

مطالعه تجربی رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی در

محیط‌های دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه شیراز

مهدی محمدی^{۱*}، قاسم سلیمی^۲، سلیمه ستوده فر^۳، لیلا ثواب^۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۱۶

چکیده

از منظر تئوری‌های آموزش عالی، دانشگاه مانند سایر سازمان‌ها، باید قادر به ارائه پاسخ‌های متعدد به محیط پیرامون خود باشد. این رفتار منعطف در مبنای نظری با عنوان انعطاف‌پذیری سازمانی، مفهوم‌سازی شده است. سازمان‌های منعطف به موضوع عدالت سازمانی نیز توجه ویژه‌ای دارند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز بود. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه شیراز در سال ۹۳-۹۲ بود که با نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۸۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه عدالت سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی (محقق ساخته) بود که روایی آن به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۴ محاسبه شده است. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی، همبستگی و آزمون تحلیل واریانس چند متغیره تحلیل شدند. نتایج نشان داد که: (۱) بین انعطاف‌پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. (۲) بین جنسیت و ادراک کارکنان از انعطاف‌پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی رابطه تعاملی وجود ندارد. (۳) بین سابقه خدمت و ادراک کارکنان از انعطاف‌پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی رابطه تعاملی وجود ندارد. (۴) بین مدرک تحصیلی و ادراک کارکنان از انعطاف‌پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی رابطه تعاملی وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: انعطاف‌پذیری سازمانی، عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، محیط‌های دانشگاهی.

^۱ - استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، ایران

^۲ - استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، ایران.

^۳ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، ایران

^۴ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، ایران

*- نویسنده مسوول مقاله: m48r52@gmail.com

مقدمه

انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان مفهومی که به توانمندی سازمان در انطباق با محیط در حال تغییر اشاره دارد، در سال‌های اخیر هم مورد توجه پژوهشگران و هم مدیران سازمانی قرار گرفته است. این بذل توجه تا بدانجا پیش رفته است که انعطاف‌پذیری سازمانی، راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های ناآرام لقب گرفته است (Sopelana et al., 2014). در واقع این تصوّر واقع بینانه است؛ چرا که امروزه سازمان‌ها با تغییرات گسترده در محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی رو به رو شده‌اند. واکنش موفق سازمان‌ها در یک جو بسیار پویا و متغیر، بستگی زیادی به توانایی آنها جهت فراهم کردن داده‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای مشکلاتی است که با آنها رو به رو هستند. اکنون بیش از هر زمان دیگری ضرورت آموزشی که متناسب با نیازهای در حال تغییر فرد و جامعه باشد، احساس می‌شود (Zahraei & Rajaeipoor, 2007). در واقع تئوری پردازان سازمانی بر این باورند که سازمان‌ها باید در مواجهه با تقاضاهای دائماً در حال تغییر و محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی، به روز و منعطف باشند. لذا سازمان‌ها باید در جستجوی طراحی راهبردهایی برای اجرای برنامه‌ها و نهادینه کردن انعطاف‌پذیری سازمانی باشند (Tamayo-Torres, 2013; Bjørnstad & Lichacz, 2014; et al.). نظام آموزش عالی و به طور خاص، دانشگاه‌ها از با ارزش‌ترین نهادها و سازمان‌هایی هستند که هر جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. از این رو از منظر تئوری‌های آموزش عالی، دانشگاه مانند سایر سازمان‌ها، باید قادر به ارائه پاسخ‌های متعدد به محیط پیرامون خود باشد. این رفتار منعطف در مبانی نظری با عنوان انعطاف‌پذیری سازمانی مفهوم سازی شده است (Phillips & Tuladhar, 2000).

به زعم (Raveli, Herman & Michael, 2004)، با توجه به اینکه دنیای امروز آموزش عالی، با دنیای دیروز آن متفاوت است، لازم است که دانشگاه‌ها برای پاسخ به اقتضات محیطی و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی بتوانند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخش بازآفرینی نمایند (Lick, 2002)، نیز تحقق این مهم را مستلزم آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش، تغییر قصد شده، معنادار و برنامه ریزی شده یا به تعبیری "خلق تغییر" می‌داند. بر این اساس (Diamond, 2002) بیان می‌کند که دانشگاه‌ها باید ظرفیت و شایستگی‌های داخلی خود را به منظور پاسخ گویی به شرایط متغیر محیطی توسعه دهند. از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین ابعاد سازمانی، ادراکی است که افراد سازمان از عدالت موجود در سازمان دارند. عدالت، والاترین ارزش انسانی و گوهری گرانبها در راه تحقق حقوق بشری است و آرمان اصلی انسان‌ها نیز رسیدن به عدالت می‌باشد. دانشگاه‌ها بیش از هر سازمان دیگری با نیروی انسانی در ارتباط بوده و عهده دار تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص می‌باشند. در جهان امروز تغییرات، سریع است و انطباق موفقیت آمیز، بخش مهمی از موفقیت در عصر حاضر به شمار می‌آید (Englehardt & Simmons, 2000).

2002). بنابراین انعطاف پذیری برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی یکی از چالش‌های اساسی فرا روی مدیران امروز است (Hatun & Pettigrow, 2006). لذا، سازمان‌ها باید به مدیران برخوردار از بینش استراتژیک، منابع انسانی با شایستگی‌های چندگانه، نظام مدیریتی منعطف، فناوری و فرهنگ سازمانی تغییر محور تکیه کنند. از این رو نهادینه کردن انگاره انعطاف پذیری سازمانی به کارآمدی عوامل فوق در سازمان یاری می‌دهد. دانشگاهی که دارای ساختار منعطف باشد مسلماً بسیاری از مشکلات دانشگاه‌های امروزی را نخواهد داشت تیم مدیریتی دانشگاه دارای ویژگی‌های است که الگوهای تصمیم‌گیری دانشگاه را تحت تاثیر قرار داده و با شناخت شرایط محیطی هویتی را برای سازمان می‌سازد که دارای فرهنگ خاص خود بوده و می‌تواند پاسخ‌گوی سریع نیازهای محیطی بود، خود را با پیشرفت‌ها و تغییرات سریع جهان امروز هماهنگ سازد، در چنین محیطی افراد که هسته اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند عدالت سازمانی را احساس خواهند کرد. از منظر تئوری‌های آموزش عالی، دانشگاه مانند سایر سازمان‌ها، باید قادر به ارائه پاسخ‌های متعدد به محیط پیرامون خود باشد. این رفتار منعطف در مبانی نظری با عنوان انعطاف‌پذیری سازمانی مفهوم سازی شده است. سازمان‌های منعطف به موضوع عدالت سازمانی نیز توجه ویژه‌ای دارند. در بستر مطالعات مدیریت در خصوص اثر متغیرهای انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی بر سایر متغیرهای سازمانی مطالعاتی در خارج و داخل کشور صورت گرفته است. رابطه انعطاف‌پذیری با عملکرد سازمانی (Hajipour & Moradi, 2010)؛ انعطاف‌پذیری سازمانی و پویایی سازمانی (Campbell & Fisher, 1998)؛ وجود فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری، (Su, Yang, & Yang, 2012)؛ تمرکز زدایی و انعطاف‌پذیری سازمانی (Lichacz, 2013)؛ انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد (Hajipour & Moradi, 2010)؛ رابطه بین سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی (Yazdani & Yaghoubi 2011)؛ رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی (Yazdani & Yaghoubi, 2011). اما آنچه در ادبیات پژوهش، رابطه انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی مطالعات اندکی صورت گرفته است. لذا هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز بوده است که با بررسی‌های به عمل آمده رابطه آنها در ادبیات آموزش عالی تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. بررسی رابطه دو متغیر می‌تواند رهنمودهایی ضمنی برای مدیران دانشگاهی به دنبال داشته باشد، چرا که شناسایی پیش‌آیندها و پس‌آیندهای انعطاف‌پذیری سازمانی، می‌تواند به نهادهای دانشگاهی کمک کرد تا با شرایط محیطی متلاطم و پراشوب امروزی ضمن حفظ بقای خود سازوار شده و بتوانند از حداکثر امکانات و فرصت‌های که محیط در اختیار آنان قرار می‌دهد و با استفاده از حداکثر توانایی نیروی انسانی خود پاسخ‌گویی محیط باشند و بتوانند منابع مورد نیاز خود را از محیط جذب کنند. هم‌چنین امروزه سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به

اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی بویژه مدیران در آن سازمان بستگی دارد. از این رو حرکت به سمت افزایش انعطاف‌پذیری، عدالت، تعهد و رضایت در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری می‌باشد. از سوی دیگر، عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است و مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضوع بی تفاوت باشند. یافته‌های این مطالعه نشان خواهد داد که بین انعطاف‌پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. لذا توجه به این رابطه تعاملی نباید از دید کارورزان و مدیران دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی پنهان بماند. در عین حال نویسندگان بر آن خواهند بود تا راهکار و پیشنهادهایی را برای انعطاف‌پذیری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارائه نمایند. پرسش اساسی که در این پژوهش، پژوهشگران درصدد پاسخگویی به آن هستند آن است که:

- آیا رابطه معناداری بین انعطاف‌پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی در دانشگاه شیراز وجود دارد؟

مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مفهوم انعطاف‌پذیری سازمانی:

لغت نامه (Mooin, 1992) واژه انعطاف‌پذیری را به معنای شایستگی هماهنگی با هر وضع و هر محیط و به مفهوم تغییر پذیری به منظور سازگاری و مناسب بودن برای محیط و تغییرات آن در موقعیت‌های متفاوت بیان می‌کند. واژه انعطاف توصیف‌گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. تعاریف متعددی از واژه انعطاف‌پذیری ارائه شده است که می‌توان به تعاریف ارائه شده توسط: (Adler, 1988); (Pasmore, 1994); (Toni & Tonchia, 2005) و (Zhang, 2005) اشاره کرد. از مهم‌ترین مفاهیم تعاریف ارائه شده را می‌توان به توانایی تغییر و سازگاری با محیط (Tonchia & Toni, 2005)، عملکرد بهتر سازمان در شرایط رقابتی (Zhang, 2005)، توانایی واکنش در کمترین زمان به تغییرات محیط (Zhang, 2005) و دسترسی به راهبردهای غلبه‌ای گوناگون برای فائق آمدن به یک عامل روانی فشارزا و تمایل به بررسی همه آنها (Alaqheband, 2001) اشاره نمود.

در این زمینه می‌توان اشاره نمود که انعطاف‌پذیری سازمانی دارای انواع مختلفی می‌باشد، (Tonchia & Toni, 2005) در تحلیل و ارزیابی مفاهیم و نظریات مرتبط به انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری را به دو دسته کلی تقسیم می‌کنند: الف) انعطاف‌پذیری عملیاتی، ب) انعطاف‌پذیری راهبردی. انعطاف‌پذیری عملیاتی (تولید)، یک مفهوم پیچیده، چند بعدی و دشوار است. بنابراین، استدلال‌های مختلفی برای تعبیر و تفسیر ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری تولید وجود دارد. پنج منطق

طبقه بندی مختلف برای انعطاف پذیری تولید در آثار دیگران یافت می‌شود: الف) طبقه بندی افقی، ب) طبقه بندی عمودی یا سلسله مراتبی، ج) طبقه بندی زمانی، د) طبقه بندی بر مبنای هدف تغییر و طبقه بندی ترکیبی، (Tonchia & Toni, 2005). و انعطاف پذیری راهبردی توانایی شرکت‌ها برای پاسخگویی و انطباق موفقیت آمیز در سطح کلان با تغییرات محیطی است (Combe & Greenley, 2004). هم‌چنین سازگاری موفقیت آمیز در انعطاف پذیری راهبردی، می‌تواند عملکرد بهتری را به وجود آورد و تقلید را برای رقبا دشوار سازد و در نتیجه این مساله برای تصمیم‌گیران روز به روز با اهمیت تر می‌شود.

در دو دهه گذشته، بر انعطاف پذیری به طور روز افزونی به عنوان یک قابلیت سازمانی تاکید شده است، که شرکت و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی را به دست آورده و آن را نگه دارند و باعث بهتر شدن عملکرد در محیط کسب و کار رقابتی و پویای امروز شود. (Zhang, 2005) تحقیقات انجام شده در زمینه انعطاف پذیری نشان دهنده رابطه این متغییر با عملکرد سازمانی (Hajipour & Moradi, 2010) اثر انعطاف پذیری نیروی کار بر رقابت پذیری صنایع با فناوری برتر در ایران (Arbabian & Mirzaei, 2011)، می‌باشند.

هم‌چنین (Vithessonthi, 2010) انعطاف پذیری عملکرد و نظام و تغییرات سازمانی، (Ramaraj, 2010) نظام‌های اطلاعاتی انعطاف پذیر در سازمان‌ها، (Adonisi, 2003) تاثیر کار آفرینی سازمانی، انعطاف پذیری و تمایل به بازار بر رضایت شغلی (Lund & Gjerding, 1996) شرکت انعطاف پذیر: نوآوری، کار سازمان یافته و مدیریت منابع انسانی و (Campbell & Fisher, 1998) انعطاف پذیری سازمانی و پویایی استخدام نیروهای جوان و پیر را مورد مطالعه قرار داده اند که ضرورت استقرار سیستمی انعطاف پذیر در سازمان‌ها را نشان می‌دهد. (Pasmore, 1994) معتقد است که انعطاف پذیرتر شدن یک سازمان باعث می‌شود که آن سازمان نسبت به تغییر، پاسخگویی بهتری داشته باشد. انعطاف پذیری از طریق ایجاد قابلیت پاسخ گویی سریع به نیازهای محیطی، سازوار شدن با محیط پیچیده بیرونی، استفاده از همه ظرفیت‌های داخلی سازمان و کارکنان این احساس را در کارکنان به وجود می‌آورد که از حداکثر توان و نیروی آنها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی استفاده شده و هر کدام سهمی مساوی در رسیدن به اهداف سازمان و حفظ و بقای آن دارند. بنابراین انعطاف پذیری سازمانی بر همه جنبه‌های درونی سازمان از جمله احساس کارکنان از عدالت سازمانی تاثیر می‌گذارد.

در این راستا (Lund & Gjerding, 1996) به بررسی شرکت انعطاف پذیر: نوآوری، کار سازمان یافته و مدیریت منابع انسانی پرداخته اند. یافته‌ها نشان داد که همبستگی مثبت و قوی بین افزایش درجه انعطاف پذیری و افزایش اندازه شرکت، ارزیابی شرایط کارکنان تمام وقت وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعه (Hatun & Pettigrew, 2006) پنج عامل تعیین کننده انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان مجموع‌های از قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی شناسایی شده‌اند که بر اساس این عوامل برخی شرکت‌ها می‌توانند خود را با تغییراتی که محیط رقابتی شدید، منطبق کنند این عوامل عبارت‌اند از: (۱) شاخص‌های تیم‌مدیریت، (۲) الگوی تصمیم‌گیری، (۳) فرهنگ سازمانی، (۴) شناخت شرایط محیط و (۵) هویت سازمانی (Bylavska, 2011) انعطاف-پذیری راهبردی در شرکت‌های با فن‌آوری بالا را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این مطالعه تایید کرد که شرکت‌ها بیشتر سعی می‌کنند به شرکت‌هایی تبدیل شوند که مدیران نوآورانه عمل کنند و راهبردهای انعطاف‌پذیر اتخاذ نمایند.

