

## الگوی خطمشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی

مهدی مصلحی\*، سنجر سلاجقه\*\*، مسعود پورکیانی\*\*\*

### چکیده

خطمشی بر آنچه دولت در عمل به طور واقعی انجام می‌دهد نه آنچه صرفاً پیشنهاد داده یا قصد انجام آن را دارد، متمرکز است و خطمشی را از یک تصمیم که صرفاً نوعی گزینه ویژه میان سایر گزینه‌هاست مجزا می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی خطمشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل دو بخش می‌باشند. در بخش اول یعنی روش داده‌بنیاد (مصاحبه با خبرگان)، تعداد ۱۵ نفر از متخصصان رشته خطمشی‌گذاری و مدیریت به عنوان اعضای پانل حضور داشتند که این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن، اعضای گروه پانل انتخاب شدند. در بخش دوم پژوهش به منظور طراحی مدل ساختاری - تفسیری از ۱۵ نفر خبرگان به منظور پاسخ به پرسشنامه طراحی شده استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که، مضمون‌های پژوهش شش متغیر اصلی تحقیق شامل؛ عدالت‌خواهی جنسیتی، نگاه حمایت‌گرا، نگرش توانمندساز، اعتمادسازی، اخلاق‌مداری و تعهد اجتماعی. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، مقوله‌هایی را در برگیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۲۳ مقوله اصلی تعریف شده است.

کلیدواژه‌ها: خطمشی، خطمشی سازمانی، عملکرد کارکنان، عدالت سازمانی، دانشگاه پیام نور

## ۱. مقدمه

جنگینز در تعریف خط مشی به چند نکته مهم اشاره دارد. وی خط مشی را مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آنها در شرایط مشخص، تعریف نموده است. به شرط آن که این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند [۶]. از طرف دیگر، عملکرد شغلی به دلیل افزایش بهره‌وری در جامعه، یکی از مهم‌ترین اهدافی است که مدیران سازمان‌ها در پی آن هستند. عملکرد مفهومی است که به تنهایی قادر به توجیه وجود بقاء و حتی انحلال سازمان‌هاست و اصولاً فلسفه سازمان‌ها همان عملکرد آنها است؛ چرا که همه عناصر و زیرمجموعه‌های یک سازمان که یک نظام یا سیستم را می‌سازند با عملکرد خود به صورت زنجیروار بقای کل سازمان را تضمین می‌کنند [۳]. در طول یک دهه اخیر، تلاش‌های قابل توجهی برای فهم فرآیندهایی که از آن طریق عدالت سازمانی با نگرش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان در سازمان‌ها مرتبط می‌گردد، صرف شده است. برای نمونه برخی مطالعات فرآیندهای مداخله‌ای چندی را که از طریق عدالت سازمانی منجر به عملکرد مطلوب‌تر در تکالیف می‌شوند را مورد بررسی قرار داده‌اند [۱۸].

یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز رفتار کارکنان مؤثر دانسته‌اند، عدالت سازمانی است. عدالت سازمانی به تشریح ادراک افراد (یا گروه‌ها) از رعایت انصاف در محیط کار و واکنش‌های رفتاری آنها به چنین ادراکاتی می‌پردازد. همان‌طور که بیان شد، الگوهای مناسب خط مشی سازمانی منجر به افزایش عملکرد شغلی کارکنان در سازمان می‌شود و کارکنان احساس امنیت و آرامش در سازمان را دارند [۱۰]. عملکرد شغلی یک متغیر اصلی در رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی است. بسیاری از بررسی‌ها و تحقیقات روان‌شناسان صنعتی و سازمانی مربوط به شناسایی، ارزیابی یا بهبود عملکرد شغلی بوده‌اند. این موضوع علاوه بر شرکت‌های خصوصی در مورد سازمان‌های دولتی از جمله دانشگاه‌ها نیز اهمیت دارد، چرا که عملکرد ضعیف کارکنان دانشگاه نیز موجب نارضایتی ارباب رجوع که دانشجویان هستند، شده و همچنین منجر به عدم تحقق اهداف پیش‌بینی شده برای آن سازمان می‌شود. عملکرد شغلی مطلوب کارکنان یک سازمان، بهره‌وری آن سازمان را افزایش داده و این امر به نوبه خود موجب ارتقای سطح خدمات آن سازمان و بهبود اقتصاد ملی می‌گردد. دانشگاه پیام نور یکی از مراکز آموزشی در کشور است. این نهاد، وظیفه تعلیم و تربیت نیروهای جوان و فردای بازار کار را برعهده دارد. با توجه به اینکه دانشگاه پیام نور یک سازمان انسان محور است، خط مشی‌های مناسب سازمانی نقش بسزایی در میزان موفقیت عملکرد کارکنان این سازمان خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای عملکرد شغلی کارکنان ابتدا می‌باید شرایط کاری کارکنان را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود عملکرد شغلی شناسایی و زمینه ارتقاء آن فراهم آید. در عصر حاضر که کشورمان دوران سازندگی را پشت سر می‌گذارد و تمامی توجه افراد جامعه معطوف به توسعه و بهبود و ارتقاء سطح اطلاعات، دانش و فناوری است؛ با نگاهی به کشورهای توسعه یافته مشاهده می‌گردد که این کشورها توجه بیشتری به عملکرد شغلی کارکنان خود و میزان ادراک عدالت از سوی کارکنان خود داشته‌اند و لذا با فرض اینکه یکی از عوامل عمده عدالت سازمانی و وجود عملکرد مناسب در دانشگاه پیام نور، می‌تواند تدوین مناسب الگوهای خط‌مشی‌های سازمانی باشد، و با توجه به اینکه هنوز تحقیقی در رابطه با ارائه الگوی خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی انجام نشده است. بنابراین در تحقیق حاضر در پی رفع این شکاف، به دنبال بررسی ارائه الگوی خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم خط‌مشی:** «خط‌مشی، نشانگر مجموعه اقدامات نسبتاً ثابت و هدفمند است که به وسیله یک فرد یا مجموعه‌ای از بازیگران برای پرداختن به یک مسئله یا دغدغه دنبال می‌شود» [۳]. این گزاره بر آنچه دولت در عمل به طور واقعی انجام می‌دهد نه آنچه صرفاً پیشنهاد داده یا قصد انجام آن را دارد، متمرکز است و خط‌مشی را از یک تصمیم که صرفاً نوعی گزینه ویژه میان سایر گزینه‌هاست مجزا می‌سازد [۱۰]. با این تعریف، خط‌مشی‌های عمومی، اشاره به مجموعه‌ای از اقدامات دولت دارد که به صورت نسبتاً ثابت و هدفمند برای حل یک معضل عمومی انجام می‌شود. البته باید توجه داشت خط‌مشی عمومی ممکن است مثبت یا منفی باشد. گاهی اوقات دولت برای رفع معضلی دست به مجموعه‌ای از اقدام‌های عملی می‌زند (مثبت) و گاهی خط‌مشی دیگری در پیش می‌گیرد (منفی). اولی را اقدام دولت و دومی را عدم اقدام گویند.

این دو حالت در مورد موضوعاتی صادق است که دولت توان انجام دادن یا ندادن آنها را دارد؛ بنا بر این در این دو حالت، خط‌مشی عمومی قابلیت اجرا را دارد. این خط‌مشی‌ها، ممکن است در عمل موفق بوده و یا دچار شکست شوند. در مواردی نیز ممکن است یک خط‌مشی به هدف خویش نائل آمده باشد ولی چنان هزینه‌های مالی، انسانی، زمانی و... سنگینی داشته باشد که نیازمند تجدید نظر باشد.

