



## A Survey about Organizational Justice in Sepehr Banking Network (Case Study: Experts and Managers of a Private Bank)

**Golnaz Mehdi Asri<sup>1</sup>, Hossein Safarzadeh<sup>\*2</sup>, Mohammad Reza Rabiee Mandejin<sup>3</sup>**

1. Ph.D. student in Public Management, Department of Public Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Department of Public Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*Corresponding author email address: [Hr.safarzadeh@gmail.com](mailto:Hr.safarzadeh@gmail.com)

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
Quantitative Research

**How to cite this article:**

Mehdi Asri, G., Safarzadeh, H. & Rabiee Mandejin, M.R. (2024). A Survey about Organizational Justice in Sepehr banking Network (Case Study: Experts and Managers of a Private Bank. Transformational Human Resources Quarterly. 3(10): 73-93.

© 2024 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.

**Background and purpose:** The significance of human resources within organizations is unequivocal, and the analysis of associated variables, such as organizational justice, assumes amplified importance. The objective of this research is to explore the organizational justice in Sepehr banking network.

**Research method:** This research is practical in terms of purpose. The statistical population included all managers and experts working in private banks, and 120 people were selected as the statistical sample of the research. A researcher-made questionnaire was used to collect data, and its validity and reliability were confirmed.

**Findings:** The findings showed that the level of feeling of organizational justice is medium to high. The results of comparing the dimensions of organizational justice by two groups of experts and managers showed that in both groups, the highest level of sense of justice was related to informational justice and the lowest level was related to distributive justice. The results of the comparison of organizational justice indicators showed that experts had the highest sense of justice from "the presence of constructive communication" and managers from "improving the atmosphere of work groups".

**Conclusion:** The implementation of organizational justice in the banking network can increase employee satisfaction, organizational commitment, and customer trust.

**Keywords:** Organizational justice, banking network, private bank

## Introduction

Organizations are undergoing rapid transformations, and the significance of human resources in these developments is paramount. Employees, encompassing both management and specialized personnel, are regarded as fundamental components of organizational success (Leso et al., 2023). Consequently, the examination of variables associated with employee perceptions has substantial research implications. Within this context, the construct of organizational justice emerges as a salient area for inquiry.

Organizational justice is conceptualized as the frameworks governing management practices within an organization, which encompass equitable staff allocation, procedural decision-making, and interpersonal conduct (Jacob et al., 2023). Scholars posit that employees' perceptions of justice are critical for fostering engagement and commitment to their roles. The sustained active participation of individuals within organizations is intrinsically linked to their perceptions of fairness in organizational practices. Specifically, a favorable view of equitable treatment within the banking sector fosters enhanced employee commitment and engagement in work conditions. Hence, a comprehensive understanding of organizational justice, which encompasses behaviors centered on fairness and ethical conduct, is vital for motivating organizational personnel (Zwank et al., 2023).

Moreover, a core element of effective performance management systems is the establishment of an equitable environment, which includes employees' perceptions of fairness in resource allocation and other factors influencing job satisfaction and employee empowerment. This has particular relevance in the context of organizational studies and specifically in research related to the banking sector. Therefore, there is a compelling necessity to investigate the dimensions of organizational justice within the banking industry. A review of the cited literature indicates the absence of research focusing on organizational justice within the banking sector, as previous studies have not addressed this topic. Conducting this research could enhance both the theoretical framework and practical applications concerning organizational justice, thus contributing to the academic discourse in this area. Furthermore, it aims to develop strategies for policymakers, planners, and managers in the banking industry by adopting a collaborative approach. Consequently, this research is imperative, as it seeks to bridge the existing theoretical and practical gaps.

## Research Method

This study employs a quantitative research design, characterized by a practical purpose and a cross-sectional temporal framework. The implementation strategy adopted is survey research, which facilitates data collection via a structured questionnaire instrument. The statistical population comprises all managers and experts employed at a private bank located in Tehran. To determine the sample size, SPSS Sample Power software was utilized, yielding an estimated sample size of 100 respondents. To account for potential attrition, an additional 20 questionnaires were distributed, resulting in a final statistical sample of 120 participants. Data collection was conducted using a researcher-developed questionnaire designed to assess organizational justice across four dimensions: distributive, procedural, interactive, and informational. Each dimension was evaluated through five items, employing a five-point Likert scale (1 - very little; 2 - little; 3 -

to some extent; 4 - very much), culminating in a total of 20 items dedicated to the measurement of organizational justice.

## Findings

The analysis of the relationships among the four dimensions of organizational justice was conducted using Pearson's correlation coefficient. The results of this analysis, presented in the correlation matrix, indicate a direct and statistically significant relationship among the dimensions of organizational justice. Specifically, enhancements in employees' perceptions of one dimension of organizational justice are associated with corresponding improvements in perceptions of other dimensions. The analysis reveals that the strongest correlation exists between "interactive and procedural justice" ( $r = 0.814$ ), while the weakest correlation is observed between "distributive and informational justice" ( $r = 0.607$ ).

To compare and prioritize the dimensions and indicators of justice across different workgroups, Friedman's test was employed, yielding an average organizational justice score of 3.14. This score demonstrates an upward trend in perceptions of organizational justice among managers and experts within private banks. Additionally, independent t-tests comparing the dimensions of organizational justice among experts and managers in a private banking context indicate no statistically significant difference in the evaluations of organizational justice between these two groups. Notably, managers reported an average score of 3.73, while experts reported a slightly lower average of 3.13; however, this difference does not reach statistical significance.

The comparative analysis of the four dimensions of organizational justice, as assessed by two distinct groups—experts and managers in private banking—reveals that, in the dimensions of distributive justice and informational justice, managers provided more favorable evaluations. Conversely, in the dimensions of procedural justice and interactive justice, experts rendered superior evaluations. Furthermore, the analysis indicates that, with the exception of distributive justice, which received a lower average evaluation, both groups exhibited higher average evaluations in the remaining three dimensions of organizational justice.

## Conclusion

The present study examined the perception of organizational justice within a private banking institution, revealing that the perceived sense of justice among bank managers and specialists was rated at an average level. This finding aligns with the research outcomes of Rahman et al. (2023) and Roudsaz and Sediqi (2016). A plausible explanation for this observation may be attributed to the typically higher levels of legal accountability, democratic processes, and access to rights and benefits in private banks compared to state and semi-state banks. The better conditions for career advancement and access to superior facilities in private institutions may contribute to this average assessment of employees' sense of justice.

Another significant finding from this research is the strong correlation between the two dimensions of organizational justice—interactional justice and informational justice—within the studied private bank. This correlation is consistent with the findings of Sadeghi and Omranzadeh (2019) and Roudsaz and Sedighi (2016). It can be posited that the presence of organizational

justice in interactive communication fosters the exchange of information, which accounts for the notable relationship between interactional and informational justice. Furthermore, the obstruction of information flow within an organization may lead to self-censorship in opinions and behaviors, particularly when individuals refrain from opposing misleading information. This phenomenon may hinder the formation of critical thought and group thinking, which are essential indicators of interactional justice and may explain the observed correlation between interactional and informational justice. Additionally, intergroup interactions serve as a vital mechanism for acquiring information and sharing experiences among individuals.

Given the comparatively low level of distributive justice relative to other dimensions of organizational justice, this research recommends that obstacles to the implementation of justice within organizations be addressed by clearly defining and operationalizing the concept of justice. By moving away from abstract notions, practical solutions and procedures should be developed to promote justice across all dimensions, with a particular focus on enhancing distributive justice. To bolster organizational justice, it is advised that senior bank management explicitly demonstrate financial support for employees by allocating appropriate budgets for their benefit.