یافته‌های مطالعه (Bjornstad & Lichacz, 2013) نشان داد که تمرکز زدایی ارتباط معناداری با انعطاف‌پذیری سازمانی دارد. همچنین ساختارهای تخت سازمانی نیز در انعطاف‌پذیری سازمانی اثر دارند (Su, Yang & Yang, 2012) ادعان نمودند که در سازمان‌ها اتخاذ استراتژی انعطاف‌پذیری و وجود فرهنگ سازمانی رابطه معناداری دارند. با عنایت به مطالب فوق، سازمان‌ها نیازمند تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای هستند که بتوانند با شرایط در حال تغییر محیط خارجی خود هماهنگ شوند و به اهداف جدید دست یابند. چنین تغییراتی از آن نظر اهمیت دارد که به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییراتی که در سازمان و محیط رخ می‌دهد و تهدیدکننده بقای آن است وفق دهد، چرا که پویایی و استمرار حرکت سازمان‌ها در گرو این تغییرات و انعطاف لازم درباره هر یک از عملیات مبتنی بر اهداف سازمان است (Abrahamian & Abrahamian, 2010). به طور کلی، با توجه به این که انعطاف‌پذیری می‌تواند به سازمان جهت هماهنگی با تغییرات و تحولات سریع محیطی، حفظ مزیت رقابتی، پاسخ سریع به نیاز بازار و در واقع سازوارشدن با محیط پرتلاطم بیرونی کمک کند، می‌تواند زمینه ایجاد رضایت، تعهد و عدالت سازمانی را نیز در بین کارکنان ایجاد کند. به تعبیری دیگر عدالت، برابندی از انعطاف‌پذیری سازمانی است.

مفهوم عدالت سازمانی

مطالعه عدالت با کار آدامز^۱ بر روی تئوری برابری آغاز شد. عدالت سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود "مطالعه برابری در کار" (Byrne & Corpanzo, 2001). از سوی دیگر معنای دقیق عدالت در فرهنگ اکسفورد *justitia* و در لاتین *justice* به معنای حقوق، راستی، برابری، تساوی و انصاف است. از این رو، مفهوم عدالت در سیر نظریه‌های سازمان مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است (Greenberg & Lind, 2000). بی‌عدالتی و توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان، روحیه کارکنان را تضعیف می‌کند و روحیه تلاش و فعالیت آنها را تنزیل می‌دهد. بنابراین

¹ - Adams

رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمانی و کارکنان آن است (Seed Javadin, Farahi & Taheri Attar, 2002). عدالت سازمانی به علت ارتباط آن با فرایندهای حیاتی سازمان مثل: تعهد سازمانی، شهروندمداری، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (Colquitt; Conlon, & Wesson, & Porter, 2001). از واژه عدالت سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به تعاریف ارائه شده توسط: (James 1993)، (Corpanz, 1997)، (Byrne & Crapanzano, 2001)، (Hossein Zadeh & Nasser, 2007) و (Adams, 1963) اشاره نمود. از مولفه‌های مهم تعاریف ارائه شده می‌توان به درک کارکنان از عدالت دریافت شده (Byrne & Corpanzo, 2001; Greenberg, 1987)، نظریه‌ای برای برابری در سازمان (Adams, 1963) اشاره کرد. هم‌چنین عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان اشاره داشته که معمولاً در برگزیده سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرابوده‌ای می‌باشد. این سه بعد در تعامل با یکدیگر، پدید آورنده‌ی انصاف کلی ادراک شده نزد افراد در محیط‌های کاری است (Leung & Kim, 2007).

از سوی دیگر شایان ذکر است که عدالت سازمانی، ادراک کارکنان سازمان از دریافت انصاف و واکنش‌های رفتاری آنان به چنین ادراکاتی را توصیف می‌کند (Tanova & Nadiri, 2010). در این راستا، (katooziyan, 2008) بیان می‌کند ارسطو عدالت را به دو نوع عام و خاص تقسیم کرده است. عدالت عام که همه فضیلت‌ها را در بر می‌گیرد و عدالت خاص به معنی اینکه حق هر کسی به شایستگی بدهند. (Nasiri, 2008) نیز بیان می‌کند: طبق تحقیقات در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است (Mcdowall & Fletcher, 2004)، (Greenberg, 2002)، (Robbins, 2001)، (Cohen- Charash, 2001) (Colquitt, 2005)، (Scandura, Greenberg & Robbins, 2001)، (Krietner & Kinecki, 2007)، (Cropanzano & Folger, 1991)، (Bies & Shapiro, 1987)؛ از جمله کسانی هستند که ابعاد عدالت را مورد بررسی قرار داده‌اند.

الف) عدالت توزیعی^۱: (Mcdowall & Fletcher, 2004) و (Greenberg, 2002)، عدالت توزیعی را انصاف ادراک شده از ستاده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می‌کنند، می‌دانند. به خاطر تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری مرتبط باشد. (Charash & Spector, 2001) بیان می‌کنند زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی می‌بایست احساسات شخص (مثل عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (مثلاً شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و نهایتاً رفتارشان (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تاثیر قرار دهد.

¹ - Distributive Justice

ب) **عدالت رویه‌ای**^۱: (Greenberg & Colquitt, 2005) و (Charash & Spector, 2001)؛ ادراک افراد از عادلانه بودن رویه‌ها و خط مشی‌های موجود در سازمان که مبنای عمل آنان قرار می‌گیرد را عدالت رویه‌ای می‌دانند.

همچنین (Robbins, 2001) عدالت رویه‌ای را عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود، تعریف می‌کند.

ج) **عدالت تعاملی**^۲: (Scandura, 1997) عدالت تعاملی را شامل روشی می‌داند که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌کند (Mcdowall & Fletcher, 2004) نیز عدالت تعاملی را به انصاف ادراک شده از کیفیت ارتباطات بین فردی در رویه‌های سازمانی می‌داند که بویژه منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی در نظر قرار می‌دهد. (Cropanzano & Folger, 1991)؛ نشان دادند که افراد یک حد معینی از نبرابری را می‌پذیرند اگر درک کنند که رویه‌های که تصمیمات توزیع بر اساس آن انجام شده‌اند، عادلانه بوده است (Bies & Shapiro, 1987) نیز بیان کرده‌اند علاوه بر عدالت توزیعی و رویه‌ای سومین شکل عدالت بیان می‌کند که کیفیت رفتار بین شخصی در طول تصویب فرایندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی، به عنوان یک کمک‌کننده مهم به ادراک از برابری می‌باشد. همچنین (Skarlicki & Folger, 1997) این بعد عدالت سازمانی را "عدالت مراوده‌ای" نامیده است که شامل جنبه بین شخصی عدالت رویه‌ای می‌باشد و از ابعاد رویه‌ای و توزیعی مجزا می‌باشد (Haghighi, Ahmadi & Ramymhr, 2009).

همچنین پژوهش‌های انجام شده در زمینه عدالت سازمانی نشان دهنده رابطه بین متغیرهای مختلف با عدالت سازمانی می‌باشد که از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به مطالعه (Wendy & Anjali, 2003) با عنوان بررسی تاثیر فناوری بر عدالت سازمانی، ارتباط بین سبک‌های دلبستگی با ادراک از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی در بین کارکنان (Nadi & Golshirazi, 2010)، بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی (Yazdani & Mouluvdi, 2011) (Avry, 2010)، رابطه ارزش‌های فرهنگی و انصاف، عدالت سازمانی و رضایت شغلی (Nadi & Golparvar & Nadi, 2010) تاملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی (Amir Khani & Pourezzat, 2008) و بررسی نقش مشارکت در تصمیم‌گیری دلبستگی شغلی، جایگزین‌های شغلی و... در عدالت سازمانی ادراک شده مریبان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان (Malekpour, Nasry & Golparvar, 2007). اشاره نمود که نشان دهنده تاثیر متغیرهای مختلف بر عدالت سازمانی و ضرورت توجه به آن در همه سازمان‌هاست.