با توجه به دو هدف عمده ارزیابی یعنی؛ «ارائه بازخور» و «انجام تغییرات مثبت»، ارزشیابی خط‌مشی به سبب حفظ ارزش‌ها و منافع عمومی امری ضروری و لازم است [۷]. در همین چارچوب ارزیابی برنامه، در حقیقت استفاده از روش‌های پژوهش اجتماعی، برای بررسی نظام‌مند اثر مداخلات اجتماعی است که با محیط اساسی و اجتماعی خود انطباق یافته و برای بهبود وضعیت اجتماعی طراحی شده است. استافل بیم چهار مقوله؛ بهبود، پاسخگویی، انتشارات اطلاعات و بصیرت افزائی را به عنوان کارکردهای اصلی ارزشیابی برنامه، بیان می‌کند.

**خط‌مشی سازمانی:** آن دسته از تصمیمات (ضوابط و معیارها) بلندمدت در سازمان که مبتنی بر اطلاعات و تفکر و تعمق اتخاذ می‌گردد و موجبات دگرگونی را در بلندمدت فراهم می‌آورد. خط‌مشی، طبق نظر ویلیام جنکینز در کتاب «تحلیل سیاست‌ها» مجموعه‌ای از تصمیمات به هم وابسته است که به وسیله گروه‌ها یا بازیگران سازمان‌ها با هدف دستیابی به اهداف خاص یا به دست آوردن ابزار مناسب برای دستیابی به آن اهداف اتخاذ می‌شود. خط‌مشی‌های سازمانی نیز یکی از انواع برنامه‌ها هستند. آنها بیانیه‌ها یا تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند.

در تعریفی دیگر خط‌مشی سازمانی، با عنوان یک برنامه عمومی معرفی شده که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید، که اتخاذ این برنامه و تصمیمات را با این مفهوم به عنوان خط‌مشی‌گذاری عنوان می‌کنند [۱۸].

نقش خط‌مشی‌ها در توسعه اقتصادی، فرهنگی و سیاسی غیر قابل انکار است و خط‌مشی‌گذاران کشور سعی در تدوین خط‌مشی‌های پیش‌رو و اثرگذار دارند. رویکردهای سنتی خط‌نگاری دولتی بر این فرض مبتنی هستند که فرآیندهای خط‌مشی‌گذار می‌بایست متمرکز و سلسله‌مراتبی باشند. این دیدگاه‌ها با نیازهای رو به رشد حکومت‌های پیشرفته و بخش‌بخش شده امروزی به مشارکت دادن افراد، گروه‌ها و سازمان‌های ذی‌نفع در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، در تعارض است و چالش‌های جدی و مهمی را فراروی مدیریت دولتی قرار داده و شرایطی را فراهم آورده که پاسخگویی به نیازهای امروز با اتکا به رویکردهای سنتی و متعارف گذشته امکان‌پذیر نبوده و صاحب‌نظران را در همه حوزه‌ها از جمله مدیریت دولتی به تفکر پیرامون رویکردهای نوین و رویکردهای جدید وارد نموده است.

یکی از این چالش‌ها ضرورت تغییر در ساختارهای خط مشی‌گذاری است. سیستم خط مشی‌گذاری سلسله مراتبی، دیگر پاسخگو نیست. بنابراین با گسترش شبکه‌های ارتباطی به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات، سلسله مراتب هماهنگ کننده و ناظر حذف می‌شود و تحولی عظیم در سازمان‌دهی سازمان‌ها ایجاد می‌شود، از جمله می‌توان به ایجاد سازمان‌های بدون کاغذ اشاره نمود [۱]. از آنجایی که ساختارهای سلسله مراتبی و بازار نمی‌توانند رهنمودهای مناسبی برای موفقیت سازمان در مسیر اهداف خود داشته باشند، لذا توجه به ذی‌نفعان و مشارکت آنها از طریق حاکمیت شبکه‌ای، به عنوان روش مناسب و جایگزین معرفی شده است [۵].

به منظور نیل به این هدف می‌توان الگوهای ساختاری دولت را تغییر داده و نگرش‌های غیر سلسله مراتبی و گروهی را جایگزین شیوه‌های ناکارآمد مبتنی بر سلسله مراتب نمود. در نتیجه مدیریت دولتی باید زندگی در شبکه‌های داخلی و جهانی را تجربه کند و دیدگاه سلسله مراتبی را به فراموشی بسپارد. لذا به نظر می‌رسد تفکر سلسله مراتبی باید جای خود را به تفکر شبکه‌ای داده و مدیریت دولتی نیز باید نحوه اداره این شبکه‌ها را بیاموزد و خود را عنصر فعالی در شبکه‌ها بداند [۴-۱۶]. مطالعاتی بین‌المللی شبکه‌ها، بیشتر به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم و متقابل بین ساختار شبکه (خلاءهای ساختاری و تمرکز تصمیمات) با سرمایه اجتماعی شبکه و مدیریت شبکه که به نحوی در عملکرد شبکه‌های خط مشی سازمان‌ها مؤثر واقع می‌شوند پرداخته‌اند [۲۰].

**عملکرد کارکنان:** عملکرد شغلی مفهومی است که به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری در محل کار، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها بوده و شامل ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند. عملکرد شغلی نتایج بعد از اتمام کار است که نشان‌دهنده سطحی از دستاوردهای یک شغل، انجام مقررات سازمانی، انتظارات یا التزامات برای هریک از کارکنان است [۱۲]. سازمان‌ها، سیستم‌های اجتماعی هستند که هدف آنها برآورده کردن نیازهای اجتماعی و فردی است و برای بقاء و تداوم این امر نیازمند اعضای کارآمد هستند. امروزه یکی از مسئولیت‌های مهم رهبران سازمان‌ها، افزایش عملکرد شغلی منابع انسانی است. برای هر کارمند درک حدود و عملکرد فردی، یک نگرانی اساسی به شمار می‌رود [۲]. عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است.

عملکرد شغلی به صورت‌های مختلفی تعریف شده است. عملکرد شغلی شامل به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده ی نیروی انسانی گذاشته شده است، آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند. به عبارتی دیگر، رفتاری که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است [۶]. روان‌شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند. همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی هستند [۸]. عملکرد شغلی به عنوان مجموعه رفتارهای کارکنان که به شکل مثبت یا منفی در دستیابی به اهداف سازمانی سهیم هستند، بیان شده است. عملکرد شغلی همواره به عنوان یکی از عوامل مهم در مدیریت کارکنان به شمار می‌رفته است [۱۴].

**ابعاد عملکرد شغلی:** اکثر محققان بر این اعتقادند که عملکرد شغلی یک سازه چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد شامل: عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای است. کارکنان سازمان می‌توانند با انجام دادن اعمال بسیاری که ربطی به وظیفه آنها ندارد، موجب شوند سازمان محل کارشان در دستیابی به هدف خود موفق تر باشد یا در نیل به آن هدف، دچار مشکلات و در نهایت، ناکام شوند. از طرف دیگر، این نوع تلاش کارکنان از آن جهت اهمیت دارد که به عنوان میانجی باعث می‌شود زمینه سازمانی لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی، فراهم آید. نمونه‌هایی از عملکرد زمینه‌ای، عبارتند از:

۱. نشان دادن شوق و علاقه و پشتکار برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف شغلی و اتمام کارها.
۲. داوطلب شدن برای انجام دادن فعالیت‌هایی که به طور رسمی، جزء وظایف شغلی فرد نیست.
۳. کمک کردن به کارکنان دیگر و مشارکت با آنان، در انجام دادن کارها.
۴. صحنه گذاشتن بر هدف‌های سازمانی و حمایت و دفاع کردن از این هدف‌ها [۱۴].

عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهایی می‌شود که در فعالیت‌های تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند. عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که بر روی زمینه روانشناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می‌شود (از قبیل کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمان) تأثیر می‌گذارد. در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (از قبیل کار کردن سخت، کمک به دیگران) که به‌صورت غیررسمی در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند ولی به طور رسمی به عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شوند [۱۳].

دسته‌بندی دیگری نیز برای عملکرد شغلی وجود دارد که عملکرد را به سه دسته عملکرد شغلی عمومی، عملکرد شغلی فنی و عملکرد شغلی بین فردی تقسیم می‌کند. عملکرد شغلی عمومی نحوه عمل و اقدام یکپارچه در تمامی ابعاد شغل را در بر می‌گیرد. در مقابل عملکرد شغلی فنی مبتنی بر توانایی‌ها و مهارت‌های فنی مورد نیاز در شغل و عملکرد شغلی بین فردی مبتنی بر ارزیابی تعامل و رابطه همکارانه با دیگر همکاران و کارکنان سازمان است. بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای مختلفی با عملکرد شغلی ارتباط دارند که از آن جمله می‌توان به حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی اشاره کرد.

**عدالت سازمانی:** واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. کروپانزانو نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد [۸]. از نظر بولینو در سال ۲۰۰۹، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان) است [۹].

بیوگری در سال ۱۹۹۸ تعریف جامع‌تری از عدالت سازمانی را ارائه کرده است: عدالت سازمانی، انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان است که می‌تواند شامل تعاملات اجتماعی و همچنین در برگیرنده روابط فرد با رؤسا، زیردستان، همکاران و سازمان به منزله یک سیستم اجتماعی باشد. از نظر بیز و تریپ در سال ۱۹۹۵، عدالت در سازمان‌ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها اطلاق می‌شود که شامل موارد زیر است: (۱) چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان؛ (۲) رویه‌هایی که باید برای تصمیم‌گیری به کار گرفته شوند؛ (۳) چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار کارکنان سازمان).

این تعریف بر وجود سه بعد برای عدالت دلالت می‌کند: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی [۱۵]. نظریات عدالت اجتماعی حاکی از آن است که افراد با نشان دادن احساسات و رفتارهای منفی به هر رابطه ناعادلانه‌ای عکس‌العمل نشان دهند [۱۹]. یک کارمند ممکن است در ابتدا با کاهش دادن دلبستگی‌های شغل و کارهای داوطلبانه‌ای که انجام می‌دهد، عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین، تبادلاتی که قبل و در طول یک پروژه انجام می‌شوند، برداشته‌ها و ادراکاتی در کارمند ایجاد خواهد نمود که بر تعهد آنها نسبت به کارشان اثر می‌گذارد و در نتیجه منجر به رفتار مسامحه کارانه خواهد شد (اهمیت کمی به کیفیت کار خواند داد) [۱۳].

### پیشینه پژوهش

اشرفی و محمدی [۴] با هدف بررسی عوامل تعیین‌کننده مشارکت مدیران در شکل‌گیری خط مشی به تحلیل عوامل مؤثر بر مشارکت مدیران در شکل‌گیری خط مشی (مطالعه موردی: شهرداری زنجان) پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که صلاحیت مدیران بر مشارکت مدیران فرصت طلب که به دنبال فرصت برای مشارکت در شکل‌گیری خط مشی گذاری هستند، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. قربانی‌زاده و همکاران [۱۱] به پژوهشی با عنوان ارائه الگوی خط مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان) پرداختند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که اثربخشی تولیدات و خدمات فرهنگی به عنوان مقوله یا پدید محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط مشی‌گذاری کانون پرورش فکری کودکان را تبیین می‌کند.

واعظی و همکاران [۱۷] با هدف بررسی تفاوت در واقعیت و برداشت از واقعیت است که در نهایت منجر به رفتار کارمند در سازمان می‌شود، پژوهش تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی را انجام دادند. در هر سازمان عدالت را بر مبنای عواملی نظیر: حقوق و دستمزد منصفانه، پاداش نقدی و غیرنقدی، نظام ارتقای شغلی و شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه و ارائه اطلاعات درست و صحیح تعریف می‌کنند، اما عملاً آنچه به عنوان عدالت تحقی می‌یابد، ادراک کارکنان از عدالت است. بنابراین اگر کارمند درک متفاوتی نسبت به هر یک از عوامل مذکور داشته باشد، این سؤال پیش می‌آید که او چگونه رفتار خواهد کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد، عدالت سازمانی به طور مستقیم بر رفتار انحرافی تأثیر ندارد، بلکه عدالت سازمانی به طور غیرمستقیم و از طریق ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار انحرافی تأثیر منفی دارد و در این باب بین مدیران و کارکنان اختلاف نظر وجود دارد. قلی‌پور و رازینی [۱۰] تحلیل مؤلفه‌های خط مشی تحول علوم انسانی با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد را مورد مطالعه قرار دادند.

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که اولاً علیرغم تأکید جدی و مکرر سیاست‌های کلی نظام بر تحول علوم انسانی، متأسفانه این خط مشی تا کنون اولویت جدی دستور کار خط مشی‌گذاران مربوط نبوده است. ثانیاً مبتنی بر تحلیل اهمیت عملکرد، بایستی اولویت کنونی خط مشی تحول علوم انسانی را، تمرکز بر روی مؤلفه‌های چون (ابتناء نظریات علوم انسانی مورد نیاز به دانشجویان علوم انسانی)، (تبیین اهمیت علوم انسانی برای مسئولین)، (هم‌سازی علوم انسانی با فرهنگ ملی و اسلامی)، (تدوین تعداد کافی کتاب‌های درسی در حوزه علوم انسانی) و (تقویت اعتماد به نفس ملی) قرار گیرند. مقایسه این مؤلفه‌ها با نقاط تمرکز برنامه‌های کنونی خط مشی تحول علوم انسانی، حاکی از تمرکز سیاسی بر نقاط غیر اولویت‌دار است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه، جزء تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌گردد، زیرا به دنبال ارائه الگوی خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور است. از لحاظ هدف انجام، این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی است. در واقع رویکرد پژوهشی این مطالعه به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقراء-قیاسی است؛ بدین منظور ابتدا با بررسی مبانی نظری و تئوریک تحقیق مؤلفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور شناسایی و در قالب چک لیست امتیازی تهیه و تدوین گردید و بر مبنای رویکرد قیاسی تلاش شد از طریق روش گرداند تئوری شاخص‌ها و مؤلفه‌های تحقیق تأیید گردید، سپس بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل طراحی می‌گردند.

