

## طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه (رویکرد قطعی - فازی)

دکتر عادل آذر\*

دکتر احمدعلی خائف‌الهی\*\*

دکتر حسن دانایی‌فرد\*\*

زهرا علی‌پور درویشی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۴/۳۰

### چکیده

این مقاله با یک رویکرد فراگیر، به آزمون ارتباط تمام وظایف مدیریت منابع انسانی با هر سه بعد ادراک عدالت کارکنان؛ یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای پرداخته است که این امر تاکنون در مطالعات منابع انسانی سابقه ندارد. هدف مقاله، طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، جهت تبیین تأثیر هرکدام از وظایف مدیریت منابع انسانی بر ادراک عدالت کارکنان می‌باشد. روش تحقیق پیمایشی بوده و در سه بانک ملت، تجارت و کشاورزی اجرا شده است. عوامل مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی منصفانه، از طریق تحلیل عاملی تأیید شده‌اند و آزمون مدل، با روش معادلات ساختاری انجام شده است، ادراک عدالت نیز با دو روش قطعی و فازی اندازه‌گیری شده و آزمون تفاوت مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، با داده‌های قطعی و

\* - استاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\* - استادیار دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

فازی ادراک عدالت صورت گرفته است که دو مدل قطعی و فازی، تفاوت معنی‌داری داشته‌اند. نتیجه‌ی این تحقیق، مجموعه‌ای از ویژگی‌های نظام‌مند مدیریت منابع انسانی است که به ادراک عدالت منجر می‌شود و در راستای پرورش تعهد و انگیزش در کارکنان - به‌عنوان برجسته‌ترین منبع راهبردی سازمان - مدیران و محققان سازمانی را یاری می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** وظایف مدیریت منابع انسانی؛ ادراک عدالت؛ مدیریت منابع انسانی منصفانه؛ اندازه‌گیری فازی.

## ۱. مقدمه

یکی از چشم‌اندازهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تئوری منبع‌محور<sup>۱</sup> است که بر کسب مزیت رقابتی از طریق منابع ارزشمند و متفاوت با منابع رقبای مبتنی می‌باشد. بدین جهت، محققان به منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی مهم و یک منبع پیچیده و منحصر به فرد غیرقابل تقلید توجه کرده‌اند (شولر و جکسون، ۱۹۹۹: ۸). از جمله مزیت‌های رقابتی منابع انسانی، تعهد کارکنان به سازمان است که مانع از تقلید و کسب ارزش‌های رقابتی سازمان می‌شود؛ اما کسب این مزیت؛ یعنی، تعهد کارکنان آسان نیست (کوواس، ۲۰۰۳: ۱۹۳ و میلر، ۲۰۰۱: ۱۶۴)؛ زیرا قراردادهای روان‌شناختی<sup>۲</sup> یا همان خواسته‌ها و انتظارات متقابل کارکنان و کارفرمایان بر اثر وقوع رقابت‌های شدید، جهانی‌سازی و بروز بحران‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به‌طور چشم‌گیری در حال تغییر می‌باشند (هیلترپ، ۱۹۹۵: ۲۸۷) بنابراین، ویژگی‌های سنتی اشتغال از بین رفته و تغییر قراردادهای روان‌شناختی، معضل مدیریت کارکنانی را پیش آورده است که با خطرات و عدم اطمینان موجود در محیط حرفه‌ای روبه‌رو هستند (بورگویگنون، ۲۰۰۵: ۶۶۷) و در نتیجه، ایجاد انگیزش و تعهد واقعی در آن‌ها، بدون تجدید نظر در سیستم فعلی منابع انسانی، امکان‌پذیر نیست. در راستای ایجاد تعهد در کارکنان، از دهه‌ی نود به بعد، مطالعات بسیاری انجام شده که یکی از محورهای مهم آن‌ها، موضوع ادراک عدالت<sup>۳</sup> کارکنان است (بلانسرو و جانسون، ۲۰۰۱: ۳۰۷). ادراک عدالت کارکنان در ادبیات وسیع عدالت سازمانی، اهمیت ویژه‌ای دارد و اثربخشی

1- Resource – Based Theory

2- Psychological Contract

3- Justice Perception

آن در بهره‌وری سازمان‌ها، دامنه‌ای وسیعی از اثرات نگرشی، رفتاری، سلامت و بهزیستی کارکنان را شامل می‌شود (دافی و دیگران، ۲۰۰۶؛ کروپانزانو و دیگران، ۲۰۰۱: ۱۶۸ و گلپور، ۱۳۸۶: ۱۲) به طوری که اسکارلیکی و فولگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) از موضوع انصاف و ادراک عدالت کارکنان به عنوان دغدغه‌ی ویژه‌ی مدیران منابع انسانی در آغاز هزاره‌ی جدید یاد کرده‌اند. این مقاله، در راستای تبیین عوامل مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان، با تأکید بر وظایف مدیریت منابع انسانی و با هدف طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه نگاشته شده است. بررسی تحقیقات موجود، نشان داد که تا به حال یک تحقیق تجربی فراگیر در مورد رابطه‌ی تمام وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد سه‌گانه‌ی ادراک عدالت صورت نگرفته است. بنابراین، مشارکت این مقاله، طراحی و تبیین یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه است که به ادراک عدالت کارکنان منجر می‌شود. این تحقیق، در میان کارکنان بانک ملت، تجارت و کشاورزی انجام شده است. دلیل انتخاب صنعت بانک‌داری، به عنوان یک حرفه‌ی خدمات محور این است که رفتار منصفانه با کارکنان، به مشتریان نیز سرایت می‌کند (بوئن، گیلیند و فولگر، ۱۹۹۹: ۲۶۴) و در راستای جلب رضایت مشتریان در محیط رقابتی صنعت بانک‌داری، دست‌آوردهای مدیریت منابع انسانی منصفانه، جدا از نتایج اخلاقی و حفظ شئون انسانی و اسلامی، در راستای سیاست مشتری‌مداری بانک‌ها قرار می‌گیرد.

این مقاله، پس از بیان مسأله و تعریف موضوع و طرح ادبیات نظری، به معرفی مدل مفهومی تحقیق پرداخته است. در راستای برآزش مدل مفهومی، روش تحقیق و روش تحلیل داده‌ها به طور مشروح بیان شده و سپس نتایج تحلیل داده‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. شایان توجه است که واژه‌های عدالت و انصاف در این مقاله به یک معنی به کار رفته‌اند.

## ۲. بیان مسأله، تعریف موضوع و پرسش‌های تحقیق

در سی سال اخیر، تحقیقات نظری و تجربی متعددی در راستای ایجاد ادراک عدالت در سازمان‌ها صورت گرفته است که به تحقیقات کنشی ادراک عدالت سازمانی (ادراک عدالت به عنوان متغیر وابسته) معروف هستند (کلکویت و همکاران، ۲۰۰۱: ۶۸۸). محققان این مقاله، با

1- Skarlicki & Folger

بررسی تحقیقات وسیع در این زمینه (بیش از ۵۰ مقاله از سال ۲۰۰۰ به بعد) این تقسیم‌بندی را از عوامل کنشی ارایه دادند: ۱- عوامل مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی ۲- عوامل روان‌شناختی مربوط به رفتار سازمانی ۳- عوامل مدیریتی مانند ساختار، فن‌آوری و سیستم ۴- عوامل زمینه‌ای مانند: فرهنگ، قومیت، جنسیت و غیره (علی‌پوردرویشی، ۱۳۸۸: ۷۶). با توجه به این که از بین این چهار عامل، عامل اول؛ یعنی، وظایف مدیریت منابع انسانی، بیش از ۶۰٪ از کل این تحقیقات را دربرمی‌گیرد و عاملی است که به‌طور کامل در حیطه‌ی کنترل مدیران منابع انسانی می‌باشد و با عنایت به این که شواهد تجربی ارتباط سیستم منابع انسانی با عملکرد سازمان را تأیید کرده است (آرتور و بویلز، ۲۰۰۷: ۷۹ و استاورو و دیگران، ۲۰۰۷: ۴۵۶) و صاحب‌نظران نیز بر اهمیت سیستم مدیریت منابع انسانی منصفانه برای عملکرد سازمان‌ها تأکید دارند (لی و لی، ۲۰۰۵: ۳۲)، این مقاله، به تبیین عوامل مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان در محدوده‌ی وظایف مدیریت منابع انسانی پرداخته است. سؤال این است که مدیریت منابع انسانی در بُعد صاف؛ یعنی، همان وظایف مدیریت منابع انسانی باید حایز چه ویژگی‌های نظام‌مندی شود تا در کارکنان ادراک عدالت ایجاد کند؟ بوئن، گیلیند و فولگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) از این مجموعه به‌عنوان مدیریت منابع انسانی منصفانه<sup>۲</sup> نام برده‌اند که عبارت از: «فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که با در نظر گرفتن اصول عدالت انجام می‌شوند». مسأله این است که به‌دلیل وجود برداشت‌های متفاوت از اصول عدالت، عملیاتی‌سازی و تحقق این فرایند کار مشکلی است؛ زیرا: ۱- افراد در موضع قضاوت در مورد عدالت قرار می‌گیرند ۲- عدالت یک امر ذهنی است و ممکن است یک موضوع واحد، برای یک شخص مطلوب و منصفانه باشد و برای شخص دیگر این‌گونه نباشد؛ پس، ادراک عدالت است که قضاوت فرد را در این خصوص شکل می‌دهد و نه مفهوم عدالت به‌صورت یک امر عینی خارجی ۳- ادراک عدالت، تنها راهی است که ارزیابی کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی را شکل می‌دهد (بوئن، گیلیند و فولگر، ۱۹۹۹: ۲۶۴؛ کروپانزانو و دیگران، ۲۰۰۱: ۱۸۷ و فولگر و کروپانزانو، ۱۹۹۹: ۷). به این ترتیب، تحقق مدیریت منابع انسانی منصفانه، منوط به ایجاد ادراک عدالت در کارکنان می‌باشد و لذا، شناخت دقیق و عمیق سازوکار ادراک عدالت و ارتباط

