

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۷/ سال سوم، شماره ۱/ بهار و تابستان ۱۳۹۳

*Management in The Islamic University, 2014 (Spring & Summer) 7, Vol. 3, No.1*

## بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها و عدالت محوری با در نظر گرفتن جایگاه مدیریت مشارکتی و عدالت در آموزه‌های اسلامی\* ♦

محمد رسول حشمتی<sup>۱</sup>

علیرضا خوراکیان<sup>۲</sup>

یعقوب مهارتی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** این مطالعه با تأکید بر آموزه‌های قرآن و نهج البلاغه، به بررسی و شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بهبود مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها و عدالت محوری در دانشگاه اسلامی پرداخته است. مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از الگوهای مدیریت اسلامی، از طریق نظام پیشنهادها می‌تواند سازمانها را در بهره‌گیری از سرمایه فکری کارکنان یاری دهد. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. پس از بررسی ادبیات نظری برگرفته از مبانی دینی و ارزشی و نیز پیشینه تجربی و مبانی نظری، به بررسی نقش میانجی عدالت مرادده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها در رابطه میان عدالت توزیعی و رویه‌ای با انگیزه برای مشارکت در نظام پیشنهادها پرداخته شد. **یافته‌ها:** عدالت مرادده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها، تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد را به طور بخشی و تأثیر عدالت رویه‌ای بر انگیزه را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. **نتیجه‌گیری:** رعایت ابعاد سه‌گانه عدالت و در نظر گرفتن ارزش نظام پیشنهادها، به دلیل نقش مؤثر در بهبود وضعیت انگیزشی کارکنان برای مشارکت در نظام پیشنهادها، دانشگاه می‌بایست مورد توجه جدی مدیران دانشگاه و مسئولان نظام پیشنهادها قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** عدالت، مشارکت، رویکرد اسلامی، منابع انسانی، نظام پیشنهادها، دانشگاه.

♦ دریافت مقاله: ۹۲/۰۴/۲۷؛ تصویب نهایی: ۹۲/۱۱/۰۹

\*این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد محمد رسول حشمتی به راهنمایی دکتر علیرضا خوراکیان و مشاوره دکتر یعقوب مهارتی در دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد که با درجه عالی و نمره ۱۹/۷۵ در تاریخ ۱۳۹۲/۶/۳۱ دفاع شد.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت مالی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، خیابان انقلاب، دانشگاه تهران / Email: r.heshmati@ut.ac.ir

۲. دکترای مدیریت نوآوری؛ استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد.

۳. دکترای مدیریت کارآفرینی؛ استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد.

**الف) مقدمه**

مدیریت، دستاورد خلاقیت و انضباط فکری بشر است و ظهور آن در حوزه روابط انسانی و تعامل انسانهاست و کارکرد عمده آن برخورداری فزون‌تر انسان از مشارکت و کوشش فرد و جمع است. از این رو، در تعالیم عالی مکتب حیاتبخش اسلام که آیینی دارای ابعاد اجتماعی و کاربردی است، تبیین جایگاه مدیریت و طرح مباحث آن و جستجوی رهنمودها و الگوهای مقبول مدیریتی در شریعت مقدس اسلامی یک ضرورت به‌شمار می‌آید.

سبک مدیریتی هر جامعه متأثر از ارزشهای حاکم بر آن جامعه است؛ زیرا ارزش‌ها از یک سو تعیین‌کننده اهداف و از سوی دیگر، راهنمای شیوه‌ها و تبیین ابزار رسیدن به اهداف می‌باشند. به همین سبب الگوی مدیریت اسلامی چه در سطح کلان (امت اسلامی) و چه در سطح خرد (نظام اداری سازمانها) منبعث از اصول و قوانین مشخصی است که بر اساس ملاکهای اسلامی استوار شده و سمت و سوی الهی دارد و هدف آن ارتقای انسان در جهت کمال و بهبود نظامهای اجتماعی است. نظر به اهمیت جایگاه مدیریت در اسلام و تفکر اسلامی، ایجاب می‌کند تا صاحب نظران مسلمان با استعانت از فرهنگ و ارزش‌های غنی اسلامی و با اتکا به کتاب خدا، سنت و عترت، عزم خود را در دستیابی به الگوهای مدیریت اسلامی جزم کنند. (انصاری و همکاران، ۱۳۸۵)

در این میان، با توجه به رسالت دانشگاهها در تعمیق علم و اعتلای ارزشهای اسلامی، شایسته است این نهاد فرهنگی بیش از دیگر سازمانها جلوه‌گاه ارزشها و الگوهای اسلامی باشد. بنابر این، نظام اداری سازمانها و نهادهای دانشگاهی ایران که الهام‌بخش از مفاهیم و تعالیم اسلامی است، طبعاً ملزم به تبعیت از فرمانها و اوامر الهی است. یکی از مهم‌ترین فرمانهای الهی، به مشورت، مشارکت و تعاون اشاره دارد که مطالعه و اجرای آنها برای مدیران و کارکنان نظام اداری ایران ضروری است. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی اسلامی و با تأکید بر آموزه‌های قرآن کریم و نهج‌البلاغه، به بررسی و شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بهبود مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها و عدالت‌محوری در یک دانشگاه اسلامی پرداخته است.

مدیریت مشارکتی، خود در دو قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرد: مشارکت عملی و مشارکت فکری یا همان مشورت که در مقاله حاضر منظور از مشارکت، همان مشارکت فکری 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 می‌توانند موجب رشد و تعالی سازمان شوند. مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از الگوهای مدیریت اسلامی، از طریق سازوکاری به نام نظام پیشنهادها می‌تواند سازمانها را در تحریک قدرت خلاقه کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه فکری آنها یاری دهد. (مقیبی، ۱۳۸۵)

نظام‌های پیشنهاد برای سازمان‌هایی که می‌خواهند متحول شوند و نوآورتر باشند، نقشی محوری ایفا می‌کنند؛ چرا که رفتار نوآورانه را در جهتی سودمند هدایت می‌کنند؛ یعنی کارمندانی که ایده‌های جدید دارند فرصت می‌یابند پیشنهادی ارائه و بازخورد آن را دریافت کنند. در نتیجه، سازمانها با در اختیار قرار دادن نظام‌های پیشنهاد، مستقیماً از قابلیت نوآوری کارمندان بهره می‌برند. در واقع؛ نظام پیشنهادها، مشارکت فکری کارکنان با مدیریت

## بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها ... ♦ ۷۳

بوده، یکی از پایه‌های مشارکت محسوب می‌شود و دستیابی به اهداف سازمان همراه با بهره‌وری، رشد و تعالی کارکنان از ویژگی‌های بارز آن است که زمینه شکل‌گیری فرهنگ نخبه‌پروری و مؤثرترین روش حل و فصل مسائل سازمان است.

همچنین در رابطه با کارهای عملیاتی باید گفت، کارکنانی که در صف مقدم عملیات سازمان قرار دارند، به علت ماهیت نقشهای مرزگستری، در حین انجام وظیفه تولید یا ارائه خدمت و فروش، چالشها و مشکلات کاری برایشان نسبت به مدیران ملموس‌تر است و بالطبع بهتر از مدیران می‌توانند در جهت تشخیص این‌گونه مسائل و احتمالاً راه‌حلیابی برای آنها عمل و ایده‌های سازنده ارائه کنند. در واقع؛ نظام پیشنهادها یکی از مؤثرترین روشهای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان برای ایجاد تغییرات نهادی در نگرش کارکنان و مدیران نسبت به سازمان و اهداف آن است؛ نگرشی که همه اعضای سازمان را از حالت حاشیه‌نشینی و سکون به حالت فعال و مؤثر بودن تشویق می‌کند. این نظام، اعتقاد راسخ دارد به اینکه اگر کارکنان سازمان بخواهند، می‌توانند با به‌کارگیری مؤثر قوه تفکر، خلاقیت و نوآوری خود نقش بسیار مفید و سازنده‌ای در جهت تغییر و تحول سازمان و رشد و تعالی آن داشته باشند.

گسترده کردن دامنه مشارکت افراد در اداره امور سازمان، هم سازمان را از برکات اندیشه و تجربه آنان غنی می‌سازد و هم شوق و رغبت آنان را به حفظ آنچه از راه تلاش گروهی فراهم می‌آید، افزایش می‌دهد و باعث ایجاد تعهد برای اجرای آن می‌شود. مشارکت نه تنها عاملی برای برانگیختن به پدید آوردن و خلق کردن است، بلکه وسیله‌ای برای پاسداری و قدرشناسی از آن چیزی است که پدید آمده است. مردم هر اندازه در کار پدید آوردن مشارکت کنند یا دخالت داده شوند، در راه حفظ و پاسداری پدیدآورده‌های خود و دیگران تلاش و فداکاری خواهند کرد. این در حقیقت جوهره مردم‌سالاری است. (طوسی، ۱۳۸۰)

نظر به ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور و بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی و به‌کارگیری پارادایم نوین مدیریت بر مبنای الگوهای اسلامی، بررسی مبانی فلسفی نظریه‌های مشارکت حائز اهمیت است. همان‌طور که گفته شد، یکی از ساده‌ترین راههای فراهم کردن زمینه مشارکت به خصوص در محیط‌های دانشگاهی، بهره‌گیری از نظام پیشنهادهاست؛ به طوری که مدیریت با توجه به اهداف ضمنی به کارگیری 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 تحت عنوان اهداف اجرایی نظام پیشنهادها بدین شرح است: بروز خلاقیت‌ها و به فعل درآوردن استعدادها و درونی کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه فکری، افزایش حس تعلق سازمانی، آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده مطلوب از آن، بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهادها ارائه شده (رضانی، ۱۳۸۴)؛ که تمامی اینها ضرورت انجام پژوهش را دوچندان می‌کند.