در این پژوهش از روش قیاسی برای تحلیل محتوای پرسش‌های با پاسخ باز و مصاحبه‌های ساختار یافته تکمیلی استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، براساس روش ارزیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از امتیازبندی مؤلفه‌ها خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور از طریق چک لیست امتیازی طراحی شده و روش داده بنیاد انجام پذیرفت. برای این کار طبق هماهنگی‌های قبلی، چک لیست‌های امتیازی طراحی شده، در اختیار اعضای پانل (خبرگان) قرار گرفت. در بخش کمی تحقیق بعد از تأیید مؤلفه‌های تحقیق در بخش کیفی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته، تأثیر شاخص‌های تأیید شده، مولفه‌های فرعی شناسایی شده بر خط‌مشی‌های سازمانی، مورد بررسی قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل دو بخش است. در بخش اول یعنی روش گرداند تئوری (مصاحبه با خبرگان)، تعداد ۱۵ نفر از متخصصان رشته خط‌مشی‌گذاری و مدیریت به عنوان اعضای پانل حضور داشتند که این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن به عنوان اعضای گروه پانل انتخاب شدند. در بخش دوم پژوهش به منظور طراحی مدل ساختاری-تفسیری از ۱۵ نفر خبرگان به منظور پاسخ به پرسشنامه طراحی شده استفاده می‌گردد، که اطلاعات پاسخ دهندگان در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

| مورد    | جنسیت | سن | مدرک تحصیلی   | سابقه شغلی | حوزه تخصصی   | محل فعالیت            |
|---------|-------|----|---------------|------------|--------------|-----------------------|
| خبره ۱  | مرد   | ۵۵ | کارشناسی ارشد | ۱۲ سال     | مدیریت       | دانشگاه               |
| خبره ۲  | مرد   | ۴۹ | کارشناسی ارشد | ۱۸ سال     | مدیریت       | دانشگاه               |
| خبره ۳  | مرد   | ۵۰ | کارشناسی ارشد | ۱۷ سال     | مدیریت       | دانشگاه               |
| خبره ۴  | مرد   | ۵۱ | کارشناسی ارشد | ۱۶ سال     | اقتصاد       | دانشگاه               |
| خبره ۵  | مرد   | ۴۳ | کارشناسی ارشد | ۱۷ سال     | مدیریت       | دانشگاه               |
| خبره ۶  | مرد   | ۴۵ | کارشناسی ارشد | ۱۲ سال     | حسابداری     | دانشگاه               |
| خبره ۷  | مرد   | ۴۳ | کارشناسی ارشد | ۱۲ سال     | اقتصاد       | دانشگاه               |
| خبره ۸  | مرد   | ۴۶ | کارشناسی ارشد | ۱۶ سال     | حسابداری     | دانشگاه               |
| خبره ۹  | مرد   | ۴۵ | دکتری         | ۲۰ سال     | مدیریت دولتی | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| خبره ۱۰ | مرد   | ۴۸ | دکتری         | ۱۲ سال     | مدیریت دولتی | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| خبره ۱۱ | مرد   | ۴۶ | دکتری         | ۱۸ سال     | مدیریت دولتی | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| خبره ۱۲ | مرد   | ۴۵ | دکتری         | ۱۹ سال     | مدیریت دولتی | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| خبره ۱۳ | مرد   | ۴۴ | دکتری         | ۱۷ سال     | مدیریت دولتی | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| خبره ۱۴ | مرد   | ۵۲ | کارشناسی ارشد | ۱۵ سال     | حسابداری     | دانشگاه               |
| خبره ۱۵ | مرد   | ۴۸ | دکتری         | ۱۲ سال     | مدیریت       | دانشگاه               |

پس از تعیین متغیرهای تحقیق، واحدهای تحلیل (ابعاد، مولفه و شاخص‌ها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این شاخص‌ها، ۶ متغیر اصلی تحقیق شامل؛ عدالت‌خواهی جنسیتی، نگاه حمایت‌گرا، نگرش توانمندساز، اعتمادسازی، اخلاق‌مداری و تعهد اجتماعی. پس از مشخص شدن شاخص‌ها، مؤلفه‌ها تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر شاخص، مؤلفه‌هایی را در بر گیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۲۳ مؤلفه اصلی تعریف شده است. با توجه به سؤالات مطرح شده، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از خبرگان، گزینه‌های مربوط به خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی، تعیین شد.

به همین ترتیب، سایر پاسخ‌های باز و پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های تکمیلی، مقوله بندی و تحلیل شدند و در نهایت مجموع پاسخ‌های تحلیل شده، برای تعیین عوامل خط مشی های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور مورد استفاده قرار گرفتند. در جدول ۲، ابعاد، مولفه و شاخص‌های پژوهش، ارائه شده است. لازم به توضیح است در جدول، تنها به نشانگرهایی اشاره شده است که بیشترین فراوانی و تکرار را داشته و از اهمیت بیش‌تری در شناسایی مولفه‌های تحقیق برخوردار بوده‌اند. در عمل، محقق ابعاد بیشتری را برای شناسایی محتوای پاسخ‌های پاسخگویان به کار برده است.

جدول ۲. ابعاد، مولفه و شاخص‌های پژوهش

| شاخص               | مؤلفه   | ابعاد   |
|--------------------|---|---|
| عدالت‌خواهی جنسیتی | تحولات زندگی  | نداشتن پول و حتی پول برای اجاره مسکن، نداشتن شغل مناسب، عدم بیمه از سوی کارفرما، مقدار درآمد مکفی خرج امروز نیست، عدم داشتن مهارت   |
|                    | سکوت و خاموشی   | پایین بودن سطح فرهنگ، ترس از بیان ایده‌ها، ترس از اخراج، ترس از عدم ارتقاء، بی تفاوتی به مسائل کاری، عدم دغدغه به مسائل سازمان،   |
|                    | روان رنجوری   | مشکلات عاطفی، افسردگی از نوع کار، ضعیف بودن ایمان و اعتقاد، سردرگمی در ندانستن نقش خود در سازمان، بی‌حوصلگی، ناامیدی  |
|                    | استثمار کاری  | انجام کارهای سخت نامناسب، شرایط بد در محیط کار، تهدیدات کارفرما، آزار و اذیت توسط همکاران، کمک به نگهداری فرزندان و تربیت آنها، حمایت‌های خانواده، تقویت حمایت‌های عاطفی، تغییر نگاه متعصبانه و باورهای غلط نسبت به اشتغال و کارکردن زنان در خانواده، |
| نگاه حمایت‌گرا     | حمایت سازمان  | تسهیل در اعطای وام و تسهیلات، تدوین قوانین حمایت اقتصادی، تشکیل صندوق‌های حمایتی  |
|                    | حمایت جامعه   | تقویت دید گره‌گشایی و انگیزه خدمت در جامعه، حمایت جامعه از نوع کار افراد، کمک سازمان‌های حمایتی، رها نکردن بعد از ایجاد اشتغال و کمک مالی توسط سازمان حمایتی، تغییر نگرش جامعه از کمک مادی هدف به سمت اشتغال‌زایی                                     |
| نگرش توانمندساز    | ظرفیت‌سازی  | آموزش مهارت، بهبود سبک کار، پرورش استعدادها و تقویت نوآوری، گسترش فرهنگ مطالعه و استفاده از وسایل ارتباط جمعی،  |
|                    | مهارت افزایی  | آموزش‌های فنی-حرفه‌ای، آموزش‌های حقوقی-اقتصادی، آگاهی از تکنولوژی های روز   |
| زی                 | اعتمادساز   | تامین امنیت در محیط کار، تقویت ریسک‌پذیری و تشویق به استقلال، تغییر دیدگاه افراد نسبت به خودشان و ایجاد روحیه در آنها، ایجاد شادابی در افراد از طریق مشارکت در سازمان، کمک به بهبود روابط با همکاران، ایجاد احساس خودکارآمدی                          |
|                    |   | کشف استعداد   |
| مداری              | اخلاق   | تقویت خودباورزی، توجه به نیاز، حمایت‌های مناسب، تقویت اعتماد دبه نفس، احساس باارزش بودن در کار، پیش‌رو  |
|                    |   | تقویت خودباورزی، استقلال فکری، استقلال مالی، دارای امید به آینده، سازنده، عاشق کار، خستگی ناپذیر  |
| تعهد اجتماعی       | توکل‌گرا  | اخلاق‌مدار، مقاوم در برابر سختی‌ها، دارای دیدگاه مذهبی و اعتقادی قوی، خودمختار، خودکنترل  |
|                    | مسدولیت پذیری   | آموزش خلاقیت، تاکید بر مسئولیت‌پذیری، رقابت قاعده‌مند، حس اعتماد پذیری  |
|                    | عشق به کار  | تغییر سبک کاری، کاهش استرس‌ها و تنش‌های روحی و روانی، ارتقای شادی با اصلاح باورها و معقول سازی آنها، بروز استعداد و بالندگی با شادی و نشاط  |
|                    | کاهش خطا  | حمایت از سوی سازمان، آموزش هدف‌گرایی، فراهم نمودن بستر مناسب برای رفاه و آرامش  |
|                    | انسجام‌گرایی  | تقویت هم‌نوایی و خودتطابقی، احساس مسئولیت متقابل، یگانگی در شخصیت افراد، مشارکت، افزایش اعتماد  |
|                    | افق بلند داشتن  | خوش‌بینی به آینده، تقویت امید و خودباوری، تقویت نگرش مثبت، تقویت ایمان و باور   |
| عزت نفس            | حفظ ارزش کاری   | تاکید بر حقوق کاری، رعایت عدالت و مساوات، دادن فرصت‌های خودباوری، توجه به ارزش‌های وجودی،   |
|                    | عدم گوشه‌گیری، میدان دادن به نظرات، پذیرش ایده‌های نو، دادن فرصت‌های مهم، ارج نهادن به فکرها نو |   |