¹ - Procedural justice

² - Interactional justice

علاوه بر موارد ذکر شده، پژوهشگران در مطالعه مذکور به بررسی نقش مشارکت در تصمیم‌گیری دلبستگی شغلی، جایگزین‌های شغلی و... در عدالت سازمانی ادراک شده مریبان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان پرداخته‌اند. هدف این پژوهش بررسی نقش مشارکت در تصمیم‌گیری، رفتار مدنی سازمانی، رضایت از پرداخت، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی و دلبستگی به کار در عدالت سازمانی ادراک شده (در ابعاد عدالت توزیعی، رویه‌ای و ارتباطی) مریبان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان است. نتایج حاصل نشان داد که به ترتیب رضایت از پرداخت، ترک خدمت، مشارکت در تصمیم‌گیری، دلبستگی به کار و میل به ماندن برای عدالت توزیعی، مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی و رضایت از پرداخت برای عدالت رویه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری، ترک خدمت و اعتماد سازمانی برای عدالت ارتباطی دارای توان پیش‌بینی معنادار هستند.

(Pourezzat & Amir khani, 2008) پژوهشی در مورد تأثیر سرمایه اجتماعی بر عدالت سازمانی انجام دادند که به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی یک عامل اجتماعی است و سرمایه اجتماعی نقش مهمی در ایفای مؤثر این عامل (عدالت سازمان) دارد.

(Hajipour & Moradi, 2010) به بررسی رابطه‌ی بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد با تأکید بر مطالعه‌ی موردی شرکت‌های تولیدی ناحیه‌ی صنعتی اراک پرداختند. انواع انعطاف‌پذیری در این تحقیق شامل انعطاف‌پذیری عملیاتی و انعطاف‌پذیری راهبردی بود که نتایج تحقیق نشان داد که داشتن تیم مدیریت با ترکیب مناسب و مختلف، تمرکز در سطح استراتژیک و تمرکز کمتر در سطح عملیاتی تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فرهنگ سازمانی نسبتاً مستقل از فرهنگ صنعت، زیر نظر داشتن محیط و بررسی رخدادهای و حوادث با استفاده از سیستم‌های رسمی و غیر رسمی و داشتن هویت سازمانی قوی ارزش‌های محوری مناسب، در انعطاف‌پذیری سازمان‌ها مؤثر است.

(Nadi, Moshfeghi & Siyadat, 2010). در پژوهشی به بررسی روابط بین اعتماد معلمان به مدیر و سازمان با ادراک آنان از ابعاد عدالت سازمانی در آموزش و پرورش شهر اصفهان پرداخته‌اند نتایج حاصل از بررسی روابط همبستگی کنونیکال اعتماد به مدیر و سازمان با ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده معلمان نشان داد که رابطه با اولین زوج همبستگی بین اعتماد به سازمان با ابعاد عدالت سازمانی مثبت و معنادار بوده و با دومین زوج همبستگی بین اعتماد به مدیر با ابعاد عدالت سازمانی رابطه نداشته است. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که از بین کلیه ابعاد عدالت سازمانی تنها عدالت تعاملی برای اعتماد به سازمان دارای توان پیش‌بینی بوده است.

(Yazdani & Yaghoubi, 2011)، به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی پرداخته‌اند این تحقیق تلاش می‌کند که با توجه به ابعاد سرمایه اجتماعی، که عبارتند از: شناخت سرمایه، سرمایه نسبی و سرمایه ساختاری در ابعاد عدالت سازمانی، که عبارتند از: عدالت توزیعی،

عدالت رویه ای و عدالت آموزشی به بررسی نقش سرمایه اجتماعی به عنوان یک مزیت رقابتی برای توسعه اقتصادی، فرهنگی و سازمانی پردازد. نتایج مطالعه نشان داد زمانی که سرمایه اجتماعی افزایش یابد، عدالت سازمانی نیز افزایش می‌یابد. (Golparvar & Javadian, 2012) به بررسی رابطه تعهد روانی با سطوح خود پنداره و عدالت سازمانی ادارک شده: مطالعه تطبیقی زنان و مردان پرداخته اند. نتایج نشان داد که: (۱) میان زنان و مردان در عدالت ارتباطی تفاوت معناداری وجود دارد. (۲) برای مردان به ترتیب عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی با تعهد روانی آنها به سازمان و برای زنان، عدالت ارتباطی و عدالت رویه ای به ترتیب با تعهد روانی آنها دارای رابطه معنادار هستند. (۳) با افزوده شدن سطوح خودپنداره در بلوک دوم برای مردان خودپنداره فردی و برای زنان خودپنداره ارتباطی دارای توان پیش بین معنادار برای تعهد روانی آنها هستند یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که برای زنان عدالت ارتباطی و خودپنداره ارتباطی اهمیت دارد، در حالی که برای تعهد روانی مردان، عدالت توزیعی و خودپنداره فردی مهم هستند. (Yazdani & Yaghoubi, 2011) به بررسی و مطالعه رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی پرداخته اند. این مطالعه رابطه بین سرمایه فکری و عدالت سازمانی را در دو اداره دولتی مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج حاصل نشان داد که بین عدالت سازمانی و سرمایه فکری و ابعاد آن به ترتیب: سرمایه‌های انسانی، مشتری و ساختاری همبستگی مثبت وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون نشان می‌دهد که متغیرهای (سرمایه مشتری و سرمایه انسانی) پیش بینی کننده واریانس عدالت سازمانی می‌باشند. بطور کلی سازمان‌ها برای بالندگی چه از نظر ساختاری و چه از نظر محتوایی باید عدالت را در همه ابعاد رویه ای، ساختاری و رابطه ای رعایت کنند و این زمانی امکان پذیر خواهد بود که ما به سرمایه‌های فکری سازمان توجهی ویژه داشته باشیم.

(Nadi & Golshirazi, 2011) به بررسی ارتباط بین سبک‌های دلبستگی با ادراک از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی در بین کارکنان پرداخته اند. هدف بررسی ارتباط سبک‌های دلبستگی و ادراک از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی هدف اساسی این مطالعه بود و روش پژوهش همبستگی و ابزار مورد استفاده در این مطالعه دو پرسشنامه عدالت سازمانی و سبک‌های دلبستگی می‌باشد. نتایج حاکی از آن بود که بین سبک دلبستگی ایمن با ادراک از عدالت تعاملی، رویه ای و توزیعی ارتباط مثبت وجود دارد. هم‌چنین ضریب همبستگی کانونیکال نشان داد تغییرات دلبستگی اضطرابی توسط مولفه‌های عدالت سازمانی قابل تبیین می‌باشد. به علاوه می‌توان ادعان کرد بین سبک‌های دلبستگی و ادراک از عدالت سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد. بدین ترتیب نتایج بر پایه نظریه بالبی مورد بحث قرار گرفت. به طور کلی می‌توان گفت که عدالت یکی از الزامات اساسی رفتار سازمانی می‌باشد، زیرا رعایت عدالت موجب افزایش احساس تعلق خاطر، وفاداری و اعتماد افراد به سازمان شده، بر سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان می‌افزاید. مدیران امروزه بیش از هر چیزی به

قابلیت‌های سازمان خود توجه می‌کنند وقتی کارکنان از سازمانی که در آن مشغول به فعالیت اند احساس عادلانه‌ای را برداشت کنند؛ مسلماً در نحوه برخورد آنها با سازمان تاثیر گذار است. بنابراین آنچه بیش از پیش مورد توجه مدیران امروزی قرار گرفته توزیع عدالت در سازمان می‌باشد تا کارکنان بتوانند خود و سازمان را همگام با تغییرات سریع جهانی به پیش ببرند.