آنچه مسلم است، در عصر حاضر که آن را عصر اطلاعات و کارآفرینی می‌نامند، کیفیت منابع انسانی و نحوه به‌کارگیری این منابع حیاتی که در متون اسلامی تعبیر معادن طلا از آنها شده است، تضمین‌کننده موفقیت هر جامعه و سازمانی است. بنابر این، لازم است نظام اداری کشور و مدیران، به تدریج دامنه مشارکت همه منابع انسانی را

گسترده‌تر و موضوع مشارکت را تبدیل به فرهنگ کنند. اما به نظر می‌رسد در جامعه و سازمانهای کشور ما، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای به فعلیت رساندن استعدادهای ذاتی و خدادادی افراد جهت بهره‌گیری از سرمایه فکری آنان به خوبی فراهم نشده است (مقی، ۱۳۸۵). بنابراین، آسیب‌شناسی زمینه‌های مشارکت در سازمان‌ها امری لازم است.

همان‌طور که گفته شد، سازمانی که تاکنون هیچ یک از برنامه‌های مشارکت را تجربه نکرده، بهتر است از ساده‌ترین آن؛ یعنی نظام پیشنهادها شروع کند تا مدیران، نظام مشارکت را تهدیدی برای خود نپندارند و کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی را پیدا کنند (مشکی، ۱۳۷۷). اما در عمل، استقرار نظام پیشنهادها با تنگناها، مشکلات و عوامل بازدارنده‌ای مواجه می‌شود که مانع از اثربخشی کامل آن می‌شود (سپاسگر، ۱۳۸۰)؛ چرا که استفاده از توانمندی فکری کارکنان موضوعی نیست که با صدور بخشنامه و ... بتوان به آن دست یافت. در واقع؛ مغز همکاران سازمان، منبع عظیم ایده‌ها و پیشنهادهایی است که همه مدیران موفق سعی دارند به آن دست یابند، مگر اینکه مدیر خیال کند عقل کل است و نیازی به مشارکت دیگران ندارد. (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶)

نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه (برای مثال، مقی، ۱۳۸۵: ۳۵) حاکی از این است که نظام پیشنهادها در محیط‌های اداری کمتر به کار گرفته شده است، اما اجرای آزمایشی این نظام در چند سازمان داوطلب بخش دولتی ایران، این امکان را فراهم ساخت تا اثربخشی آن در پرتو شرایط محیطی این سازمانها مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های پژوهشها نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی ایران به طور متوسط اثربخش بوده، اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست. دلالت ضمنی این یافته حاکی از آن است که عوامل بازدارنده‌ای در کارند که مانع موفقیت کامل این نظام می‌شوند. نگرش منفی زیردستان یکی از عوامل مؤثر و بازدارنده در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی به حساب می‌آید. عده‌ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس می‌کنند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی کرده و همکاری با مدیریت را در تضاد با عقیده و نگرش خود تلقی می‌کنند و عملاً حاضر به همکاری و مشارکت با مدیران نیستند (مقی، ۱۳۸۵). لذا یکی از دلایل عمده اجرای ناموفق آن، عدم مشارکت فعال کارکنان است که موجب شده آن‌طور که باید از ثمرات نظام پیشنهادها بهره‌گیری به عمل نیاید و این یکی از عمده‌ترین مسائلی است که سازمانها در به کارگیری نظام پیشنهادها با آنها مواجهند.

برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها و برای اینکه این نظام پویا و اثربخش باشد، کارکنان باید در آن به جای ایفای نقش منفعل و ناظر، نقشی فعال داشته باشند. لذا هدف از انجام این پژوهش این است که فرایندهای زیربنایی وارد شدن کارمندان را به نظامهای پیشنهاد بررسی کند؛ به این منظور، مفاهیم عدالت سازمانی و انگیزه، در این زمینه جهت بالا بردن نرخ مشارکت مورد بررسی قرار خواهد گرفت تا بهره‌گیری کامل‌تر و مؤثرتری از این نظام صورت گیرد و این نظام بتواند در ارتقای عملکرد سازمانهای خصوصی و دولتی در راستای برنامه‌های تحول اداری و ساختاری مؤثر واقع شود. لذا با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمانها و جایگاه ویژه‌ای که نظام پیشنهادها در استفاده از ظرفیتهای فکری کارکنان دارد، سازمانها باید بکوشند ضمن شناسایی به موقع آسیبهای پیش روی نظام

## بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها ... ♦ ۷۵

پیشنهادها، نسبت به رفع آنها اقدام عاجل به عمل آورند تا ویژگی‌های کارآفرینانه را در نیروها نهادینه کرده، موجبات شکوفایی سازمان را فراهم سازند.

انگیزه یکی از مقدمات مهم درگیر شدن کارمندان در یک نظام پیشنهاد است. انگیزه تقریباً برای هر حوزه‌ای از زندگی، نظیر عشق، تغذیه، پرخاشگری، عملکرد و رفتار داوطلبانه‌ای نظیر ارائه پیشنهاد، حائز اهمیت است. مطالعات بسیاری این موضوع را به اثبات رسانده که انگیزه یکی از ملزومات مهم نوآور بودن است (هاتالا و پارزفال، ۲۰۰۷). ارائه پیشنهاد می‌تواند یک رفتار نوآورانه باشد، اما در مورد عوامل اثرگذار بر انگیزه کارمندان برای درگیر شدن در نظامهای پیشنهاد، پژوهش کمی صورت گرفته است. بنابر این، با توجه به ضعفها و مسائل مطرح شده در این زمینه، هدف مطالعه حاضر، پاسخ دادن به این سؤال است: چه چیز به کارمندان انگیزه می‌دهد که در نظام پیشنهادها مشارکت داشته باشند؟ در این راستا ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و نوع نگرش کارکنان به نظام پیشنهادها به عنوان متغیرهای اثرگذار بر انگیزه مشارکت در نظام مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۱. مدیریت مشارکتی

فرایندی است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون: هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند. بنابر این، مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاهها و ایده‌های آنهاست. رسیدن به نوآوری، خلق دانش و بهره‌مندی از سرمایه فکری کارکنان، فرایندی است که در آن مشارکت نقش مهمی را ایفا می‌کند. از جمله روشهای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاست. این روش در زمره ساده‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و کم‌خطرترین روشهای مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود. (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۰)

شاید در هیچ کدام از ادیان الهی مانند دین حیاتبخش اسلام، شور و مشورت و مشارکت در امور، از جایگاه والایی برخوردار نباشد. در فرهنگ غنی اسلام، در قالب آیات و روایات، به کارگیری این شیوه در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل به طور جدی مورد توصیه قرار گرفته است (تنهایی، ۱۳۷۷: ۲۵)؛ به طوری که با بررسی و مطالعه آیات قرآن و سیره عملی و نظری رسول اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) به خوبی می‌توان دریافت که دین مبین اسلام نگرش بسیار مثبتی به مشارکت افراد در اداره امور دارد (مقی، ۱۳۸۵: ۱۱۸)؛ تا جایی که در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران، خداوند بزرگ پیامبرش را به مشورت کردن با مردم در انجام کارها امر می‌فرماید. همچنین در آیه ۳۸ سوره شورا نیز به

موضوع مشورت اشاره شده است. بر اساس این آیه، یکی از ویژگی‌های مؤمنین این است که امور خود را با مشورت انجام می‌دهند.