## کنکاشی پیمایشی پیرامون عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی (مورد مطالعه: کارشناسان و مدیران بانک خصوصی)

گلناز مهدی عصری<sup>۱</sup>، حسین صفرزاده\*<sup>۲</sup>، محمدرضا ربیعی مندجین<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: [Hr.safarzadeh@gmail.com](mailto:Hr.safarzadeh@gmail.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهشی کمی

#### نحوه استناد به مقاله:

مهدی عصری، گ، صفرزاده، ح. و ربیعی مندجین، م.ر. (۱۴۰۳). کنکاشی پیمایشی پیرامون عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی (مورد مطالعه: کارشناسان و مدیران بانک خصوصی). فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۱۰): ۹۳-۷۳.

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی زیر صورت گرفته است:

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

**زمینه و هدف:** نقش نیروی انسانی در سازمان ها غیرقابل انکار است و بررسی متغیرهای مرتبط با آن مثل عدالت، اهمیت مضاعف پیدا می کند. هدف این پژوهش، کنکاشی پیمایشی پیرامون عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی می باشد.

**روش تحقیق:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در بانک های خصوصی بود که ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی و پایایی آن ها تایید شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد میزان احساس عدالت سازمانی متوسط رو به بالا می باشد. نتایج مقایسه ابعاد عدالت سازمانی به تفکیک دو گروه کارشناسان و مدیران نشان داد در هر دو گروه، بالاترین میزان احساس عدالت مربوط به عدالت اطلاعاتی و پائین ترین میزان مربوط به عدالت توزیعی بود. نتایج مقایسه شاخص های عدالت سازمانی نشان داد کارشناسان از «وجود ارتباطات سازنده» و مدیران از «بهبود جو گروه های کاری» بیشترین میزان احساس عدالت را داشتند.

**نتیجه گیری:** پیاده سازی عدالت سازمانی در شبکه بانکی می تواند باعث ارتقای رضایتمندی کارکنان، تعهد سازمانی و همچنین اعتماد مشتریان را به همراه داشته باشد.

**واژه های کلیدی:** عدالت سازمانی، شبکه بانکی، بانک خصوصی

## مقدمه

عدالت به مثابه یک نیاز اساسی در زندگی انسان‌ها عمری طولانی دارد. یکی از مهم‌ترین مسائل و آرمان‌های انسان در همه ادوار تاریخی، برقراری قسط و عدل بوده است. برخی اندیشمندان معتقدند تحول در جان آدمی و جوامع بشری منوط و مشروط به تحقق عدالت است. در این میان نقش عدالت در سازمان‌ها نیز حیاتی است، در حقیقت سازمان یک سیستمی اجتماعی محسوب می‌شود که حیات و دوام آن وابسته به وجود پیوند قوی میان اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن است و اندیشمندان و محققان حوزه مطالعات سازمانی معتقدند که این عدالت است که به مثابه یک عامل انسجام و وحدت‌بخش در سازمان ایفای نقش می‌کند و در مقابل عدم رعایت عدالت می‌تواند موجب انفصال و انفکاک اجزاء در یک سازمان شود (دیپوسنتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). شایان ذکر است، سازمان‌ها به عنوان یکی از ویژگی‌های جوامع امروزی به سرعت در حال تغییر و به‌روز شدن هستند و نقش منابع انسانی در این تحولات غیرقابل انکار می‌باشد و اگر کارکنان یک سازمان اعم از مدیران و کارشناسان آن سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان سازمان تلقی شوند (لسو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)، واضح است که بررسی متغیرهای مرتبط با آن از لحاظ پژوهشی اهمیت مضاعف دارند و در این بین مفهوم عدالت سازمانی نیز یکی از مفاهیمی است که از رهگذر همین توجه، قابل طرح و بررسی می‌باشد.

در آخرین دهه قرن بیستم توجه بسیاری از اندیشمندان و محققان و متفکران حوزه مطالعات سازمانی حول محوری به نام عدالت سازمانی متمرکز شد و از آن به عنوان یک مفهوم مهم و موضوع قابل تأمل و تحقیق در روانشناسی صنعتی و سازمانی یاد کرده‌اند (جوادی، ۱۳۹۸) و اعتقاد بر این است که رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (ها و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). عدالت سازمانی به قوانینی در مدیریت سازمان گفته می‌شود که شامل چگونگی اختصاص دادن ستاده‌ها در سازمان، رویه‌های تصمیم‌گیری و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان می‌باشد (جابوب<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳) و به باور اندیشمندان، ادراک و احساس عدالت از سوی کارکنان در یک سازمان از جمله ملزومات اصلی هر نوع مشارکت، درگیری و تعهد شغلی است. در واقع استمرار حضور فعال افراد در سازمان‌ها، به نحوی مبتنی و مقید بر میزان ادراک آنها از چگونگی رعایت انصاف و عدالت در آن سازمان می‌باشد. به طوری که هر چقدر کارکنان یک سازمان از جمله کارکنان بانک، ادراک و پنداشت بهتری نسبت به رفتار عادلانه در شبکه بانکی داشته باشند، تعهد و درگیری بیشتری برای مشارکت در شرایط کاری خود پیدا می‌کنند، و به همین خاطر است که گفته می‌شود اساساً درک عدالت سازمانی که به رفتار توأم با انصاف و اخلاق در یک سازمان اشاره دارد، فاکتوری اساسی برای ایجاد انگیزه در بین کارکنان سازمانی است (زوانک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

<sup>1</sup> Diposentono

<sup>2</sup> Leso

<sup>3</sup> Ha & Lee

<sup>4</sup> Jaboob

<sup>5</sup> Zwank

به طور کلی، عدالت سازمانی اشاره به این نکته دارد که کارکنان سازمان اقدامات رویه ای، توزیعی، تعاملی و اطلاعاتی را تا میزان درک می کنند، یا تصمیمات سازمانی که برای همه اعضا اتخاذ می شود، تا چه اندازه ای منصفانه است (آنسونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). بایستی اذعان داشت که ادراک کارکنان از بی عدالتی، اثرات مخرب و بعضاً جبران ناپذیری بر روحیه کار جمعی وارد می کند، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزه و علاقه کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. در واقع بی عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل و تقلیل روحیه تلاش و فعالیت و درگیری شغلی در بین کارکنان سازمان می شود (کین و ژانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). از آنجا که یکی از الزامات سیستم مدیریت عملکرد در مقیاس گروهی وجود احساس انصاف (ادراک کارکنان از انصاف در تخصیص منابع و...) است و یکی از آن عوامل، مقوله عدالت سازمانی است و عدالت عامل تأثیرگذاری بر متغیرهای مختلف از جمله بهره‌وری، رضایت شغلی، توانمندسازی کارکنان و ... می باشد، به صورت ویژه مورد توجه مطالعات سازمانی به صورت عام و پژوهش‌های شبکه بانکی به صورت خاص می باشد. لذا لازم است به بررسی عدالت سازمانی در شبکه بانکی پرداخته شود.

لازم به ذکر است که، ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و افزایش شدت رقابت میان آنها موجب شده است که بانک‌ها انرژی و توان بسیاری برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود صرف کنند (بلوکی کورنده و همکاران، ۱۳۹۹). در خصوصی سازی، هدف آن است که با ورود بخش خصوصی واقعی به اقتصاد و به ویژه به بخش تولید و به وجود آمدن امنیت سرمایه، بهره‌وری این بنگاه‌ها افزایش یابد و رشد و توسعه اقتصادی واقعی در کشور اتفاق بیافتد (عبدالکریم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). یکی از اثرات مفید نظام بانکداری خصوصی مهار پولشویی می باشد. بر اساس پژوهش کینگستون<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، از جمله عوامل موثر بر پولشویی مقوله عدالت سازمانی است. لذا برای مهار پولشویی باید اصلاح سیستم بانکی صورت پذیرد که یکی از عوامل آن با در نظر گرفتن نقش منابع انسانی و پررنگ تر شدن نقش معیارهای گروهی می تواند بررسی عدالت سازمانی در نظام بانک خصوصی باشد. چرا که ادراک از ابعاد مختلف عدالت سازمانی روی عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته و طبیعتاً روی جذب مشتری و بازاریابی بانک نیز موثر خواهد بود و برای بانک‌های خصوصی که به دلیل ارائه تسهیلات با مبالغ کمتر به مشتریان بیشتر، سرانه تسهیلات شعب آنها نسبت به بانک‌های دولتی بیشتر است، این امر از اهمیت بیشتری برخوردار می شود (تراییان و همکاران ۱۳۹۹).

