بوده است. با توجه به اینکه شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایران رویکرد خود را از ارائه محصولات خارجی و وابستگی به طرف کشورهای خارجی به سمت عرضه و مصرف کالاهای داخلی تغییر داده‌اند و سعی در همه بخش‌ها و سازمان‌ها بر این است که با ایجاد خود کفایی در تمام زمینه‌ها، زیر ساخت‌های رشد کشور فراهم شود. بر این اساس سازمان‌هایی که رسالت توزیع مواد مصرفی را دارند نقشی مهم و بارز پیدا می‌کنند. از آنجا که این اقلام مصرفی می‌توانند در تمامی صنایع و بخش‌های خدماتی و اجرایی کارایی داشته باشد می‌طلبند با دقت بیشتر در تمام جنبه‌ها با یک رویکرد دانش محور و مبتنی بر هزینه‌های متناسب با فعالیت‌های سازمان توزیع کننده مورد بررسی بیشتر و عمیق‌تری قرار گیرند. با توجه به سیاست‌های کشور و پیگیری اقتصاد مقاومتی می‌بایست با توجه به کمبودهایی که از تحریم‌ها و کارشکنی‌های کشورهای رقیب از این

تهدیدات فرصت ساخته و سعی در گسترش و به روز رسانی سیستم‌های توزیع مواد مصرفی داشته باشیم. لذا باید به موارد مهمی چون عدالت سازمانی در سازمان‌های توزیع کننده مواد مصرفی، هزینه‌های روابط بین خریدار و مصرف کننده و عملکرد کارکنان در این سازمان‌ها توجه ویژه‌ای شده و با موشکافی و دقت نظر در این مورد بررسی‌های بیشتری صورت گیرد. اما از سوی دیگر شهر سنندج به عنوان یک شهر غربی و مرکز یکی از استان‌های مرزی کشور که در زمان جنگ تحمیلی زیر حملات گسترده کشور مقاومت نموده و متحمل هزینه‌های بسیار زیادی برای از بین رفتن زیر ساخت‌ها و صنایع خود شده است. در دوران پس از جنگ تحمیلی و همزمان با سیاست‌های محرومیت زدایی دولت، این استان مورد توجه خاص دولت قرار گرفته و سعی شد با سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی صنایع و اقتصاد استان رشد مثبتی داشته باشد. بر این اساس و با توجه به محدودیت‌های موجود شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی متنوعی ایجاد شده و کم و بیش فعالیت خود را آغاز کردند. با آغاز فعالیت‌های این صنایع نقش شرکت‌ها و سازمان‌های توزیع کننده مواد مصرفی اهمیت ویژه‌ای پیدا کردند و بیش از پیش مورد توجه قرار گرفتند، از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخ گویی به این سؤال است که عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان<sup>۱</sup> و بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه کننده<sup>۲</sup> در شرکت‌های توزیع مواد مصرفی شهر سنندج چه تأثیری دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

#### عملکرد کارکنان

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۳</sup> ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جלו برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد و تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. به عبارت دیگر به نتیجه و اثر فعالیت‌های فردی در یک دوره مشخص اشاره می‌کند (Shahzad et al., 2010). عملکرد

<sup>1</sup> Employee Performance

<sup>2</sup> Relationships `Costs Between Buyers and Suppliers

<sup>3</sup> Synergy

کارکنان از مؤلفه‌های قابلیت اعتماد کارکنان، کیفیت کار کارکنان، ابتکار عمل کارکنان و همکاری کارکنان تشکیل شده است. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد (Waris, 2015). صاحب‌نظران، ارزیابی عملکرد کارکنان را عملی می‌دانند که در آن کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه در مشاغل محوله به طور سیستماتیک اندازه گیری استعداد و توانایی‌های بالقوه کارکنان برای بهبود انجام وظایف و رشد در رشته شغلی‌شان مشخص؛ روش مطلوب برانگیختن کارکنان روشن و بازخوردی به فرد داده می‌شود تا وی نقایص کار خود را بشناسد (Yong, 2008). شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمان‌ها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند. دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آن‌ها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی‌های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد (Kagnor, 2011).

#### هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده

امروزه با رشد تکنولوژی، به ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات، ماهیت عرضه و خرید به سرعت در حال تغییر است و جامعه و سازمان‌ها به صورت روزافزون تأثیر رقابت‌های شدید، فعالیت‌های تجاری جدید، کیفیت، طراحی محصول و فرایندها، تمرکز و غیر متمرکز بودن، نوآوری و اطمینان از توزیع بلندمدت محصول را مشاهده می‌کند. از این رو توزیع کنندگان یک محصول می‌بایست برای ارتباط سریع و امن با خریداران متحمل هزینه‌هایی شوند که از آن جمله می‌توان به هزینه‌های تبلیغاتی، هزینه‌های دوره‌های معرفی محصولات، هزینه‌های چاپ و بسته‌بندی محصولات که به نوعی می‌تواند به عنوان معرفی محصول به شمار رود و سایر هزینه‌های مرتبط اشاره نمود (Itzkowitz, 2016). سازمان‌هایی در امر توزیع محصولات موفق‌تر خواهند بود که بتوانند با کمترین هزینه ممکن این امور را به انجام برسانند. علم اقتصاد با کلماتی چون عرضه و تقاضا همراه است (Van Der Valk, 2016).

#### عدالت سازمانی

در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. برای مفهوم عدالت از کلماتی از قبیل مساوات، برابری، دادگری، درستی و راستی و...