در مورد مشورت از رسول گرامی اسلام حضرت محمد(ص) نقل شده است: اساس عقل پس از ایمان به خدا، دوستی با مردم است و هیچ کسی از مشورت بی‌نیاز نیست و هر که اراده‌ی کاری کند و با مسلمانی در باره‌ی آن مشورت کند، خدا او را به معقول‌ترین کارها توفیق دهد. (نهج‌الفصاحه، ۱۲۸۵: ۴۴۴-۴۴۳)

احادیث روایت شده و همچنین آثار برجای مانده از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های امام علی(ع) در خصوص اهمیت و نحوه‌ی بهره‌گیری از تفکرات و آرای دیگران در تصمیم‌گیری‌ها، از تعدد و تنوع زیادی برخوردار است که در اینجا به مواردی از فرمایشات آن حضرت اشاره می‌شود:

هر کس خودرأی شد، به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد. (نهج‌البلاغه: ح ۱۶۱)

آن کس که از افکار و آرای گوناگون استقبال کند، صحیح را از خطا خوب شناسد. (نهج‌البلاغه: ح ۱۷۳)

از طرفی، نظام اداری ایران که الهام‌بخش از مفاهیم و تعالیم اسلامی است، طبعاً ملزم به تبعیت از فرمانها و اوامر الهی است و همان‌گونه که اشاره شد، یکی از مهم‌ترین فرمانهای الهی، به مشورت، مشارکت و تعاون اشاره دارد که مطالعه و اجرای آن برای مدیران و کارکنان نظام اداری ایران ضروری است. (مشیکی، ۱۳۷۷)

## ۲. نظام پیشنهادها

این نظام در کنار نگرش مدیریت مشارکتی رشد و توسعه می‌یابد و در تالو آن، سازمان و همه‌آحاد انسانی آن توسعه می‌یابد، که این نوع مدیریت، مبتنی بر تکریم و عزت انسان است (زراعت‌پیشه، ۱۳۸۷). نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان و به عبارتی؛ مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. (رضایی، ۱۳۸۴)

## ۳. ارزش نظام پیشنهادها

نشانگر نگرش‌های مثبت کارمندان نسبت به نظام پیشنهاد و مزیت‌های آن است (بوئش<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). این تعریف هماهنگ با مطالعاتی است که می‌گویند نگرشها برای انگیزش در زمینه‌ی بروز رفتار خلاقانه و نوآوری (گران و سومانت،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹) و به خصوص در زمینه‌ی نظام‌های پیشنهاد مهم هستند (کلگ<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۲). در پژوهش حاضر، ارزش نظام پیشنهادها هم‌ارز نگرش کارکنان نسبت به این نظام در نظر گرفته شده است. به این ترتیب وقتی نگرش کارکنان نسبت به نظام مثبت است، بیانگر این است که ارزش نظام پیشنهادها بالاست و بالعکس. نگرشها عباراتی

1. Buech  
2. Grant & Sumanth  
3. Clegg

## بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها ... ♦ ۷۷

ارزیابی‌کننده (مطلوب یا نامطلوب) درباره اشیا، مردم یا رویدادها هستند که احساس ما نسبت به آنها را بیان می‌کنند (رابینز و جاج،<sup>۱</sup> 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. در تعریفی دیگر، نگرش عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء یا وضعیت است. نگرشها خاص‌تر از ارزشها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می‌مانند و بیشتر آنها در صورت انباشت اطلاعات و تجربه می‌تواند تغییر کنند (سیدجوادی، ۱۳۸۸، ج ۲). در حقیقت؛ نگرش، یک ساخت فرضی است نه چیز واقعی که بتوان دید، چشید یا لمس کرد. در نتیجه، تنها به این دلیل در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را تعریف کرد یا از آنچه افراد می‌گویند یا انجام می‌دهند استنباط کرد. (رضایان، ۱۳۹۰)

### ۳. انگیزه

نیروی در درون یک شخص است که بر جهت، شدت و تداوم یک رفتار داوطلبانه تأثیر می‌گذارد؛ به طوری که آن را را چرایی رفتار گویند. به سخن دیگر؛ هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای محرک آن نباشد (سیدجوادی، ۱۳۸۸، ج ۱). انگیزه موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شود و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کند و ماهیتاً از دلایل اصلی عمل به شمار می‌رود و به تعبیری؛ نیرویی است که باعث می‌شود افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند. پس برای مدیریت کردن رفتار سازمان از حیث تشریح، تشخیص، تجویز و اقدام، مدیر باید دانش نسبی در مورد فرایند انگیزش و جایگاه آن در ایجاد رفتار داشته باشد تا بتواند رفتار را هدایت کند (طبرسا، ۱۳۹۰). 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، ۱۳۹۰)

### ۴. عدالت و اهمیت آن در اسلام و جامعه اسلامی

از آنجا که اسلام مکتب عدل، عدالت و اعتدال؛ امت اسلامی، امت میانه و وسط و نظام آن، عادلانه است، لذا شناخت مفهوم عدالت به معنای واقعی آن با استفاده از آیات و روایات و سپس به کارگیری آن در دانشگاه یک جامعه اسلامی امری انکارناپذیر است. بنابر این، در جامعه‌ای که بر اساس دستورات اسلامی بنا شده است، تمام پستهای حساس بر عهده افراد عادل است؛ از رهبر انقلاب و مرجع تقلید گرفته تا قاضی و شاهد و منشی، همه و همه باید در هر مرحله‌ای عادلانه بگویند و بنویسند. اسلام اهمیت خاصی به عدالت داده و آن را در تار و پود جامعه و در مسائل حقوقی و اجتماعی و خانوادگی و اقتصادی، شرط اساسی دانسته است. عدل یکی از اصول دین در مکتب اعتقادی شیعه و از صفات برجسته خداوند و همچنین نقطه تعادل همه فضیلت‌های بشری است. عدالت انسان را به سیستمی مجهز می‌کند که برای تأمین نیازها از یک راه منظم و منصفانه عبور کند. (افجه، ۱۳۸۸: ۳۷۴)

پیرامون اهمیت بررسی عدالت در قرآن اگر تنها به همین یک آیه: «بگو! پروردگار من، شما را به عدل و راستی امر کرده» (اعراف: ۲۹) بسنده کنیم، خواهیم دید که مسئله عدل و عدالت به طور جدی مورد تأکید قرار گرفته

است. به علاوه، خداوند در سورهٔ حدید، هدف کلی ادیان آسمانی را، برقرار شدن موازین عدالت ذکر می‌کند و در بیان هدف نبوت و رسالت پیامبران می‌فرماید: «همانا ما پیغمبران خود را با دلایل روشن فرستادیم و برایشان کتاب و میزان (عدل) نازل کردیم تا مردم به عدالت گرایند» (حدید: ۲۵). همچنین به عنوان یک اصل از اصول و مبانی کلی اسلام و به عنوان معرفی روح اسلام، به عدل امر می‌کند (نحل: ۹۰)؛ در آیات ۷-۸ سوره انفطار که در آن سخن از تحقق عدل و اعتدال در وجود آدمی است، می‌فرماید: «پروردگاری که تو را آفریده پس تو را در سواء و تسویه قرار داد و آنگاه اعتدال و عدالت را در وجود تو محقق ساخت». در موارد دیگر نیز خداوند از حب و دوستی خود نسبت به عدالت‌پیشگان سخن می‌گوید (ممتحنه: ۸) و تأکید می‌کند: «عدالت را پیشهٔ خود سازید که عدالت به تقوا نزدیک تر است». (مائده: ۸)

موضوع عدل، گذشته از اینکه در خود قرآن کریم مکرر ذکر شده، در تاریخ اسلام نیز چه از نظر علمی و چه از نظر عملی و اجتماعی، فصلی طولانی دارد؛ به طوری که ائمهٔ گرامی ما، آن را جزء اصول مذهب قرار دادند که نشان می‌دهد عدالت یک مسئلهٔ ساده که صرفاً در ردیف سایر مسائل اخلاقی باشد، نیست. در حدیث نبوی آمده است: «همانا آسمانها و زمین به موجب عدل برپاست» (فیض کاشانی، بی تا، ج ۲: ۶۳۸). از دید دیگر پیشوایان معصوم ما نیز عدالت ضرورتی است که بقای جامعه منوط به آن است و بدون تحقق آن جامعه باقی نخواهد ماند.

امیرالمؤمنین علی (ع) در تاریخ، به عنوان مجسمهٔ عدالت معرفی شده‌اند؛ لذا بحث عدالت را از دیدگاه ایشان پی می‌گیریم. امام علی (ع) عدل را حتی بهتر از جود و بخشش می‌داند و اعتقاد دارند عدل، جریان کارها را در مسیر خود قرار می‌دهد (نهج البلاغه، ح ۴۳۷). در نحوهٔ اعمال حکومت هم عدالت به صورت یک فلسفهٔ اجتماعی اسلامی مورد توجه خاص حضرت علی (ع) بوده است؛ به طوری که ایشان علت اصلی پذیرش خلافت را در خطر بودن عدالت اجتماعی عنوان می‌کنند (همان، خ ۳). همچنین، ایشان بسیار به کارگزارانش دربارهٔ تواضع به مردم و احترام به حقوق آنها و رعایت عدالت تأکید می‌فرمودند. به عنوان مثال، به محمدبن ابی‌بکر که نمایندهٔ ایشان در مصر بود چنین می‌نویسند: «در تمام ملاحظات خود مساوات را مراعات کن. این دقت و عدالت به خاطر آن است که افراد ضعیف در جامعه از لطف تو مأیوس نشوند و افراد مستکبر طمعی به ظلم و بی‌عدالتی تو نداشته باشند». (همان، نامه ۲۷)

در رابطه با مفهوم عدالت در مدیریت نیز، خداوند در آیه ۵۸ سوره نساء و نیز آیه ۴۲ سورهٔ مائده می‌فرماید: هنگامی که مدیریت و حکومت بین مردم را عهده‌دار شدید، میان آنان بر اساس عدالت حکم کنید. بنابراین، عدالت فلسفه‌ای مدیریتی است که کرامت و شأن و منزلت تمامی کارکنان را ارتقا می‌بخشد، رفاه فیزیکی و عاطفی کارکنان را بهبود می‌بخشد و فرصتهای لازم برای رشد و بهبود کیفیت زندگی کاری را فراهم می‌سازد. هدف همهٔ اینها حل مسائلی است که منجر به افزایش رضایت کارکنان و اثربخشی سازمانی شده، افزایش اعتماد کارکنان و مشارکت آنان را موجب می‌شود.