با جمع‌بندی مطالب مذکور می توان بیان کرد، از آنجا که کنکاشی پیمایشی پیرامون عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی، پژوهشی صورت نگرفته است و پژوهش‌های گذشته به آن پرداخته‌اند و انجام این پژوهش می تواند باعث ارتقای مبانی نظری و عملی موضوع شود و همچنین پژوهش در این زمینه باعث ایجاد راهکارهایی برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران صنعت بانکداری در زمینه عدالت سازمانی با رویکرد گروه‌های کاری گردد، لذا انجام این پژوهش دارای اهمیت بوده و از

<sup>1</sup> Ansong

<sup>2</sup> Qin & Zhang

<sup>3</sup> Abdulkarim

<sup>4</sup> kingston

طریق این پژوهش می‌توان خلأ تئوریک و عملی آن را پوشش داد. لذا سؤال اصلی پژوهش را می‌توان این گونه بیان کرد که وضعیت عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی در ایران چگونه است؟

## مبانی نظری

مطالعه عدالت در محیط های کاری، در سال های اخیر رشد فزاینده و چشمگیری داشته و مطالعه در موضوع عدالت و انصاف در فعالیت های کاری در باب نظریه تساوی آغاز شده است. توجه به عدالت در سازمان ها ضامن شیوه رفتار با کارکنان است و اولین عامل سلامت در سازمان ها محسوب می شود (بنی هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۰۴). ابتدا نظریه پردازانی نظیر هومنز<sup>۱</sup> و آدامز<sup>۲</sup>، نظریه عدالت اجتماعی را مطرح کردند و معتقد بودند که می‌بایست مبادلات اجتماعی که کارکنان در یک سیستم دریافت می‌کنند، عادلانه تفسیر شود و در ادامه محققان دیگری، برابری درک شده از تصمیمات تخصیص منابع را در کانون توجه خود قرار دادند و عدالت توزیعی در واقع استنتاج و استنباطی از نظریه برابری قلمداد می‌شود که به معنای تخصیص یا توزیع عادلانه منابع است. تحقیقات بعدی که در خصوص عدالت سازمانی صورت گرفت بیانگر این مطلب بود که، افراد سطح معینی از نابرابری را می‌پذیرند، منوط و مشروط به اینکه فرایندها و رویه‌های که تصمیمات توزیع بر مبنای آن صورت گرفته است، توأم با عدالت باشد که بر اساس آن، عدالت رویه‌ای مدنظر قرار گرفت (استینسا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

مروری بر مطالعات گذشته در حوزه عدالت سازمانی گویای این مطلب است که در پژوهش‌های موجود محققان، تاکنون برای عدالت سازمانی، ابعاد مختلفی را در نظر گرفته‌اند که پربسامدترین آنها، سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی می‌باشد. مقصود از عدالت در بعد توزیعی در سازمان، ادراک انصاف از سوی کارکنان در زمینه اختصاص منابع است که این ادراک از عدالت توزیعی، بر مبنای مقایسه کارکنان استوار است (کنل<sup>۴</sup> و همکاران ۲۰۲۴). در حقیقت منظور این است که کارکنان دائماً از یک سو خود را با دیگر کارکنان فعال در سازمان خود مقایسه و از طرف دیگر با کارکنان شاغل در شرایط شغلی مشابه با خود در سازمان‌های دیگر قیاس می‌کنند. به بیانی دیگر، ترکیبی از مقایسه و ارزیابی برابری درون سازمانی و برون سازمانی را انجام می‌دهند و نتیجه این مقایسه که می‌تواند مثبت و یا حتی منفی باشد مبنایی برای ادراک کارکنان از عدالت سازمانی موجود می‌شود (الامین و الومیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). بعد دیگر عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای است (ویسبورد<sup>۶</sup> و همکاران ۲۰۲۴). عدالت رویه‌ای عبارت از درک عدالت در روش‌ها، رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری است و کارکنان زمانی ادراک مطلوبی از این بعد از عدالت خواهند داشت که رویه‌ها و روش‌ها در اخذ

<sup>1</sup> Homans

<sup>2</sup> Adams

<sup>3</sup> Steensma

<sup>4</sup> Canal

<sup>5</sup> Elamin & Alomaim

<sup>6</sup> Weisburd



تصمیمات سازمانی که می‌تواند مرتبط به خود و سایر پرسنل سازمانی باشد را عادلانه و توأم با انصاف ارزیابی کنند. لازم به ذکر است کارمندان عدالت رویه‌ای حاکم بر سازمان را به طرق مختلف مثل وجود انصاف و عدالت در دستورها و دستورالعمل‌ها و شرح وظایف‌ها، استانداردهای اخلاق کاربردی و سازگاری و جامع بودن پیاده‌سازی تصمیمات و... مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند (الأمین و الومیم، ۲۰۱۱). عدالت سازمانی بعد سومی هم دارد که از آن تحت عنوان عدالت تعاملی یاد می‌شود (رمدهانی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)، که منظور از آن، روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان و مدیران سازمانی به کارکنان و کارشناسان زیرمجموعه منتقل می‌شود، به عنوان مثال، یعنی چقدر در فرایند ارتباطات بین مدیران و کارکنان مواردی نظیر ادب، صداقت و احترام متقابل رعایت می‌شود (سوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

### پیشینه پژوهش

بنی هاشمی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی، در حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی انجام دادند. پژوهش از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی به شمار می‌رود. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت هوش فرهنگی، رابطه بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و رفتار کاری نوآورانه را میانجی‌گری نمی‌کند. استعدادی و همکاران (۱۴۰۱) تأثیر فرهنگ و عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، از انواع تحقیقات آمیخته بود و جامعه آماری، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بودند. یافته‌ها نشان داد عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. سه مؤلفه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی بر عدالت سازمانی و سه مؤلفه انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

قدیری و صمدی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان مطالعه رابطه بین ادراک عدالت سازمانی کارکنان و الگوی رهبری مدیران شعب با نگرش شغلی کارکنان شمال غرب بانک تجارت انجام دادند. نتایج این پژوهش که با روش کمی و راهبرد پیمایش انجام شده، حاکی از این است که بین ادراک عدالت سازمانی کارکنان و الگوی رهبری مدیران با نگرش شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، همچنین بین عدالت سازمانی به عنوان یتاک سازه کلی و ابعاد آن با نگرش شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین صادقی و عمرانزاده (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی پایش نقش عدالت سازمانی در بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت پرداختند. نتایج این پژوهش که به روش کمی انجام شده بود، حاکی از آن بود که بین کلیه

<sup>1</sup> Ramadhani

<sup>2</sup> Ceva

ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان شعب بانک تجارت تبریز رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. به این معنا که با افزایش عدالت سازمانی در همه سطوح از سوی کارکنان، بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد. در تحقیق دیگری رودساز و صدیقی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی بهروزی سازمانی انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان هشتگرد تشکیل می‌دادند که از این جامعه ۸۵ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی و بر بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