به منظور تأیید روایی پرسشنامه‌های محقق ساخته، از روش روایی محتوای (CVR) استفاده گردید که براین اساس از ۱۵ نفر از اعضای پانل خواسته شد، امتیاز لازم به هر مؤلفه داده شود. نتیجه به دست آمده مشخص ساخت با توجه به اینکه مقدار CVR مقیاس بزرگتری از ۰/۵۰ است، اعتبار محتوایی مؤلفه‌های تحقیق تأیید گردید.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج طبق جدول ۳ نشان می‌دهد تمامی مؤلفه‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

جدول ۳. ضریب پایایی هر یک از متغیرهای پرسشنامه

| متغیرهای پژوهش     | ضریب آلفای کرونباخ | توضیحات |
|--------------------|--------------------|---------|
| عدالت‌خواهی جنسیتی | ۰/۸۵۵              | تایید   |
| نگاه حمایت‌گرا     | ۰/۹۰۲              | تایید   |
| نگرش توانمندساز    | ۰/۸۶۶              | تایید   |
| اعتمادسازی         | ۰/۸۷۷              | تایید   |
| اخلاق مداری        | ۰/۸۱۱              | تایید   |
| تعهد اجتماعی       | ۰/۶۷۲              | تایید   |

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

##### تحلیل کمی - تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ابتدا نظر ۱۵ متخصص درباره رابطه بین شاخص‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدین منظور از شاخص «مد» استفاده می‌شود به گونه‌ای که از بین چهار گونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. با توجه به این موضوع ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به صورت ذیل محاسبه می‌شود. برای تعیین نوع روابط پیشنهاد شده است که از نظر خبرگان و کارشناسان براساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی، از جمله طوفان مغزی و تکنیک گروه اسمی استفاده می‌شود. به‌دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس SSIM باید با نظر متخصصان تهیه شود. به همین منظور، با نظرات ۱۵ نفر از خبرگان (که در مرحله تحلیل محتوا حضور داشتند) و با استفاده از روابط مفروضه ماتریس SSIM به شرح جدول ۴ تکمیل گردید.

ماتریس دستیابی با جایگزینی ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM با روابط تعریف شده صورت می‌گیرد و عملاً نمادهای  $V, A, O$  و  $X$  به مجموعه‌ای از اعداد صفر و یک تبدیل می‌شوند که در جدول ۵، ارائه شده است.

برای سازگار ساختن ماتریس دستیابی از قاعده بولین استفاده شد و ماتریس دستیابی با سازگار نهایی به صورت جدول ۶ به دست آمد.

در این مرحله با به دست آمدن ماتریس دستیابی نهایی برای تعیین سطح معیارها دو مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به‌دست آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در ماتریس دستیابی نهایی، عدد معیارها در سطر بصورت یک ظاهر شده باشد و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن عدد معیارها در ستون‌ها؛ به‌صورت یک ظاهر شده باشد. جدول ۷ سطح شاخص‌ها را نشان می‌دهد.



جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه شاخص‌های پژوهش

| V <sub>23</sub> | V <sub>22</sub> | V <sub>21</sub> | V <sub>20</sub> | V <sub>19</sub> | V <sub>18</sub> | V <sub>17</sub> | V <sub>16</sub> | V <sub>15</sub> | V <sub>14</sub> | V <sub>13</sub> | V <sub>12</sub> | V <sub>11</sub> | V <sub>10</sub> | V <sub>9</sub> | V <sub>8</sub> | V <sub>7</sub> | V <sub>6</sub> | V <sub>5</sub> | V <sub>4</sub> | V <sub>3</sub> | V <sub>2</sub> | V <sub>1</sub> |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۰              | -              | V <sub>1</sub>  |
| ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | -              | ۱              | V <sub>2</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱              | ۰              | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | -              | ۱              | ۰              | V <sub>3</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | -              | ۱              | ۰              | ۱              | V <sub>4</sub>  |
| ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰              | ۰              | ۰              | ۰              | -              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>5</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | -              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>6</sub>  |
| ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | -              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>7</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | -              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>8</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | -              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>9</sub>  |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | -               | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | V <sub>10</sub> |
| ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | -               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>11</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | -               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>12</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | -               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>13</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | -               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>14</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | -               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>15</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | -               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>16</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | -               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>17</sub> |
| ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | -               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>18</sub> |
| ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | -               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>19</sub> |
| ۰               | ۱               | ۱               | -               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>20</sub> |
| ۱               | ۱               | -               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>21</sub> |
| ۱               | -               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>22</sub> |
| -               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | V <sub>23</sub> |

