



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال پنجم، شماره ی دهم، نیمه ی دوم ۱۳۹۲

بررسی نقش عدالت سازمانی در اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی در صنایع مواد غذایی استان آذربایجان غربی

* فریدون احمدی

** بهیه فرجی

*** سهیل طالب زاده

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی در صنایع مواد غذایی استان آذربایجان غربی انجام شده است. برای دستیابی به این هدف تعداد ۲۶۴ نفر از کارکنان ۲۴ شرکت فعال در صنایع مواد غذایی استان آذربایجان غربی به شیوه طبقه‌ای تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. تحقیق حاضر بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی است و برای گردآوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که کارکنان عدالت سازمانی را در حد متوسط ادراک نموده اند. بطوریکه عدالت مراوده‌ای بیشترین و عدالت رویه ای کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین میزان مطلوبیت اجرایی استراتژی به زعم مدیران و کارکنان با میانگین ۳.۱۱ در حد متوسط و اندکی بالاتر از آن می‌باشد. از دیگر یافته‌های این تحقیق بر اساس تحلیل مسیر، این است که عدالت مراوده ای و توزیعی بیشترین اثر مستقیم و عدالت رویه ای هم بیشترین اثر غیر مستقیم بر اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی به همراه دارد.

واژه‌های کلیدی: عدالت سازمانی، اجرای استراتژی، صنایع غذایی

* نویسنده ی مسئول - استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران (Email: freyedon@yahoo.com)

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور تهران (Email: fbahyeh@yahoo.com)

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند (Email: soheiltalebzadeh25@gmail.com)

۱- مقدمه

بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پر رمز و راز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی‌های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. اندیشمندان باور دارند که شایستگی‌های یک جامعه برای اجرای استراتژی بستگی تام به زیربناهای مختلف دارد، که عدالت و ابعاد آن، اساس زیربناهای نرم‌افزاری هر جامعه تلقی می‌شود. بر اساس نتیجه پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، اغلب شرکت‌ها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌باشند. در بسیاری از صنایع در کشور ما علی‌الخصوص صنایع مواد غذایی بعلت وجود یک فضای رقابتی شدید، بقا به یک عاملی تبدیل شده که نیازمند ابزارها و استراتژی‌های خاصی می‌باشد. در بین ابعاد استراتژی، بعد اجرای استراتژی مولفه‌ایست که امروزه بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد. چون صنایع امروزی بیشترین مشکلشان ناشی از اجرای ناموفق استراتژی می‌باشد، که این عدم موفقیت می‌تواند ناشی از موانع اجرای استراتژی باشد و این موانع می‌تواند شامل موانع مدیریتی، نیروی انسانی، فرهنگی، ادراکی، ساختاری، استراتژیکی، منابع و عملیاتی باشد. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌های اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی پی‌برده‌اند. امانویل و همکاران (۲۰۰۵)، در مقاله‌هایی که وضعیت تحقیق را در گذشته، حال و آینده در خصوص عدالت سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، مطرح کرده‌اند که تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی ممکن است به گونه‌ای بالقوه، بسیاری از متغیرهای پیامدی رفتار سازمانی را تبیین کنند. عدالت سازمانی برای توضیح این مسئله استفاده می‌شود که چرا افراد قوانین را زیر پا می‌گذارند، به آزاردهندگان واکنش نشان می‌دهند و به تصمیمات منصفانه احترام می‌گذارند. تقریباً همه کارکنان به داشتن یک محیط کاری عادلانه و منصفانه تمایل دارند. یکی از باثبات‌ترین نتایج مطرح در پیشینه تحقیقات معطوف به عدالت، این واقعیت است که انسانها واکنش مثبت و مساعد بیشتری به روشها و رویه‌هایی دارند که معتقدند عدالت در آنها رعایت شده است. لامبرت و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند، تأثیری که ادراک عدالت بر رضایت، و عملکرد در درون سازمان دارد باعث شده محققان فرضیه‌هایی در خصوص چگونگی و چرایی توجه افراد به عدالت

طراحی کنند. فرضیه محوری این است که عدالت سازمانی با اثری که بر روی نگرش‌های فرد نسبت به سازمان می‌گذارد، وی را در بسیاری از حوزه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی که بی‌عدالتی در سازمانی وجود داشته باشد، به طور طبیعی نگرش‌ها نسبت به چنین سازمانی در کارکنان و حتی مدیران ارشد و صاحبان قدرت در درون سازمان به طور تضعیف‌کننده‌ای سطح رضایت و عملکرد افراد را پایین می‌آورد و انگیزه آنان را برای اجرای استراتژی‌های سازمانی به شدت کاهش می‌دهد.