1- Bowen, Gilliland and Folger

2- Fair Human Resource Management

آن با سیستم مدیریت منابع انسانی، اجتناب ناپذیر است. از آنجا که طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه تا به حال، با دیدگاه فراگیر، مورد توجه محققان اثبات گرا قرار نگرفته است، نیاز به مطالعات تجربی دارد. در این راستا، آذر و علی پور درویشی (۱۳۸۸) برای اندازه گیری دقیق تر سازه‌ی پیچیده‌ی ادراک عدالت کارکنان، سنجهی جدیدی با تکنیک‌های کمی و رویکرد منطق فازی توسعه داده‌اند که برای آشنایی اجمالی خوانندگان در بخش پنجم این مقاله به اختصار توضیح داده شده است. اینک با توجه به نتایج اندازه گیری ادراک عدالت کارکنان با سنجهی فازی، دو سؤال اصلی مطرح می‌شود:

۱. مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه که به ادراک عدالت کارکنان منجر می‌شود، دارای چه عواملی است؟
۲. با توجه به دو دسته امتیازات اندازه گیری ادراک عدالت، یعنی، خروجی‌های قطعی<sup>۱</sup> و فازی<sup>۲</sup>، مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه با داده‌های قطعی، چه تفاوتی با مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه با داده‌های فازی دارد؟

### ۳. مروری بر مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

از آنجا که مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری‌ها و رایزنی‌هایی است که کارکنان؛ یعنی، مهم‌ترین منبع سازمان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدیران منابع انسانی، همیشه با مسأله‌ی ادراک عدالت کارکنان روبه‌رو هستند (اسکارلیکی و فولگر، ۲۰۰۳: ۱). منظور از عدالت سازمانی، وضعیت شغلی است که در آن افراد به این باور و درک برسند که در سازمان، با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود (فولگر و کروپانزانو، ۱۹۹۸: ۳). براساس تحقیقات انجام شده، افراد در سازمان، در سه بُعد کلی در مورد عدالت قضاوت می‌کنند که تقریباً در تمام متون عدالت سازمانی به آن‌ها اشاره شده است (کروپانزانو و دیگران ۲۰۰۱: ۵۷ و رضایان، ۱۳۸۴: ۴۱). این ابعاد عبارتند از: ۱- ادراک عدالت توزیعی<sup>۳</sup> یعنی انصاف ادراک شده از نتایج (ستاندها) یا تخصیص‌هایی که

1- Crisp  
2- Fuzzy  
3- Distributive Justice Perception

فرد در سازمان دریافت می‌کند ۲- ادراک عدالت رویه‌ای<sup>۱</sup>؛ یعنی، ادراک انصاف ناشی از ارزیابی از فرایندهایی که از طریق آن‌ها تصمیمات مربوط به تخصیص منابع یا نتایج گرفته می‌شود ۳- ادراک عدالت مرآده‌ای<sup>۲</sup>؛ یعنی، ادراک انصاف ناشی از ارتباطات و تعاملات افراد در سازمان. دی کوک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در بیان تاریخچه‌ی مدیریت منابع انسانی منصفانه می‌گویند که از اواسط قرن بیستم تا اواخر دهه‌ی هفتاد، تحقیقات مدیریت منابع انسانی، بر توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی منصفانه و معتبر در سازمان‌های بزرگ و همین‌طور بر منابع تبعیض و تعصب در فرایند ارتقا و استخدام کارکنان تمرکز داشت. اما بوئن، گیلیند و فولگر (۱۹۹۹) اولین محققانی هستند که در یک مقاله، مروری در کتاب استراتژی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی منصفانه و ویژگی‌ها و شاخص‌های آن را برای سه وظیفه‌ی استخدام، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات توضیح داده‌اند و معتقدند که انصاف و عدالت می‌تواند با هر کدام از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط داشته باشد. همین‌طور رابرت فولگر و راسل کروپانزانو (۲۰۰۱) در کتاب «عدالت سازمانی و مدیریت منابع انسانی» ضمن تشریح سازوکار عدالت در سازمان به ارتباط آن با وظایف مدیریت منابع انسانی با محوریت وظایف استخدام و ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند و نیز میلکوویچ و نیومن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در کتاب جبران خدمات، انصاف را از اهداف اساسی یک سیستم جبران خدمات دانسته‌اند. جدول (۱)، تحقیقات انجام شده در خصوص مدیریت منابع انسانی منصفانه را نشان می‌دهد.

ضمناً در این رابطه، تحقیقاتی وجود دارد که به‌طور اختصاصی رابطه‌ی وظایف مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت را بررسی کرده‌اند و در جدول (۲) درج شده است:

- 
- 1- Procedural Justice Perception
  - 2- Interactional Justice Perception
  - 3- De Kok
  - 4- Milkovich and Newman

جدول ۱- تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی منصفانه

موضوع	نویسنده
اقتصاد مدیریت منابع انسانی و پرسنلی «ساختارهای پرداخت و انصاف در جبران خدمات»	گاندرسون، ۲۰۰۱: ۳۳
نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت مسایل اخلاقی و پاسخ گویی: «رویکرد انصاف»	ویور و تروینو، ۲۰۰۱: ۶۴
تجزیه و تحلیل مسایل اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، خطرات محیط کار مثل مواد شیمیایی، تبعیض بین کارکنان و سوء استفاده‌های جنسی	شامن، ۲۰۰۱: ۵۶
یک مدل فرایندی از رفتار خدماتی اختیاری یک پارچه کننده‌ی قراردادهای روان‌شناختی، عدالت سازمانی و بازخور مشتریان برای مدیریت نمایندگی‌ها	بلانسرو و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۰
بررسی ارتباط بین فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در جوینت ونچرهای بین‌المللی با دیدگاه عدالت محور «تفاوت فعالیت‌های منصفانه‌ی مدیریت منابع انسانی نزد چینی‌ها و شرکای خارجی»	لیونگ و کانگ، ۲۰۰۳: ۴۳
خدمات شهری در کشورهای عضو اتحادیه‌ی اروپا و لزوم فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی منصفانه در بخش عمومی	دمک، ۲۰۰۲: ۲۵
فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و نگرش کارکنان	ادگار و گیر، ۲۰۰۵: ۲۹
اصلاحات در پلیس صربستان حرکت به سمت خلق خدمات پلیس مدرن و پاسخ گو و لزوم دستورالعمل‌های منابع انسانی منصفانه	داون و همکاران، درموسه OSCE، ۲۰۰۴: ۲۶
عوامل مؤثر بر مشارکت زنان در بخش خصوصی کشور اردن، با تأکید بر سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی منصفانه و فرصت‌های برابر شغلی	پیبلز و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۲
اهمیت مدیریت منابع انسانی منصفانه و تأثیر آن بر عملکرد در شرکت‌های گروه‌ای	لی و لی، ۲۰۰۵: ۴۲
افزایش مشروعیت سلامت عمومی، پاسخ به برنامه‌ریزی برای بیماری مسری آنفلوآنزا: درس‌هایی از سارس، اهمیت تخصیص منابع، از جمله منابع انسانی	ایشور، ۲۰۰۵: ۶۳
رویکرد منابع انسانی چند فرهنگی و مدیریت منابع انسانی عاری از تعصب با تأکید بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی منصفانه	سیپولا و سوتاری، ۲۰۰۶: ۵۸
دلالت‌های فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و دیگر عوامل ساختاری بر تعهد حرفه‌ای پزشکی بخش عمومی در هند	میش وری و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۴