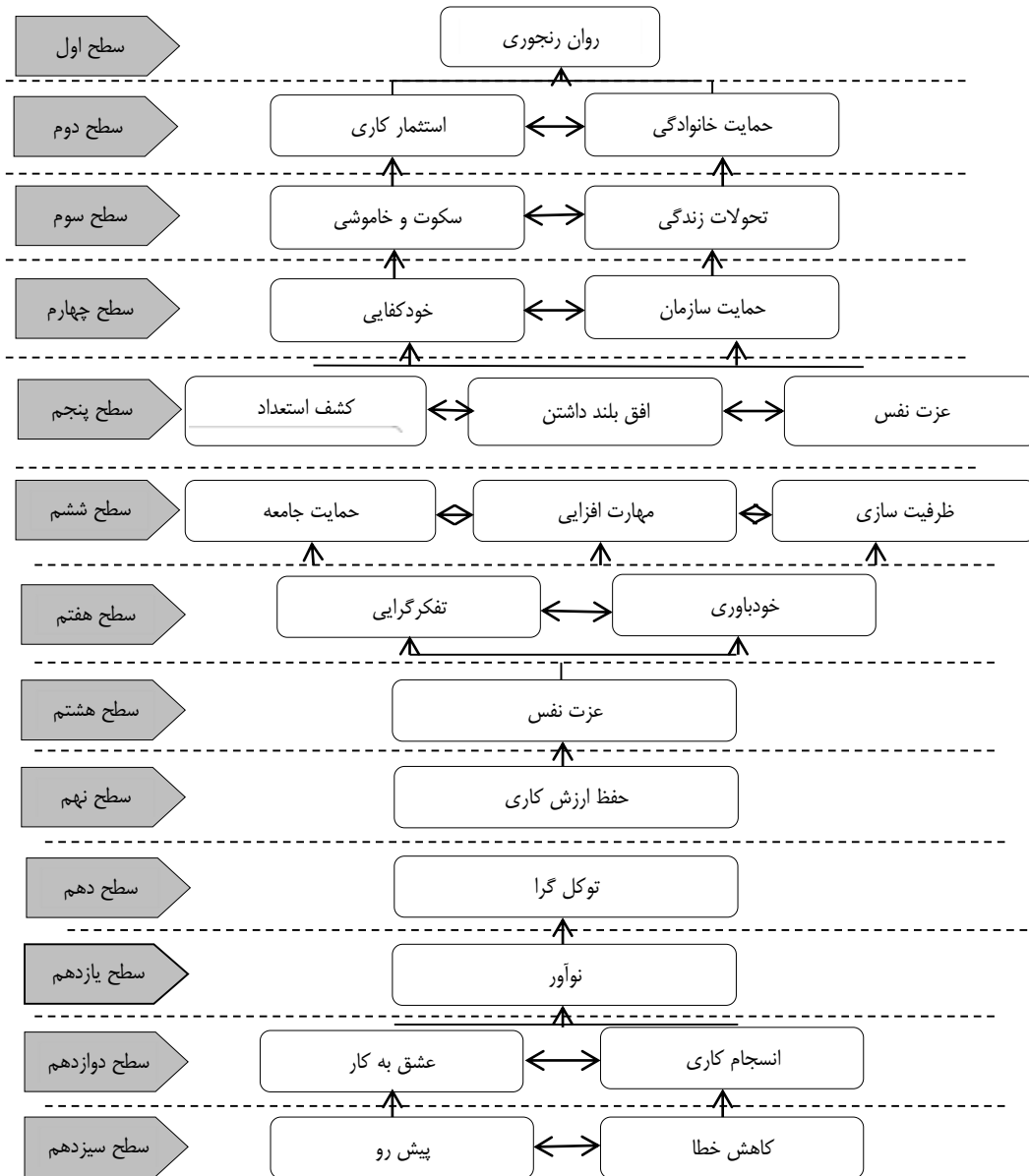
جدول ۶: ماتریس دستیابی اصلاح شده

| قدرت نفوذ | V <sub>23</sub> | V <sub>22</sub> | V <sub>21</sub> | V <sub>20</sub> | V <sub>19</sub> | V <sub>18</sub> | V <sub>17</sub> | V <sub>16</sub> | V <sub>15</sub> | V <sub>14</sub> | V <sub>13</sub> | V <sub>12</sub> | V <sub>11</sub> | V <sub>10</sub> | V <sub>9</sub> | V <sub>8</sub> | V <sub>7</sub> | V <sub>6</sub> | V <sub>5</sub> | V <sub>4</sub> | V <sub>3</sub> | V <sub>2</sub> | V <sub>1</sub> |                 |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| ۷         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | V <sub>1</sub>  |
| ۶         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>2</sub>  |
| ۶         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱              | ۰              | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۱              | ۰              | V <sub>3</sub>  |
| ۶         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | V <sub>4</sub>  |
| ۶         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | V <sub>5</sub>  |
| ۹         | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰              | ۰              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>6</sub>  |
| ۱۳        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>7</sub>  |
| ۱۴        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>8</sub>  |
| ۱۵        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>9</sub>  |
| ۱۰        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>10</sub> |
| ۱۲        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>11</sub> |
| ۱۶        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>12</sub> |
| ۱۶        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>13</sub> |
| ۲۳        | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>14</sub> |
| ۱۹        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>15</sub> |
| ۱۹        | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>16</sub> |
| ۲۱        | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>17</sub> |
| ۲۳        | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>18</sub> |
| ۲۰        | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>19</sub> |
| ۱۲        | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>20</sub> |
| ۱۸        | ۰               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>21</sub> |
| ۱۵        | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>22</sub> |
| ۱۷        | ۱               | ۰               | ۰               | ۰               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۱               | ۰               | ۱               | ۱               | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | ۰              | ۱              | ۱              | ۱              | ۱              | V <sub>23</sub> |
|           | ۵               | ۴               | ۳               | ۳               | ۶               | ۱۷              | ۱۷              | ۱۹              | ۱۴              | ۱۵              | ۱۰              | ۸               | ۱۴              | ۲۱              | ۱۹             | ۱۸             | ۱۶             | ۲۰             | ۶              | ۲۲             | ۲۳             | ۲۱             | ۲۱             | قدرت وابستگی    |

جدول ۷. تعیین سطح شاخص‌های پژوهش

| سطح     | مجموعه مشترک                            | مجموعه بیش‌نیاز   | مجموعه دستیابی  |
|---------|---|---|---|
| سوم     | ۱۶ و ۱۳ و ۱۰                            | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۶ و ۱۳ و ۱۰  |
| سوم     | ۶ و ۲                                   | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۰ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰                                     |
| اول     | ۱۵ و ۱۴ و ۹ و ۷ و ۲                     | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۵ و ۱۴ و ۹ و ۷ و ۲   |
| دوم     | ۱۰ و ۹ و ۸ و ۱۰                         | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۰ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰                                     |
| دوم     | ۲ و ۴ و ۵ و ۹ و ۱۰                      | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۲ و ۴ و ۵ و ۹ و ۱۰  |
| چهارم   | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۰ و ۳ و ۲ و ۱           | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۰   |
| ششم     | ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ و ۹ و ۳                    | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ و ۱۰  |
| ششم     | ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ و ۱۱ و ۹ و ۸ و ۱           | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ و ۱۱ و ۹ و ۸ و ۱                                  |
| ششم     | ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۱ | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۱                        |
| چهارم   | ۱۶ و ۱۰ و ۷ و ۵ و ۱                     | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۶ و ۱۰   |
| پنجم    | ۱۸ و ۱۷ و ۱۵ و ۱۱ و ۲                   | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۱  |
| هفتم    | ۱۷ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱                       | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱   |
| هفتم    | ۱۸ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۱ و ۳              | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۱                                    |
| سیزدهم  | ۲۱ و ۲ و ۱۴                             | ۲۱ و ۲۰ و ۱۴  | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ |
| یازدهم  | ۱۵ و ۵                                  | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۵ و ۵  | ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰                     |
| دهم     | ۱۹ و ۱۶                                 | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۶ و ۵                                     | ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰                     |
| دوازدهم | ۲۲ و ۱۷                                 | ۲۲ و ۲۱ و ۱۷  | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ |
| سیزدهم  | ۲۱ و ۲۰ و ۱۸                            | ۲۱ و ۲۰ و ۱۸  | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ |
| دوازدهم | ۲۳ و ۱۹                                 | ۲۳ و ۲۱ و ۱۹  | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ |
| پنجم    | ۲۰ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۱ و ۴              | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۲۰ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۱  |
| نهم     | ۲۱ و ۱۲ و ۱۱                            | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۲ و ۱۱ و ۵                                | ۲۱ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰                     |
| پنجم    | ۲۲ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۴ و ۱۱ و ۲              | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ | ۲۲ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ و ۱۱   |
| هشتم    | ۲۳ و ۱۳ و ۱                             | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۵                           | ۲۳ و ۲۲ و ۲۱ و ۲۰ و ۱۹ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰                          |