از جمله تحقیقات خارجی مرتبط می‌توان به پژوهش رحمان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) اشاره داشت که به بررسی تأثیر عدالت سازمانی و خودکارآمدی بر رضایت شغلی در میان کارکنان بخش بانکی در بنگلادش پرداختند. این پژوهش با استفاده از روش پیمایش و به صورت مقطعی انجام شد و داده‌های آن از کارکنان سیزده بانک تجاری منتخب واقع در شهرهای دامل و چتیاگونگ بنگلادش جمع‌آوری شد. نتایج این مطالعه نشان داد که عدالت توزیعی و رویه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارند که در آن عدالت تعاملی با رضایت شغلی رابطه مثبت و ناچیزی داشتند. هایاتی و کانیاگو<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان عدالت سازمانی: چگونه بر عملکرد و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد؟ انجام دادند. داده‌های این پژوهش با توزیع پرسشنامه بین ۱۵۰ نفر از کارمندان بانکی در بندر لامپونگ اندونزی جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که عدالت توزیعی بر وظیفه و عملکرد کارکنان بانک‌ها تأثیر می‌گذارد، اما بر رضایت شغلی تأثیری نشان نداد. عدالت تعاملی و رویه‌ای بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، اما مستقیماً بر عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای تأثیر نمی‌گذارد. در واقع کارمندانی که احساس می‌کنند به طور نسبی با آنها رفتار می‌شود، وظایف و عملکرد خود را انجام خواهند داد و با کارمندانی که به شیوه‌ای تعاملی و رویه‌ای منصفانه رفتار می‌شود، رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد و بر عملکرد و وظیفه آنها تأثیر می‌گذارد.

مباشراً<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی تأثیر عدالت سازمانی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی بر مشارکت کارکنان پرداختند. داده‌های این پژوهش از ۲۵۱ نفر از کارکنان بانکی در کشور پاکستان جمع‌آوری و تحلیل شدند که یافته‌ها حاکی از آن بود که تعاملات مبتنی بر عدالت سازمانی با کارکنانشان می‌تواند اعتماد آنها را به سازمان‌ها افزایش دهد که ممکن است تعامل شغلی و مشارکت سازمانی آنها را بهبود بخشد. فنگو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی عدالت سازمانی در بانک‌های چینی پرداختند. این پژوهش با استفاده از داده‌های نظرسنجی (۳۰۸ نفر) و مصاحبه (۲۲ نفر) از سه نوع مختلف بانک در چین انجام شد و این نتیجه حاصل شد که بین سه نوع مختلف بانکی تفاوت قابل ملاحظه‌ای از حیث ادراک عدالت سازمانی وجود دارد، به نحوی که کارکنان بانک‌های دولتی احساس عدالت کمتری نسبت به هم‌تایان تجاری شهری و خارجی خود داشتند، که این تفاوت به نوبه خود با تفاوت بین بانک‌ها در اهداف سازمانی آنها و همچنین به تفاوت‌های درون سازمانی مرتبط بود.

<sup>1</sup> Rahman

<sup>2</sup> Hayati & Caniago

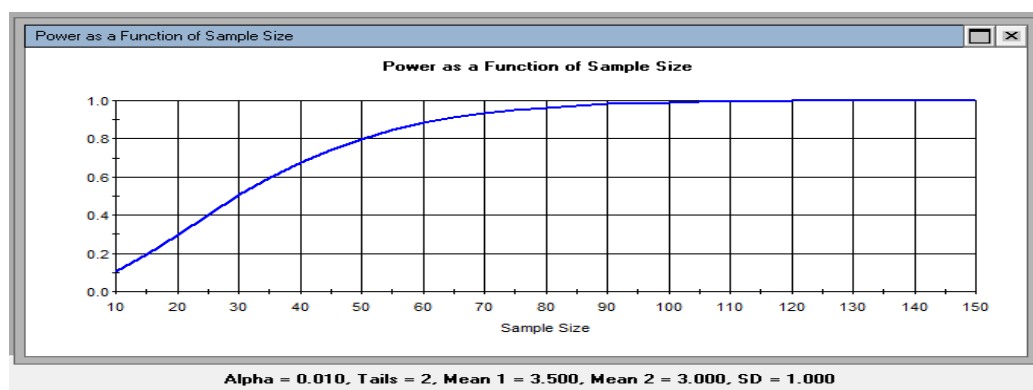
<sup>3</sup> Mubashar

<sup>4</sup> Gu

گفتنی است وجه تمایز تحقیق حاضر با پیشینه مطالعاتی موجود از آن جهت می باشد که اولاً در حوزه عدالت سازمانی تحقیقات موجود بیشتر به بررسی پیشایندهای و پسایندهای عدالت سازمانی پرداخته اند و در واقع کمتر پژوهشی دیده می شود که با تمرکز به مفهوم عدالت سازمانی، همین پدیده را به طور جامع تری بررسی کند. همچنین در اکثریت تحقیقات حوزه عدالت سازمانی به سه بعد عدالت تحت عنوان عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی پرداخته اند، اما نگارندگان در پژوهش حاضر و بر اساس ادبیات نظری موجود، بعد چهارم عدالت تحت عنوان عدالت اطلاعاتی را نیز مورد بررسی قرار دادند. لذا سعی شده است ضمن ارائه مدل چهار بعدی عدالت سازمانی، نگاهی جامع تر به مفهوم عدالت سازمانی شود.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت داده ها یک تحقیق کمی می باشد و از نظر هدف، کاربردی محسوب می شود چرا که به دنبال ارائه راهکارهایی به منظور تقویت ادراک و احساس عدالت سازمانی در شبکه بانکی است و با توجه به افق زمانی یک پژوهش مقطعی و از حیث راهبرد اجراء، در زمره تحقیقات پیمایشی می باشد که با استفاده از ابزار پرسشنامه اقدام به جمع آوری اطلاعات کرد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در یک بانک خصوصی در شهر تهران است و به منظور برآورد حجم نمونه از نرم افزار SPSS Sample Power استفاده شد که این پیش فرض ها در آن مورد توجه قرار گرفت: (۱) احتمال خطای نوع اول حداکثر ۱٪ باشد؛ (۲) توان آزمون برابر با ۹۹٪ باشد؛ (۳) انحراف معیار در هر یک از نمونه ها برابر با مقدار متوسط یا طبیعی (در اینجا عدد ۱) باشد. حجم نمونه بر مبنای پارامتر میانگین برابر با ۱۰۰ نفر محاسبه گردید که با توجه به ریزش احتمالی، تعداد ۲۰ پرسشنامه بیشتر توزیع و در نهایت ۱۲۰ نفر نمونه آماری تحقیق حاضر را تشکیل داد.



شکل ۱. تعیین حجم نمونه

به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد به نحوی که برای سنجش عدالت سازمانی، چهار بعد (توزیعی، رویه ای، تعاملی و اطلاعاتی) و برای هر بعد نیز پنج گویه در قالب طیف لیکرت پنج درجه ای (۱. خیلی کم؛ ۲. کم؛ ۳. تا حدودی؛ ۴. زیاد؛ ۵. خیلی زیاد) در نظر گرفته شد و در مجموع ۲۰ سوال برای سنجش عدالت سازمانی مورد استفاده قرار

گرفت که در جدول ۱ نحوه عملیاتی شدن و گویه‌های استفاده شده برای سنجش هر یک از ابعاد عدالت سازمانی توضیح داده شده است.