منبع: نگارنده

جدول ۲- تحقیقات مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت

نویسنده	موضوع	وظیفه‌ی مدیریت منابع انسانی
لی و همکاران، ۱۹۹۹: ۴۱	طرح‌های پرداخت مهارت‌محور با ادراک عدالت رُویه‌ای	جبران خدمات
پاول، ۲۰۰۶: ۵۱	برابری در پرداخت‌ها با ادراک انصاف در کشور انگلستان	جبران خدمات
دولپوهن، ۲۰۰۳: ۲۸	جبران خدمات هم‌آهنگ با به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی منابع انسانی با ادراک عدالت توزیعی و رُویه‌ای	جبران خدمات
چانگ و هان، ۲۰۰۴: ۱۵	پرداخت براساس عملکرد با ادراک عدالت توزیعی در میان کارگران جوامع با فرهنگ جمع‌گرا	جبران خدمات
کول و فلینت، ۲۰۰۳: ۱۶	طرح‌های مزایای انعطاف‌پذیر و سنتی، با ادراک عدالت توزیعی و رُویه‌ای	جبران خدمات
عمر و اوژنی، ۲۰۰۶: ۴۸	پرداخت براساس عملکرد و ادراک عدالت	جبران خدمات
کواس، ۲۰۰۲: ۴۰	طرح‌های تسهیم سود و مالکیت کارکنان، با ادراک عدالت رُویه‌ای	جبران خدمات
عریضی و گل پرور، ۴: ۱۳۸۷	نقش میانجی ادراک عدالت توزیعی در ارتباط بین شرایط پاداش و خشنودی از پرداخت	جبران خدمات
میلر و لی، ۲۰۰۰: ۴۷	آموزش و جبران خدمات، با ادراک عدالت و تأثیر آن بر طراحی فرایند تصمیم‌گیری	جبران خدمات و آموزش
کول ولاتهام، ۱۹۹۷: ۱۷	برنامه‌های آموزش سرپرستان برای اعمال فعالیت‌های انضباطی با کارکنان که بر مبنای تئوری عدالت رُویه‌ای طراحی شده بودند با ادراک عدالت انضباطی	آموزش و انضباط
ریچارد و همکاران، ۵۲: ۲۰۰۲	اعتراض رُویه‌ای و عدالت توزیعی و تأثیر آن‌ها بر کمک مریی در کارراهه و دیگر دست‌آوردها	توسعه و کارراهه
فولی و همکاران، ۳۲: ۲۰۰۲	سقف شیشه‌ای و ادراک عدالت، تحقیقی در مؤسسات حقوقی اسپانیایی	کارراهه
کاردی و همکاران، ۱۴: ۲۰۰۷	برابری کارکنان: به‌سمت یک رویکرد مدیریت منابع انسانی شاغل (شخص) محور	توسعه و ارزیابی عملکرد
بورک و مور، ۲۰۰۰: ۱۳	چرخش شغلی و ادراک عدالت	توسعه
بورگیگنون و چیاپلو، ۱۱: ۲۰۰۴	پویایی سیستم‌های ارزیابی عملکرد با ادراک عدالت توزیعی	ارزیابی عملکرد

منبع: نگارنده



(۱۵۱) جدول ۲- تحقیقات مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت

نویسنده	موضوع	وظیفه‌ی مدیریت منابع انسانی
اردوگان، ۲۰۰۲: ۳۰	ارزیابی عملکرد با ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای	ارزیابی عملکرد
داتا ۲۰۰۰: ۲۳	استراتژی‌های ارزشیابی بدون تعصب با انصاف	ارزیابی عملکرد
کیلیاتریک و همکاران، ۲۰۰۱: ۳۷	عدالت رویه‌ای و توسعه و بهره‌گیری از ارزیابی عملکرد همکار در حیطه‌ی تجارت و حسابداری	ارزیابی عملکرد
کینگزلی، ۲۰۰۶: ۳۸	ارزیابی عملکرد و عدالت مرادده‌ای	ارزیابی عملکرد
ریو و لام، ۲۰۰۷: ۵۳	تست‌های عملکرد و ادراک انصاف	ارزیابی عملکرد
پاتینا و آیلو، ۲۰۰۵: ۴۹	پایش عملکرد الکترونیکی و طراحی شغل بر ادراک عدالت با مداخله‌ی فرهنگ طراحی شغل	ارزیابی عملکرد و طراحی شغل
آلدر و آمبروز، ۲۰۰۵: ۷	پایش عملکرد رایانه‌ای و بازخور عملکرد با قضاوت عدالت	ارزیابی عملکرد
کروپاتانو و راییت، ۲۰۰۲: ۲۲	طراحی آزمون‌های کارمندیابی با ادراک عدالت رویه‌ای	انتخاب و کارمندیابی
بل و همکاران، ۲۰۰۶: ۹	انتظارات متقاضیان شغل از عدالت سازمانی و فرایند انتخاب و گزینش با ادراک عدالت سازمانی	انتخاب و کارمندیابی
سگالا و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۷	اخراج و کاهش نیرو و عدالت اجتماعی و ملیت	اخراج
تالی و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۱	تورش در فرایند انتخاب و گزینش با ادراک عدالت نوجوانان	انتخاب و کارمندیابی
کروپاتانو و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹	اقدام مثبت و ادراک عدالت	جبران خدمات، روابط کار، ارزیابی عملکرد، بازنشتگی
پارکر و آلن، ۲۰۰۱: ۵۰	منافع مشاغل خانوادگی: ارتباط برنامه‌ی کاری انعطاف‌پذیر با ادراک عدالت	نگهداری
جانسون و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۵	برنامه‌ی کاری انعطاف‌پذیر (اختیاری) و ادراک موفقیت در مسیر شغلی (ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای متغیر میانجی هستند)	نگهداری
تانگکیتیپورن، ۲۰۰۶: ۶۲	مدیریت ایمنی و ادراک عدالت	نگهداری

منبع: نگارنده

#### ۴. مدل تحقیق

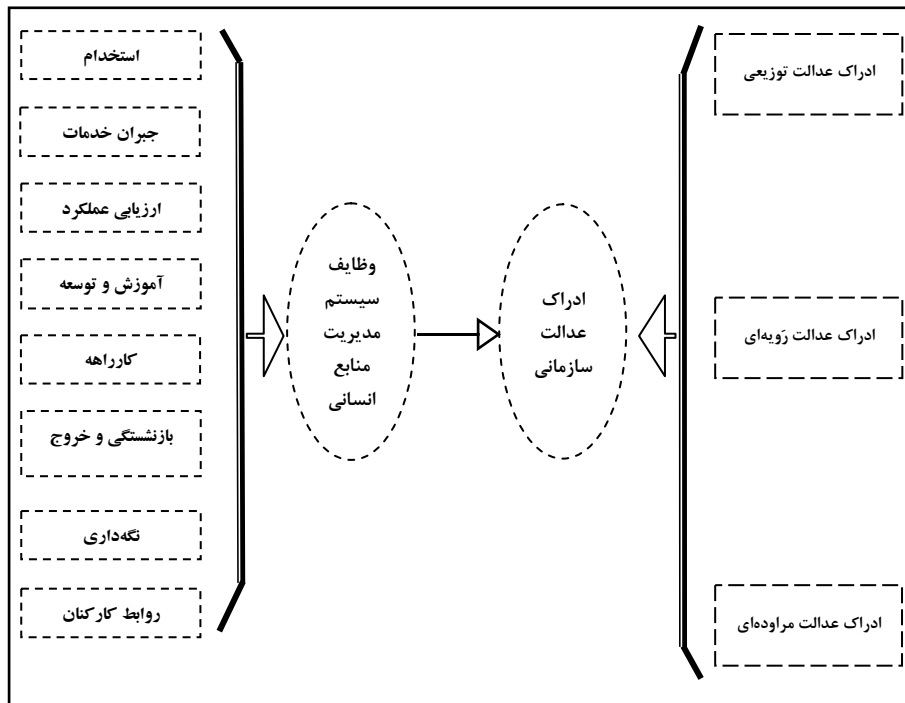
تحقیقات ذکر شده در جدول‌های (۱) و (۲)، پدیده‌ی مدیریت منابع انسانی منصفانه و رابطه‌ی وظایف مدیریت منابع انسانی با ادراک عدالت را، یا به‌طور مروری بررسی کرده‌اند یا اگر مطالعه‌ی تجربی بوده است، به‌صورت بخشی بوده و معمولاً با تأکید بر یک یا چند وظیفه‌ی مدیریت منابع انسانی انجام شده‌اند و هیچ‌کدام شامل تمام وظایف منابع انسانی با تمام ابعاد ادراک عدالت نمی‌باشند. حال، با توجه به لزوم طراحی یک مدل فراگیرنده‌ی تمام وظایف مدیریت منابع انسانی در رابطه با ابعاد ادراک عدالت، وظایف مورد نظر از تحقیقات بالا استخراج شده که دسته‌بندی آن‌ها، با کار سیدجوادین (۱۳۸۴) مشابه است و شامل شش وظیفه؛ یعنی، انتخاب و کارمندیابی، جبران خدمات، بهبود و پرورش (شامل سه وظیفه‌ی فرعی؛ یعنی، آموزش، ارزیابی عملکرد و کارراهه)، اخراج و بازنشستگی، نگهداری و روابط کارکنان می‌باشد که در مدل مفهومی تحقیق به‌شرح نمودار (۱) طراحی شده است. براساس پژوهش‌های جدول‌های (۱) و (۲)، به‌طور کلی، مهم‌ترین اصول عدالت در وظایف مدیریت منابع انسانی، عبارتند از: ۱- دقت و صحت فرایند ۲- برابری و عدم تبعیض ۳- عدم تعصب و یک‌جانبه‌نگری ۴- شفافیت ۵- صداقت ۶- احترام متقابل ۷- بازخوردی و قابلیت اصلاح ۸- سازگاری با سایر اصول و اهداف سازمان ۹- یک‌پارچگی و هم‌آهنگی وظایف ۱۰- آموزش و آگاهی‌بخشی.