روش‌شناسی پژوهش:

روش پژوهش: با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین انعطاف پذیری سازمانی و عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز می‌باشد این تحقیق به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری و نمونه گیری: جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه شیراز به تفکیک مدرک تحصیلی (۳۶۶ نفر)، در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲، می‌باشد. هم‌چنین با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه تعیین و با استفاده روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۸۷ نفر از کارکنان دانشگاه برای نمونه انتخاب شدند. که از این تعداد ۶ پرسشنامه برگشت داده نشد.

ابزارهای پژوهش: ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل دو مقیاس می‌باشند:

الف) پرسشنامه سنجش عدالت سازمانی: به منظور ارزیابی عدالت سازمانی از مقیاس عدالت سازمانی (Niehoff & Moorman, 1993) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای سه بخش عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی و ۲۱ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که پاسخ‌ها از پنج (خیلی زیاد) تا یک (خیلی کم) نمره گذاری گردیده‌اند. این مقیاس توسط کارکنان تکمیل شده است. برای محاسبه روایی مقیاس، از روش تحلیل گویه و ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوطه استفاده شده است. هم‌چنین به منظور سنجش پایایی این مقیاس از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی مقیاس عدالت سازمانی

متغیر	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
همبستگی	۰/۸۷-۰/۶۱**	۰/۹۰-۰/۶۴**	۰/۶۸-۰/۴۹**
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱-۰/۰۵
آلفای کرونباخ	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۹

مطابق با نتایج گزارش شده در جدول شماره (۱) هر سه بعد عدالت سازمانی از روایی نسبتاً بالایی برخوردار بوده است. هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که این مقیاس از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار می‌باشد.

ب) پرسشنامه محقق ساخته انعطاف پذیری سازمانی: این پرسشنامه ادراک کارکنان را از انعطاف پذیری سازمانی می‌سنجد و دارای ۴۱ گویه، بر اساس طیف لیکرت می‌باشد. برای سنجش روایی مقیاس از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوطه استفاده شد که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی گویه‌ها در هر مقیاس در جدول (۲) آمده است. سوال ۳۲ از پرسشنامه انعطاف پذیری سازمانی به دلیل عدم معناداری حذف شد و سایر گویه‌ها به دلیل همبستگی معنادار با نمره کل مقیاس مربوطه شان دارای روایی بودند. هم‌چنین به منظور سنجش پایایی این مقیاس از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است (جدول شماره ۲).

جدول ۲. روایی و پایایی پرسشنامه انعطاف پذیری سازمانی

متغیر	انعطاف پذیری سازمانی	آلفای کرونباخ
همبستگی	۰/۸۴ - ۰/۳۵	۰/۹۴
سطح معنی داری	۰/۰۰۱** - ۰/۰۵	

مطابق با نتایج گزارش شده در جدول شماره (۲)، مقیاس انعطاف پذیری سازمانی از روایی نسبتاً بالایی برخوردار بوده است. هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که این مقیاس از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای پاسخ به سوال اول پژوهش از ماتریس همبستگی و سوال دوم، سوم و چهارم از آزمون مانوآ استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های آزمون پرسش‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

پرسش اول: آیا رابطه معناداری بین انعطاف پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی در دانشگاه شیراز وجود دارد؟ بر اساس جدول شماره (۳) بین انعطاف پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی بین انعطاف پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی

متغیر	انعطاف پذیری سازمانی	عدالت	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
عدالت	۰/۶۱				
عدالت رویه ای	۰/۶۵	۰/۹۱			
عدالت تعاملی	۰/۸۸	۰/۵۶	۰/۶۰		
عدالت توزیعی	۰/۴۰	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۳۸	

معناداری در سطح ۰/۰۱

پرسش دوم: آیا تعامل جنسیت و میزان انعطاف پذیری سازمانی تاثیر معناداری بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی دارد؟

برای بررسی رابطه تعاملی جنسیت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان دانشگاه شیراز از تحلیل واریانس چند متغیره ۳*۲ استفاده شد. براساس مقادیر بدست آمده $(p = NS, f(2, 141) = 2/23, \lambda = 0/95)$ رابطه معناداری بین جنسیت کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد. همچنین براساس مقادیر $(p < 0/001, f(2, 141) = 25/27)$ $(\lambda = 0/41 =)$ رابطه معناداری بین میزان ادراک کارکنان از میزان انعطاف پذیری سازمانی در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد و براساس مقادیر $(p = NS, f(2, 141) = 0/73)$ $(\lambda = 0/96 =)$ رابطه تعاملی بین جنسیت و ادراک کارکنان از انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد.

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد جنسیت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان

کارکنان جنسیت	زن			مرد		
	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
میزان انعطاف پذیری						
تعداد	۱۲	۴۰	۳۸	۹	۳۲	۱۵
میانگین و انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد
عدالت روبه ای	۲/۰۱	۰/۷۷	۲/۵۳	۰/۸۱	۰/۷۴	۳/۴۴
عدالت تعاملی	۲/۵۳	۰/۳۲	۳/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۳	۳/۷۹
عدالت توزیعی	۱/۶۸	۰/۷۲	۲/۵۲	۰/۸۰	۰/۸۶	۳/۱۳

جدول شماره ۵: تحلیل واریانس دو عاملی مقایسه میانگین جنسیت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان

منبع	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	f	sig
بین گروه‌ها و جنسیت	۲/۷۰	۱ و ۱۶۷	۲/۷۵	۴/۶۵	۰/۰۳
بین گروه‌ها و انعطاف پذیری	۴۳/۲۰	۲ و ۱۶۷	۲۱/۶۰	۳۶/۵۹	۰/۰۰۰۱
بین گروه‌های جنسیت و انعطاف پذیری	۰/۰۸	۲ و ۱۶۷	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۹۳

پرسش سوم: آیا تعامل سابقه خدمت و میزان انعطاف پذیری سازمانی تاثیر معناداری بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی دارد؟

برای بررسی رابطه تعاملی سابقه خدمت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان دانشگاه شیراز از تحلیل واریانس چند متغیره ۳*۲ استفاده شد. براساس مقادیر بدست آمده ($p = NS$, $f = (۲ و ۱۳۵) = ۰/۵۷$, $\lambda = ۰/۹۷$) رابطه معناداری بین سابقه خدمت کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد. هم‌چنین براساس مقادیر ($p < ۰/۰۰۰۱$, $p = ۱۸/۷۵$) در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد و هم‌چنین براساس مقادیر ($p = NS$, $f = (۲ و ۱۳۵) = ۰/۴۹$, $\lambda = ۰/۴۹$) در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد و هم‌چنین براساس مقادیر ($p = NS$, $p = ۱/۲۲$)

(۱۳۵ و ۲) $f(λ=۰/۸۹=)$ رابطه تعاملی بین سابقه خدمت و ادراک کارکنان از انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی نیز وجود ندارد.