استفاده می‌شود. مفهوم عدالت، یکی از اساسی‌ترین مفاهیمی است که در مورد چیستی آن بسیار بحث شده است، ولی اجماعی بر مباحث طرح شده وجود ندارد (Danaeifard & Tirabzadejehromi, 2017). عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور در گروه‌ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه ادراک افراد عادلانه‌تر باشد در نتیجه تعهد افراد برای مشارکت و توسعه بیشتر است. ادراک عدالت سازمانی یک اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه کارکنان اشاره دارد. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی‌های خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند انتظار دارند (Ivanswich, 2003).

در سازمان‌ها عدالت مربوط به قوانین و ارزش‌هایی می‌باشد که حاکم بر چگونگی توزیع نتیجه است. ادراک بی‌عدالتی در سازمان اثرات مخربی بر روی روحیه جمعی کارکنان دارد. بی‌عدالتی منجر به توزیع غیرمنصفانه دست‌آوردها و ستاده‌های سازمان می‌شود که این امر منجر به تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت کاری آنان می‌شود، بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است (Rego, 2014).

کارکنانی که در سازمان‌ها کار می‌کنند انتظار رفتاری عادلانه را دارند؛ چراکه اگر این رفتار منصفانه را نبینند منجر به احساس منفی در آن‌ها می‌شود و این بی‌عدالتی را در قالب جسمی، روانی و شناختی در طول کار از خود نشان می‌دهند (Dorkhani et al., 2016). عدالت سازمانی به سه دسته کلیدی عدالت توزیعی<sup>۱</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۲</sup> و عدالت مراوده‌ای<sup>۳</sup> تقسیم شده است. عدالت توزیعی کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محقق‌ها، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند (Martin & Bent, 2012). بر اساس عدالت رویه‌ای با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت

<sup>1</sup> Distributive Justice

<sup>2</sup> Procedural Justice

<sup>3</sup> Interactional Justice

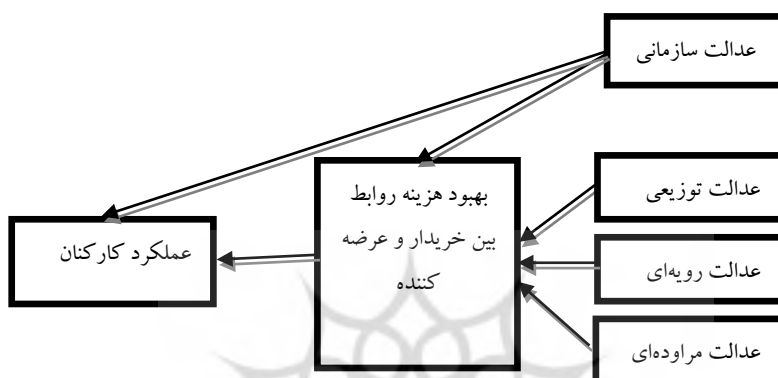
توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه‌ای) تغییر کرد در واقع عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. عدالت رویه‌ای عبارت است از میزانی که مقررات و رویه‌های مشخص شده توسط خط‌مشی‌ها در همه موارد کاربرد آن‌ها، به صورت یکسان پیروی می‌شوند (Hafman, 2011). عدالت رویه‌ای به بررسی آثار مثبت و منفی تصمیم‌های مدیران بر کارمندان آن‌ها از نظر میزان شفاف و منصفانه بودن اجرای این تصمیم‌ها می‌پردازد (Rego, 2014). در عدالت مراوده‌ای یا تعاملی روش‌های رسمی برخورد عادلانه با فرد شاغل مدنظر قرار می‌گیرد و عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرست‌ها به زیر دستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات بین فرستنده و گیرنده است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر نسبت به سرپرست است (Sitter, 2003).

### پیشینه پژوهش

ناصری در پژوهشی در سال (۲۰۱۷) با عنوان بررسی نقش عدالت سازمانی در کاهش فرصت طلبی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد و کاهش هزینه ارتباط خریدار تأمین کننده در پتروشیمی کرمانشاه انجام داد و به این نتیجه رسید که عدالت سازمانی در کاهش فرصت طلبی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد و کاهش هزینه خریدار تأمین کننده در شرکت بیستون کرمانشاه تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد. در پژوهشی که توسط حقیقی نسب و شریعت‌زاده (۲۰۱۰) با عنوان عوامل ایجاد کننده و تداوم دهنده رابطه بین خریداران و تأمین کنندگان صنعتی در بازار ماشین آلات و تجهیزات صنعتی انجام شد، نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی محصول و اعتماد بر رضایت از رابطه اثر مثبت دارند و فرصت طلبی فروشنده و تعارض بر اعتماد اثر منفی دارند، رضایت از رابطه بر تعهد اثر مثبت دارد و تعهد بر تمایل به تداوم رابطه اثر مثبت دارد. با استناد به یافته‌های پژوهش، روابط در بازار صنعتی مورد مطالعه در مراحل توسعه قرار دارد و برای دستیابی به مراحل بلند مدت و نهایی پیشنهاد می‌شود، تأمین کنندگان صنعتی تمرکز خاصی بر ویژگی محصول به منظور حفظ رضایت مشتریان از رابطه داشته باشند و برای بهره‌مندی از سود بلند مدت رابطه فقط به حفظ رضایت مشتریان خود اکتفا نکرده، بلکه نسبت به ایجاد تعهد در روابط تلاش کنند تا بتوانند تداوم رابطه با آن‌ها را تضمین کنند. پژوهشی در سال (۲۰۰۹) به بررسی تأثیر رعایت اصول اخلاقی از سوی فروشندگان بر جلب اعتماد، تعهد، ارتباطات با خریدار و ارتباطات دهان به دهان خریدار پرداخت و یافته‌ها حاکی از روابط و اثرات مثبت و معنادار میان متغیرهای پژوهش بود (Rigel et al., 2009). همچنین لئو و همکاران، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت رویه‌ای است که می‌تواند از طریق فعالیت‌هایی همچون ارائه

اطلاعات جزئی درباره سیاست‌ها و روندهای ارائه خدمات، نقش مهمی در بالا بردن اعتماد و رضایت مشتریان داشته باشد (Liu et al., 2014). با توجه به مبانی نظری پژوهش، متغیر عدالت سازمانی با مؤلفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای به عنوان متغیر مستقل، متغیر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده به عنوان متغیر میانجی و نهایتاً متغیر عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته‌اند و بر مبنای مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی ارائه شده است.