در مطالعه حاضر تلاش شده است تا با سنجش وضعیت موجود ابعاد چهارگانه عدالت ادراکی سازمانی کارکنان بزعم کالکویت در شرکتهای صنایع غذایی استان آذربایجان غربی، ارتباط آنرا با میزان اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی بررسی نماید.

۲- چهارچوب نظری پژوهش

مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصولی جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. ماهیت استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که، درون مایه اصلی استراتژی فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک به دست نمی‌آید (گران و پرن، ۲۰۰۲: ۲۱۰). از طرف دیگر تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد بود و تا زمانی که این استراتژی‌ها به اجرا درنیایند، هیچ تأثیری در موفقیت و بقای سازمان نخواهند داشت، چراکه همیشه انجام دادن کار (اجرای استراتژی) از گفتن آنچه باید انجام شوند (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است، ضمن اینکه اجرای استراتژی بر سازمان از بالا تا پایین و بر همه سطوح بخشی و وظیفه‌ای اثر خواهد گذاشت. بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. مطالعات انجام گرفته در این راستا مشخص ساخته که بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی‌ها در مرحله پیاده

سازی آنها نهفته است (مجله فورچون، ۱۹۹۹). دو دلیل عمده برای این مشکل اساسی وجود دارد: اول اینکه سازمانها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند. حال آنکه پیاده‌سازی استراتژی بیش از آنکه نیازمند مدیریت باشد نیازمند راهبری است. دلیل دوم این امر شکافی است که بین لایه استراتژیک (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمانها وجود دارد. اجرای استراتژی، مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. در اثر این شکاف، اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک شده و در مسیر متفاوتی و بعضاً متضادی جریان می‌یابد، استراتژی توان خود را از هماهنگی و هم‌افزایی فعالیتها و منابع در راستای چشم‌انداز از دست داده و استقلال لایه عملیاتی از لایه استراتژی نه تنها مانع پیاده‌سازی استراتژی می‌گردد، بلکه فعالیتها و برنامه‌های سازمان را نیز از همسویی و هم‌افزایی محروم می‌کند (گرانست و پرن، ۲۰۰۲: ۲۱۲). این امر همانطور که بیان گردید می‌تواند ناشی از عدالت‌آدرایی ضعیف سازمانی توسط کارکنان باشد. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمانها در زندگی اجتماعی انسانها نقش عدالت در سازمانها بیش از پیش آشکارتر شده است. سازمانهای امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی، منجمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. واژه عدالت سازمانی توسط گرین برگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد (مک‌دوال، ۲۰۰۴: ۸۳۱؛ سیتر، ۲۰۰۳: ۱۱۳). به نظر گرین برگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. در واقع این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد (جونز و لمونز، ۲۰۰۰: ۲۸). 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 (تورنهییل و سانرز، ۲۰۰۳: ۶۸). کروپانزانو (۲۰۰۱) عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد در نظر می‌گیرد (سیتز، ۲۰۰۳: ۱۱۴).

در ابتدا در خصوص عدالت سازمانی دو نگرش غالب وجود داشت که دو مفهوم عدالت را مورد تأکید قرار می‌داد: عدالت توزیعی که بر ستاده‌ها تمرکز داشت و عدالت رویه‌ای که بر کنترل فراگردها تأکید می‌کرد (سیتز، ۲۰۰۳: ۱۱۴). بدین ترتیب نظریه پردازان عدالت توزیعی را تقریباً معادل منافع اقتصادی و عدالت رویه‌ای را معادل منافع اجتماعی در نظر می‌گرفتند؛ اما مطالعات بعدی نشان داد که ترکیب این دو موجب درک بهتر مقوله عدالت می‌شود (دی کرمز، ۲۰۰۵: ۴۱۵).

تحقیقات بایز و مواگ حاکی از آن بود که یک بعد دیگر از عدالت نیز وجود دارد. آنان این بعد را عدالت مراوده‌ای نامیدند و بیان داشتند که این بعد به انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی اشاره دارد (مک‌دوال، ۲۰۰۴: ۸۳۳؛ سیتز، ۲۰۰۳: ۱۱۵). در اوایل قرن بیست و یکم کالکویت بعد چهارم عدالت، یعنی عدالت اطلاعاتی را مطرح نمود. عدالت اطلاعاتی به عادلانه بودن توزیع اطلاعات در سازمان اشاره دارد که همه افراد سازمان به اطلاعات صحیحی که سازمان از محیط بیرونی و درونی دریافت می‌دارد، دسترسی دارند و این اطلاعات صرفاً در اختیار تعداد معدودی از افراد قرار نمی‌گیرد (کالکویت، ۲۰۰۱: ۳۸۹).