جدول ۶. میانگین و انحراف استاندارد سابقه خدمت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک

آنان از عدالت سازمانی کارکنان

سابقه خدمت کارکنان		سال ۲۰ تا ۲۱		سال ۲۰ تا ۲۱		کمتر از ۱۰ سال	
میزان انعطاف پذیری	تعداد	زیاد	متوسط	کم	متوسط	زیاد	متوسط
شاخص ها		انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد
عدالت روبه ای	۱/۹۹	۰/۴۸	۰/۸۳	۲/۳۳	۰/۵۹	۳/۱۷	۰/۷۲
عدالت تعاملی	۲/۱۵	۰/۳۶	۰/۴۷	۲/۴۴	۰/۲۷	۲/۸۷	۰/۴۴
عدالت توزیعی	۱/۹۴	۰/۳۶	۰/۴۷	۲/۴۴	۰/۲۷	۲/۸۷	۰/۴۴

جدول شماره ۷: تحلیل واریانس دو عاملی مقایسه میانگین سابقه خدمت کارکنان و انعطاف-

پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی

منبع	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	f	sig
بین گروه‌ها و سابقه خدمت	۲/۱۴	۱ و ۱۷۲	۱/۰۷	۱/۸۰	۰/۱۶
بین گروه‌ها و انعطاف پذیری	۴۰/۶۸	۲ و ۱۷۲	۲۰/۳۴	۳۴/۲۶	۰/۰۰۰۱
بین گروه‌های سابقه خدمت و انعطاف پذیری	۱/۲۸	۴ و ۱۷۲	۰/۳۲	۰/۵۴	۰/۷۰

پرسش چهارم: آیا تعامل مدرک تحصیلی و میزان انعطاف پذیری سازمانی تاثیر معناداری با ادراک کارکنان از عدالت سازمانی دارد؟

برای بررسی رابطه تعاملی مدرک تحصیلی کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان دانشگاه شیراز از تحلیل واریانس چند متغیره 3×2 استفاده شد. براساس مقادیر بدست آمده ($f(2, 139) = 0.49 = \lambda$, $p = NS$) رابطه معناداری بین مدرک تحصیلی کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد. هم چنین براساس مقادیر ($p < 0.0001$)، $f(2, 139) = 23.81 = \lambda$) رابطه معناداری بین میزان ادراک کارکنان از میزان انعطاف پذیری سازمانی در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد و هم چنین براساس مقادیر ($f(2, 139) = 1.14 = \lambda$, $p = NS$) رابطه تعاملی مدرک تحصیلی و ادراک کارکنان از انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی نیز وجود ندارد.

جدول ۸. میانگین و انحراف استاندارد مدرک تحصیلی کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی کارکنان

مدرک تحصیلی	زیر دیپلم و دیپلم			لیسانس			فوق لیسانس		
میزان انعطاف پذیری	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
تعداد	۴	۲۰	۱۸	۱۴	۳۳	۲۷	۵	۱۹	۸
شاخص ها	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد
عدالت توزیعی	۲/۳۷	۲/۷۰	۳/۳۹	۲/۰۶	۲/۵۳	۳/۴۹	۲/۱۳	۲/۸۰	۰/۶۹
عدالت روبه ای	۲/۳۶	۳/۰۴	۳/۹۳	۲/۳۸	۳/۰۹	۳/۸۴	۲/۶۹	۲/۹۰	۰/۳۹
عدالت تعاملی	۱/۵۰	۲/۴۷	۲/۷۷	۱/۹۴	۲/۳۸	۳/۱۲	۲/۲۴	۲/۸۶	۱/۰۱

جدول شماره ۹: تحلیل واریانس دو عاملی مقایسه میانگین مدرک تحصیلی کارکنان و انعطاف-پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی

منبع	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	f	sig
بین گروه‌ها و مدرک تحصیلی	۰/۰۶	۲ و ۱۶۶	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۹۴
بین گروه‌ها و انعطاف پذیری	۳۲/۰۴	۲ و ۱۶۶	۱۶/۰۲	۲۶/۵۱	۰/۰۰۰۱
بین گروه‌های مدرک تحصیلی و انعطاف پذیری	۲/۷۶	۴ و ۱۶۶	۰/۶۹	۱/۱۴	۰/۳۳

بحث و نتیجه‌گیری

همچنان که اشاره گردید از منظر تئوری‌های آموزش عالی، دانشگاه مانند سایر سازمان‌ها، باید قادر به ارائه پاسخ‌های متعدد به محیط پیرامون خود باشد. این رفتار منعطف در مبانی نظری با عنوان انعطاف‌پذیری سازمانی، مفهوم سازی شده است. سازمان‌های منعطف به موضوع عدالت سازمانی نیز توجه ویژه‌ای دارند. این مقاله درصدد بود تا با تبیین رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی در محیط‌های دانشگاهی، بتواند سهم اندکی در ترسیم افق‌های جدیدی در مفهوم سازی انعطاف‌پذیری سازمانی در موسسات آموزش عالی داشته باشد. پژوهش بررسی تجربی تبیین رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عدالت سازمانی در محیط‌های دانشگاهی را در کانون توجه قرارداد که بررسی این رابطه کمتر مورد توجه مطالعات آموزش عالی قرار گرفته است. فلذا مبتنی بر اهداف پژوهش چهار پرسش اصلی مطرح و به آزمون گذاشته شد. یافته‌های مطالعه نشان داد که بین انعطاف‌پذیری سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این نتیجه هم راستا با نتایج پژوهش‌های (Lund & Gjerding, 1996)، (Golparvar ; Nasry & Malekpour, 2007)، (Yazdani & Yaghoubi, 2011)، (Hajipou ,& Moradi, 2010) و (Nadiri & Tanova, 2010) می باشد.

(Golparvar & Javadian, 2012) به بررسی رابطه تعهد روانی با سطوح خود پنداره و عدالت سازمانی ادارک شده پرداخته بودند. نتایج مطالعه آنان نشان داد که میان زنان و مردان در عدالت ارتباطی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین مطالعه آنان حاکی از آن بود که برای مردان به ترتیب عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی با تعهد روانی آنها به سازمان و برای زنان، عدالت ارتباطی و عدالت رویه‌ای به ترتیب با تعهد روانی آنها دارای رابطه معنادار هستند. و سرانجام مطالعه مذکور نشان داد که با افزوده شدن سطوح خودپنداره در بلوک دوم برای مردان خودپنداره فردی و برای زنان خودپنداره ارتباطی دارای توان پیش بین معنادار برای تعهد روانی آنها هستند یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که برای زنان عدالت ارتباطی و خودپنداره ارتباطی اهمیت

دارد، در حالی که تعهد روانی مردان، عدالت توزیعی و خودپنداره فردی مهم هستند. بر اساس یافته‌های مطالعه کنونی زمانی که دانشگاه در تجدید نظر اولویت‌های کاری و برنامه‌های استراتژیک توانمند عمل کند، به دنبال برنامه ریزی‌هایی جهت کاهش هزینه‌ها باشد، در طول زمان، با بررسی و نظارت، فعالیت‌های فاقد ارزش را حذف کند، از سیستم‌های پشتیبانی (برنامه ریزی و کنترل عملیاتی) مناسبی برخوردار باشد، انعطاف‌پذیری مناسبی در بخش برنامه ریزی و کنترل فعالیت-های اجرایی داشته باشد و دارای "مدیریت ارشد مشارکت جو و پشتیبان موثر" در امور باشد، در نتیجه کارکنان معتقد خواهند بود که مدیرشان، تصمیمات شغلی را بدون سوگیری اتخاذ می‌کند، پیش از تصمیم‌گیری مطمئن می‌شود که همه مسائل کارکنان را مد نظر قرار داده است، برای اتخاذ تصمیمات شغلی، اطلاعات کامل و صحیحی را جمع‌آوری می‌کند، تصمیمات را شفاف سازی می‌کند و به درخواست کارکنان اطلاعات بیش‌تری را نیز ارائه می‌دهد، همه تصمیمات شغلی را با هماهنگی کارکنان اتخاذ می‌کند و هنگامی که تصمیماتی درباره شغل آنان می‌گیرد، نکاتی را که برای آنان مهم باشد برایشان توضیح می‌دهد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، بررسی رابطه تعاملی بین جنسیت و میزان انعطاف‌پذیری سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی است. یافته‌های مطالعه در خصوص بررسی رابطه تعاملی بین جنسیت و میزان انعطاف‌پذیری سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نشان داد از نظر ادراک از عدالت سازمانی چه کارکنان زن و چه کارکنان مرد، با یک دیگر تفاوتی ندارند و آن چه کارکنان را از این جهت از هم متمایز می‌سازد، ادراک آنان از انعطاف‌پذیری سازمانی موجود در دانشگاه می‌باشد. بر این اساس کارکنان، صرف نظر از تنها زمانی که احساس کنند که مدیرانشان در انجام فعالیت‌ها و خدمات، بهبود مداوم را مد نظر قرار می‌دهند، برای انجام کارهای مخاطره‌آمیز توانایی‌های لازم را دارند، برنامه‌های موفق و مناسبی برای تنوع بیشتر خدمات دارند، عموماً عملیات‌های مختلف مورد نیاز را به صورت کارآمد و موثر انجام می‌دهند، در کوتاه نمودن زمان تدارکات و برنامه ریزی فعالیت‌ها موفق می‌باشند، به دنبال افزایش توان بیشتر، برای رقابت در زمینه فعالیت‌های مختلف بوده و تغییرات مورد نیاز را به طور سریع و موثر انجام می‌دهد، در نتیجه مسوولیت‌های شغلی، پاداش‌های دریافتی، بار کاری و میزان حقوق خود را عادلانه می‌دانند. بررسی رابطه تعاملی بین سابقه خدمت و میزان انعطاف‌پذیری سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی نشان داد که رابطه معناداری بین سابقه خدمت کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد. ولی رابطه معناداری بین میزان ادراک کارکنان از میزان انعطاف‌پذیری سازمانی در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد.