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: مبانی نظری پژوهش)

بر اساس مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های زیر تدوین شده و پژوهش حاضر به دنبال آزمون فرضیه‌های طرح شده است:

#### فرضیه‌های اصلی پژوهش

- ۱- عدالت سازمانی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و توزیع‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی پژوهش

- ۱- عدالت توزیعی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و توزیع‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- عدالت رویه‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و توزیع‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- عدالت مرادده‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و توزیع‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد.

- ۴- عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنا داری دارد.
- ۵- عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنا داری دارد.
- ۶- عدالت مرادده‌ای بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنا داری دارد.
- ۷- بهبود هزینه روابط بین خریدار و توزیع کننده بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنا داری دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف از نوع کاربردی است و بر اساس ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۸۹ شرکت فعال در زمینه توزیع و پخش در سندج می‌باشد که تعداد این عوامل فروش ۹۵۳ نفر است و تعداد ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین و انتخاب شد. در پژوهش حاضر از پرسشنامه استاندارد یادونگ و همکاران (۲۰۱۵) و کاندیری (۲۰۰۵) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده و برای روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و سازه استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه نظرات چندین نفر از استادان متخصص در این زمینه جمع‌آوری گردید. یافته‌های مرتبط با روایی سازه نیز در بخش یافته‌ها بتشریح آمده است که حاکی از روایی مناسب ابزار گردآوری داده است. برای محاسبه پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۰ بود و حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه است. داده‌های پژوهش نیز با مدل معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و Amos تجزیه و تحلیل شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه می‌شود. در بخش توصیفی، نمونه آماری در زمینه جنسیت، وضعیت تحصیلی، سن و سابقه کار پاسخگویان بررسی می‌شود. داده‌های مربوط به نمونه آماری بیانگر این بود که از نظر جنسیت ۲۶/۷ درصد نمونه را زنان (۷۳ نفر) و ۷۳/۳ درصد نمونه (۲۰۱ نفر) را مردان تشکیل داده‌اند. از نظر سنی گروه سنی کمتر از ۳۰ سال ۲۹/۵ درصد نمونه (۸۱ نفر)، گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال ۴۶/۷ درصد (۱۲۸ نفر) و گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال ۱۹/۴ درصد نمونه (۵۳) و گروه سنی بیش از ۵۰ سال ۴/۴ درصد از نمونه (۱۲ نفر) را تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلات پاسخگویان ۱۹/۴ درصد نمونه را افراد دارای مدرک دیپلم (۵۳ نفر) و ۴۲/۳ درصد افراد دارای مدرک فوق دیپلم (۱۱۶ نفر) و ۳۱/۸ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی (۸۷ نفر) و ۶/۵ درصد نمونه را افراد دارای کارشناسی ارشد و بالاتر (۱۸ نفر) تشکیل می‌دهند. از نظر تجربه و سابقه فعالیت، ۲۶ درصد نمونه را افراد دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال (۷۱ نمونه) و ۳۸/۷ درصد افراد دارای سابقه فعالیت بین ۵ الی ۱۰ سال (۱۰۶ نفر) و ۲۷ درصد



افراد دارای سابقه فعالیت بین ۱۰ الی ۱۵ سال (۷۴ نفر) و ۸/۳ درصد نمونه را افراد دارای سابقه فعالیت بالاتر از ۱۵ سال (۲۳ نفر) تشکیل می‌دهند.

### یافته‌های استنباطی

جدول (۱): آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

نتیجه‌گیری	Z	P-VALUE (SIG)	متغیر
نرمال است	۰/۴۱۲	۰/۰۵۳	عدالت توزیعی
نرمال است	۰/۴۲۲	۰/۰۶۹	عدالت رویه‌ای
نرمال است	۰/۴۱۵	۰/۰۵۶	عدالت مراوده‌ای
نرمال است	۰/۵۱۶	۰/۰۶۹	بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده
نرمال است	۰/۶۶۱	۰/۰۵۷	کیفیت کار کارکنان
نرمال است	۰/۴۴۹	۰/۰۷۲	قابلیت اعتماد کارکنان
نرمال است	۰/۱۵۶	۰/۰۶۲	ابتکار عمل کارکنان
نرمال است	۰/۱۹۹	۰/۰۸۷	همکاری کارکنان

برگرفته از یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول فوق مقدار p-value همگی متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۰۵ هستند و توجه به اینکه اگر سطح معناداری آزمون بیش از ۰/۰۵ باشد فرض صفر تأیید شده و فرضیه ۱ که همان غیر نرمال بودن متغیرهای پژوهش است رد می‌شود. بنابراین متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند.