#### ۵- اندازه‌گیری فازی

اندازه‌گیری فازی براساس تئوری انصاف فولگر<sup>۱</sup> مبنی بر تفکر مقایسه‌ای و کاربرد الگوهای ذهنی (هست<sup>۲</sup>، می‌توانست<sup>۳</sup> و می‌بایست<sup>۴</sup>) در هنگام قضاوت در مورد عدالت انجام شده است. گفتنی است که قضاوت و ارزیابی افراد در مورد میزان عادلانه‌بودن یک عمل، تحت تأثیر الگوهای ذهنی آن‌ها می‌باشد. بر مبنای تفکر مقایسه‌ای، پرسش‌نامه‌ی طراحی شده که هم خروجی‌های معمولی؛ یعنی، نمرات قطعی را منعکس می‌کند و هم با استفاده از اطلاعات حاصل

1- Folgers' Fairness Theory  
2- Would  
3- Could  
4- Should

از این پرسش‌نامه، توابع عضویت فازی<sup>۱</sup> برای هر سه الگوهای ذهنی مذکور از طریق درون‌یابی لاگرانژ برآزش شده‌اند که توضیح کامل آن در منبع (۱) این مقاله وجود دارد.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۵-۱. الگوی ذهنی «هست» (W)

معمولاً وقتی افراد با یک موقعیت نامطلوب و غیرمنصفانه روبه‌رو می‌شوند، این موقعیت بد را با یک موقعیت بهتر و جای‌گزین مثبت مقایسه می‌کنند. اختلاف بین ارزیابی از موقعیت واقعی یا موجود (x) و ارزیابی از موقعیت مطلوب و مورد انتظار (y) را  $d(x,y)$  می‌گوییم که دامنه یا همان

1- Fuzzy Membership Function

مجموعه‌ی مرجع تابع عضویت  $W$  می‌باشد. سپس تابع عضویت  $W: d(x, y) \rightarrow [0, 1]$  براساس داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، به شرح فرمول (۱) و جدول (۳) برازش شده است.

$$W(d(x, y)) = \mu_w \begin{cases} 1 - \exp\left(\frac{-a}{|d(x, y)|}\right)^b & -4 \leq (x, y) \leq 0 \\ 1 & 0 \leq (x, y) \leq 4.5 \\ . & \text{other points} \end{cases} \quad (1)$$

جدول ۳- تابع عضویت الگوی ذهنی «هست»

-۴	-۳/۵	-۳	-۲/۵	-۲	-۱/۵	-۱	-۰/۵	۰	۰/۵	۱		۴	$d(x, y)$
۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۷۴	۰/۲۲	۰/۲۹	۰/۴۱	۰/۶۳	۰/۹۴	۱	۱	۱	۱	۱	$\mu_w$

### ۲-۵. الگوی ذهنی «می‌توانست» (C)

در این حالت، فرد، درگیر ارزیابی منصفانه بودن یک عمل می‌شود؛ اما این سؤال را از خود می‌پرسد که آیا شخص حقیقی یا حقوقی مرتکب رفتار غیرمنصفانه، می‌توانست رفتار دیگری داشته باشد؟ در پاسخ به این سؤال، او می‌پذیرد که شرایط اجتناب‌ناپذیر به علت محدودیت‌های اقتضایی برای وقوع این رخداد نامطلوب وجود داشته است؛ در واقع، او معذوریت شخص مرتکب عمل غیرمنصفانه را درک می‌کند و لذا شدت درک بی‌عدالتی از این وضعیت تقلیل می‌یابد. اختلاف بین ارزیابی از موقعیت واقعی یا موجود ( $x$ ) و ارزیابی از موقعیت مطلوب را که در این حالت، وضعیت مورد انتظار ( $Y=y-1$ )؛ یعنی، کم‌تر از حالت قبل می‌باشد و  $d(x, Y)$  می‌گوییم و تابع عضویت  $C: d(x, Y) \rightarrow [0, 1]$  براساس داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، به شرح فرمول (۲) و جدول (۴) برازش شده است.

$$C(d(x, y)) = \mu_c \begin{cases} 1 - \exp\left(\frac{-a}{|d(x, y)|}\right)^b & -3.5 \leq (x, Y) \leq 0 \\ 1 & 0 \leq (x, y) \leq 4.5 \\ . & \text{other points} \end{cases} \quad (2)$$

جدول ۴- تابع عضویت الگوی ذهنی «می‌توانست»

-۳/۵	-۳	-۲/۵	-۲	-۱/۵	-۱	-۰/۵	۰	۰/۵	۱	....	۴/۵	$d(x, Y)$
۰/۳	۰/۳۴	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۵۶	۰/۷۱	۰/۹۵	۱	۱	۱	۱	۱	$\mu_c$

### ۵-۳. الگوی ذهنی «می بایست» (S)

در این حالت، فرد، درگیر ارزیابی منصفانه بودن یک عمل می شود؛ اما مرجع مقایسه اش، اصول اخلاقی، ارزش ها و هنجارها می باشد. یک موقعیت نامطلوب، اگر مغایر با هنجارها و اصول اخلاقی باشد، بی انصافی تلقی می شود؛ زیرا به عنوان یک فعل ناقض کدهای اخلاقی، قابل چشم پوشی نیست و لذا درک بی عدالتی شدیدتر است. از آن جا که مبنای این مقایسه؛ یعنی، کدهای اخلاقی، مفهوم ماکزیمم مطلق را دارند؛ پس در بالاترین نقطه در مقیاس مورد نظر (در پرسش نامه ی این تحقیق: طیف لیکرت) که مساوی با ۵ می باشد، قرار می گیرند. به این ترتیب، فاصله ی هندسی که به عنوان مجموعه ی مرجع در نظر گرفته می شود، عبارت است از  $d(x, \max) = d(x, 5)$  که در آن  $x$  نمره ی وضعیت واقعی و ماکزیمم نمره ی وضعیت مورد انتظار ( $y = \max$ ) است. به این ترتیب، تابع عضویت  $S: d(x, \max) \rightarrow [0, 1]$  براساس داده های حاصل از پرسش نامه، به شرح فرمول (۳) و جدول (۵) برازش شده است.

$$S(d(x, m)) = \mu_s \begin{cases} \frac{1}{1 + \exp(-a(d(x, 5) + b))} & -4 \leq (x, 5) \leq 0 \\ 0 & \text{other points} \end{cases} \quad (3)$$

جدول ۵- تابع عضویت الگوی ذهنی «می بایست»

-۴	-۳/۵	-۳	-۲/۵	-۲	-۱/۵	-۱	-۰/۵	۰	$d(x, \max)$
۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۶	۰/۰۲۲	۰/۰۷۵	۰/۲۲	۰/۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۱	$\mu_s$

به این ترتیب، با توجه به الگوی ذهنی اتخاذ شده برای هر سؤال پرسش نامه، براساس توابع عضویت فوق الذکر، یک نمره ی تابع عضویت به دست می آید؛ پس از آن، برای گروه بندی سؤالات در سه بُعد ادراک عدالت توزیعی، رویه ای و مروده ای، باید این نمرات جمع شوند که به دلیل وجود رفتار جبرانی در هنگام قضاوت، این نمرات تعدیل می شوند. جهت انعکاس این موضوع، هنگام جمع بندی نمرات سؤالات از عملگر<sup>۱</sup> Most استفاده شده است. سپس قطعی سازی<sup>۲</sup>

1- Most Quantifier  
2- Defuzzification

امتیازات نهایی فازی بعد از جمع نمرات هر بُعد ادراک عدالت صورت می‌گیرد و به این ترتیب، دو دسته عدد در ارزیابی ادراک عدالت وجود دارد: ۱- حالت عادی یا میانگین نمره‌ی واقعی یا قطعی ادراک عدالت یا همان وضعیت موجود برای ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت ۲- حالت فازی یا همان امتیاز قطعی‌شده‌ی ادراک عدالت برای ابعاد سه‌گانه‌ی عدالت که در مدل مفهومی جداگانه آزمون شده‌اند.