مفهوم عدالت سازمانی به ادراکات افراد از عدالت و انصاف در سازمانها اشاره دارد و به سه قسمت تقسیم می‌شود: یک) عدالت توزیعی،<sup>۱</sup> دو) عدالت رویه‌ای،<sup>۲</sup> سه) عدالت مرادده‌ای.<sup>۳</sup> (رضایان، ۱۳۹۱)

**یک) عدالت توزیعی:** عدالت درک شده و انصاف مشاهده شده توسط کارمندان در رابطه با میزان و توزیع پاداش در میان افراد است (رابینز و جاج، ۱۳۸۹)؛ یعنی در ازای جبران خدماتی که افراد انجام می‌دهند چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ غیرمالی و فیزیکی، سازمان خدماتشان را جبران می‌کند و پاداش می‌دهد.

**دو) عدالت رویه‌ای:** مربوط به قواعد، ملاکها و معیارهایی است که بر اساس آن توزیع انجام می‌گیرد؛ یعنی همان رویه‌هایی که وضع می‌شود تا بر اساس آنها عدالت اعمال شود. هر قدر این رویه‌ها واقع‌بینانه و مستدل باشد و بتواند منافع جمعی را در نظر بگیرد و فقط معطوف به فایده رساندن به یک جمع اقلیت نباشد، افراد حس می‌کنند در سازمان، عدالت رویه‌ای وجود دارد. همین که افراد با این رویه‌ها سر و کار پیدا می‌کنند، درباره عادلانه بودن آنها به قضاوت می‌نشینند. بنابر این، عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان (نه با توزیع واقعی درآمدها) سروکار دارد. (فولجر و کانوسکی، ۱۹۸۹)

**سه) عدالت مرادده‌ای (تعاملی):** به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می‌شود، بازمی‌گردد و از دو جنبه بین فردی و اطلاعاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. رفتارهای خاصی مناسب و منصفانه تشخیص داده می‌شوند، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیرمنصفانه (فجه، ۱۳۸۸: ۳۷۸). زمانی که مردم با هم مرادده می‌کنند، به یک رفتار مشخص با یکدیگر اقدام می‌نمایند. برای مثال، ممکن است یکدیگر را دست کم بگیرند و بدین نحو ارزش یا احترام اجتماعی یکدیگر را زیر سؤال ببرند و از آن بکاهند یا برعکس، ممکن است با یکدیگر به طور احترام‌آمیزی رفتار کنند و به ارزش و مقام و موفقیت خود بیفزایند. برخی از مراددهات و سایر انواع مذاکرات، منصفانه و تمیز تلقی می‌شود؛ در حالی که برخی دیگر غیر مناسب و غیرمنصفانه تشخیص داده می‌شود (همان: ۳۶۳)؛ یعنی افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. در حدیثی آمده است که پیامبر (ص) هنگام سخن گفتن با مردم، نگاههای خود را عادلانه میان اصحاب تقسیم می‌کرد (حر عاملی، بی‌تا، ج ۸: ۴۹۹). این حدیث به خوبی نشان می‌دهد که این جنبه از عدالت که امروزه آن را با نام عدالت مرادده‌ای می‌شناسیم و به عنوان سومین و جدیدترین بعد عدالت سازمانی مطرح شده، خیلی پیش‌تر از سوی پیامبر اکرم (ص) مورد توجه بوده است.

اکثر پژوهش‌های داخلی در ارتباط با نظام پیشنهادها که توسط محقق بررسی شده است، به صورت علمی-ترویجی بوده و صرفاً به معرفی نظام پیشنهادها و عوامل مؤثر بر آن و نیز چالشهای آن به صورت نظری پرداخته‌اند. تنها تحقیقات اندکی به صورت علمی-پژوهشی به این مقوله پرداخته‌اند؛ از جمله پژوهش مقیمی و همکاران (۱۳۸۶)

1. Distributive Justice
2. Procedural Justice
3. Interactional Justice
4. Folger & Konovsky

که در آن تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها بررسی شده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که در عامل مدرک تحصیلی، تفاوت معناداری میان کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها مشاهده می‌شود. همچنین پژوهش سالاری و همکاران (۱۳۸۸) که در آن تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سنجیده شده است، نتایج آن بر استفاده از نیروی فکر و اندیشه و توان بالقوه کارکنان جوان در کنار تجارب با ارزش کارکنان معجز تأکید دارد. حمیدی و همکاران (۱۳۸۹) نیز پژوهشی را به منظور ارائه الگویی مناسب برای برقراری نظام پیشنهادها در دانشگاه آزاد انجام داده‌اند. جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲) نیز طی مقاله‌ای، با الهام از نهج البلاغه و نظرات خبرگان، به طراحی مدل عدالت سازمانی پرداخته‌اند.

### ج) توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

#### ۱. رابطه میان عدالت و انگیزه

این رابطه بر مبنای نظریه عدالت و برابری آدمز تبیین می‌شود. نظریه برابری یک نظریه فراگردی در مبحث انگیزش به شمار می‌آید که بر تعامل فرد با محیط خود تمرکز دارد. نظریه برابری بر خلاف نظریه نیاز، به فراگردهای اجتماعی‌ای مؤثر بر انگیزش و رفتار 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. هر چه نابرابری ادراک شده بیشتر باشد، انگیزه فرد در کاهش تلاش بیشتر خواهد شد و بالعکس، هر چه عدالت ادراک شده بیشتر باشد، انگیزه فرد در افزایش تلاش بیشتر می‌شود (سیدجوادی، ۱۳۸۸، ج ۱). نظریه برابری، یکی از نظریه‌های شناختی انگیزش به شمار می‌آید که بیان می‌دارد شناخت‌های کارکنان، رمز درک انگیزش آنان است و مبتنی بر پیش‌فرض ساده‌ای است که آدمها می‌خواهند با آنان منصفانه برخورد شود (رضایان، ۱۳۹۱). برخی از نظریه‌های انگیزش بر فراگردهای کاملاً فردی مانند فعال کردن نیازها و پاسخ به هدفها استوارند. رهیافت دیگر به انگیزش که عدالت سازمانی نامیده می‌شود نیز نظریه مبتنی بر فرد است ولی بعد اجتماعی هم به آن افزوده شده است، به ویژه مفهوم‌پردازی‌های گوناگون که افراد از منظر مقایسه‌های اجتماعی درباره عدالت سازمانی صورت می‌دهند (همان). نظریه برابری نیز بر رعایت عدالت در سازمان در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. بنابراین:

H<sub>1</sub>: عدالت توزیعی رابطه مثبت و معناداری با انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد دارد.

H<sub>2</sub>: عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد دارد.

#### ۲. عدالت توزیعی و رویه‌ای به عنوان پیش‌آیندهای عدالت مروده‌ای

عدالت مروده‌ای به طور گسترده‌ای به منصفانه بودن رفتار بین فردی افراد در مدتی که رویه‌ها به اجرا در می‌آیند، اشاره دارد (بایاس و مواگ، ۱۹۸۶). در واقع؛ عدالت مروده‌ای جنبه بین شخصی عدالت رویه‌ای است؛ البته باید

توجه داشت که جداسازی عدالت رویه‌ای از عدالت مراوده‌ای، مستلزم تمایز ظریف ویژه میان رویه و چگونگی به اجرا درآوردن رویه است (کروپانزانو و آمبروس،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱: ۱۲۶)؛ به طوری که در برخی مطالعات (گرینبرگ،<sup>۲</sup> ۱۹۹۳)، عدالت مراوده‌ای به عنوان زیرمجموعه عدالت رویه‌ای در نظر گرفته شده است. به علاوه نشان داده شده است که سنجش میزان رعایت عدالت توزیعی و رویه‌ای دارای ارتباط مثبت و معناداری با میزان غرور و عزت نفس (ایلواینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) و همین طور دارای ارتباط منفی با احساس عصبانیت و نادیده گرفته شدن است (اسکارلیکی و همکاران، ۱۹۹۹). مطالعه ایلواینو و همکاران (۲۰۰۱) حاکی از این بود که ارزیابی میزان تحقیق عدالت توزیعی و رویه‌ای با احساس حمایت اجتماعی که از عناصر عدالت مراوده‌ای است (لیائو و تائی،<sup>۴</sup> ۲۰۰۶)، مرتبط می‌باشد. بنابر این، نتایج مطالعات از فرضیه همبستگی میان سه بعد عدالت سازمانی پشتیبانی می‌کند. به علاوه، یافته‌های چندین مطالعه بر این موضوع دلالت داشته‌اند که عدالت توزیعی و رویه‌ای، ادراک و برداشت کارکنان از عدالت مراوده‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند (همان). همچنین سایمونز و رابرسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقاتشان در مورد همبستگی میان ابعاد سه‌گانه عدالت در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، به این نتیجه دست یافتند که میزان همبستگی میان عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای در این سه به ترتیب: ۰/۶۸، ۰/۷۰ و ۰/۸۴ است. لیائو و تائی (۲۰۰۶) نیز به طور مشخص، نقش عدالت مراوده‌ای را به عنوان متغیر میانجی در رابطه دو بعد دیگر عدالت (توزیعی و رویه‌ای) با انگیزه بررسی کردند و یافته‌هایشان حاکی از این بود که عدالت توزیعی و رویه‌ای از طریق تأثیر بر عدالت مراوده‌ای بر انگیزه اثر می‌گذارند. بنابراین:

H<sub>3</sub>: عدالت توزیعی رابطه مثبت و معناداری با عدالت مراوده‌ای دارد.