پژوهش کنونی نشان داد که بر اساس نتایج بدست آمده بین تعامل سابقه خدمت و میزان انعطاف-پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی رابطه معناداری ندارد. در تبیین نتیجه به دست

آمده می‌توان گفت که کارکنان کم سابقه و باسابقه نسبت به انعطاف پذیری مدیران خود حساس می‌باشند. یعنی سابقه خدمت کارکنان نقشی در تاثیر انعطاف پذیری مدیران بر ادراک آنان از عدالت سازمانی ندارد. کلیه کارکنان دانشگاه در صورتی که دانشگاه از نیروهای متخصص که همزمان مسوولیت چند کار و چند مهارت را دارند استفاده نماید، در مقابله با تغییرات سریعاً از سیستم‌های طراحی سازمانی جدید استفاده کند، از تکنولوژی اطلاعاتی جهت یکپارچه سازی موثر استفاده کند، از سیستم مهندسی همزمان (گروه‌های کاری متخصص در حوزه‌های مختلف) برخوردار باشد، امکان معرفی تکنولوژی جدید اعم از نرم افزار و روش را داشته باشد، در استفاده از تکنولوژی‌های جاری پیشرو باشد و در پاسخگویی به تغییرات از ابتکار و خلاقیت کافی برخوردار باشد، ادراک مثبتی از عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، مروده‌ای و رویه‌ای خواهند داشت. به اعتقاد آنان بر اساس این انعطاف پذیری، مدیرانشان، برای اتخاذ تصمیمات شغلی، اطلاعات کامل و صحیحی را جمع آوری می‌کنند، تصمیمات را شفاف سازی می‌کند و به درخواست کارکنان اطلاعات بیش‌تری را نیز ارائه می‌دهند، همه تصمیمات شغلی را با هماهنگی کارکنان اتخاذ می‌کنند، به کارکنان اجازه می‌دهد تصمیمات اتخاذ شده را مورد نقد و بررسی قرار دهند و هنگامی که تصمیماتی درباره شغل کارکنان می‌گیرند، با مهربانی و ملاحظه کاری با آنان رفتار می‌کنند و سرانجام از دیگر یافته‌های این تحقیق فقدان رابطه معنادار بین مدرک تحصیلی کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی است.

بررسی رابطه تعاملی بین مدرک تحصیلی و میزان انعطاف پذیری سازمانی با ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در این مطالعه نشان داد که رابطه معناداری بین مدرک تحصیلی کارکنان و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود ندارد، ولی رابطه معناداری بین میزان ادراک کارکنان از میزان انعطاف‌پذیری سازمانی در دانشگاه و ادراک آنان از عدالت سازمانی وجود دارد. هم‌چنین تعامل مدرک تحصیلی کارکنان و ادراک کارکنان از انعطاف‌پذیری سازمانی با ادراک آنان از عدالت سازمانی نیز رابطه معناداری ندارد. هم‌چنانکه در بخش بیان مساله اشاره شد با بررسی‌های به عمل آمده تاکنون رابطه بین دو متغیر انعطاف‌پذیری سازمانی و برداشت از عدالت سازمانی در ادبیات آموزش عالی مورد کاوش قرار نگرفته بود. هم اکنون با بررسی رابطه دو متغیر، نتایج پژوهش کنونی می‌تواند رهنمودهایی ضمنی برای مدیران دانشگاهی به دنبال داشته باشد. فلذا با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی پژوهشگر در چارچوب موارد مطرح شده در این تحقیق و بویژه بر اساس نتایج آن، به عنوان رهیافت‌هایی برای بخش برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در دانشگاه‌ها مورد مطالعه پیشنهاد نمود:

- با توجه به مجموعه یافته‌های پژوهش می‌توان پی برد که دانشگاه‌ها در محیط‌های پیچیده، به خاطر فراوانی تغییراتی که در محیط شان اتفاق می‌افتد، نیازمند سیستم برنامه‌ریزی منعطف-

تری می‌باشند. محیط کسب و کار جهانی و محیط‌های علمی و دانشگاهی به طور فزاینده‌ای در حال پویا شدن است، دانشگاه‌ها باید در حال جستجوی روش‌هایی برای افزایش انعطاف‌پذیری شان باشند تا بتوانند به شرایط متغیرعکس العمل نشان دهند.

- شناسایی پیش‌آیندها و پس‌آیندهای انعطاف‌پذیری سازمانی، می‌تواند به نهادهای دانشگاهی کمک کند تا با شرایط محیطی متلاطم و پرآشوب امروزی ضمن حفظ بقای خود منطبق شده و بتوانند از حداکثر امکانات و فرصت‌های که محیط در اختیار آنان قرار می‌دهد و با استفاده از توانایی نیروی انسانی خود پاسخ‌گویی محیط باشند و منابع مورد نیاز خود را از محیط جذب کنند. این ویژگی‌ها، می‌تواند در طراحی سندهای استراتژیک دانشگاهی تبلور یافته و مورد توجه برنامه ریزان دانشگاهی قرار گیرد.

References

- Abrahymyman, j. y. ,& Abrahymyman, j. m. (2011). Organizational agility, speed accountability and flexibility organizational, *Police Human Development*, 39,13-34. (in Persian).
- Adams. J. S. (1963) .Toward an understanding of inequity.*Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422- 436.
- Adler. P. S. (1988). Managing flexible automation, *California Management Review*. 30 (3) 34-56.
- Adonisi, M. (2003). *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction*. Doctoral dissertation. Pretoria: University of Pretoria.
- Alagheh Band, A. (2003). *Public management*, Tehran: Ravan Publication. (in persian).
- Amir Khani, T. ,& Pourezzat, A. A. (2008). Contemplate the possibility of the development of social capital in the light of organizational justice in government organizations, *Journal Public Administration*,1,19-32. (in Persian).
- Arbaban, Sh. , & Mirzaei, M. (2011). The flexibility of the labor force competitiveness in high technology industries in iran. *Journal Letter of Commerce*, 60, 67-100. (in Persian).
- Avry Yazdani, B. ,& Mouluvdi, J. (2010). Study the relationship between intellectual capital and organizational justice, *Journal of Management Studies*.10, 69-82. (in Persian).
- Bjornstad, A. L., & Lichacz, F. M. J. (January 01, 2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts. *Learning Organization*, 34, 8, 763-783.
- Bies, R. j. ,& Shapiro, D. L. (1987). Interaction fairness judgments: the influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Byrne. Z .S. ,& Crapanzano. R. (2001).*the history of Organizational justice: the founders speak*, In Cropanzano (Ed.) *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 3-26, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates,inc.
- Charash,V. C., Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations. A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,180, 278.
- Cohen- Charash, Y. ,& Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Oranizational Behavior and Human*

Decision Processes, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A. ; Conlon, D. E. ; Wesson, M. J., & Porter, C.O. L. H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium, a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-455.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural Justice and Work Motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds). *Motivation And Work Behavior* (5th Ed.), 131-143. NY: McGraw-Hill.