## ۶. روش تحقیق

روش تحقیق این مقاله از نوع پیمایشی می‌باشد و درصدد توصیف و تبیین رابطه‌ی وظایف مدیریت منابع انسانی با ادراک عدالت کارکنان می‌باشد. در این راستا، با بررسی ادبیات موضوع و تحقیقات تجربی انجام‌شده و مصاحبه با خبرگان، متغیرهای مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی (متغیر مستقل) مؤثر بر ادراک عدالت (متغیر وابسته) شناسایی شده و پرسش‌نامه‌ای شامل دو بخش طراحی شده است. بخش اول مربوط به سنجش متغیر وابسته؛ یعنی، ادراک عدالت کارکنان شامل ۳۳ سؤال است که در منبع ۱ به‌طور جداگانه به تشریح فرایند طراحی و اجرا و نتایج آن پرداخته است. بخش دوم پرسش‌نامه، مربوط به متغیر مستقل؛ یعنی، وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد که با استفاده از پرسش‌نامه‌های موجود در تحقیقات تجربی ذکر شده (بیش از بیست پرسش‌نامه در جدول‌های ۱ و ۲) طراحی شده و در یک پانل شامل کارکنان بانک و خبرگان، مورد بررسی و تصحیح قرار گرفته و سپس در یک نمونه‌ی اولیه، شامل ۳۵ کارمند بانک توزیع و اطلاعات حاصل از این نمونه‌ی مقدماتی با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از جرح و تعدیل، حذف و ویرایش، پرسش‌نامه‌ی نهایی شامل ۹۱ سؤال برای وظایف منابع انسانی تنظیم شده است. جدول (۶) آلفای کرونباخ را به تفکیک هر متغیر نشان می‌دهد و به‌طور کلی، آلفای بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از فنون آماری شامل: تحلیل عاملی، معادلات ساختاری و آزمون فیشر (یون، ۲۰۰۷: ۱۹۴) برای مقایسه‌ی دو ضریب همبستگی با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL در راستای تبیین اجزای مدل و روابط بین آن‌ها تجزیه و تحلیل شده‌اند. تعداد نمونه براساس فرمول مربوطه ۳۰۱ بوده است که تعداد ۷۰۰ پرسش‌نامه در سه بانک ملت، تجارت و کشاورزی توزیع شد و تعداد پرسش‌نامه‌های عودت داده‌شده قابل استفاده در

تحلیل ۳۲۵ پرسش‌نامه شامل ۱۱۲ نمونه از کارکنان بانک ملت، ۱۲۷ نمونه از بانک تجارت و ۸۶ نمونه از بانک کشاورزی بوده است. محقق، در تابستان ۱۳۸۷ در کلاس‌های آموزشی مراکز آموزش بانک‌های مذکور حاضر شده و جمع‌آوری داده‌ها به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انجام شده است. ۷۱٪ از اعضای نمونه‌ی مرد و ۲۹ درصد زن، ۵۱ درصد کارکنان صف و ۴۹ درصد کارکنان ستاد بوده‌اند، همین‌طور سن افراد بین ۲۲ تا ۵۳ سال با میانگین ۳۴,۳۵ و میانگین سابقه‌ی خدمت با میانگین ۱۱,۷۴ سال بوده است و ۵۸ درصد از پاسخ‌گویان دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند.

جدول ۶- آلفای کرونباخ برای پایایی پرسش‌نامه‌ی تحقیق

متغیرها	استخدام	جبران خدمات	کارراهه	آموزش	ارزیابی عملکرد	بازنشستگی	تکه‌داری	روابط کارکنان	ادراک عدالت توزیعی	ادراک عدالت زویه‌ای	ادراک عدالت مراهده‌ای
تعداد سؤال	۱۲	۱۹	۵	۹	۱۳	۹	۱۶	۸	۱۲	۹	۱۲
آلفای کرونباخ	۰/۸۱۶	۰/۷۶۲	۰/۷۳۰	۰/۷۴۴	۰/۸۰۱	۰/۷۶۲	۰/۸۴۹	۰/۸۳۵	۰/۸۳۳	۰/۷۶۸	۰/۸۲۲

## ۷. نتایج تحلیل داده‌ها

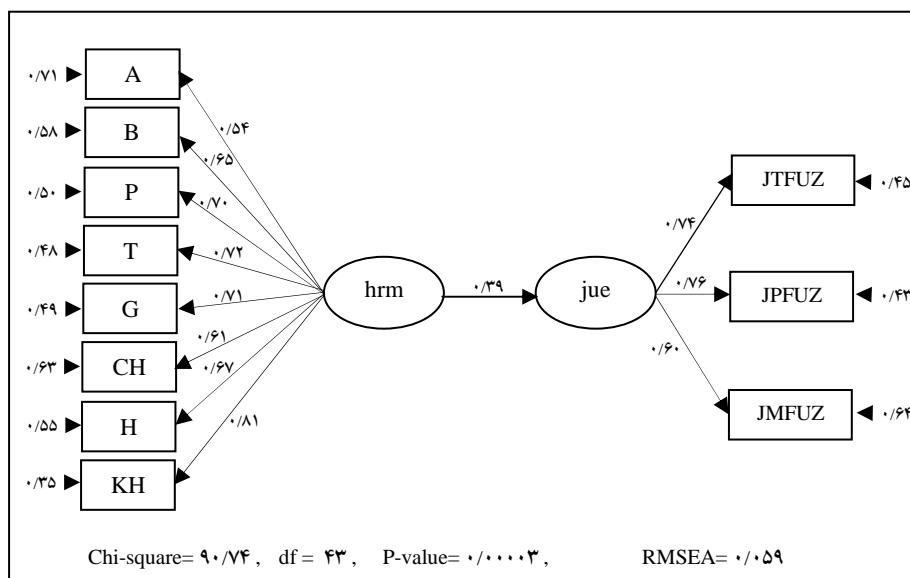
در پاسخ به سؤال اول تحقیق؛ یعنی، «مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه که به ادراک عدالت کارکنان منجر می‌شود، دارای چه عواملی است؟» ابتدا عوامل مربوط به وظایف مدیریت منابع انسانی (متغیر مستقل) و عوامل مربوط به ادراک عدالت (متغیر وابسته) که از ادبیات مربوطه استخراج شده بودند، با روش تحلیل عاملی تأییدی، بررسی شدند. جدول (۶)، خروجی نرم‌افزار لیزرل؛ یعنی، نتایج تحلیل عاملی تأییدی را برای متغیر مستقل (وظایف منابع انسانی) و متغیر وابسته (ادراک عدالت) همراه با تعداد عوامل هر وظیفه و مقادیر شاخص‌های برازندگی آنها نشان می‌دهد... به‌طور کلی، اگر شاخص‌های برازندگی در مدل‌ها در شرایط  $\chi^2/df < 3$ ،  $CFI > 0.9$ ،  $PGFI > 0.5$  و  $PNFI > 0.5$  باشد، قابل قبول محسوب می‌شوند (کایناک و هارتلی، ۲۰۰۸). به این ترتیب، همه شاخص‌های جدول (۷) در سطح رضایت‌بخش قرار دارند و بر این اساس، جواب سؤال اول تحقیق مشخص گردیده است.

جدول ۷- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای اجزای مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه

نام متغیر	تعداد عوامل	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
استخدام	۳ (شایسته‌گزینی - آگاهی‌بخشی - فرصت برابر)	۱,۷۸	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۰۵۱
جبران خدمات	۴ (برابری بیرونی و درونی - منطق و مبنای پرداخت - تشویق - عدم تبعیض)	۱,۵۵	۰,۹۸	۰,۹۷	۰,۰۴۱
ارزیابی عملکرد	۴ (مبنای ارزیابی - استاندارد بودن فرایند - عدم تبعیض - مشارکت کارکنان در ارزیابی)	۲,۱۱	۰,۹۴	۰,۹۶	۰,۰۶۱
آموزش و توسعه	۲ (کفایت محتوای آموزش - هم‌آهنگی - اطلاع‌رسانی)	۱,۷۴	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۴۸
کارراهه	۲ (اطلاع‌رسانی - هم‌آهنگی - انعطاف‌پذیری)	۰,۷۱	۱	۱	۰,۰۰۰
خروج و بازنگشتگی	۳ (رفاه بازنگشتگان - منطق اخراج - اطلاع‌رسانی)	۱,۹۳	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۵۴
نگهداری	۴ (مراقبت - انعطاف‌پذیری - رفاه - پی‌گیری رضایت‌مندی)	۲,۷۶	۰,۹۴	۰,۹۶	۰,۰۷۴
روابط کارکنان	۲ (ارزش کارکنان - انسجام اجتماعی)	۱,۱۷	۰,۹۹	۱	۰,۰۲۳
عدالت توزیعی	۳ (پرداخت - ارتقا - حجم کار)	۲,۹۳	۰,۹۳	۰,۹۶	۰,۰۷۸
عدالت رویه‌ای	۲ (کیفیت رویه - هم‌آهنگی رویه‌ها)	۲,۵۵	۰,۹۷	۰,۹۷	۰,۰۶۹
عدالت مرادده‌ای	۲ (کیفیت مرادده - عدم تبعیض قومیتی و جنسیتی)	۲,۱۶	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۰۶