رعایت هر کدام از ابعاد عدالت سازمانی، پیامدهای فردی و سازمانی خاص خود را به همراه دارد. بطوریکه عدالت توزیعی با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان در ارتباط است و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کروپانزانو، ۲۰۰۱: ۱۵). عدالت رویه‌ای حساسیت اجتماعی و توجیه اطلاعاتی را به همراه دارد (رایس و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۰۲). عدالت مراوده‌ای ممکن است منجر به جابه‌جایی در واکنش‌های احساسی و شناختی گردد. مثلاً زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند، به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا

سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرشهای منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرشهای منفی به سازمان برمیگردد (نباتچی و بینگهام، ۲۰۰۷: ۱۵۰).

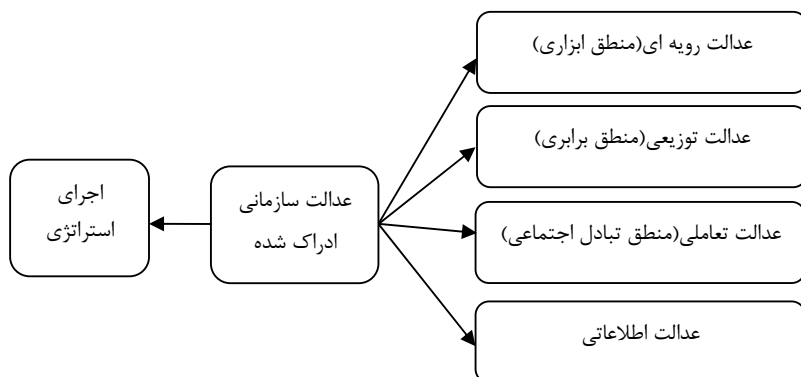
نهایتاً اینکه عدم رعایت عدالت اطلاعاتی منجر به بیگانگی فرد از سازمان شود. بدین معنا که فرد خود را به عنوان عضوی از سازمان به حساب نیاورد و نسبت به تحقق اهداف سازمانی خود را متعهد نسازد (کالکویت، ۲۰۰۱: ۳۹۰)، هیان چای کو و آلفرد بو (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که با توجه به روند رو به رشد رقابت در عرصه کسب و کار جهانی و همچنین روند رو به رشد مطالعات عدالت سازمانی، وجود اخلاق کاری و عدالت در سازمان در جهت تحقق اهداف مدیریت ضروری است. بطوریکه در بررسی‌های خود دریافتند که عدالت سازمانی از طریق ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به اهداف سازمان موجب می‌شود استراتژی‌های سازمانی و اهداف مدیران در فضای کسب و کار بین‌المللی بهتر و موثرتر به نتیجه برسند.

تاتمن و همکاران (۲۰۰۳)، یکی از موانع تحقق عدالت در سازمان را تعریف نشدن اهداف و استراتژی‌ها بر محور عدالت می‌دانند و بیان می‌کنند که اگر طریق تحقق اهداف به صورتی غیر عادلانه ترسیم شود ناگزیر بیشترین وجوه همت و تلاشهای سازمانی معطوف به بی‌عدالتی خواهند بود. در واقع حتی اگر اهداف عادلانه نیز با بی‌عدالتی کسب شوند رفتارهایی در سازمان شایع و جاری می‌شوند که مستمراً عدالت را تخطئه می‌کنند. بدین ترتیب اهداف، استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها ضمن اثر گذاری بر فراگرد و روند طراحی ساختار سازمان به رفتارهای آن نیز سمت و سو می‌دهند (تاتمن و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۰۰۷). آنها در مطالعه ای موانع اجرای استراتژی را بررسی کرده‌اند، که نتایج آنها نشان داد که از بین موارد متعدد موجود، مانع مدیریتی، که بیشتر مرتبطتر با عدالت سازمانی است، در درجه اول اهمیت قرار دارد.

رایس و همکاران (۲۰۰۵)، هم در مقاله ای به بررسی موانع اجرای استراتژی پرداخته است و در نتیجه بیان می‌دارد که اگر استراتژی در همه سطوح سازمان جاری شود، کارکنان فرصت بهتری پیدا خواهند کرد تا نشان دهند چگونه فعالیت‌های روزمره آنان به تحقق استراتژی کمک خواهد کرد و مدیران اگر پاداش‌ها را مستقیماً به

سنجه‌های عملکردی، نه اهداف بلندمدت و کوتاه مدت اختصاص دهند، نتایج بهتر و اجرای استراتژی اثربخش‌تر خواهد بود (رایس و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۰۱).