جدول ۱. تعریف عملیاتی

متغیر	تعریف عملیاتی
عدالت توزیعی	۱) شفافیت در تقسیم کار بین اعضا گروه؛ ۲) توزیع عادلانه منابع و امکانات بین گروه‌ها؛ ۳) منصفانه بودن نحوه جبران خدمات؛ ۴) پاداش بر اساس عملکرد اعضای گروه؛ ۵) تخصیص نیرو متناسب با وظایف و اهداف گروه
عدالت رویه‌ای	۱) بومی سازی قوانین و مقررات بانکی؛ ۲) اجماع نظر در خصوص اتخاذ تصمیمات کلان؛ ۳) برخورداری از حق اعتراض برای همه اعضا گروه‌های کاری؛ ۴) یکسان بودن روند و مکانیسم پاداش بهره‌وری و ارتقای شغلی در شعبه و ستاد؛ ۵) رویه‌ها دور از تعصب
عدالت تعاملی	۱) افزایش تلاش گروهی؛ ۲) استفاده از تفکر گروهی اعضا؛ ۳) انعطاف پذیری در برخورد با اعضای گروه؛ ۴) احساس تعلق به گروه‌های کاری؛ ۵) وظیفه شناسی اعضای در برابر یکدیگر
عدالت اطلاعاتی	۱) به اشتراک گذاشتن اطلاعات کاری بین گروه‌ها؛ ۲) دقت و درستی اطلاعات؛ ۳) آگاهی رسانی به موقع اطلاعات کاری به گروه‌های کاری؛ ۴) تنوع ارتباط شبکه‌های در گروه‌ها؛ ۵) ارائه جزئیات به گروه‌های کاری

یافته‌ها

از نظر پست سازمانی، نتایج نشان داد که سه چهارم از پاسخگویان (۷۵٪) کارشناس و یک چهارم (۲۵٪) مدیر بودند و از نظر ترکیب جنسی بیش از دو سوم پاسخگویان (۶۸٪) مرد می‌باشند، از نظر وضعیت تحصیلات بیش از سه چهارم پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۷۶٪) و بیش از نیمی از پاسخگویان دارای سابقه کاری بین یازده تا بیست سال بودند.

جدول ۲. توزیع نسبی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های زمینه‌ای

متغیر	F	%	متغیر	F	%
جنسیت	مرد	۸۲	کارشناس	۹۰	۷۵
	زن	۳۸	مدیر	۳۰	۲۵
تحصیلات	۱۰-۵ سال	۴۰	کارشناسی	۲۰	۱۶/۷
	۲۰-۱۱ سال	۶۳	کارشناسی ارشد	۹۱	۷۵/۸
	بالای ۲۰ سال	۱۷	دکتری	۹	۷/۵
کل	۱۲۰	۱۰۰	کل	۱۲۰	۱۰۰

جدول ۳، نتایج بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی را به کمک ضریب همبستگی پیرسون نمایش داده است. با توجه به نتایج در این ماتریس همبستگی، می توان گفت که بین ابعاد عدالت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. به بیانی دیگر، با افزایش مطلوبیت ادراک کارکنان از یک بعد عدالت سازمانی، ادراک کارکنان از بعد دیگر هم افزایش می یابد و در واقع ابعاد عدالت سازمانی مستقیماً با یکدیگر دارای همبستگی هستند. همچنین نتایج به دست آمده نشان می دهد که در نمونه آماری این تحقیق، قوی ترین همبستگی مستقیم بین «عدالت تعاملی و رویه ای» می باشد (۰/۸۱۴) و در مقابل ضعیف ترین همبستگی مستقیم بین «عدالت توزیعی و اطلاعاتی» می باشد (۰/۶۰۷).

جدول ۳. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴
عدالت توزیعی (۱)	۱			
عدالت رویه ای (۲)	۰/۷۷۲**	۱		
عدالت تعاملی (۳)	۰/۷۱۱**	۰/۸۱۴**	۱	
عدالت اطلاعاتی (۴)	۰/۶۰۷**	۰/۶۷۸**	۰/۷۵۲**	۱

در ادامه و به منظور مقایسه و اولویت بندی ابعاد و شاخص های عدالت به تفکیک گروه های کاری از آزمون فریدمن که نتایج آن به شرح جدول ۴ مشخص شده است. با توجه به دامنه تغییرات (۵-۱) میانگین عدالت سازمانی برابر با ۳/۱۴ شده است که این میانگین در بازه ۱۰۰ برابر با ۵۳/۵۰ می شود و مبین این مطلب است که میزان عدالت سازمانی در بین مدیران و کارشناسان بانک خصوصی در سطح متوسط رو به بالا بوده است.

جدول ۴. مقایسه عدالت سازمانی و ابعاد سازنده به تفکیک گروه های کاری

متغیر	کارشناس		مدیر	
	اولویت	آماره آزمون	Sig	میانگین
عدالت توزیعی	۴	۲/۸۸		۲/۹۶
عدالت رویه ای	۳	۳/۱۶	۰/۰۰۲	۳/۱۲
عدالت تعاملی	۲	۳/۲۱		۳/۱۹
عدالت اطلاعاتی	۱	۳/۲۶		۳/۴۰
		میانگین سازه کلی عدالت سازمانی در بازه (۵-۱)		۳/۱۴
		میانگین سازه کلی عدالت سازمانی در بازه (۱۰۰-۱)		۵۳/۵۰

همچنین نتایج بدست آمده در جدول ۵، نشان می دهد که از دید کارشناسان و مدیران بانک خصوصی بیشترین امتیاز به «عدالت اطلاعاتی» و کمترین امتیاز به «عدالت توزیعی» است. همچنین نتایج حاصل از آزمون فریدمن به منظور مقایسه و اولویت بندی مؤلفه های سازمانده عدالت سازمانی به تفکیک گروه های کاری به شرح جدول ۵ می باشد.

جدول ۵. مقایسه مؤلفه های عدالت سازمانی به تفکیک گروه های کاری

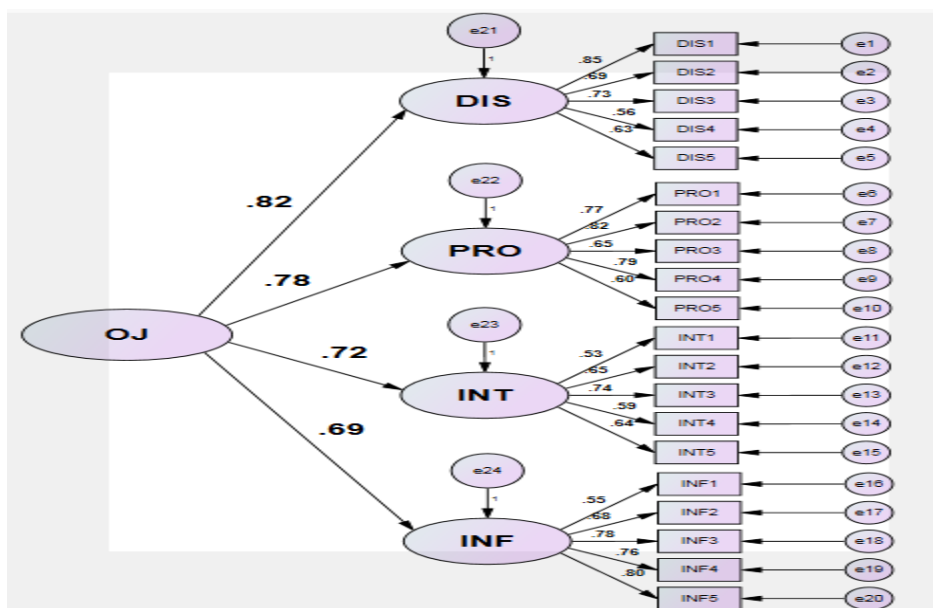
متغیر	کارشناس		مدیر		Sig	آماره آزمون
	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت		
تخصیص کار و مسئولیت	۲/۹۵	۶	۲/۹۸	۷	۰/۰۰۱	۱۱/۷۵۱
جبران خدمات گروهی	۲/۸۴	۷	۲/۹۰	۸		
تخصیص منابع، امکانات و تسهیلات	۲/۸۳	۸	۳/۰۶	۶		
تصمیم سازی گروهی	۳/۱۵	۳	۳/۱۵	۲		
رویه انجام امور	۳/۲۵	۲	۳/۰۸	۵		
توجه به چارچوب گروه	۳	۵	۳/۱۳	۳		
بهبود جو گروه های کاری	۳/۱۰	۴	۳/۲۸	۱		
ارتباطات سازنده	۳/۲۸	۱	۳/۱۳	۴		

همچنین نتایج حاصل از آزمون تی مستقل به منظور مقایسه عدالت سازمانی و ابعاد سازنده به تفکیک گروه های کاری در بانک خصوصی به شرح جدول ۶، می باشد.