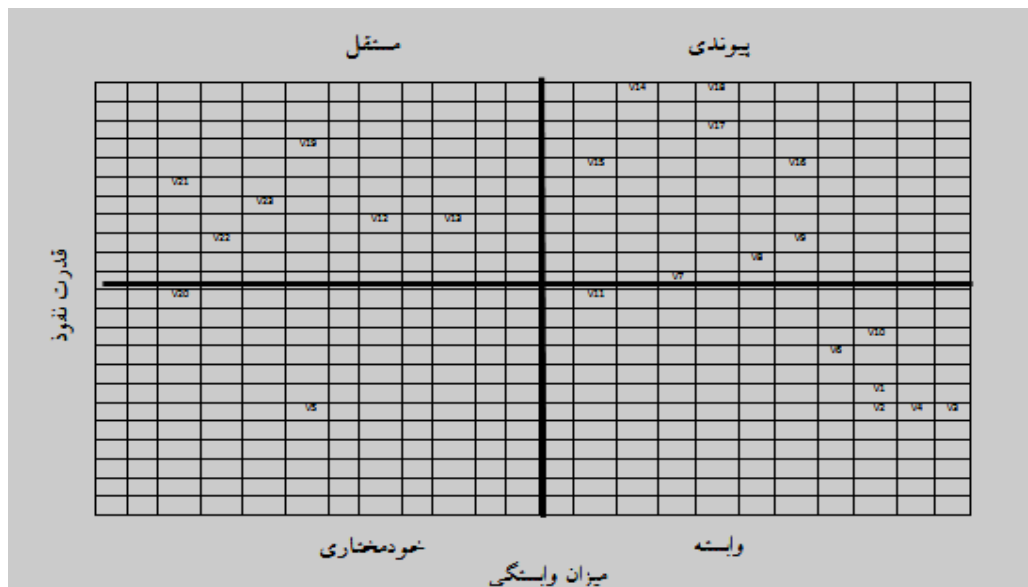
براساس روابط موجود در ماتریس دستیابی و براساس اطلاعات سطح‌بندی متغیرها، گراف روابط بین متغیرها با حذف موارد تریایی نهایی حاصل شده است. سپس اعداد با معیارهای اصلی تحقیق جایگزین می‌شوند.



نمودار ۱. اولویت‌بندی شاخص‌های پژوهش

براساس نمودار ۲ اقدام به بررسی و تحلیل متغیرهای تحقیق می‌نماییم. همان‌طور که در نمودار ۲، مشخص است این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همان‌طور که در نمودار مشاهده می‌کنید متغیرهای تحقیق براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴ متغیر مستقل، پیوندی، خودمختار و وابسته دسته‌بندی می‌شوند. در این تحقیق همان‌طور که مشاهده می‌گردد مؤلفه‌های پیش‌رو (V<sub>1</sub>)، نوآور (V<sub>2</sub>)، توکل‌گرا (V<sub>3</sub>)، ناپایداری معیشتی (V<sub>4</sub>)، روان‌رنجوری (V<sub>6</sub>)، خودباوری

(V<sub>10</sub>) و ظرفیت‌سازی (V<sub>11</sub>) در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. مؤلفه‌های استثمارکاری (V<sub>5</sub>)، انسجام‌گرایی (V<sub>20</sub>)، افق بلند داشتن (V<sub>21</sub>)، حفظ ارزش کاری (V<sub>22</sub>) و عزت‌نفس (V<sub>23</sub>) در گروه متغیرهای خودمختار قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که عوامل مؤثر خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی پایینی برخوردار هستند. مؤلفه‌های مهارت‌افزایی (V<sub>12</sub>)، خودکفایی (V<sub>13</sub>) و کاهش خطا (V<sub>19</sub>) در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که عوامل مؤثر خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور از قدرت نفوذ بالا اما تا حدی از وابستگی پایینی برخوردار هستند. مؤلفه‌های استثمار جنسیتی (V<sub>7</sub>)، کشف استعداد (V<sub>8</sub>)، تفکرگرایی (V<sub>9</sub>)، حمایت خانوادگی (V<sub>14</sub>)، حمایت سازمان (V<sub>15</sub>)، حمایت جامعه (V<sub>16</sub>)، مسئولیت‌پذیری (V<sub>17</sub>) و عشق به کار (V<sub>18</sub>) در گروه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که عوامل مؤثر خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور از قدرت نفوذ و وابستگی بالا برخوردار هستند.



نمودار ۲. مدل MICMAC

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بدین منظور ابتدا با بررسی مبانی نظری تحقیق مؤلفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور شناسایی و در قالب چک لیست امتیازی تهیه و تدوین گردید و بر مبنای رویکرد قیاسی تلاش شد از طریق روش داده‌بنیاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های تحقیق تأیید گردید، سپس بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری عوامل طراحی می‌گردند. در این پژوهش از روش قیاسی برای تحلیل محتوای پرسش‌های با پاسخ باز و مصاحبه‌های ساختار یافته تکمیلی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، بر اساس روش ارزیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از امتیازبندی مؤلفه‌ها خط‌مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در

دانشگاه پیام نور از طریق چک لیست امتیازی طراحی شده و روش داده بنیاد انجام پذیرفت. برای این کار طبق هماهنگی‌های قبلی، چک لیست‌های امتیازی طراحی شده، در اختیار اعضای پانل (خبرگان) قرار داده شد. بنابراین در مبحث کدگذاری در حدود ۸۰۰ کد مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت ۱۶۰ کد مورد بررسی نهایی و در دسته بندی مقوله‌ها مورد توجه قرار گرفتند. پس از تعیین متغیرهای تحقیق، واحدهای تحلیل (مضمون، مقوله و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این مضمون‌ها عبارتند از ۶ متغیر اصلی تحقیق شامل؛ عدالت‌خواهی جنسیتی، نگاه حمایت‌گرا، نگرش توانمندساز، اعتمادسازی، اخلاق مداری و تعهد اجتماعی. پس از مشخص شدن مضامین، مقوله‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، مقوله‌هایی را در بر گیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۲۳ مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به سؤالات مطرح شده، مضمون‌ها و مقوله‌های تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هریک از خبرگان، گزینه‌های مربوط به خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی، تعیین شد. به همین ترتیب، سایر پاسخ‌های باز و پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های تکمیلی، مقوله بندی و تحلیل شدند و در نهایت مجموع پاسخ‌های تحلیل شده، برای تعیین عوامل خط مشی‌های سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی در دانشگاه پیام نور مورد استفاده قرار گرفتند.

منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل و نهادهای اصلی هر سازمان، نقش بسزایی در کیفیت و کمیت ستادهای آن سازمان دارد. رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه ۹۰ میلادی یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شود. عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روانشناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند. رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در راستای این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (عملکرد نیروی انسانی) از اهمیت خاصی برخوردار است، چرا که انسان برخلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به سادگی از آن استفاده نماید.

مهم‌تر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه عامل مهم به کارگیری سایر عوامل است. این نقش در سازمان‌های مردمی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد. حال اگر این انسان با انگیزه، توانمند و بهره‌مند باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً عملکرد سازمان را بهبود بخشد در غیر این صورت رکود و عقب ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی‌انگیزه است. یکی از مشکلات اساسی سازمان‌های امروزی عملکرد ضعیف نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها است. بدیهی است که عملکرد ضعیف کارکنان سازمان در صورت مشاهده باید تصحیح شده و موجبات افزایش کارایی آنان و اثربخشی سازمان نیز فراهم گردد. عملکرد ضعیف اثرات منفی بارزی بر مدیریت و کارکنان سازمان به جا می‌گذارد که هم برای مدیریت و هم برای کارکنان ناخوشایند است. متأسفانه دانش فعلی درباره چگونگی مقابله مدیران با عملکرد ضعیف کارکنان بسیار ناچیز است. شاید یکی از راه‌ها برای مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان و ارتقای عملکرد آنها، توجه به شیوه‌های درک عدالت از سوی کارکنان باشد.