### تحلیل عاملی

تحلیل عاملی تاییدی یکی از مهم‌ترین ابزارهای است که به پژوهشگر امکان بررسی صحت و سقم ساختار عاملی از پیش تعیین شده را برای متغیرهای مشاهده شده پژوهش می‌دهد. در مدل سازی معادلات ساختاری به گویه یا هر متغیری که بتوان آن را مستقیماً سنجید، متغیر آشکار گفته می‌شود و به متغیری که از طریق گویه‌ها مقدار آن سنجیده می‌شود، متغیر پنهان گفته می‌شود. بنابراین در پژوهش حاضر متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده، کیفیت کار کارکنان، قابلیت اعتماد کارکنان، ابتکار عمل کارکنان، همکاری کارکنان متغیرهای پنهان پژوهش هستند. پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن این امر که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول می‌باشند باید ابتدا تمام متغیرهای مشاهده شده

که مربوط به متغیرهای پنهان هستند، مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که برازش مدل اندازه‌گیری مناسب و قابل قبول است.

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل عاملی تحقیق

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۶	$>90\% \text{GFI}$
	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	RMR	۰/۰۳	نزدیک به صفر
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش توکر-لویس	TLI	۰/۹۴	$>90\% \text{NNFI}$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲	$>90\% \text{NFI}$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	$>90\% \text{CFI}$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۵	$>90\% \text{IFI}$
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۲	بالاتر از ۵۰ درصد
	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۷۷	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۴	کمتر از ۸ درصد

برگرفته از یافته‌های پژوهش

شاخص‌های برازش مدل به سه دسته کلی شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد تقسیم می‌شوند. این شاخص‌ها و دامنه قابل قبول آن‌ها در جدول فوق ذکر شده است. مطابق این نتایج همه شاخص‌های برازش در دامنه قابل قبول قرار داشته که حکایت از برازش مناسب و مطلوب مدل اندازه‌گیری پژوهش داشت. یعنی با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده شده) از برازش خوبی برخوردار هستند و به این معنی است که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. برای درک مناسب ارتباط بین متغیرهای پنهان و معرف‌های پژوهش، توجه به بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) از اهمیت بالایی برخوردار است. از این‌رو نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سؤال بررسی گردید. نتایج این بررسی به صورت بارهای عاملی همه سؤالات، مقدار نسبت بحرانی و مقدار P در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول (۳): نتایج بررسی ضرایب رگرسیونی و نسبت‌های بحرانی

متغیر	مؤلفه	بار عاملی	آماره t	ضریب معناداری
عدالت توزیعی	Q <sub>۱</sub>	۰/۴۴۹		
	Q <sub>۲</sub>	۰/۵۳۱	۲۵/۲۸۵	۰/۰۲۱
	Q <sub>۳</sub>	۰/۴۳۲	۲۵/۴۱۱	۰/۰۱۷
	Q <sub>۴</sub>	۰/۴۱۹	۱۴/۴۴۸	۰/۰۲۹
عدالت رویه‌ای	Q <sub>۵</sub>	۰/۵۸۱		
	Q <sub>۶</sub>	۰/۵۱۰	۲۶/۸۲۴	۰/۰۱۹
	Q <sub>۷</sub>	۰/۵۵۶	۲۱/۳۸۴	۰/۰۲۶
	Q <sub>۸</sub>	۰/۶۲۲	۱۲/۹۵۸	۰/۰۴۸
عدالت مرادده‌ای	Q <sub>۹</sub>	۰/۴۳۱		
	Q <sub>۱۰</sub>	۰/۵۳۵	۱۳/۷۱۷	۰/۰۳۹
	Q <sub>۱۱</sub>	۰/۶۸۴	۱۳/۹۵۹	۰/۰۱۹
	Q <sub>۱۲</sub>	۰/۶۷۲	۲۱/۱۸۵	۰/۰۲۷
بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده	Q <sub>۱۳</sub>	۰/۶۱۲		
	Q <sub>۱۴</sub>	۰/۵۱۷	۱۷/۸۲۷	۰/۰۲۹
	Q <sub>۱۵</sub>	۰/۴۴۱	۱۵/۷۵۰	۰/۰۲۸
	Q <sub>۱۶</sub>	۰/۶۷۱	۵/۵۹۱	۰/۰۱۲
	Q <sub>۱۷</sub>	۰/۶۲۲	۱۸/۸۴۸	۰/۰۳۳
قابلیت اعتماد به کارکنان	Q <sub>۱۸</sub>	۰/۵۲۹		
	Q <sub>۱۹</sub>	۰/۵۵۱	۱۳/۴۳۹	۰/۰۴۱
	Q <sub>۲۰</sub>	۰/۶۰۱	۱۴/۳۰۹	۰/۰۴۲
	Q <sub>۲۱</sub>	۰/۷۲۱	۱۵/۳۴۰	۰/۰۴۷
	Q <sub>۲۲</sub>	۰/۴۲۱	۱۰/۵۳۸	۰/۰۴۱
	Q <sub>۲۳</sub>	۰/۵۶۶	۱۰/۲۶۸	۰/۰۳۹
کیفیت کار کارکنان	Q <sub>۲۴</sub>	۰/۶۵۹		
	Q <sub>۲۵</sub>	۰/۶۰۱	۱۶/۲۴۳	۰/۰۳۷
	Q <sub>۲۶</sub>	۰/۴۵۹	۵/۱۰۰	۰/۰۰۹
	Q <sub>۲۷</sub>	۰/۵۱۲	۲۴/۳۸۰	۰/۰۲۱
	Q <sub>۲۸</sub>	۰/۵۵۳	۳۴/۵۶۲	۰/۰۱۶
	ابتکار عمل کارکنان	Q <sub>۲۹</sub>	۰/۴۶۶	
Q <sub>۳۰</sub>		۰/۴۱۱	۱۸/۴۸۱	۰/۰۳۹
Q <sub>۳۱</sub>		۰/۷۵۶	۱۸/۰۰۰	۰/۰۴۲
Q <sub>۳۲</sub>		۰/۵۱۲		
همکاری کارکنان				