جدول ۶. مقایسه عدالت سازمانی و ابعاد سازنده در بانک خصوصی به تفکیک گروه های کاری

متغیر	گروه	میانگین	انحراف استاندارد	T	Df	Sig
عدالت توزیعی	کارشناس	۲/۸۸	۰/۸۲	-۰/۴۷۹	۱۱۸	۰/۶۳۳
	مدیر	۲/۹۶	۰/۷۷			
عدالت رویه ای	کارشناس	۳/۱۶	۰/۷۴	۰/۲۶۳	۱۱۸	۰/۷۹۳
	مدیر	۳/۱۲	۰/۸۱			
عدالت تعاملی	کارشناس	۳/۲۱	۰/۸۴	۰/۱۱۶	۱۱۸	۰/۹۰۸
	مدیر	۳/۱۹	۰/۷۲			
عدالت اطلاعاتی	کارشناس	۳/۲۶	۰/۹۲	-۰/۷۲۲	۱۱۸	۰/۴۷۲
	مدیر	۳/۴۰	۰/۸۲			
عدالت سازمانی	کارشناس	۳/۱۳	۰/۷۳	-۰/۲۵۵	۱۱۸	۰/۷۹۹
	مدیر	۳/۱۷	۰/۷۲			

نتایج بدست آمده در جدول ۶، حاکی از این است که بین ارزیابی از عدالت سازمانی در بین کارشناسان و مدیران بانک خصوصی تفاوت معناداری وجود ندارد، البته مدیران (با میانگین ۳/۱۷) تا حدودی بیشتر از کارشناسان (با میانگین ۳/۱۳) عدالت سازمانی را ارزیابی کرده‌اند، اما این تفاوت به لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. همچنین نتایج حاصل از مقایسه ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی به تفکیک دو گروه کارشناسان و مدیران بانک‌های خصوصی نیز حاکی از این است که در دو بعد (عدالت توزیعی و اطلاعاتی) ارزیابی مدیران بهتر و در دو بعد عدالت رویه‌ای و تعاملی ارزیابی کارشناسان بهتر بوده است، همچنین مقایسه نتایج بدست آمده گواه این موضوع است که کارشناسان و مدیران بانک خصوصی به جز در بعد عدالت توزیعی که ارزیابی متوسط رو به پائین داشتند، در سه بعد دیگر عدالت سازمانی ارزیابی متوسط رو به بالا داشته‌اند. در ادامه و با استفاده از نرم افزار آموس به بررسی اجزای مدل عدالت سازمانی پرداخته شده است. مدل در حالت ضرایب استاندارد شده در شکل ۳ نمایش داده شده است. نتایج حاصل از بار عاملی مدل عاملی ابعاد و گویه‌های عدالت سازمانی به شرح جدول ۷، می‌باشد.



شکل ۲. مدل عدالت سازمانی (در حالت استاندارد)

جدول ۷. بارعاملی ابعاد و گویه‌های سازنده مدل عدالت سازمانی

مفهوم	مؤلفه	بارعاملی	شاخص	بارعاملی	
عدالت سازمانی (O1)	عدالت توزیعی	۰/۸۲	شفافیت در تقسیم کار بین اعضا گروه (DIS1)	۰/۸۵	
			توزیع عادلانه منابع و امکانات بین گروه‌ها (DIS2)	۰/۶۹	
			منصفانه بودن نحوه جبران خدمات (DIS3)	۰/۷۳	
			پاداش بر اساس عملکرد اعضا گروه (DIS4)	۰/۵۶	
			تخصیص نیرو متناسب با وظایف و اهداف گروه (DIS5)	۰/۶۳	
	عدالت رویه‌ای	۰/۷۸	۰/۸۲	بومی سازی قوانین و مقررات بانگی (PRO1)	۰/۷۷
				اجماع نظر در خصوص اتخاذ تصمیمات کلان (PRO2)	۰/۸۲
				برخورداری از حق اعتراض برای همه اعضا گروه‌های کاری (PRO3)	۰/۶۵
				یکسان بودن روند و مکانیسم پاداش بهره‌وری و ارتقای شغلی (PRO4)	۰/۷۹
				رویه‌ها دور از تعصب (PRO5)	۰/۶۰
	عدالت تعاملی	۰/۷۲	۰/۷۲	افزایش تلاش گروهی (INT1)	۰/۵۳
				پرهیز از تفکر گروهی اعضا (INT2)	۰/۶۵
				انعطاف پذیری در برخورد با اعضای گروه (INT3)	۰/۷۴
				احساس تعلق به گروه‌های کاری (INT4)	۰/۵۹
				وظیفه شناسی اعضای در برابر یکدیگر (INT5)	۰/۶۴
	عدالت اطلاعاتی	۰/۶۹	۰/۶۹	به اشتراک گذاشتن اطلاعات کاری بین گروه‌ها (INF1)	۰/۵۵
				دقت و درستی اطلاعات (INF2)	۰/۶۸
				آگاهی رسانی به موقع اطلاعات کاری به گروه‌های کاری (INF3)	۰/۷۸
				تنوع ارتباط شبکه‌ای در گروه‌ها (INF4)	۰/۷۶
				ارائه جزئیات به گروه‌های کاری (INF5)	۰/۸۰

همانطور که در جدول ۷، مشاهده می‌شود، مقدار بارعاملی همه ابعاد و گویه‌ها بزرگتر از ۰/۴۰ می‌باشد، لذا می‌توان گفت تمامی بارهای عاملی مطلوب می‌باشند. در ادامه نتایج حاصل از شاخص‌های برازش مدل عدالت سازمانی به شرح جدول ۸، گزارش شده است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

معیارهای برازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$	۲/۵۶	<۳	مطلوب
شاخص تاکر لوئیس	TLI	۰/۹۷۴	>۰/۹۰	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳۸	>۰/۹۰	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۴۲	>۰/۹۰	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۵۴	<۰/۰۸	مطلوب



برطبق نتایج بدست آمده مقدار نسبت کای دو به درجه آزادی (کای دو نسبی) برابر با ۲/۵۶ شده است، مقدار مطلوب این شاخص کمتر از ۳ است، همچنین ریشه خطای میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) که می‌بایست کمتر از ۰/۰۸ باشد در مدل اجرا شده پژوهش برابر ۰/۰۵۴ است. پ میزان شاخص‌های نکویی برازش تا کر لوئیس (TLI)، شاخص برازش هنجار شده (CFI) و شاخص برازش تطبیقی (NFI) نیز می‌بایست بیشتر از ۰/۹۰ باشد که در این پژوهش به ترتیب برابر ۰/۹۷۴ و ۰/۹۳۸ و ۰/۹۴۲ است، با توجه به برآیند شاخص‌های مذکور می‌توان گفت، داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهند و به بیانی دیگر می‌توان گفت مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کنکاشی پیرامون عدالت سازمانی در سپهر شبکه بانکی با تأکید بر بانک خصوصی انجام شد. عدالت سازمانی همانند چسبی است که باعث می‌شود کارکنان یک سازمان دور یک محور مشترک جمع شوند و با یکدیگر همکاری مؤثر داشته باشند و در مقابل بی‌عدالتی سازمانی، هر گونه انسجام سازمانی را از در هم می‌شکنند. از این روست که گفته می‌شود احساس عدالت در سازمان نه تنها، نگرش، عملکرد و رفتارهای درون سازمانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، بلکه در نحوه برخورد و تعامل کارکنان با ذینفعان برون سازمانی بالاخص مشتریان نیز بسیار مؤثر است.