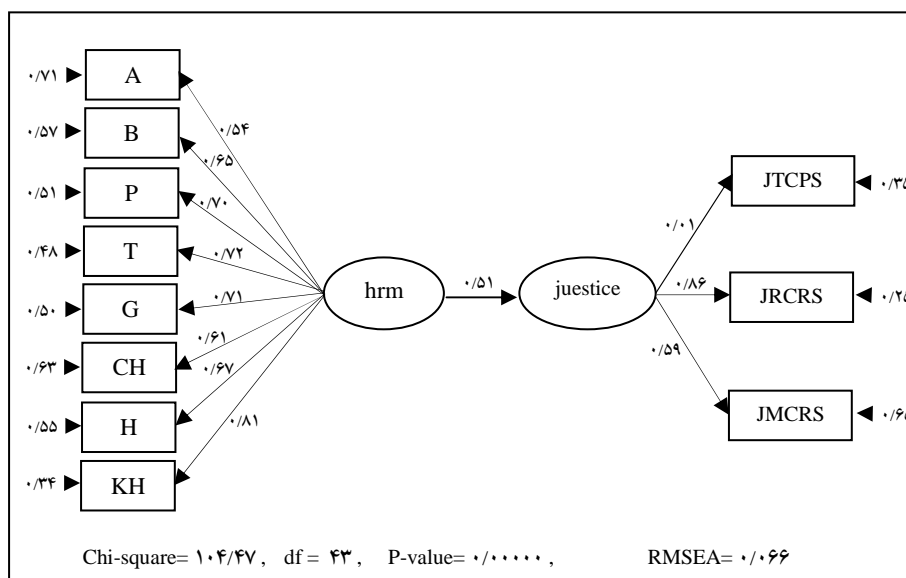


در جدول (۷)، تعداد عوامل مربوط به هر کدام از وظایف مدیریت منابع انسانی مشخص شده است که در واقع شاخص‌های هر وظیفه می‌باشند؛ اما در پاسخ به سؤال دوم تحقیق: «با توجه به دو دسته امتیازات اندازه‌گیری ادراک عدالت؛ یعنی، خروجی‌های قطعی و خروجی‌های فازی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه با داده‌های قطعی چه تفاوتی با مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه با داده‌های فازی دارد؟» ابتدا مدل معادلات ساختاری برای مدیریت منابع انسانی منصفانه هم با داده‌های فازی و هم قطعی اجرا شدند که خروجی نرم‌افزار لیزرل در نمودارهای (۲) و (۳) و همین‌طور جدول‌های (۸) الی (۱۱) دیده می‌شوند. در نمودارهای (۲) و (۳)، متغیر مکنون<sup>۱</sup> مدیریت منابع انسانی با هشت متغیر شاخص (وظایف هشت‌گانه‌ی مدیریت منابع انسانی) به‌عنوان متغیر مستقل در سمت چپ مدل و متغیر مکنون ادراک عدالت با سه متغیر شاخص (عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) در سمت راست مدل دیده می‌شوند.



نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری مدیریت منابع انسانی منصفانه با امتیازات ادراک عدالت فازی

1- Latent Variable



نمودار ۳- مدل معادلات ساختاری مدیریت منابع انسانی منصفانه با امتیازات ادراک عدالت قطعی

جدول ۸- شاخص‌های برازندگی برای مدیریت منابع انسانی منصفانه در حالت قطعی و فازی

CFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	R <sup>2</sup>	R	شاخص‌های برازندگی مدل
۰,۹۰	۰,۸۷	۰,۰۶۶	۲,۴۲	۰,۲۶	۰,۵۰۹۹	مدل با داده‌های قطعی
۰,۹۲	۰,۹۰	۰,۰۵۸	۲,۱۱	۰,۱۵	۰,۳۸۷۲	مدل با داده‌های فازی

در جدول (۸) شاخص‌های برازندگی مدل و ضریب همبستگی R و ضریب تعیین R<sup>2</sup> برای مدیریت منابع انسانی منصفانه، در حالت قطعی و فازی، دیده می‌شود. شاخص‌های برازندگی رضایت‌بخش هستند و R<sup>2</sup> توان پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد.

در جدول (۹)، بار عاملی هر کدام از وظایف منابع انسانی، به همراه ضریب تعیین R<sup>2</sup> و همین‌طور T-value که یک شاخص برازش مدل است و باید قدر مطلقش بیش‌تر از ۲ باشد، دیده می‌شوند. ضمناً وظایف منابع انسانی (متغیر مستقل مدل) براساس بار عاملی‌شان؛ یعنی، تأثیر هر کدام از این وظایف بر ادراک عدالت رده‌بندی شده‌اند.

جدول ۹- رده‌بندی وظایف منابع انسانی، براساس بار عاملی

T - value	R <sup>2</sup>	بار عاملی	نام عامل	رده‌بندی وظایف منابع انسانی، براساس بار عاملی
۹,۸۴	۰,۲۹	۰,۵۴	استخدام	۱- روابط کارکنان
۱۲,۲۵	۰,۴۱	۰,۶۵	جبران خدمات	۲- آموزش
۱۳,۹۷	۰,۵۰	۰,۷۰	کارراهه	۳- ارزیابی عملکرد
۱۴,۴۲	۰,۵۲	۰,۷۲	آموزش	۴- کارراهه
۱۴,۱۷	۰,۵۱	۰,۷۱	ارزیابی عملکرد	۵- نگهداری
۱۱,۶۰	۰,۳۸	۰,۶۱	بازنشستگی	۶- جبران خدمات
۱۳,۰۲	۰,۴۵	۰,۶۷	نگهداری	۷- بازنشستگی و خروج
۱۶,۹۲	۰,۶۶	۰,۸۱	ارتباطات	۸- استخدام

جدول ۱۰- رده‌بندی ابعاد ادراک عدالت، براساس بار عاملی در دو حالت قطعی و فازی

T - value	R <sup>2</sup>	بار عاملی	نام عامل	رده‌بندی عامل‌ها براساس بار عاملی در گروه ادراک عدالت فازی
۷,۳۳	۰,۵۵	۰,۷۴	عدالت توزیعی	۱- عدالت رویه‌ای
۶,۸۳	۰,۵۷	۰,۷۶	عدالت رویه‌ای	۲- عدالت توزیعی
۱۰,۳۹	۰,۳۶	۰,۶۰	عدالت مراوده‌ای	۳- عدالت مراوده‌ای
T - value	R <sup>2</sup>	بار عاملی	نام عامل	رده‌بندی عامل‌ها براساس بار عاملی در گروه ادراک عدالت قطعی
۷,۱۸	۰,۶۵	۰,۸۱	عدالت توزیعی	۱- عدالت رویه‌ای
۵,۱۲	۰,۷۵	۰,۸۶	عدالت رویه‌ای	۲- عدالت توزیعی
۱۱,۴۶	۰,۳۵	۰,۵۹	عدالت مراوده‌ای	۳- عدالت مراوده‌ای

جدول (۱۰)، ابعاد ادراک عدالت را براساس بار عاملی در دو حالت قطعی و فازی رده‌بندی کرده است. مشاهده می‌گردد که رده‌بندی ادراک عدالت در مدل قطعی و فازی یکسان است.

جدول ۱۱- آزمون فیشر برای برابری دو ضریب همبستگی

ضریب همبستگی معادلات ساختاری برای ادراک عدالت فازی	ضریب همبستگی معادلات ساختاری برای ادراک عدالت قطعی	$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r_1}{1-r_1}$	$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r_2}{1-r_2}$	$d = \frac{Z_1 - Z_2}{\sqrt{\frac{1}{N_1-3} + \frac{1}{N_2-3}}}$ , $N(0,1)$ آماره آزمون	نتیجه‌ی آزمون $\alpha = 0.01$
$r_1 = 0,3872$	$r_2 = 0,5099$	۰,۴۰۸۵	۰,۵۶۲۵	-۱,۹۵۵۲۱۶	تأیید فرض برابری دو ضریب همبستگی

در جدول (۱۱)، خروجی‌های آزمون فیشر برای برابری دو ضریب همبستگی مشاهده می‌شوند که در سطح معنادار ۰/۰۱ انجام شده و برابری ضریب همبستگی برای دو مدل قطعی و فازی تأیید شده است.