با توجه به آنچه بیان گردید، در تحقیق حاضر تلاش شده است تا رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی و اجرای استراتژی‌های سازمانی را بر اساس مدل ذیل بررسی نماید:



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

در مدل مفهومی بالا عدالت رویه‌ای برگرفته از تئوری آدامز (۱۹۶۳)، عدالت توزیعی برگرفته از نظریه کروپان‌زانو (۲۰۰۱)، عدالت تعاملی برگرفته از نظریه بایس و مواگ (۱۹۸۶)، عدالت اطلاعاتی برگرفته از نظریه کالکویت (۲۰۰۵) و مطالعه جامع عدالت سازمانی برگرفته از نظریات کوهن و چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) می باشد.

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. جهت گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخوانی و میدانی استفاده شده است. از روش کتابخوانی برای تدوین مبانی نظری، پیشینه و طراحی مدل مفهومی استفاده شده و از روش میدانی برای گردآوری داده‌های اولیه تحقیق از نمونه آماری با استفاده از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های بزرگ صنایع مواد غذایی (بابتش از هشتاد پرسنل) موجود در

استان آذربایجان غربی می باشد که تعداد ۲۴ کارخانه غذایی با بیش از هشتاد پرسنل با تعداد ۱۹۰۰ نفر در استان وجود دارد. در مطالعه حاضر بر اساس فرمول کوکران
$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq}$$
 و
$$n = \frac{1900 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.8 \cdot 0.2}{1900 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.8 \cdot 0.2}$$
 ۳۱۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت که تعداد ۲۶۴ پرسشنامه معتبر برگشت داده شد. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از نظر افراد آگاه و صاحب نظر به موضوع و برای تعیین روایی سازه از آزمون کرویت بارتلست با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده گردید. همچنین جهت تعیین پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. بطوریکه ضریب آلفای کرونباخ برای تمام متغیرهای تحقیق بالای ۰.۸، مقدار KMO در مورد اجرای استراژی های سازمانی ۰.۹۸۷ و برای عدالت سازمانی برابر ۰.۸۷۴ می باشد. همچنین آزمون کرویت بارتلست، برای هردو متغیر در سطح معنی داری ۰.۹۹ ($Sig = 0.000$) رد شده است و این بیانگر پایایی و روایی ابزار می باشد. از طرف دیگر تحلیل عامل تاییدی برای روایی ابزار با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام شده است که نتایج حاصل به طور کلی به صورت ذیل می باشد:

جدول شماره (۱): تحلیل عامل تاییدی برای متغیر اجرای استراتژی

عامل	CHI-SQUARE	DF	P-VALUE	RMSEA	GFI	AGFI
اجرای استراتژی	۱۹۳.۸۲	۲۰۹	۰.۰۰۷۲۷	۰.۰۰۲	۰.۹۱	۰.۸۸

مدل فوق اندازه گیری اجرای استراتژی را در حالت تخمین غیراستاندارد نشان می دهد. نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۹۳.۸۲ می باشد. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۰۲ می باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حدمجاز RMSEA، ۰.۰۸ است؛ مشاهده می شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و AGFI یعنی اندازه ای از مقدار نسبی

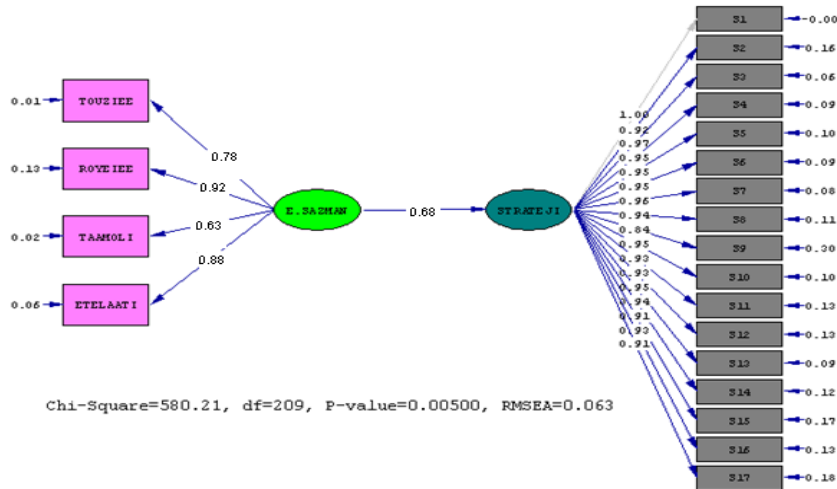
واریانس‌ها و کورایانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. این مقدار در اینجا برابر با ۰.۹۱ و ۰.۸۸ است که مناسب می‌باشد