ادامه جدول (۳):

۰/۰۲۴	۲۵/۸۴۶	۰/۶۰۱	Q۳۳
۰/۰۴۱	۲۵/۰۴۱	۰/۴۴۳	Q۳۴
۰/۰۲۸	۲۳/۶۴۲	۰/۶۶۲	Q۳۵

برگرفته از یافته‌های پژوهش

از آنجا که از نظر آماری پیشنهاد می‌شود که عامل‌های دارای مقدار وزن رگرسیونی (بار عاملی) بیش از ۰/۴۰ معنادار و قابل قبول تلقی می‌شوند بنابراین همه وزن‌های رگرسیونی در مدل مورد بررسی مقادیر بزرگتر از ۰/۴۰ دارند و همه نسبت‌های بحرانی (t-value) در سطح  $P < 0/001$  معنادار هستند.

#### برازش مدل پژوهش

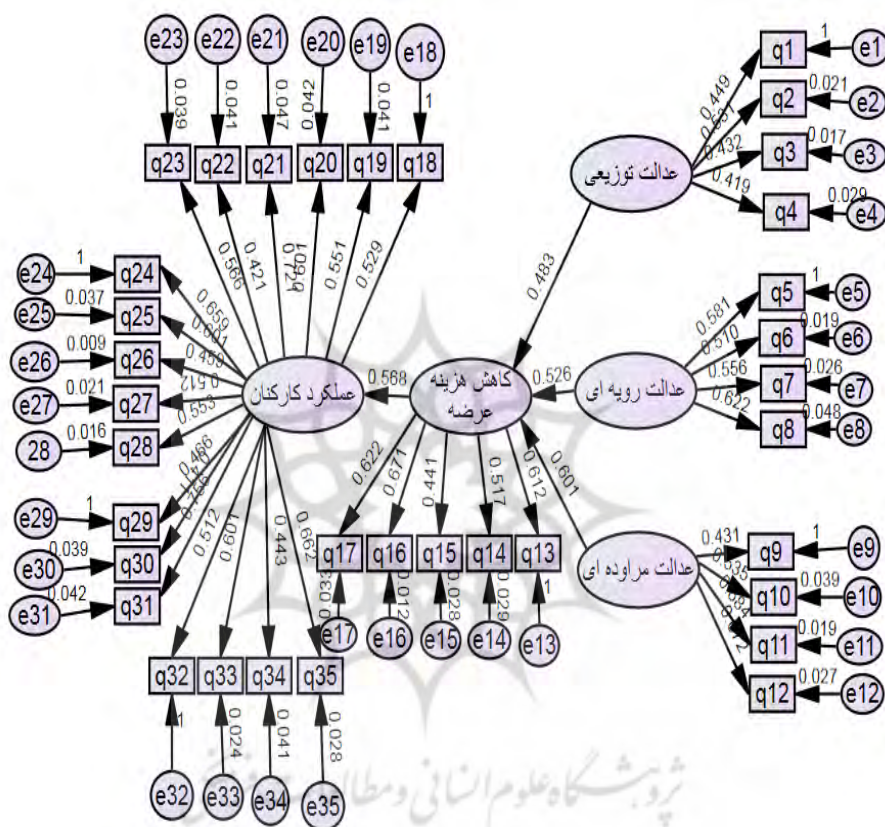
پس از اطمینان یافتن از صحت مدل اندازه‌گیری به بررسی مدل ساختاری می‌پردازیم همان گونه که اطلاعات جدول زیر نشان می‌دهد برای مدل پیشنهادی عموم شاخص‌های برازش وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند و شکل زیر نمای این مدل با ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.

جدول (۴): شاخص‌های برازش برای مدل پیشنهادی پژوهش

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۳	$GFI > 90\%$
	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	RMR	۰/۰۲	نزدیک به صفر
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش توکر-لوئیس	TLI	۰/۹۱	$NNFI > 90\%$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	$NFI > 90\%$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	$CFI > 90\%$
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۴	$IFI > 90\%$
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۸	بالاتر از ۵۰ درصد
	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۷۰	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۳۵	کمتر از ۸ درصد

برگرفته از یافته‌های پژوهش

همچنان که از جدول فوق پیداست، شاخص GFI میزان ۰/۹۳ است و چون بیش از ۰/۹۰ دارای برآزش مناسب است همچنین، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، معیار دیگری است که در صورتی که بیشتر از هشت درصد باشد، مدل نامناسب تشخیص داده می‌شود. با توجه به این که مقدار این خطا در مدل ۰/۰۳۵ به دست آمده است، برآزش مدل مناسب ارزیابی می‌شود. همچنین سایر شاخص‌های برآزش مدل همانطور که در جدول فوق نشان داده شده و با مقایسه آن‌ها با حد قابل قبول وضعیت مناسبی را نشان می‌دهند.



شکل ۲: مدل ساختاری با ضرایب استاندارد (برگرفته از یافته‌های پژوهش)

پس از بررسی و تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار آماره CR و P استفاده شده است. براساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار T باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد دارد. فرضیه‌های پژوهش به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به فرضیه‌های اصلی و فرعی در جدول‌های زیر ارائه شده است.