H<sub>4</sub>: عدالت رویه‌ای رابطه مثبت و معناداری با عدالت مراوده‌ای دارد.

### ۳. رابطه میان عدالت و ارزش نظام پیشنهادها

انتخاب متغیرهای عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها بر مبنای مفروضات نظریه تبادل اجتماعی صورت گرفته است. ما فرض کردیم اگر تعامل‌های کارمندان با نظام پیشنهاد عادلانه و محترمانه باشد، آنها برای حمایت از سازمانشان به وسیله پیشنهاد دادن ایده‌های نوآورانه، انگیزه خواهند داشت. رابطه حسابگرانه فرد با سازمان مبتنی بر نظریه مبادله اجتماعی یا نظریه بده بستان است که در آن هر طرف رابطه، چیزهای معینی را از دیگری طلب می‌کند و طبق آن نیز کمکهایی به مبادله صورت می‌دهد. مشارکت در کسب و کار و داد و ستدهای تجاری نمونه‌های عالی رابطه حسابگرانه‌اند. در صورتی که طرفین خوب عمل کنند و هر دو طرف از مبادله منتفع شوند، رابطه گرایش مثبت می‌یابد؛ ولی هنگامی که ضرر و زیان رخ دهد یا تعارض به وجود آید، رابطه گرایش منفی پیدا می‌کند (رضایان، ۱۳۹۱: ۲۵). در نظریه مبادله اجتماعی یک مبادله دوجانبه مطرح است که در آن هر یک از دو طرف کاری برای طرف دیگر

1. Cropanzano & Ambrose

2. Greenberg

3. Elovainio

4. Liao & Tai

5. Simons & Roberson

انجام می‌دهد و در مقابل چیزی دریافت می‌کند یا انتظار دارد دریافت کند. کارکنان زمان، فکر و نیروی کار خود را صرف کارفرمایان می‌کنند و در مقابل، کارفرمایان دستمزد و سایر اشکال مزایا، نظیر پاداش، نشانها، برخوردهای خوب و ... را به کارکنان پرداخت می‌کنند (افجه، ۱۳۸۸: ۳۷۹). کارکنان مالکان سرمایه فکری هستند که در مورد میزان استفاده از سرمایه فکری خودشان تصمیم می‌گیرند. از طرفی، ارزش نظام پیشنهادها معرف نگرش کارکنان به این نظام است. لذا یک نظام پیشنهاد اگر بخواهد از جانب کارکنان با ارزش تلقی شود، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی می‌بایست نظر مثبت کارکنان را جلب کند؛ این نگرش مثبت زمانی ایجاد می‌شود که نظام با دادن بازخوردهای به موقع و مناسب، اطلاعات کامل در مورد نتایج ایده‌های کارکنان را در اختیار آنها قرار دهد و با رفتارهایی در شأن و منزلت افراد، از پیشنهادهای سازنده تقدیر به عمل آورد. به عبارتی؛ سازمان اگر می‌خواهد ارزش نظام پیشنهادها نزد کارکنان بالا رود، باید ابعاد اطلاعاتی و بین فردی عدالت مراددهای را رعایت کند. انتظار برخورد با ملاحظه و مؤدبانه به عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت مراددهای مطرح است. در محیط کاری یک نشانه مهم احترام به شأن و مقام هر شخصی، بازخور بهنگام دادن به وی است. هنگامی که افراد ناچارند برای دریافت پاسخ مدت زیادی صبر کنند احساس برخورد ناعادلانه می‌کنند. به طور مشابه، افراد درخصوص تصمیمات اثرگذار بر آنان انتظار دریافت توضیح یا پاسخگویی دارند و هنگامی که چنین اطلاعاتی دریافت نمی‌دارند، احساس برخورد ناعادلانه پیدا می‌کنند (تایلر و بایاس، ۱۹۹۰). 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، چراکه نسبت به نظام نگرش مثبت پیدا می‌کنند. به عبارتی عدالت مراددهای باعث بالا رفتن ارزش نظام پیشنهادها می‌شود و این نگرش مثبت را شکل می‌دهد. بنابر این:

H<sub>5</sub>: عدالت مراددهای رابطه مثبت و معناداری با ارزش نظام پیشنهادها دارد.

#### ۴. 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 را درک کنیم. به خاطر داشته باشید که این عناصر با هم رابطه نزدیکی داشته و به خصوص شناخت و عاطفه از بسیاری جهات از یکدیگر قابل تمیز دادن نیستند. برای نمونه فرض کنید به این نتیجه رسیده‌اید که فردی با شما رفتار ناعادلانه‌ای داشته است. آیا تقریباً همزمان با شکل‌گیری این تفکر، احساسی نسبت به آن فرد در شما ایجاد نمی‌شود؟ به همین دلیل است که می‌گوییم شناخت و عاطفه در هم آمیخته‌اند (رایتز و جاج، ۱۳۸۹: ۸۵). نگرشها از طریق تبدیل شدن به انگیزه و نیات رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند. در واقع؛ انگیزه و نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین، بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. (سیدجوادی، ۱۳۸۸، ج ۱: ۲۳۲)

مدیران نگران آثار تصمیماتشان بر نگرش‌های کارکنان هستند؛ چرا که کارکنان نگرشهایی پیدا می‌کنند و رفتار آنان بر بقا و اثربخشی سازمان اثرگذار است. (رضایان، ۱۳۹۰: ۱۰۵). مطالعه نگرشها به چهار دلیل حائز اهمیت است: نخست آنکه، در برخی وضعیتها، نگرشها رفتارها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج سالها پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان نگرشها و رفتار چندان ساده نیست. به نظر می‌رسد رابطه میان این دو، تعاملی است دوطرفه که هر یک بر دیگری تأثیر دارد و مدیران به شناخت این تعامل نیاز دارند. دوم آنکه، داشتن نگرشهای شغلی مطلوب به دلایل انسان‌دوستانه پسندیده است. ایجاد نگرشهای مثبت شغلی جدا از آنکه به بهره‌وری بیشتر منجر شود یا نشود، هدف ارزشمندی است. سوم آنکه، برنامه‌های سازمانی بسیار زیادی برای ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی می‌شوند. چهارم آنکه، نقش مهمی است که نگرش در بسیاری از نظریه‌های رفتار سازمانی، به ویژه نظریه‌های انگیزش، ایفا می‌کند. شناخت نگرشها برای درک پیچیدگی‌های این نظریه‌ها ضروری است (چرینگتون، ۱۹۹۴: ۲۹۰). بنابر این:

H<sub>6</sub>: بین ارزش نظام پیشنهادها (نگرش کارکنان نسبت به نظام) و انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## ۵. نقش میانجی عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام در رابطه میان عدالت توزیعی و رویه‌ای با

### انگیزه

همان گونه که نشان داده شد، بر اساس نظریه آدامز، عدالت توزیعی و رویه‌ای بر انگیزه اثرگذار است. اما به جهت اینکه روشن شود این تأثیر به طور کامل است یا بخشی<sup>۲</sup>، این رابطه از کانال دو متغیر واسطه به نامهای عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها (یعنی همان نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها) مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ زیرا عدالت توزیعی و رویه‌ای، ادراک و برداشت کارکنان از عدالت مراوده‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به علاوه، عدالت مراوده‌ای نیز برای شناخت نگرشهای متنوع کارکنان متغیر مهمی به شمار می‌آید. کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی در بنیادی‌ترین سطح بر هویت فردی تأثیر می‌گذارد. برخوردهای توأم با بی‌حرمتی در روابط متقابل شخصی، احساس بی‌عدالتی را برمی‌انگیزاند (تایلر و بایاس، ۱۹۹۰). از آنجا که برداشتهای کارکنان شدیداً تحت تأثیر ارزشیابی شخصی و نگرشها قرار دارند، مدیران نمی‌توانند صرفاً با بیان جملات منطقی ایجاد انگیزه کنند. باید افراد را به عنوان موجودات احساسی بپذیریم و در آنان بنا به تمایل آنها ایجاد انگیزه کنیم. نمی‌توانیم به آسانی آنان را تشویق به پذیرش الگوهای انگیزشی که ما می‌خواهیم داشته باشیم، کنیم (سیدجوادی، ۱۳۸۸، ج ۱). بنابر این:

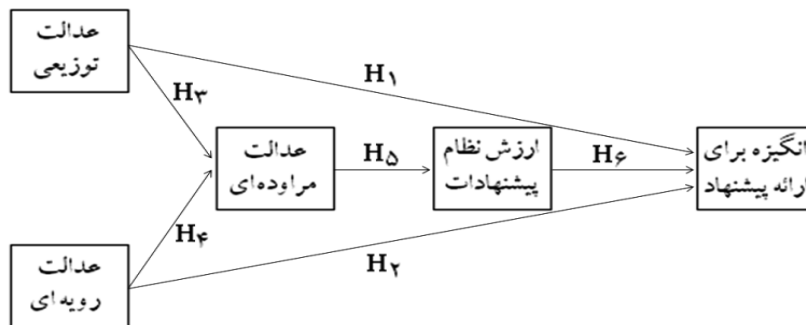
H<sub>7</sub>: عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام در رابطه میان عدالت توزیعی و انگیزه ارائه پیشنهاد میانجی‌گری می‌کنند.