## ۸. بحث و بررسی

این تحقیق، با هدف طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه که منجر به ادراک عدالت کارکنان شود، انجام شده است. از آنجا که تحقیقات قبلی، به این موضوع دیدگاه فراگیر نداشته‌اند و معمولاً با محوریت وظایفی مانند جبران خدمات، استخدام و ارزیابی عملکرد، این موضوع را دنبال کرده بودند، هیچ‌گونه پژوهشی وجود ندارد که مانند این مقاله، تمام وظایف منابع انسانی را در رابطه با سه بُعد ادراک عدالت کارکنان مورد بررسی قرار داده باشد و لذا فقط می‌توان نتایج این تحقیق را به‌طور بخشی با سایر تحقیقات انجام‌شده مورد بررسی و مقایسه قرار داد. نکات عمده‌ای که از این تحقیق به‌دست می‌آید عبارتند از:

۱- در این مقاله، براساس نتایج تحلیل عاملی، اجزای مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه مشخص شده و وظایف منابع انسانی رده‌بندی شده‌اند. این کار، تا به حال در تحقیقات قبلی انجام نشده است و جالب است که نتایج این رده‌بندی طبق انتظار نیست. بار عاملی وظیفه‌ی روابط کارکنان، اولین رتبه و سپس وظیفه‌ی پرورش و توسعه به ترتیب شامل: آموزش ارزیابی عملکرد و کارراهه در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند و وظیفه جبران خدمات که ظاهراً باید دارای بار عاملی بالاتری باشد، در رده‌ی ششم قرار گرفته است. این رده‌بندی قابل توجه، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی اثربخش در خصوص امور مربوط به روابط کارکنان؛ یعنی، ارزش قایل شدن برای کارکنان (جدول ۷) و توسعه و آموزش، تأثیر بسیار بیش‌تری بر ادراک عدالت کارکنان نسبت به اجرای برنامه‌های پرهزینه‌ی جبران خدمات دارد و لزوم توسعه‌ی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی هم‌آهنگ برای توسعه و پرورش (کارراهه، آموزش و ارزیابی عملکرد) را خاطر نشان می‌کند.

۲- با توجه به جدول (۱۰)، در خصوص رده‌بندی ابعاد ادراک عدالت، ابتدا عدالت رویه‌ای و پس از آن عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای قرار گرفته‌اند. در تحقیق کول و فلینت (۲۰۰۳) که در زمینه‌ی جبران خدمات بوده است نیز بار عاملی ادراک عدالت رویه‌ای بیش‌تر از توزیعی می‌باشد.

نتایج این تحقیق	مفاهیم تئوریک و مطالعات قبلی
بار عاملی ادراک عدالت رویه‌ای بیش‌تر از عدالت توزیعی در ارتباط با کل وظایف مدیریت منابع انسانی	بار عاملی ادراک عدالت رویه‌ای بیش‌تر از عدالت توزیعی در تحقیق کول و فلینت (۲۰۰۳) در ارتباط با جبران خدمات

این موضوع طبق نظر تیبات و والکر (۱۹۷۵) قابل توجیه است؛ زیرا مفاهیم انصاف رویه‌ای به وسیله‌ی کنترل فرایند کار می‌کنند (کلکوریت و دیگران، ۲۰۰۱)؛ یعنی، افراد، احساس می‌کنند که بعضی از عوامل عدالت توزیعی، خارج از کنترل سازمان متبوع‌شان می‌باشد، مثل قوانین کار و قوانین عمومی مربوط به پرداخت‌ها؛ بنابراین، منصفانه‌بودن رویه‌هاست که در کنترل سازمان قرار می‌گیرد؛ در نتیجه، رعایت ویژگی‌های عدالت رویه‌ای در متن وظایف منابع انسانی، احساس کارکنان نسبت به قابل کنترل بودن فرایندهای منابع انسانی بالا می‌رود و وظایف منابع انسانی تأثیر

پررنگ‌تری بر ادراک عدالت رویه‌ای و از طریق آن بر متغیر مکنون ادراک عدالت خواهند گذاشت.

۳- آزمون فیشر برای برابری ضریب همبستگی دو مدل معادلات ساختاری قطعی و فازی انجام شد که تفاوت معناداری برای دو ضریب همبستگی دیده نمی‌شود؛ یعنی، توان پیش‌بینی دو مدل یکسان است. از آنجا که خروجی‌های روش فازی دارای پراکندگی بیش‌تری هستند و به عبارت دیگر بهتر توانسته‌اند بین داده‌ها تمایز ایجاد کنند و با توجه به این‌که معمولاً مدل‌های رگرسیونی برای داده‌های با واریانس کم‌تر، جواب بهتری دارند (مارخام وریکز، ۱۹۹۸: ۲۹۱) به نظر می‌رسد که برای اخذ جواب بهتر از روش فازی، باید تعداد نمونه را افزایش داد؛ اما به هر حال، این موضوع نیاز به کار بیش‌تری دارد؛ زیرا طبق نظر کلکویت (۲۰۰۱) پیچیدگی‌های عملیاتی مفاهیم تحقیقات کنشی ادراک عدالت، اندازه‌گیری تأثیر و نفوذ نسبی هر عنصر بر روی مفاهیم انصاف و عدالت را مشکل می‌سازد و این تحقیقات، هنوز به مرحله‌ی روشنی نرسیده‌اند.

## ۹. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱- با استناد به جدول (۲)، بیش‌تر تحقیقات انجام‌شده، ارتباط وظایف منابع انسانی را با ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای و کم‌تر با ادراک عدالت مراوده‌ای سنجیده‌اند، به این ترتیب، خروجی‌های این تحقیق می‌تواند یک منبع ارزشمند برای مطالعاتی باشد که می‌خواهند بر ادراک عدالت مراوده‌ای تمرکز کنند.

۲- مهم‌ترین دست‌آورد این تحقیق، رده‌بندی وظایف منابع انسانی براساس بار عاملی‌شان می‌باشد و کاری است که تا به حال در تحقیقات قبلی انجام نشده است؛ بنابراین، منبع خوبی برای مدیران منابع انسانی و محققان فراهم می‌آورد تا برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی منصفانه را به‌طور اثربخش جهت رسیدن به نتایج بهتر و بهره‌مندی از منافع ادراک عدالت، انجام دهند.

۳- طبق آنچه در ابتدای مقاله بیان شد، به نظر می‌رسد که وظایف مدیریت منابع انسانی، تنها عامل مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان نمی‌باشند و عوامل مؤثر دیگری، شامل: عوامل رفتاری، فن‌آوری، ساختار و سیستم و عوامل زمینه‌ای وجود دارند که اگر به‌طور کامل تحت کنترل مدیران منابع انسانی نباشند، لاقلاً مدیران منابع انسانی، مؤثرترین تصمیم‌گیرندگان موجود در

سازمان نسبت به این عوامل و تواناترین برای کنترل یا هدایت این عوامل در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و در تنظیم رویه‌های مربوط هستند؛ در نتیجه، مسؤلیت مهمی نسبت به این موضوع دارند و باید در این رابطه، به‌خوبی توجیه شوند. پیشنهاد می‌شود که در راستای تبیین عوامل مؤثر بر ادراک عدالت کارکنان و تکمیل نتایج این پژوهش، تحقیقات تجربی آتی بر عوامل مذکور به‌خصوص عوامل زمینه‌ای و رفتاری تمرکز نمایند.

۴- سیستم مدیریت منابع انسانی منصفانه، طبق مدل این رساله، با توجه به اولویت وظایف مؤثر بر ادراک عدالت، حاشیه‌ی ایمنی سازمان را در دامنه‌ی وسیعی از سوء کارکردها بالا می‌برد؛ اما اجرای مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، منوط به جلب همکاری مدیران عالی و هم‌میزان‌طور کارکنان بخش مدیریت منابع انسانی می‌باشد. جهت جلب توجه و تصحیح نگرش این افراد درخصوص مشکلات و آسیب‌های سازمانی و آشنایی آن‌ها با تأثیر هر کدام از وظایف بر ادراک عدالت، اطلاع‌رسانی و آموزش‌های لازم باید انجام شود، تا بتوان در راستای عملیاتی‌سازی این مدل، به پیشرفت اثربخش دست یافت.

## فهرست منابع

۱. آذر، عادل و زهرا علی‌پور درویشی (۱۳۸۸). رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف، مورد مطالعه: بانک ملت. فصلنامه مدرس علوم انسانی، در دست انتشار.
۲. رضاییان، علی (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سمت.
۳. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
۴. عریضی، حمیدرضا و محسن گل‌پرور (۱۳۸۷). نقش ارزشیابی و اهمیت عدالت در خشنودی از پرداخت. فصلنامه اخلاق در علوم و فن‌آوری، سال ۳، ش ۱ و ۲.
۵. علی‌پور درویشی، زهرا (۱۳۸۸). طراحی مدل شبکه‌های عصبی فازی مدیریت منابع انسانی منصفانه. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس.
۶. گل‌پرور، محسن (۱۳۸۵). فرا انگیزه‌های عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان‌ها. مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین(ع)، سال ۱۵، ش ۶۵ (مهر و آبان ۱۳۸۵).
7. Alder, G. S., Ambrose, M. L. (2005). Judgments Associated with Computer Performance Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice and Monitoring Research Towards Understanding Fairness. *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.
8. Arthur, T.; Boyles, T. (2007). Validating the Human Resource System Structure: A Levels-Based Strategic HRM Approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
9. Bell Bradford S, D. W. a. A. M. R. (2006). Organizational Justice Expectations in a Selection System Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455-466.
10. Blancero, D.; Johnson, A. (2001). A Process Model of Discretionary Service Behavior, Integrating Psychological Contracts Organizational Justice and Customer Feedback to Manage Service Agents. *Journal of Quality Management*, 6(2), 307-329.
11. Bourguignon, A.; Chiapello, E. (2005). The Role of Criticism in the Dynamics of Performance Evaluation Systems. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 665-700.
12. Bowen, D. E.; Gilliland, S. W.; Folger, R. (1999). How Being Fair with Employees Spills Over to Customers HRM and Service Fairness: In *Strategic Human Resource Management*.
13. Burke, L. A.; Moore J. E. (2000). Rotation: A Theoretical Exploration of Nonrotaters' Fairness Perceptions The Reverberating Effects of Job. *Human Resource Management Review*, 10(2), 152-172.
14. Cardy, R.; Miller, J.S.; Ellis, A.D. (2007). Employee equity: Toward a Person-Based Approach to HRM. *Human Resource Management Review*, Article in Press.
15. Chung, E.; Hahn, J. (2006). Does Pay for Performance Enhance Perceived Distributive Justice for Collectivistic Employees?. *Personnel Review*, 35(4), 397-414.