Diamond, R. M. (2002). *Field Guide to Academic Leadership*, San Francisco: Jossey- Bass. 271-291.

Ghoorchian. N, GH; Arasteh, H. R .,& Jafari, p. (2004). *Encyclopedia of Higher Education Tehran: The Great Persian Foundation board*,1 .(in Persian).

Englehardt , C. S. & Simmons, P. R . (2002). Organizational Flexibility for a changing world, *Leadership & Organization Developing Journal*. 3/4 (23), 113-121.

Folger.R. ,& Cronpanzono, R. (1998). *organizational justice and human resource management* ,thousand oaks,ca; sage publications.

Golparvar, M. ,& Javadian, Z. (2012). psychological commitment and levels of self concept & perceived organizational justice a comparative study of men and women. *womens studies*; winter , ; 9(3 (29)); 35-58.

Golparvar, M. ; Nasry M., & Malekpour, M. (2007). *The roles of participation to decision making, job involvement, job alternatives and ... on perceived organizational justice in teachers of special schools in Esfahan*, Danesh va Pezhouhesh in Educational Sciences, 4(15),25- 46. (in persian).

Golparvar, M. Nadi, M. A. (2010). Cultural values and overall fairness: organizational justice, job satisfaction and Turnover, *Iranian Journal of Cultural Researc*, 3(1), 207-228. (in persian).

Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow* . Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

Greenberg, J. ,& Lind, E. A. (2000). *The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application*. In C.L. Cooper and E. A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (72-108). Malden, MA: Blackwell.

Greenberg, J. G. ,& Colquitt, j. A. (2005) *Handbook of organizational justice* New jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Publishers.

Hajipour.B. ,& Moradi, M. (2010). Organizational flexibility and performance, manufacturing companies Arak Industrial Area, *Journal of improvement and change management*. 62,143-162. (in Persian).

Hatun, A. s. ,& Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*. 2, (17), 115-137.

Haghighi, M. A. ; Ahmadi, E., & Ramynmhr, H. (2009). The effects of organizational justice on employee performance, *Journal Management organizational culture* .20,79-101. (in Persian).

Hossein Zadeh, A. ,& Nasser, M. (2007). Organizational Justice, *Journal Monthly Tadber*.190,18-23. (in Persian).

Ian. A. Combe, & Gordon, E. Greenley. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework, *European Journal of Marketing* . 38, (11/12),1456-1480.

James, K. (1993). *The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions*. In R,Cropanzano (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* , Cropanzano R (ed.). Erlbaum: Hillsdale, 21-50.

Jeffrey. R. Campbell .,& Jonas, D. M. Fisher. (1998). *Organizational flexibility and employment dynamics at young and old plants*, Working Paper Series WP-98-24, Federal Reserve Bank of Chicago

Kellogg, Wendy A. ,& Anjali, M. (2003) Environmental Justice and Information Technologies: Overcoming the Information- Access Paradox in Urban Communities. *Public Administration Review* 63(5): 573-585.

Kim, T. Y. ,& Leang. K. (2007). forming and reacting to overall fairness: A crosscultural comparison ,*organizational behavior and human decision processes*.104, 83-95.

Krietner.A., & Kinecki, R. (2007). *Organizational bevaior* , Irwin/mcgrow-hill.

Lick, D. W. (2002). *Leadership and Change; in Field Guide to Academic Leadership* (Diamond), San Francisco, Jossey Bass, 27 - 47.

Lund, R. Gjerding, A. (1996). The Flexible Company: Innovation, Work Organization and Human Resource Management, *Marketing*. 38(11/12), 1456-1480.

Mcdowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective, *personal review*, 33(1), 8 – 29.

Moein, M. (1992). *Farhange Moein* (Moein Dictionary), Tehran: Amir kabir Publication,1.(in persian).

Nadi, M. A., & Golshirazi, N. (2011). The relationship between attachment styles with perceptions of Distributive, Interactional and Procedural Justice among employees, *Journal of Modern Industrial/Organizational Psychology*, 5, 95-105. (in Persian).

Nadi, M. A. ; Moshfeghi, N. & Siyadat, S. A .(2010). The Relationship between Trust of Teachers to Manager and Organization with Perceived of Distributive, *Procedural and Interactional Justice in Isfahan City. Curriculum Planning*, 24,25-42. (in persian).

Nadiri.H.,& Tanova. C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.

Niehoff, B. P.,& Moorman, R. H. (1993). Justice as amediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.*Academy of Management Journal*, 36,527-556.

Pasmore, w. A. (1994).*Creating strategic change, designing the flexible performance organization*. New York: John Wiley.

Phillips, F., & Tuladhar, S. D. (January 01, 2000). Measuring Organizational Flexibility:An Exploration and General Model. *Technological Forecasting & Social Change*, 64, 1, 23-38.

Pourezzat, A. A. (2008). Contemplative on the possible development of social capital in light organizational justice in public organizations , *Journal Public Administration*.1,19-32. (in Persian).

Ramaraj, P. (2010). Information systems flexibility in organizations: conceptual models and research issues. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(1), 1-12.

Raveli, D. ; Herman, D. L., & Michael, J. D. (2004). *Strategic change in colleges and higher education: planning for survival and success*, translated by Hamidreza Arasteh: University of Imam Hossein (AS). (in Persian).

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 58–69.

Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace:

The roles of distributive, procedural, and interactional justice). *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 343-443.

Seyed Javadin, S. R. ; Farahi, M. M., & Taheri, Gh. (2008). Investigating the effect of organizational justice on different aspects of job satisfaction, *journal of business management*, 1,55-70. (in Persian).

Sopelana, A., Kunc, M., & Hernáez, O. R. (January 01, 2014). Towards a Dynamic Model of Organisational Flexibility. *Systemic Practice and Action Research*, 27, 2, 165-183.

Su, Z., Yang, D., & Yang, J. (October 01, 2012). The match between efficiency/flexibility strategy and organisational culture. *International Journal of Production Research*, 50, 19, 5317-5329.

Tamayo-Torres, J., Gutierrez-Gutierrez, L., & Ruiz-Moreno, A. (January 01, 2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, 232, 1, 72-86.

Toni, A. D., & Tonchia, S. (2005). *Definition and linkages Between Operational and Strategic Flexibilities.*, Omega, 33, 525-540.

Vithessonthi, ch. (2010). Financial Flexibility, Financial System, and Organizational Change. *The Business Review*, 15(1), 72-82.

Yazdani, B., & Yaghoubi, N. (2011). The Relationship between Social Capital and Organizational Justice, European , *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* , 30 , 130-135.

Zahraaai, S. M. ,& RajaaiiPour, S. (2011). An Investigation of Relationship between Intelligence and rganizational Health in Isfahan Universities, *journal of New Approach to Educational Management*, 2, 155-174. (in persian).

Zakrzewska- Bielawska, A. (2011). Flexibility of Strategy in High-Tech Enterprises International Conference on Economics, *Business and Management IPEDR*, 22, 107- 111.

Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firmperformance: An empirical investigation, *Journal of Engineering and Technology Management*, 22, 163–184.