در پژوهش حاضر نتایج حاصل از بررسی عدالت سازمانی در بانک خصوصی حاکی از این بود که احساس عدالت مدیران و کارشناسان بانکی در سطح متوسطی بود. این یافته پژوهشی همسو با نتایج تحقیق رحمان و همکاران (۲۰۲۳) و رودساز و صدیقی (۱۳۹۶) می‌باشد و در تبیین احتمالی این یافته می‌توان گفت از آنجا که معمولاً در بانک‌های خصوصی میزان پاسخگویی قانونی، روندهای دموکراتیک، برخورداری از حقوق و مزایای بالاتر، شرایط پیشرفت بهتر و برخورداری از امکانات بالاتر و ... بیش از بانک‌های دولتی و نیمه دولتی است، از این رو میزان احساس عدالت کارکنان در سطح متوسط رو به بالا ارزیابی شده است.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان به وجود تعامل قوی بین دو بعد عدالت سازمانی (تعاملی و اطلاعاتی) در بانک خصوصی مورد پژوهش اشاره داشت. این یافته پژوهشی همسو با نتایج صادقی و عمرانزاده (۱۳۹۹) و رودساز و صدیقی (۱۳۹۶) می‌باشد و در تبیین این یافته می‌توان گفت اگر عدالت سازمانی در ارتباطات تعاملی در شبکه بانکی جاری باشد، تبادل اطلاعات نیز صورت خواهد گرفت، لذا از این روست که عدالت تعاملی همبستگی معناداری برای عدالت اطلاعاتی شده است. همچنین می‌توان اذعان داشت که با ایجاد مانع در دسترسی به جریان تبادل اطلاعات در یک سیستم، پدیده تحت عنوان خودسانسوری در عقاید و رفتار رقم خواهد خورد و از آنجایی که خودسانسوری عقاید در نتیجه عدم مخالفت با اطلاعات نادرست رخ می‌دهد، می‌تواند زمینه ساز عدم شکل‌گیری تفکر گروهی شود که در تعامل بین اعضاء گروه کاری رخ می‌دهد، لازم به ذکر است تفکر گروهی از شاخص‌های تشکیل دهنده عدالت تعاملی می‌باشد، بنابراین اینجاست که

می‌توان به همبستگی عدالت تعاملی و عدالت اطلاعاتی پی برد. همچنین تعاملات بین گروهی یک مکانیسم مهم برای دستیابی به اطلاعات و تجربه‌های دیگران قلمداد می‌شود.

نتایج حاصل از مقایسه ابعاد سازنده عدالت سازمانی به تفکیک دو گروه کارشناس و مدیر مؤید این مطلب بود که در بانک خصوصی مورد مطالعه، بهترین ارزیابی را هر دو گروه از عدالت اطلاعاتی و بدترین ارزیابی را از عدالت توزیعی داشتند. به نحوی که حتی ارزیابی هر دو گروه از عدالت توزیعی کمتر از حد متوسط بوده است. به بیانی دیگر کارشناسان و مدیران بانک خصوصی از عدالت اطلاعاتی، تعاملی و رویه‌ای ارزیابی متوسط رو به بالا دارند و در مقابل از عدالت توزیعی، ارزیابی متوسط رو به پایین داشتند. پایین بودن عدالت توزیعی در این پژوهش همسو با نتایج تحقیق هایاتی و کانیاگو<sup>1</sup> (۲۰۲۳) می‌باشد و در تبیین احتمالی این یافته پژوهشی می‌توان گفت از آنجا که ادراک تفاوت‌ها بر مبنای بعد توزیعی نسبت به بعد رویه‌ای انصاف برای گروه‌های مختلف درآمدی (با توجه به مطلوبیت بیشتر پول برای افراد کم درآمدتر) تا حدودی محسوس‌تر و ملموس‌تر است، و با قضاوت سریعتری از سوی کارکنان همراه است، لذا ممکن است کمبود آن بیشتر به چشم بخورد. همچنین می‌توان گفت طراحی یک پلان جبران خدمت با رویکرد عملکرد محور در گروه‌های کاری می‌تواند منجر به جبران کمبود این شاخص شود. برای تخصیص نیرو باید از مدل‌های مناسب برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سطح کلان استفاده شده و به روزرسانی شود که به احتمال زیاد در بانک خصوصی مورد مطالعه به موارد مذکور اهمیت زیادی داده نشده است. همچنین برای توزیع عادلانه منابع نیاز به استانداردسازی شاخص‌ها احساس می‌شود. در واقع باید استانداردسازی، ظرفیت‌سازی، تناسب‌سازی، تعادل آفرینی و نگاه بهره‌ورانه رشد داده شود. در نظام مالی و بودجه‌ریزی یکی از اصول مهم، اصل عدالت در تخصیص است، ولی ظاهراً وضعیت این فاکتورها در بانک خصوصی مورد مطالعه در حد استانداردهای متعارف نبوده است که منجر به احساس عدالت متوسط رو به پایین نمونه مورد مطالعه در بعد توزیعی عدالت شده است.

از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌توان به پائین بودن احساس عدالت سازمانی در بین کارشناسان نسبت به مدیران اشاره داشت، البته تفاوت بین میزان احساس عدالت دو گروه به لحاظ آماری معنادار نبوده است، ولی تا حدودی میزان احساس عدالت مدیران بیشتر از کارکنان بوده است. در توضیح و تبیین این یافته پژوهشی که تا حدودی همراستا با نتایج تحقیق فنگو و همکاران (۲۰۲۰) و مباحث و همکاران (۲۰۲۲) می‌باشد، می‌توان گفت اگر کارشناس در محیط کار مرتکب خطایی شود، در ارتقاء مسیر شغلی با مشکل مواجه می‌شود، چرا که سازمان‌ها عموماً در ارتقاء، این معیارها را لحاظ می‌کنند و چنانچه بخواهند بخش کاری را تغییر دهند، ممکن است به دلیل نداشتن سابقه خوب مورد حمایت مدیران واقع نشوند.

نهایتاً به منظور تقویت عدالت سازمانی راهکارهایی پیشنهاد شود: با توجه به پایین بودن میزان عدالت توزیعی نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود برای رفع موانع اجرای عدالت در سازمان‌ها، عدالت به طور واضح و دقیق تعریف شده و از حالت یک‌واژه انتزاعی خارج گشته و راهکارها و رویه‌های عملی برای انجام امور در راستای تحقق عدالت در همه زمینه‌ها بخصوص در بخش عدالت توزیعی تدوین گردد. در راستای تقویت عدالت سازمانی پیشنهاد می‌شود

<sup>1</sup> Hayati & Caniigo

مدیران ارشد بانکی با در نظر گرفتن بودجه مناسب برای کارکنان بانک، حمایت مالی خود را از افراد به وضوح نشان دهند. از سوی دیگر باید توجه کرد که پرداختی‌های بانک به طور کاملاً منصفانه و بر مبنای مهارت، تخصص، تجربه، توانایی‌ها و دانش فردی صورت گیرد. همچنین تلاش در جهت منصفانه کردن پاداش به کارکنان بانک و طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد نیز به منظور تقویت ادراک و احساس عدالت توزیعی در بین پرسنل بانکی توصیه می‌شود. همچنین به مدیران ارشد بانک پیشنهاد می‌شود هر گونه تلاش در جهت طراحی مجدد مشاغل به گونه‌ای که وظایف و مسئولیت‌های کارکنان با حقوق پرداختی به آنها متناسب باشد نیز تقویت کننده عدالت توزیعی در بین پرسنل بانکی می‌شود و لذا در این خصوص نیز اهتمام ویژه‌ای از سوی مدیران بانکی را می‌طلبد.