16. Cole, N.; Flint, D. H.(2004). Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit plans Perceptions of Distributive and Procedural. **Journal of managerial psychology**, 19(1).
17. Cole, N. D.; Latham, G.P. (1997). Effects of Training in Procedural Justice on Perceptions of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matter Experts. **Journal of Applied Psychology**, 82(5), 699-705.
18. Colquitt, J.; Conlon, D. E.; Porter, C. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytical Organizational. **Journal of Applied Psychology**, 3, 683-692.
19. Cropanzano, R.; Slaughter, J. E.; Bachiochi, P. D. (2005). Affirmative Action Organizational Justice and Black Applicants' Reactions to. **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 1168-1184.
20. Cropanzano, R.; Rupp, D. E.; Mohler, C.J.; Schminke, M. (2001). Three roads to organizational Justice. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 1-113.
21. Cropanzano, R.; Byrne, Z.S.; Bobocel, D. R.; Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**, 164-209.
22. Cropanzano, R.; Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: a Tale of two Paradigms. **Human Resource Management Review**, 13(1), 7-39.
23. Datta, L-E. (2000). Seriously Seeking Fairness: Strategies for Crafting non-Partisan Evaluations in a Partisan world. **American journal of evaluation**, 21(1), 1-14.
24. De kok Jan, R. T.; Uhlaner, L. (2003). Family Ownership and Management and Professional HRM Practices: **Empirical and theoretical perspectives**, Eim and Erasmus University Rotterdam.
25. Demmke, C. (2002). **Ethics in the civil services of the Member States of the Eu-Many Paradoxes but no need to be pessimistic**, European Institute of Public Administration.
26. Downes, M. (2004). **Police reform in Serbia, Towards the Creation of a Modern and Accountable Police service**, OSCE.
27. Duffy, M. K.; et al. (2006). **The Social Context of Undermining Behavior at work, Organizational Behavior and Human Decision Process**, Article in press.
28. Dulebohn, J. H. (2003). Information Technology Implementation: The need for compensation System Congruency. **Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research**, 3, 153-185.
29. Edgar, F., Geare, A.(2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. **Personnel Review**, 34(5), 534-549.
30. Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice Perceptions in Performance Appraisals. **Human Resource Management Review**, 12(4), 555-578.
31. Folger, R.; Cropanzano, R. (1998). **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage publications.
32. Foley, S.; Kidder, D. L.; Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Association. **Journal of Management**, 28(4), 471-495.
33. Gunderson, M. (2001). “Economics of Personnel and Human Resource Management”. **Human Resource Management Review**, 11(4), 431-452.

34. Hiltrop, J. M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
35. Johnson, E. N.; Lowe, D. J.; Reckers, F. (2006). **Alternative work Arrangements and Perceived Career Success: Current Evidence from the big four Firms in the US**, Accounting, Organizations and Society. Article in Press.
36. Kaynak, Hartley, J. L. (2007). A Replication and Extension of Quality Management into the Supply chain, *Journal of Operations Management*, Article in Press.
37. Kilpatrick, D. J.; Linville, M.; Stout, D. E. (2001). Procedural justice and the Development and use of Peer in Business and Accounting. *Journal of Accounting Education*, 19(4), 225-246.
38. Kingsley, C. Y. (2006). Interactional Justice in Performance Appraisals. **Submitted for Consideration for the 2006 Doctoral Honors Seminar at Purdue University**.
39. Korsgaard, M. A.; Lorian, R.; Rymph, R. D. (1998). What Motivates Fairness? The Role of Subordinate Assertive Behavior on Managers' Interactional Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 731-744.
40. Kuvaas, B. (2003). "Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and their Preference for Company Shares over Cash Scandinavian". *Journal of Management*, 19(2), 193-212.
41. Lee, C.; Law, K.S.; Bobko, P. (1999). The importance of justice Perceptions on pay Effectiveness: a two-year study of a Skill-based pay plan. *Journal of Management*, 25(6), 851-873.
42. Lee, D.; Lee, J. (2005). Labor- Management at Korean Firms: Its Effects on Organizational Performance and industrial Relations quality. *The Korean Small Business Review*, 27(2), 31-64.
43. Leung, K.; Kwong, J. Y. (2003). Human Resource Management Practices in International joint Ventures in Mainland China: a justice Analysis. *Human Resource Management Review*, 13(1), 85-105.
44. Maheshwari, S.; Bhat, R.; Dhiman, A. (2007). **Implications of human resource practices and other Structural Factors on Commitment of Public Medical Professionals in India**. Indian institute of management.
45. Markham, S.; Rakes, T. (1998). The Effect of Sample size and Variability of data on the Comparative Performance of Artificial Neural Networks and Regression. *Computer Operations Research*, 25(4), 251-263.
46. Milkovich, G. T.; Newman, J. N. (2005). **Compensation**, Mac Grow Hill.
47. Miller, J.; Lee, J. (2001). The People make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
48. Omar, O. E.; Ogenyi, V.O. (2006). Determinants of Pay Satisfaction of Senior Managers in the Nigerian Civil Service. *International journal of Public sector Management*, 19(7), 68-701.
49. Panina, J. R. (2005). Acceptance of Electronic Monitoring and its Consequences in Different Cultural Contexts: A Conceptual model. *Journal of International Management*, 11(2), 269-292.
50. Parker, L.; Allen, T. D. (2001). Work/Family Benefits: Variables Related to Employees' Fairness Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 453-468.

51. Paul, M. (2006). A Cross-section Analysis of the Fairness of pay Perception of UK Employees. *Journal of Socio-Economics*, 35(2), 243-267.
52. Peebles, D. (2004). **Factors Affecting women's Participation in the Private Sector in Jordan**, Amman- Jordan National center of Human Resources Development.
53. Reeve, C. L.; Lam, H. (2007). Consideration of g as a Common Antecedent for Cognitive Ability test Performance, test motivation, and Perceived Fairness. *Intelligence*, 35(4), 347-358.
54. Richard, O. C.; Taylor, E.C.; Barnettc, T.; Nesbit, M.A. (2002). Procedural voice and Distributive justice: their influence on Mentoring Career help and other Outcomes. *Journal of Business Research*, 55(9), 725-735.
55. Schuler, R. S.; Jakson, S. (1999). **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publishers.
56. Schumann, P. L. (2001). A Moral Principles Framework for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.
57. Segalla, M.; Jacobs-Belschak , G.; Müller, C. (2001). Cultural influences on Employee Termination Decisions:Firing the good Average or the old?. *European Management Journal*, 19(1), 58-72.
58. Sippola, A.; Hmmar-Suttari, S. (2006). Towards workplace and Service Equality in Finland. *Finnish journal of Ethnicity and Migration*, 1(1), 15-25.
59. Skarlicki , D. P.; Folger, R. (2003). Fairness and Human Resources Management. *Human Resource Management Review*, 13(1), 1-5.
60. Stavrou, E. T.; Charalambous,C.; Spiliotis, S. (2007). Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.
61. Talley, C. R.; Rajack-Talley, T.; Tewksbury, R. (2005). Knowledge and Perceptions of juvenile justice Officials About Selection bias. *Journal of Criminal Justice*, 33(1), 67.
62. Tangkittipaporn, J.; Tangkittipaporn, N. (2006). **Evidence-based investigation of Safety Management Competency, Occupational risks and Physical injuries in the Thai informal Sector**, International Congress Series, 1294, 39-42.
63. Upshur, R. (2005). Enhancing the Legitimacy of Public Health Response in Pandemic influenza planning: lessons from SARS. *Yale Journal of Biology and Medicine*, 78, 331-338.
64. Weaver, G. R.; Treviño, L.K. (2001). The Role of Human Resources in Ethics/ Compliance management: a Fairness Perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 113-134.
65. Youn, D. h. (2007). The Effects on jub attitude of Perception of justice in the HRM System. *Japanese Journal of Adminstrative Science*, 20(2), 185-20.