عدالت سازمانی بخش مهمی از تعاملات اجتماعی و اثربخشی در سازمان‌ها بوده و مسأله‌ای مهم برای افراد است. از آن‌جا که این مفهوم برای نتایج و فرآیندهای فردی و سازمانی، لازم است، نه تنها فلاسفه و مفسران اجتماعی بلکه دانشمندان مدیریت علاقه‌مند به مطالعه و شناخت چنین موضوعی برای طولانی مدت هستند.



حیات و تداوم هر سازمان و نهاد اجتماعی در گرو وجود پیوندی مستحکم میان عناصر تشکیل دهنده آن است. این پیوند تحت تأثیر میزان رعایت عدالت در آن سازمان قرار دارد. ارزیابی پاسخ افراد درباره آنچه از کار در سازمان به دست می‌آورند، در مقابل آنچه به سازمان ارائه می‌دهند، موضوع بسیاری اجتماعی در زمینه عدالت بوده است. پژوهشگران عدالت سازمانی را ادراک افراد از منصفانه یا غیرمنصفانه بودن رفتار کارکنان سازمان با آنها می‌دانند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر در راستای خط مشی سازمانی شناسایی شده، قابل ارائه است: پیشنهاد می‌گردد مدیران از ساز و کارهای مناسبی برای جذب کارکنان به سازمان استفاده نمایم بدین منظور مدیران می‌توانند از بسته‌های حمایتی در جهت افزایش تعهد کارکنان به سازمان استفاده نمایند. براساس یافته‌های حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران در طراحی خط مشی‌ها توجه کافی مبذول نمایند، به طوری که این خط مشی از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار بوده و نیازها و احتیاجات کارکنان در سازمان برطرف گردد. همچنین؛ براساس یافته پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌ها از برنامه‌های آموزشی در حین دوره برای افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان در سازمان استفاده نمایند.

این پژوهش محدودیت‌هایی نیز داشت. پژوهش حاضر محدود به دانشگاه پیام نور هرمزگان انجام شد. بنابراین، لازم و واضح است که باید پژوهش‌های بیشتر و وسیع‌تری در مورد سایر موسسات خدماتی و سازمان‌ها انجام شود.

از مهمترین محدودیت‌های این تحقیق که از ویژگی‌های خاص علوم اجتماعی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آنها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، یافته‌های این مطالعه در بخش کیفی با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند.

اگر چه این تحقیق با اتکا به چرخه‌ای قیاسی/استقرایی به نظریه سازی و توسعه دانش فرآیندی از خط مشی سازمانی پرداخت ولی ماهیت استقرایی روش شناسی آن محدودیت‌هایی را بر تعمیم‌پذیری آماری نتایج آن وارد می‌کند. به اعتقاد صاحب نظران، نتایج حاصل از روش نظریه داده بنیاد تنها قابلیت تعمیم‌پذیری به گزاره‌های نظری را دارد (تعمیم‌پذیری تحلیلی) و امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری) فراهم نیست. این تحقیق مجموعه‌ای از نتایج خاص را به تعدادی نظریه گسترده‌تر و نه به شرایط و موقعیت‌های گسترده‌تر تعمیم می‌دهد. از این رو، تعمیم‌پذیری آماری نتایج آن با محدودیت‌های قابل توجهی روبه‌رو است.

تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های کارشناسان و خبرنگاران نیازمند افراد صاحب نظر و با انگیزه است که متأسفانه همانند بسیاری از تحقیقات داخلی، این تحقیق هم با کمبود خبره واقعی و نیز فرصت تعامل و بهره‌مندی از نظرات آنها مواجه بود.

از محدودیت‌های دیگر پژوهش می‌توان به محدودیت جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه اشاره کرد. مهمترین محدودیت‌های این پژوهش عبارتند از:

- محدودیت ذاتی پرسشنامه‌های کتبی
- کمبود زمان پاسخگویی کارکنان به پرسشنامه و در نتیجه امکان بی‌دقتی در پاسخگویی آنها.
- عدم همکاری کارکنان دانشگاه در توزیع پرسشنامه.

## منابع

1. Alvani S. M., & Danayifard, H. (2001). Discussions on governmental organizations theories, Saffar Publications. (In Persian)
2. Alvani S. M., & Sharifzadeh, F. (2006). Policy making process, Allameh Tabataba'i University Press (RA), Fourth Edition, (In Persian)
3. Anderson, J.E. (2003). Public policymaking: an introduction, Houghton Mifflin.
4. Ashrafi, R., & Mohammadi, N.A. (2016). Analysis of factors affecting the participation of managers in policy making (Case study: Zanjan Municipality). Quarterly Journal of Management and Accounting Studies, 4(2), 249-234.
5. Borg, R., Toikka A., & Primmer, E. (2015). Social capital and governance: a social network analysis of forest biodiversity collaboration in Central Finland, Forest Policy and Economics, 50(1), 90-97.
6. Chaiton, A., Dibbits, T., Paquet, G., Roy, J., & Wilson, C. (2002). The collaborative challenges of regional governance, policy issues for Canada and beyond, 111.
7. Fischer, M. (2013). Policy network structures, institutional context, and policy change. Post- doctoral researcher, Swiss institute for aquatic science and technology, Department of environmental social sciences.
8. Dehghanian, H., Saboor, A., Hojjati, A.R. (2013). Investigating the relationship between organizational justice components and organizational commitment in an insurance company, Insurance Research Journal, 2 (110), 180-153.
9. Ghasemi. R. (2014). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior on organizational justice and job performance. Organizational Culture Management., 12 (1), 82-63.
10. Gholipoor, H., Razini R.A. (2016). Analysis of Components of Human Science Transformation Policy Using Importance-Performance Analysis Approach. Basij Strategic Studies Quarterly, Nineteenth Year,70.
11. Ghorbanizadeh, A., Sharifzadeh, F., Hosseinpour, D., Mahmoud, M. (2016). Presenting the policy model of cultural organizations (Case study: Children and Adolescents Intellectual Development Center). Journal of Public Policy Research, 3(3), 78-61.
12. Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness, a comparative study of four community mental health systems, Administrative science quarterly, 40(1), 1-33.
13. Rahman Seresht, H., & Junidi Jafari, M. (2016). The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior mediated by job commitment in the field of project management. Journal of Management Studies (Improvement and Transformation), 27(4), 146-127.
14. Saatchi, M., Ghasemi, N., & Namazi, A. (2003). Investigating the relationship between job motivation of managers, job satisfaction and organizational commitment of employees (teachers) of Marvdasht high school, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, first year, second year, 175-153.
15. Seyed Javadin S. R., Abedi, A., Yazdani, H. R., Valipour B. (2013). Investigating the mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors in hospitals. Business Management. 5(1), 118-105.

16. Sharifzadeh, F., Sadat Haghi, A., Hosseinpour, D., & Mir Mohammadi, S.M. (2016). Presenting a model with a network approach to entrepreneurship policy. *Public Management Research*, 11(4), 26-5.
17. Vaezi, R., & Hosseinpour. Ranjbar Pigeon M. (2016). The effect of organizational justice on the occurrence of deviant behavior based on the mediating role of perception of organizational justice, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Fifth Year, 3 (Consecutive Number 19).
18. Vakili, S. (2016). Operational policy for the resolution of economic sanctions of the resistance economy (with the approach of turning threats into opportunities). 68(5), 266-241.
19. Vigoda Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace, *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 377-405.
20. Whittall, D. R. (2012). January, sustaining communities of practice, place and culture through shared governance, In *Leadership in Sustainable Development Conference*, Portland State University, OR, viewed (18).