H<sub>8</sub>: عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام در رابطه میان عدالت رویه‌ای و انگیزه ارائه پیشنهاد میانجی‌گری می‌کنند.

با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققان مفروضات برآمده از مبانی نظری و تجربی را در مدل مفهومی ذیل به منظور بررسی نحوه تأثیر ابعاد سه‌گانه عدالت بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد ارائه کردند:

1. Cherrington

2. Full Effect or Partial Effect



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### د) روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با هدف بهبود مدیریت مشارکتی از طریق عدالت‌محوری، به تعیین روابط علی میان متغیرهای عدالت، ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد پرداخته است. بنابر این، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. بر اساس بررسی‌های انجام شده، تحقیقی با این موضوع در سازمانها و دانشگاه‌های دولتی و حتی خصوصی در سطح کشور صورت نگرفته است؛ از این رو، می‌توان از این مطالعه به عنوان پژوهشی جدید در داخل کشور یاد کرد. در مدل تحلیلی تحقیق، عدالت توزیعی و رویه‌ای متغیرهای مستقل، عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها متغیرهای میانجی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند، که برای اندازه‌گیری آنها از پرسشنامه پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. از آنجا که از پرسشنامه‌های استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا گویه‌های مورد نظر ترجمه و سپس با مراجعه به خبرگان امر، اصلاحات لازم صورت گرفت. سپس پایایی متغیرهای تحقیق توسط شاخصهای آلفای کرونباخ با میزان استاندارد بالای ۰/۷ و پایایی ترکیبی با مقدار بالای ۰/۶ و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> که مبین روایی همگراست، با میزان استاندارد بالای ۰/۵ (فورنل و لاکر،<sup>۲</sup> ۱۹۸۱) با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.اِل.اس<sup>۳</sup> بررسی شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

1. Average Variance Extracted (AVE)  
 2. Fornel & Lacker  
 3. Smart PLS

جدول ۱: پایایی و روایی هر یک از متغیرها

منبع	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	متغیر
وان پیرن <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)	۰/۸۲۹	۰/۹۳۵	۰/۸۹۷	۳	عدالت توزیعی
	۰/۶۹۷	۰/۸۷۳	۰/۷۸۳	۳	عدالت رویه‌ای
بوگر و بارن <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	۰/۸۱۷	۰/۹۳۰	۰/۸۸۸	۳	عدالت مرادده‌ای
کادول <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴)	۰/۶۱۳	۰/۸۶۳	۰/۷۹۰	۴	ارزش نظام پیشنهادها
جویی <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)؛ تی‌ارنی <sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۹)	۰/۸۵۴	۰/۹۴۶	۰/۹۱۴	۳	انگیزه برای ارائه پیشنهاد

همچنین به منظور سنجش روایی سؤالها، علاوه بر محاسبه روایی همگرا، از تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شد و نتایج آن نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ بوده که این بیانگر روایی ساختاری است. (جدول ۲)

جامعه آماری پژوهش تشکیل شده است از کارکنان لیسانس و بالاتر از لیسانس دانشگاه فردوسی، تنها دانشگاه دولتی کلان‌شهر مشهد و دومین دانشگاه بزرگ کشور. کارکنان این دانشگاه به کارکنان قراردادی، پیمانی، رسمی، بیمه‌ای، پیمانی موقت و شرکتی تقسیم می‌شوند که به جز کارکنان شرکتی، بقیه کارمندان به پورتال دسترسی داشته و مجاز به شرکت در نظام پیشنهادها و ارائه نظرات و پیشنهادهای خود می‌باشند که تعداد آنها ۷۱۴ نفر است. واحد تحلیل نیز فرد می‌باشد. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) که حداکثر تعداد نمونه را در اختیار محقق قرار می‌دهد، تعداد ۱۶۹ نفر محاسبه شد. برای گردآوری داده‌ها و در نظر گرفتن نرخ بازگشت ۷۰ درصد، پرسشنامه بین ۲۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه فردوسی به شکل تصادفی و به وسیله جدول اعداد تصادفی تهیه شده به کمک نرم‌افزار به صورت حضوری توزیع شد.

### هـ) بررسی مدل‌های متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه و همچنین آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۶</sup> به کمک نرم‌افزار آماری اسمارت پی. ال. اس استفاده شد. یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت (سانچز و لیرو،<sup>۷</sup> ۲۰۱۰). پی. ال. اس. همزمان دو مدل را بررسی می‌کند: مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)، که ارتباط متغیرهای آشکار (سؤالات) با

1. Van Yperen
2. Beugre & Baron
3. Caldwell
4. Choi
5. Tierney
6. Partial Least Squares
7. Sanchez & Ligerio

متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و مدل درونی (مدل ساختاری)، که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه‌گیری می‌کند؛ یعنی همان آزمون فرضیات. (ون وو، ۲۰۱۰)

### و) تحلیل مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده (سوالات پرسشنامه) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؛ چرا که قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی (ساختاری) تحقیق، لازم است تا از صحت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مستقل (عدالت توزیعی و رویه‌ای)، متغیرهای میانجی (عدالت مراددهای و ارزش نظام پیشنهادها) و متغیر وابسته (انگیزه برای ارائه پیشنهاد) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این پنج متغیر (متغیرها پنهان) به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روشهای آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرها پنهان و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. (فالك و میلر، ۱۹۹۲)

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

عدالت توزیعی		عدالت رویه‌ای		عدالت مراددهای		ارزش نظام پیشنهادها		انگیزه ارائه پیشنهاد	
بارهای عاملی	نشانگرها	بارهای عاملی	نشانگرها	بارهای عاملی	نشانگرها	بارهای عاملی	نشانگرها	بارهای عاملی	نشانگرها
۰/۹۲۸	DJ1	۰/۶۸۱	PJ1	۰/۶۶۹	IJ1	۰/۸۲۲	VS1	۰/۹۱۸	MS1
۰/۹۲۰	DJ2	۰/۶۹۵	PJ2	۰/۵۸۷	IJ2	۰/۷۶۰	VS2	۰/۹۱۱	MS2
۰/۸۸۳	DJ3	۰/۷۰۱	PJ3	۰/۶۶۸	IJ3	۰/۷۵۲	VS3	۰/۹۴۴	MS3
						۰/۷۹۸	VS4		

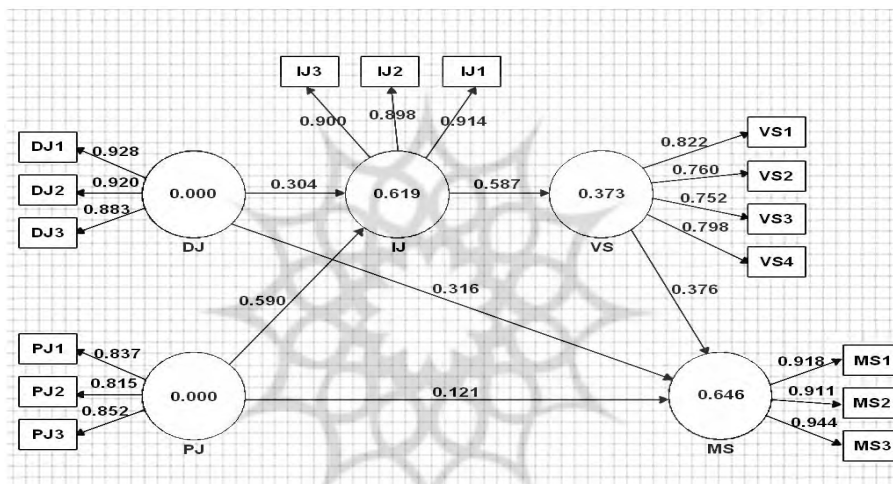
همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با متغیرها، بالاتر از ۰/۵ است. بنابر این، کلیه اعداد و پارامترهای مدل، معنادار و مدل‌های اندازه‌گیری تمام متغیرها، مناسب است.