جدول (۵): نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	S.E.	ضریب رگرسیونی	تأثیر
تأیید	۰/۰۰	۲۳/۰۶۸	۰/۰۲۹	۰/۶۶۹	عدالت سازمانی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده
تأیید	۰/۰۰	۱۹/۴۷۲	۰/۰۳۶	۰/۷۰۱	عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان

برگرفته از یافته‌های پژوهش

جدول (۶): نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	S.E.	ضریب رگرسیونی	تأثیر	ردیف
تأیید	۰/۰۰	۱۴/۶۳	۰/۰۳۳	۰/۴۸۳	عدالت توزیعی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده	۱
تأیید	۰/۰۰	۱۳/۱۵	۰/۰۴۰	۰/۵۲۶	عدالت رویه‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده	۲
تأیید	۰/۰۰	۱۶/۲۴	۰/۰۳۷	۰/۶۰۱	عدالت مرادده‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده	۳
تأیید	۰/۰۰	۲۰/۶۵	۰/۰۲۹	۰/۵۹۹	عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان	۴
تأیید	۰/۰۰	۱۸/۵۵	۰/۰۳۶	۰/۶۶۸	عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان	۵
تأیید	۰/۰۰	۲۹/۲۵	۰/۰۲۴	۰/۷۰۲	عدالت مرادده‌ای بر عملکرد کارکنان	۶
تأیید	۰/۰۰	۱۷/۷۵	۰/۰۳۲	۰/۵۶۸	بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده بر عملکرد کارکنان	۷

برگرفته از یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

با رقابتی شدن کسب و کار، مدیران صنایع را ناگزیر کرده که افق برنامه‌ریزی خود را گسترش داده و حتی تحت شرایط بسیار نامطمئن نیز اقدام به تصمیم‌گیری نمایند. در این راستا نمی‌توان نقش سازمان‌های توزیع‌کننده مواد مصرفی را در تمامی صنایع و امور اجرایی نادیده گرفت. بر این اساس می‌بایست با بررسی‌های دقیق در تمامی زمینه‌های توزیع مواد مصرفی سعی در بهبود عملکرد و استفاده از تمامی پتانسیل شرکت‌ها و سازمان‌های توزیع مواد مصرفی از اتلاف انرژی در زمینه‌های مرتبط جلوگیری شود. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه اصلی اول این پژوهش بود و مطابق با این نتایج می‌توان گفت که عدالت سازمانی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده و همچنین عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد. این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران (۲۰۱۶) و ناصری (۲۰۱۷) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده هماهنگی دارد. عدالت سازمانی در سازمان‌های متفاوت بسته به نوع فعالیت‌های سازمان دارای تعابیر متفاوت است. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌ها حاکی از تأیید فرضیه اصلی دوم تأیید می‌شود؛ در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری این موضوع با نتایج پژوهش استیفن کاندری (۲۰۰۵) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان هماهنگی دارد. باید در نظر داشت که عدالت سازمانی می‌تواند معانی و تعابیر متفاوت و همچنین بازخوردهای متفاوتی داشته باشد. در اینجا و با توجه به نوع فعالیت‌های سازمان می‌توان پیشنهاد کرد که زمینه‌های اجرای عدالت سازمانی و ایجاد زیرساخت‌های اجرای عدالت سازمانی در شرکت‌های توزیع مواد مصرفی فراهم شود این کار با برگزاری دوره‌های هم‌اندیشی با مدیران شرکت‌های هم‌نوع و استفاده از نقطه نظرات هر کدام از شرکت‌های موفق در این زمینه امکان‌پذیر است. البته با توجه به رقابتی بودن بازار و وجود موانع متفاوت فرهنگی در این زمینه اقدام برای برگزاری این هم‌اندیشی‌ها امری دشوار به نظر می‌آید، اما در بسیاری از کشورها چنین هم‌اندیشی‌هایی برگزار می‌گردد. استفاده از این همایش‌ها به صورت حضوری و غیر حضوری و استفاده از تجربیات شرکت‌های معتبر و بزرگ دنیا خود می‌تواند تغییراتی در تئوری‌های اجرای عملیات شرکت ایجاد کرده و رفتار سازمان به سوی رفتار سازمانی به روز سوق دهد. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش حاکی از تأیید فرضیه فرعی اول می‌باشد در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که متغیر عدالت توزیعی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت توزیعی بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده هماهنگی دارد. پیشنهاد می‌شود با توجه به