به منظور تقویت عدالت رویه‌ای، بکارگیری رویه‌های منصفانه و ایجاد شرایطی یکسان و برابر برای تمامی افراد، بکارگیری سیستم‌های مناسب ارزیابی و مدیریت عملکرد، تلاش مدیران برای رفع مشکلات افراد و اتخاذ تصمیمات بدون غرض‌ورزی و تعصب بی‌مورد از جمله راهکارهای بهبود عدالت رویه‌ای در بانک می‌باشد. همچنین به منظور تقویت عدالت سازمانی در بعد تعاملی پیشنهاد می‌شود از برخورد مؤدبانه و توأم با احترام مدیران نسبت به کارکنان، تشریح تصمیمات اتخاذ شده در خصوص کارکنان به آنان، تشریح تصمیمات اتخاذ شده در خصوص کارکنان به آنان، تشویق و قدردانی از فعالیت‌های درست و انجام مناسب وظایف و اعتماد مدیران به کارکنان، به عنوان راهکارهای بهبود عدالت تعاملی نام برد. در نهایت به منظور تقویت عدالت اطلاعاتی، تشکیل گروه‌های تحقیق و توسعه، ایجاد گروه‌های دانشی، تقویت روابط درون بخشی از طریق انعقاد قراردادهای همکاری و جلسات دوره‌ای می‌تواند به برطرف شدن این مشکل کمک کند. فراهم آوردن امنیت شغلی و ارائه و تجهیز سامانه‌های پاداش به ازاء زمان صرف شده برای اشتراک گذاری اطلاعات، شناسایی کانون‌هایی برای تمرکز دانش و به روز رسانی آن متناسب با فعالیت‌ها و اهداف استراتژیک نظام بانکی از دیگر موارد پیشنهادی می‌باشد. همچنین در خصوص لزوم تقویت بعد عدالت اطلاعاتی مدیران باید تجربیات خود را در زمینه‌های کاری در قالب گروه‌های تعاملی افزایش دهند. تشکیل اتاق فکر، برگزاری جلسات دوره‌ای و بیان نقطه نظرات و مشکلات مشترک نیز می‌تواند مفید باشد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Abdulkarim, Y. (2023). A systematic review of investment indicators and economic growth in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13. DOI: [10.1057/s41599-023-02009-x](https://doi.org/10.1057/s41599-023-02009-x)
- Ansong, A., Gnankob, R. I., Agyemang, I. O., Issau, K., & Okorley, E. N. A. (2024). Organizational justice, supervisor-provided resources and duty orientation: lessons from the mining sector. *European Journal of Management and Business Economics*. ahead-of-print: ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2022-0385>
- Banihashemi, S. A., Rajaei, Z., & Banihashemi, S. H. (2024). The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 97-122 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181>
- BoloukiKorandeh, M. A., Amir Kabiri, A., & Jamshidi, M. (2020). The coaching model of banking managers. *Journal of Human Resource Management*. 10(4), 43-64 [In Persian]. [10.22034/JHRS.2021.245249.1473](https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.245249.1473)
- Canal, A., M., Kesting, P., Aponte Castro, D., & Smolinski, R. (2024). Possibilities and limits of procedural and distributive justice in complex conflicts: a study of the Colombian peace process. *International Journal of Conflict Management*, 35(1), 30-60. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0217>
- Ceva, E. (2019). Interactive justice: an introduction. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 22(4), 454-458. <https://doi.org/10.1080/13698230.2018.1481608>
- Diposentono, L., Zainal, V., R. & Hakim, A. (2023). Organizational justice, work discipline, and employee performance: A literature review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 327-334. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4.145>
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49. <https://www.proquest.com/docview/865930671?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Estedadi, A., Gudarzond Chegini, M., & Torani, H. (2021). The impact of organizational culture and justice on organizational cohesion in research and educational planning organizations. *Communication and Culture Quarterly*, 2(4), 21-38 [In Persian]. [10.22034/RCC.2023.1971496.1040](https://doi.org/10.22034/RCC.2023.1971496.1040)
- Ghadiri, A., & Samadi, M. (2019). The study of the relationship between employees' perception of organizational justice and the leadership model of branch managers with the job attitude of North-West Bank Tejarat employees. *Quarterly Journal of Behavioral Studies in Management*, 11(24), 66-49 [In Persian]. [sanad.iau.ir/journal/bsm/Article/680908?jid=680908](https://sanad.iau.ir/journal/bsm/Article/680908?jid=680908)
- Gu, F., Nolan, J., & Rowley, C. (2020). Organizational justice in Chinese banks: understanding the variable influence of guanxi on perceptions of fairness in performance appraisal. *Asia Pacific Business Review*, 26(2), 169-189. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1700622>
- Ha, J. C. & Lee, J. W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Hayati, K., & Caniago, I. (2023, May). Organizational Justice: How Does It Affect Performance and Job Satisfaction?. In International Conference of Economics, Business, and Entrepreneur (ICEBE 2022) (pp. 378-391). Atlantis Press.
- Jaboob, M., Awain, A. M. S. B., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.10069>

- Javadi, V. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job satisfaction (Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran) [In Persian].
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition. Technology & Work*, 25(1), 151-179. DOI: [10.1007/s10111-022-00714-2](https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2)
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Qin, G., & Zhang, L. (2022). Perceived overall injustice and organizational deviance—Mediating effect of anger and moderating effect of moral disengagement. *Frontiers in Psychology*, 13: 1023724. doi: [10.3389/fpsyg.2022.1023724](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1023724)
- Rahman, M. S., Mahmmud, R., Hashim, R. A., & Rosli, N. S. (2023). The Effect of Organizational Justice and Self-Efficacy on Career Satisfaction among the Employees of Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(3), 417-427. DOI:[10.55057/ijbtm.2023.5.3.35](https://doi.org/10.55057/ijbtm.2023.5.3.35)
- Ramadhani, R., Armanto, D., Syahputra, F. P., & Eliawati, T. (2023). Practical and social interaction justice of online learning during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 12(1), 384-393. DOI: <http://doi.org/10.11591/ijere.v12i1.23922>
- Roudsaz, H., & Sediqi, R. (2016). The effect of organizational justice on organizational agility with the mediating role of organizational well-being, *Cultural Management Quarterly*, 11 (37), 33-47 [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/199719/fa>
- Sadeghi, A., & Omranzadeh, E. (2019). Monitoring the role of organizational justice in improving the productivity of Tejarat Bank branch employees, *State Organizations Mediat Quarterly*, 8(4), 159-168 [In Persian]. <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.7318>
- Steensma, H. (2023). On the Road to Justice: Some Selected Suggestions for the Future of Social Justice Research. *Social Justice Research*, 36(3), 352-370. DOI:[10.1007/s11211-023-00422-w](https://doi.org/10.1007/s11211-023-00422-w)
- Torabian, A., Pourkiani, M., & Sayadi, S. (2020). Presenting a pattern of Money laundering control in the banking system of Iran with emphasis on the factor of public culture. *Cultural Management Journal*, 14(50), 143-156 [In Persian]. [https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_17587.html](https://journals.srbiau.ac.ir/article_17587.html)
- Weisburd, D., Jonathan-Zamir, T., White, C., Wilson, D. B., & Kuen, K. (2024). Are the police primarily responsible for influencing place-level perceptions of procedural justice and effectiveness? A longitudinal study of street segments. *Journal of research in crime and delinquency*, 61(1), 76-123. DOI:[10.1177/00224278221120225](https://doi.org/10.1177/00224278221120225)
- Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2020). The consequences of the perceived organizational justice: a holistic overview. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 91-108. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n4p21>
- Zwank, J., Diehl, M.R., & Fortin, M. (2023). Three paths to feeling just: How managers grapple with justice conundrums during organizational change. *Journal of Business Ethics*, 186(3), 1-20. DOI:[10.1007/s10551-022-05179-x](https://doi.org/10.1007/s10551-022-05179-x)