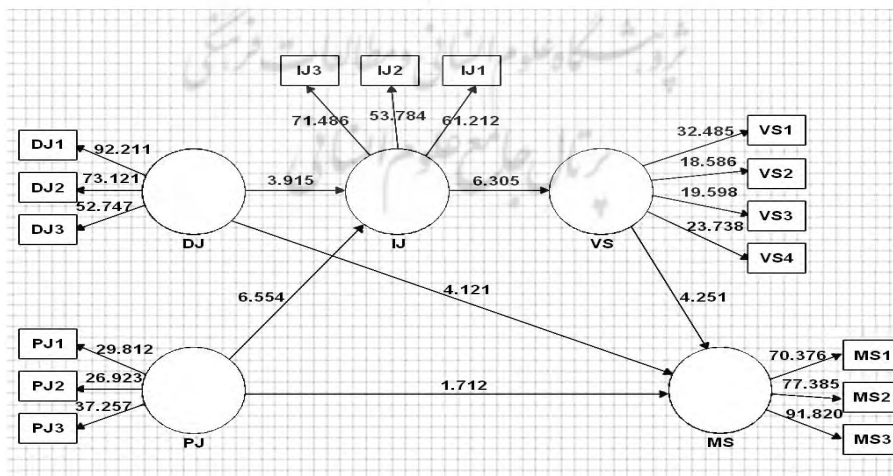
### ز) بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

قدرت پیش‌بینی مدل طراحی شده، با استفاده از مقدار واریانس توضیح داده شده ( $R^2$ ) برای متغیرهای وابسته، تحلیل می‌شود. فالک و میلر (۱۹۹۲) مقادیر بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۱ را برای واریانس توضیح داده شده قید کرده‌اند. در تحقیق حاضر، با توجه به شکل ۲، این مقدار برای متغیر انگیزه برای ارائه پیشنهاد ۰/۶۴۶ به دست آمد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری تحقیق حاضر از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است. به عبارت دیگر میزان حدوداً ۶۵ درصد از واریانس متغیر انگیزه برای ارائه پیشنهاد توسط متغیرهای وارد شونده به آن در مدل توضیح داده می‌شود که مقدار قابل قبولی می‌باشد.

پس از بررسی و تحلیل مدل اندازه‌گیری، در ادامه فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

در مورد روابط بین اجزای مدل، با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، نتایج ذیل به دست آمده است:

در ارتباط با فرضیه‌های سوم تا ششم، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر عدالت توزیعی و عدالت مراددهای ۰/۳۰۴ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر و در واقع؛ عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت توزیعی بر عدالت مراددهای تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه سوم). همچنین، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و عدالت مراددهای ۰/۵۹۰ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر و در واقع؛ عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، لذا می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت رویه‌ای بر عدالت مراددهای تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه چهارم). مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر عدالت مراددهای و ارزش نظام پیشنهادها نیز ۰/۵۸۷ محاسبه شد و با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر و در واقع؛ عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، بنا بر این، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت مراددهای بر ارزش نظام پیشنهادها تأثیر معناداری دارد (تأیید فرضیه پنجم). در ارتباط با فرضیه ششم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه پیشنهاد ۰/۳۷۶ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر و در واقع؛ عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی ارزش نظام پیشنهادها بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد. (تأیید فرضیه ششم)

لذا فرضیه‌های هفتم و هشتم؛ یعنی میانجی بودن عدالت مراددهای و ارزش نظام پیشنهادها در رابطه بین عدالت توزیعی و رویه‌ای با انگیزه برای ارائه پیشنهاد نیز تأیید می‌شوند. با تأیید نقش میانجی عدالت مراددهای و ارزش نظام پیشنهادها، عدالت توزیعی و رویه‌ای دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر روی انگیزه برای ارائه پیشنهاد می‌باشند.

در ارتباط با فرضیه اول تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر عدالت توزیعی و انگیزه برای ارائه پیشنهاد ۰/۳۱۶ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر و در واقع؛ عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عدالت توزیعی بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبت دارد (تأیید فرضیه اول). همچنین در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و انگیزه برای ارائه پیشنهاد ۰/۱۲۱ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر و در واقع؛ عدد معناداری کوچک‌تر از ۱/۹۶ است (شکل ۳)، بنا بر این می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار نیست؛ یعنی عدالت رویه‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد تأثیر معنادار ندارد (رد فرضیه دوم). بنا بر این، با توجه به نتایج فرضیات پژوهش، مشخص شد عدالت مراددهای و ارزش نظام پیشنهادها تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزه برای ارائه

پیشنهاد را به طور بخشی و تأثیر عدالت رویه‌ای بر انگیزه برای ارائه پیشنهاد را (با توجه به رد شدن فرضیه دوم) به طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

### ح) بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر بر اساس جایگاه مشارکت و عدالت‌محوری در آموزه‌های اسلامی، به تدوین الگویی برای بهبود وضعیت مشارکت در نظام پیشنهادها یک دانشگاه اسلامی از طریق عدالت پرداخته شده است؛ به این ترتیب که پس از بیان اهمیت مدیریت مشارکتی و مسائل مربوط به اجرای آن از طریق نظام پیشنهادها، راهکارهای افزایش انگیزه برای مشارکت هر چه بیشتر در نظام پیشنهادها بررسی شده است. برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها و برای اینکه این نظام پویا و اثربخش باشد، کارکنان باید در آن به جای ایفای نقش منفعل و ناظر، نقشی فعال داشته باشند. لذا هدف از انجام این پژوهش این است که فرایندهای زیربنایی وارد شدن کارمندان را به نظامهای پیشنهاد بررسی کند تا این نظام بتواند از طریق مشارکت و بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری کارکنان و بهبود تصمیم‌گیری‌ها به تبع آن، در ارتقای عملکرد دانشگاه مؤثر واقع شود.

برای تبیین چارچوب مفهومی، ابتدا بر اساس نظریه انگیزشی آدامز نشان داده شد عدالت سازمانی بر انگیزه تأثیرگذار است. سپس با توجه به مطالعات تجربی صورت گرفته، اثر عدالت توزیعی و رویه‌ای بر عدالت مرادده‌ای مورد بررسی قرار گرفت. همچنین رابطه عدالت مرادده‌ای با ارزش نظام پیشنهادها، که در واقع همان نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادهاست، بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی تبیین شد. به منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا همبستگی بین متغیرها و همچنین سؤالات آنها مورد آزمون قرار گرفت و سپس به کمک تحلیل مسیر معادلات ساختاری، مسیرهای اساسی شناسایی شد؛ به طوری که حاصل تحلیل حاکی از آن بود که از مجموع هشت فرضیه، به جز فرضیه ۲، تمامی فرضیه‌های مطالعه مورد تأیید واقع شد؛ به این صورت که وجود رابطه مثبت و غیر مستقیم (به واسطه متغیرهای میانجی) معنادار میان عدالت توزیعی با انگیزه برای ارائه پیشنهاد شناسایی و از آنجا که رابطه مستقیم میان عدالت توزیعی و انگیزه نیز معنادار بود (فرضیه اول)، می‌توان نتیجه گرفت نقش متغیرهای میانجی در این رابطه به صورت بخشی (نه کامل) بوده است. همچنین رابطه غیرمستقیم (به واسطه متغیرهای میانجی) میان عدالت رویه‌ای و انگیزه نیز مثبت و معنادار بود، اما از آنجا که رابطه مستقیم میان عدالت رویه‌ای و انگیزه (فرضیه دوم) مورد تأیید واقع نشد، می‌توان نتیجه گرفت عدالت مرادده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها در رابطه عدالت رویه‌ای با انگیزه، به صورت کامل میانجی‌گری می‌کنند.

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 به طور کامل و محترمانه و توجه در صورت عدم اجرای پیشنهاد، از مصادیق رعایت عدالت مرادده‌ای در بستر نظام پیشنهادهاست. در رابطه با عدالت رویه‌ای نیز افراد انتظار دارند ایده‌هایشان بر اساس اصول و رویه‌های قانونی و

فرایندهای استاندارد از سوی سرپرستان نظام پیشنهادها مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، انتظار دریافت منافع بیشتر یا لاقبل برابر، نسبت به هزینه‌ای که یک شخص برای ارائه پیشنهادش از فکر و زمانش می‌کند، به عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت توزیعی در بستر نظام پیشنهادها مطرح است که باعث افزایش انگیزه، شوق و رغبت لازم برای شرکت در نظام و ارائه ایده‌ها و نظرات خلاقانه کارکنان به دانشگاه می‌شود که در نهایت کارکنان دانشگاه را توانا ساخته و ممکن است باعث افزایش انگیزه و تشویق آنها برای شراکت در تصمیم‌گیری با کیفیت‌تر 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 تیمی و سرمایه‌گذاری داوطلبانه در تیم و سازمان، هر روز اهمیت بیشتری می‌یابند، استفاده از عدالت برای ارتقای میزان همکاری و مشارکت منابع انسانی، به عنوان یک اصل مدیریتی بسیار جذاب مطرح خواهد شد. محققان بسیاری نقش مهم نظام پیشنهادها را برای موفقیت سازمان نشان داده‌اند. نتایج پژوهش حاضر، پژوهشهای پیشین را گسترش می‌دهد و بیان می‌دارد که عدالت و ارزش نظام پیشنهادها در انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد به این گونه نظامها اثر دارد. این یافته‌ها اشارات متعددی برای رویه‌های سازمان دارد: مهم‌ترین نکته اینک اثر عدالت مرادده‌ای باید مد نظر قرار گیرد. سازمانها اغلب برای تسریع و تقویت کارایی، فرایندهای نظام پیشنهاد را مدیریت می‌کنند. اما «عوامل نرم» نظیر عدالت مرادده‌ای اکثر اوقات نادیده گرفته می‌شوند نیز باید مد نظر قرار گیرند.