برنامه‌های زمانبندی مشخص و معین نسبت به توزیع اقلام درخواستی اقدام شود و با تلاش برای گسترش گروه‌های توزیع توانایی پشتیبانی توزیع اقلام مصرفی را افزایش داده و برای دریافت سفارش‌های توزیع منتظر اعلام نیاز مشتریان نبود. به کمک گروه‌های توانمند بازاریابی که کنترل مصرف مناطق مختلف شهر را در دست دارند و با مراجعات حضوری خود در میان عرضه کنندگان جزء به‌نوعی دلگرمی برای آن‌ها ایجاد کرده و تمایل به استفاده از خدمات شرکت را در آن‌ها پدید آورده و از این راه سبب کسب سود بیشتر برای شرکت شود. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش نمایانگر تأیید فرضیه فرعی دوم می‌باشد در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که متغیر عدالت رویه‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد. این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت رویه‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده هماهنگی دارد، پیشنهاد می‌شود با اتخاذ رویه یکسان و ایجاد توانمندی برای توزیع مواد مصرفی مورد نیاز عرضه کنندگان جزء و مصرف کنندگان عمده نسبت به رفع نیازهای آن‌ها در سریع‌ترین زمان ممکن اقدام نموده و با این کار تغییر عمده‌ای در نظر متقاضی‌ها ایجاد کرده و با ایجاد تفکر مثبت در میان آن‌ها از این فرصت استفاده کرده و در جهت هزینه‌های ایجاد روابط بین خریدار و عرضه‌کننده اقدام نمود. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش حاکی از تأیید فرضیه سوم می‌باشد در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که متغیر عدالت مرادده‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده تأثیر مثبت و معناداری دارد. این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت مرادده‌ای بر بهبود هزینه روابط بین خریدار و عرضه‌کننده هماهنگی دارد. پیشنهاد می‌شود با مطالعات دقیق در زمینه مرادده‌ها سازمان و ایجاد تعادل بین این مرادده‌ها و در نظر گرفتن بهترین شرایط مالی و غیر مالی تأمین نیازهای مصرف کنندگان برای هزینه‌های ارتباط بین خریدار و عرضه‌کننده اقدام نمود. برگزاری دوره‌های آموزشی بین بازاریاب‌ها و عرضه‌بروشورهای تبلیغاتی با مضامین معرفی محصولات و نحوه اعلام درخواست و نیاز مصرف کنندگان، معرفی شرکت و راه‌های ارتباطی و اعلام نیاز مشتریان می‌تواند برای این امر راهگشا باشند. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش حاکی از تأیید فرضیه فرعی چهارم می‌باشد در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که متغیر عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران در سال (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان هماهنگی دارد. پیشنهاد می‌شود برای برنامه ریزی و تعیین واحدهای توزیع در سطح مناطق مورد پوشش یک سیستم ارزیابی عملکرد با رویکرد توسعه و تجهیز نقاط



ضعف تشکیل شده و ضمن انجام ارزیابی‌های روزانه، هفتگی و ماهیانه از نحوه فعالیت‌های گروه توزیع نسبت به اقدام در خصوص جابجایی‌های لازم و حتی تغییرات در گروه اقدام شود. با انجام ارزیابی دقیق و بدون ایراد از عملکرد گروه‌های توزیع و تعیین کننده سیستم توزیع می‌توان نقاط ضعف و قوت سیستم را تعیین کرده و بر روی رفع نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت در این محدوده سرمایه‌گذاری کرد و نتایج مثبتی گرفت. نتایج حاکی از تأیید فرضیه فرعی پنجم می‌باشد، در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که متغیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران در سال (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان هماهنگی دارد. پیشنهاد می‌شود با ایجاد برنامه‌های مدون و مبتنی بر استانداردهای منابع انسانی برای هرگونه ارتباط، تشویق و تنبیه کارکنان این دیدگاه در ذهن کارکنان پدید آید که هر عمل مثبت یا منفی ایشان از دید مدیران و سازمان دور نمانده و دارای بازخورد متناسب با همان عمل است. از طرفی با ایجاد انگیزه برای خدمت رسانی بهتر کارکنان با رویکرد کنترلی مانع مناسبی برای هرگونه کم کاری یا خراب کاری در سازمان ایجاد می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها با خدمات مشابه برنامه‌های نیروی انسانی متفاوت جواب‌های متفاوتی نیز داده است اما با توجه به تنوع فرهنگی در کشور و همچنین با در نظر گرفتن جنبه‌های فرهنگی و اخلاقی مناطق مختلف برنامه ریزی‌ها را تغییر داده و متناسب با فرهنگ منطقه برنامه ریزی کرد. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش حاکی از تأیید فرضیه فرعی ششم می‌باشد این نتایج تأثیر مثبت و معنادار عدالت مرادده‌ای بر عملکرد کارکنان را تأیید می‌نماید. این موضوع با نتایج پژوهش یادونگ و همکاران در سال (۲۰۱۶) مبتنی بر تأثیر مثبت عدالت مرادده‌ای بر عملکرد کارکنان هماهنگی دارد. پیشنهاد می‌شود با استفاده از نرم افزارهای نوین پایش خریداران و نیازهای ایشان نسبت به شناسایی و برنامه ریزی در خصوص نیازهای خریداران و بهترین راه تأمین نیازهای ایشان به نتایج روشنی رسیده و با تأمین نیازهای ایشان به یک مزیت رقابتی دست یافته و خود را در میان سایر توزیع کنندگان تبدیل به یک قطب شده و مشتری‌های بیشتری را به خود جلب کنند. نتایج پالایش اطلاعات پرسشنامه‌ها حاکی از تأیید فرضیه فرعی هفتم می‌باشد. این نتایج تأثیر مثبت و معنادار هزینه روابط بین خریدار و عرضه کننده بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های توزیع مواد مصرفی شهر سنندج را تأیید می‌کند. این موضوع با نتایج نوربخش و پشنگ (۲۰۱۱) و کاندری (۲۰۰۵) مبتنی بر تأثیر مثبت هزینه روابط بین خریدار و عرضه کننده بر عملکرد کارکنان هماهنگی دارد. هزینه‌های ارتباطی بین خریدار و مصرف کننده دارای راه‌های متنوعی می‌باشد که می‌توان با تکیه بر هر کدام از آنها راه‌های ارتباطی بین خریداران و عرضه کنندگان را کوتاه کرده و در