همراستا با نویسندگان دیگر که پیشنهاد می‌کنند سازمانها باید اقدامات خود را توضیح دهند یا سرپرستان را به صورت نظام‌مند برای تقویت عدالت مرادده‌ای آموزش دهند، ما نیز موارد ذیل را توصیه می‌کنیم:

- بازخورد به پیشنهادها باید به صورت مفصل و به روشی محترمانه دلایل له و علیه اجرای پیشنهادها را توضیح دهد. سرپرستان نیز باید آموزش ببینند که در زمان تلاش جهت تشویق کارمندان برای ارائه پیشنهاد به روشی تصدیقی و محترمانه ارتباط برقرار کنند.
- نحوه ارزیابی ایده‌های کارمندان باید بر مبنای اصول و رویه‌های قانونی و فرایندهای استاندارد باشد تا همه کارمندان اطمینان حاصل کنند ارزشیابی و رفتاری که با ایده مطرح شده توسط هر یک از کارمندان می‌شود با صداقت، منصفانه و بدون عیب و نقص است و مسئولان نظام پیشنهادها به هنگام ارزشیابی ایده‌های مطرح شده 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 پیشنهادهای سازنده به عمل می‌آید، به گونه‌ای باشد که به اندازه‌ای که یک شخص برای ارائه پیشنهاد از فکر و زمانش هزینه می‌کند، به همان اندازه برایش منفعت نیز 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. بنابر این، منفعت نظام پیشنهاد برای کارمندان

## بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها ... ♦ ۹۱

و برای سازمان باید رسماً و برای مثال از طریق مجلات، آگهی‌ها یا سخنرانی‌های مدیریت به اطلاع برسد تا کارکنان نسبت به نظام نگرش مثبتی پیدا کنند. دبیرخانه نظام نیز بایستی فعالیتهای گسترده‌ای در زمینه اطلاع‌رسانی به پرسنل داشته باشد. این اطلاع‌رسانی می‌تواند از طریق انتشار ماهنامه داخلی، اخبار و اطلاعات کلی نظام پیشنهادها را به اطلاع کارکنان سازمان برساند و ارسال آن برای قسمت‌های مختلف، نصب گزارش‌های مختلف در تابلوهای تعبیه شده به این منظور (توصیه می‌شود در سازمان تابلوهای مخصوص نظام پیشنهادها تعبیه شود)، اطلاع‌رسانی از طریق شبکه داخلی و ... صورت گیرد.

بنابر این به سازمان‌ها توصیه می‌شود به سرمایه‌های فکری منابع انسانی خود توجه خاص داشته، اقداماتی در راستای بهبود و توسعه آنان به عمل آورند. همچنین توصیه می‌شود مسئولان نظام پیشنهادها به منظور ارتقای عملکرد خود به توسعه مهارت‌های ارتباطی توأم با احترام به کارکنان بپردازند؛ که این هم می‌تواند یکی از راهکارها برای کسب ایده‌های جدید از کارکنان باشد.



## منابع

- قرآن کریم. ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای (با ویرایش دکتر عقیقی بخشایشی). قم: نوید اسلام.
- نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی. قم: مشرقین.
- نهج الفصاحه (۱۳۸۵). تصحیح و تنظیم عبدالرسول پیمانی و محمدامین شریعتی. اصفهان: خاتم‌الانبیا.
- افجه، علی‌اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت، چ ششم.
- الوانی، مهدی (۱۳۹۰). مدیریت عمومی. تهران: نی، چ چهل و سوم.
- انصاری، محمدعلی؛ حبیب‌اله دعائی و سعید مرتضوی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن. مشهد: بیان هدایت نور، چ چهارم.
- تنهایی، اللهیار (۱۳۷۷). «آثار مثبت مشارکت کارکنان». نشریه مدیریت، ش ۳۳.
- جمشیدی، ناصر؛ حسین خنیفر و جلال نادری (۱۳۹۲). «طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر خبرگان». مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، ش ۳: ۷۵-۵۱.
- خُر عاملی محمدبن حسن (بی تا). وسائل الشیعه. [بیجا]: [بی نا].
- حمیدی، ناصر؛ مهدی الوانی و فهیمه جباری (۱۳۸۹). «مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادها و ارائه الگوی مناسب جهت برقراری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین». فصلنامه مدیریت، سال هفتم، ش ۲۰: ۹۳-۷۶.
- خنیفر، حسین؛ حسن زارعی متین و حبیب‌اله خداپرست (۱۳۸۹). نظام پیشنهادها در سازمان (از نظریه تا کاربرد). تهران: دانشگاه تهران، چ دوم.
- رایبیز، استیفن و تیموتی جاج (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع، ج ۱. تهران: نص.
- رضاییان، علی (۱۳۹۱). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: سمت، چ پنجم.
- رضاییان، علی (۱۳۹۰). مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن. تهران: سمت.
- رمضان، جلال (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها. تهران: پیام مؤلف.
- زراعت پیشه، علی محمد (۱۳۷۸). «مدیریت بر مبنای پیشنهاد». مجله تدبیر، ش ۱۱۴.
- سالاری، محمد مهدی؛ زهره وفادار، رمضان رحمانی، مرتضی خاقانی زاده، زهرا حاجی‌امینی و محمد دانشمندی (۱۳۸۸). «تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر میزان تعهد سازمانی پرسنل شاغل در بخشهای مراقبت ویژه». مجله پرستاری مراقبت ویژه، دوره دوم، ش ۱: ۲۶-۲۱.
- 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.
- سیدجوادی، رضا (۱۳۸۸). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم). تهران: نگاه دانش، چ دوم.

- طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۰). *تئوری‌های مدیریت پارسه (جلد دوم: رفتار سازمانی و منابع انسانی)*، تهران: حرکت نو.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). «مشارکت کارکنان در مدیریت». همایش توسعه نظام اداری: مشارکت کارکنان در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فیض کاشانی، ملا محسن (بی تا). *تفسیر الصافی*. [بی جا]: [بی نا].
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی». *مدیریت دولتی*، ش ۳۹: ۲۸-۱۳.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹). *صد گفتار (خلاصه آثار)*، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چ دهم.
- مقیمی، محمد (۱۳۸۵). *نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل*. تهران: انجمن ایرانیان خارج از کشور.
- مقیمی، مریم؛ بهروز مهram، محمود سعیدی رضوانی و حمیدرضا آقا محمدیان (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*، ش ۴: ۵۶-۳۹.
- Beugre, C. & R.A. Baron (2001). "Perceptions of Systematic Justice: the Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice". *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2): 324-339.
- Bies, R.J. & J.S. Moag (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.
- Buech, V.; A. Michel & K. Sonntag (2010). "Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions?". *European Journal of Innovation Management*, 13(4): 507-525.
- Caldwell, S.D.; D.M. Herold & D.B. Fedor (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.
- Cherrington, D. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. U.S.A.: Allyn and Bacon Inc.
- Choi, J.N. (2004). "Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: the Mediating Role of Psychological Processes". *Creativity Research Journal*, 16(2): 187-99.
- Clegg, C.; K. Unsworth, O. Epitropaki & G. Parker (2002). "Implicating Trust in the Innovation Process". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4): 409-22.
- Cropanzano, R. and M. Ambrose (2001). "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and Research Agenda". In Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.). *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press.
- Elovainio, M.; M. Kivimaki & K. Helkama (2001). "Organizational Justice Evaluations, Job Control, and Occupational Strain". *Journal of Applied Psychology*, 86: 418-424.

- Falk, R. & N. Miller (1992). **A Primer Soft Modeling**. Akron: The University of Akron Press.
- Folger, R. & M.A. Konovsky (1989). “**Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**”. *Academy of Management Journal*, 32.
- Fornel, C. & D. Lacker (1981). “**Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables & Measurement Error: Algebra and Statistic**”. *Journal of Marketing Research*, 28: 39-50.
- Grant, A.M. & J.J. Sumanth (2009). “**Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness**”. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 927-944.
- Greenberg, J. (1993). **The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice**. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Huhtala, H. & M.R Parzefall (2007). “**A Review of Employee Well-being and Innovativeness: an Opportunity for a Mutual Benefit**”. *Creativity and Innovation Management*, 16(3): 299-306.
- Krejcie, R.V. and, D.W. Morgan (1970). “**Determining Sample Size for Research Activities**”. *Educational and Psychological Measurement*, 607-610.
- Liao, W.C. & W.T. Tai (2006). “**Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes**”. *Social Behavior and Personality*, Vol. 34, No. 5: 545-56.
- Rupp, D.E. & R. Cropanzano (2002). “**The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice**”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 89: 925-946.
- Sanchez, A. & F. Ligeró (2010). “**An Institutional Approach to the Environmental Management Systems of Golf Courses in Andalusia**”. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (4): 24-38.
- Simons, T. & Q. Roberson (2003). “**Why Managers should Care about Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational outcomes**”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Skarlicki, D.P.; R. Folger & P. Tesluk (1999). “**Personality as a Moderator in the relationship between Fairness and Retaliation**”. *Academy of Management Journal*, 42:100-108.
- Tierney, P.; S.M. Farmer and G.B. Graen (1999). “**An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Relationships**”. *Personnel Psychology*, 52(3): 591-620.
- Tyler, T.R. & R.J. Bies (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.
- Van Yperen, N.W.; M. Hagedoorn, M. Zweers & S. Postma (2000). “**Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect**”. *Social Justice Research*, 13(3): 291-312.
- Wen Wu, S. (2010). “**Linking Bayesian Networks and PLS Path Modeling for Causal analysis**”. *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.