زمان، هزینه‌ها و انرژی هر دو طرف صرفه جویی کرد. با توجه به گسترش راه‌های ارتباطی و وسایل ارتباط جمعی و رسانه‌های اجتماعی ایجاد شبکه‌های اجتماعی کانال‌های ارتباطی راحت و کم هزینه و معرفی محصول و ارائه تنوع محصولات به صورت صوتی و تصویری برای مصرف کننده می‌توان در هزینه‌های ارتباطی بین خریدار و عرضه کننده صرفه جویی کرده و از این راه در عملکرد کارکنان تأثیر گذار بود. پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های ماهانه ارزیابی عملکرد بازاریابان و عوامل توزیع شرکت نسبت به تبادل نظر میان عوامل توزیع و بررسی نقاط ضعف ارتباطات بین خریداران و شرکت اقدام نمود. این تبادل نظر سبب آشنایی با نیازهای متفاوت جامعه هدف شرکت در مناطق مختلف شهر و سلاقی متفاوت آن‌ها می‌گردد. با توجه به رقابتی تر شدن فضای کسب و کار پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مشابه در راستای بهبود عملکرد خود آموزش‌های لازم برای افزایش عدالت سازمانی و همچنین هزینه روابط بین خریدار و عرضه کننده را به عنوان یک هدف مهم و اولویت دار مد نظر قرار دهند. لزوم رعایت استانداردهای بین المللی در توزیع محصولات به منظور حفظ رقابت پذیری با کالاهای مشابه خارجی، شناسایی مشتریان کلیدی و تمرکز بر ارتقای رضایت آن‌ها، به سبب سهم برجسته این مشتریان در میزان توزیع شرکت می‌باشد و در اولویت قرارداد حفظ وفاداری مشتریان فعلی، چراکه هزینه حفظ مشتریان فعلی به مراتب کمتر از هزینه جذب مشتریان جدید خواهد بود.

## References

- Ardalan, F.; Qalipo, R., & Salavati, A. (2014). Effects of perception of organizational justice on the desire to quit (case study: education staff in Tehran district), *national conference on management, organizational culture and human resources*, Sanandaj, Islamic Azad University, Sanandaj Branch. (in Persian)
- Daniyal Fard, H., & Torabzadeh Jahromi, M. S. (2017). Analysis of the coherence of the theory of justice in educational policies of the islamic republic of iran approach to appraisal of theory, strategic management thought, year 11, number 1, spring and summer 1396, successive 21, p. 73-103. (in Persian)
- Durkhanai, M.; ul Amin, S., & Khan, S. (2016). Organizational justice effect on job outcomes: moderating effect of islamic work ethics. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 4(2), 48-62. (in Persian)
- Gogan, L. M.; Artene, A.; Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The Impact of intellectual capital on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(0), 194-202.

Güngör, P. (2011), The Relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: a quantitative study on global banks, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1510–1520.

Haghighinasab, M., & Shariatat Zadeh, K. (2010). Investigating the factors of establishing and maintaining the relationship between buyers and suppliers of industrial in Iran: case study of industrial crane market, *Journal of Business Management*, University of Tehran, 4, pp. 37-52. (in Persian)

Hasni, M.; Rahimi, M., & Samari., M. (2014). Effect of islamic labor ethics on organizational justice, job satisfaction and absence from the employees of urumieh electric power administration, *Journal of Cultural Management*, 12(4), pp. 613-633. (in Persian)

Hoffmann, E. A. (2005), Dispute resolution in a worker cooperative: formal procedures and procedural justice. *Law & Society Review*, 39(1), 51-82.

Itzkowitz, J. (2016). Buyers as stakeholders: how relationships affect suppliers' financial constraints, *Journal of Corporate Finance*, 31, pp. 54–66.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2003). Organizational behavior and management. McGraw-Hill Companies.Inc.

Khorasani, A., & Kanaani Nayeri, P. (2012). Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior with job satisfaction among employees of the company's specialized municipal airport companies, quarterly. *Journal of Occupational and Organizational Counseling*, Q 4, 12, pp. 79-100. (in Persian)

Liu, Y.; Luo, Y.; Yang, P., & Maksimov, V. (2014). Typology and effects of co opetition in buyer–supplier relationships: evidence from the chinese home appliance industry. *Management and Organization Review*, 10(3), 439-465.

Marketing in full buyer-seller relationship (case study of bahman diesel company), marketing management magazine, No. 13, winter (2011).

Martin, C. L., & Bennett, N. (2012). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21, 84-104.

Nasseri, A. (2017). Investigating the role of organizational justice in reducing opportunity and its effect on performance improvement and reducing the cost of buyer-supplier relationships (case study of bistoon petrochemicals), *Kermanshah Islamic Azad University*. (in Persian)

Nusrat Panah, S.; Hasirchi, A., & Dehghani, M. (2018). Designing an organizational performance evaluation model in ansar bank, *Human Resource*

*Management Resource Management at Imam Hossein University of Medical Sciences*, 2010, No .10, pp. 75-100. (in Persian)

Riggle, R. J.; Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, pp.1027-1030.

Rego, A. (2014). *Five-Dimensional model of organizational justice. documentos de trabalho em gesto*, Universidade de Aveiro, DEGEI.

Sitter, V. L. (2003). Communication style as a predictor of interactional justice. *International Leadership Studies Conference*, Virginia Beach, VA: USA.

Tajobi, M.; Seyyed Abbaszadeh, M., & Hosni, M., & Ghalavandi, H. (2015). The Role of perceived organizational justice in occupational conflict with organizational identity mediation test, *Quarterly Journal of Measuring and Educational Evaluation Studies*, 5(12), pp. 153-174. (in Persian)

Van der Valk, W.; Sumo, R.; Dul, J., & Schroeder, R. (2016). When are contracts and trust necessary for innovation in buyer-supplier relationships? a necessary condition analysis, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), pp.266–277.

Waris. A. P. M. (2015). Effect of training, competence, and discipline on employee performance in company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, pp. 1240-1251.

Yang, H. (2008). Efficiency wages and subjective performance pay, *Economic Inquiry*, 46(2), pp. 179–196.