جدول شماره (۲): تحلیل عامل تاییدی برای متغیر عدالت سازمانی

عامل	CHI-SQUARE	DF	P-VALUE	RMSEA	GFI	AGFI
عدالت سازمانی	۲۸۵.۷۸	۲۰۹	۰.۰۰۴۰۸	۰.۰۰۶	۰.۹۲	۰.۹۰

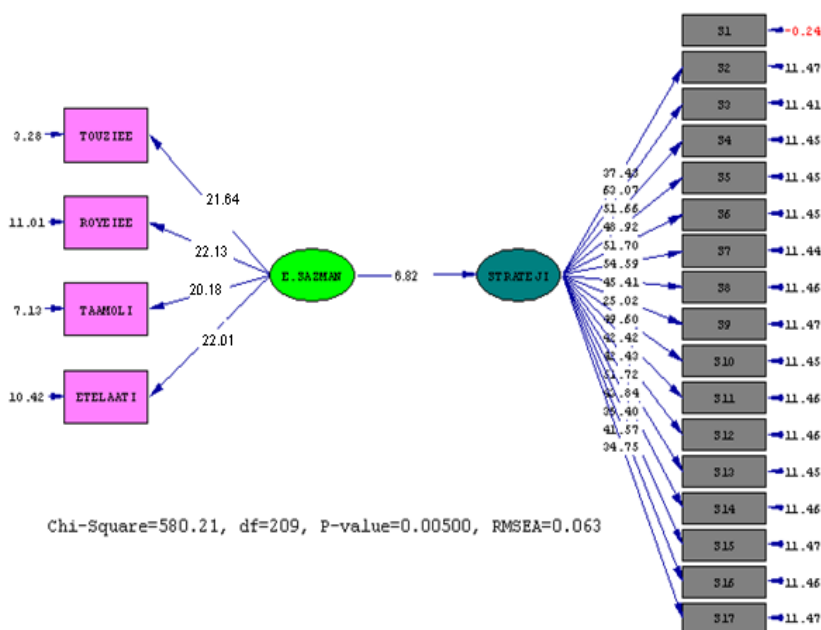
مدل فوق اندازه‌گیری بعدهای عدالت سازمانی را در حالت تخمین غیراستاندارد نشان می‌دهد. نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۲۸۵.۷۸ می‌باشد. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰.۰۰۸ می‌باشد که نشان از خوبی برازش دارد. برازندگی مدل شاخص GFI و AGFI برابر ۰.۹۲ و ۰.۹۰ است که مناسب می‌باشد.

مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



مدل های اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می دهد. برای مدل ساختاری فوق می توان مولفه ها را با توجه به بار عاملی آنها مقایسه کرد و تاثیر آنها را بر متغیر وابسته سنجید. بطوریکه مؤلفه های که بار عاملی بزرگتری داشته باشد دارای تأثیر بیشتری بر متغیر وابسته است.

مدل معناداری ضرایب مدل ساختاری



چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کوچکتر از ۲- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود که نشان می دهد کلیه روابط معنادار می باشند. نهایتاً جهت تعیین ارتباط بین ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی و اجرای استراتژی از معادلات ساختاری و برازش رگرسیون استفاده شده است.

۴- یافته‌ها

تعیین وضعیت موجود ابعاد عدالت سازمانی و اجرای اثربخشی در شرکتهای

صنایع غذایی مورد بررسی

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، میانگین و انحراف معیار ابعاد عدالت سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی سازمانی مطابق جدول شماره (۳) محاسبه شده است:

جدول شماره (۳): وضعیت توصیفی ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی

انحراف معیار	میانگین	عامل
۰.۷۸	۲.۶۷	عدالت توزیعی
۰.۷۹	۳.۴۷	عدالت رویه‌ای
۰.۷۵	۲.۵۳	عدالت تعاملی
۰.۸۸	۲.۹۹	عدالت اطلاعاتی
۰.۵۹	۳.۱۱	اجرای استراتژی

با توجه به جدول فوق و ستون مربوط به میانگین مشاهده می‌شود که در خصوص عدالت سازمانی پایین‌ترین میانگین (۲.۵۳) مربوط به بعد عدالت تعاملی و بالاترین میانگین (۳.۴۷) مربوط به بعد عدالت رویه‌ای می‌باشد. در نتیجه گفته می‌شود مطلوبیت ابعاد عدالت سازمانی (۴ بعد مورد بررسی) از ۲.۵۳ تا ۳.۴۷ تغییر می‌کند، یعنی بصورت کلی از سطح کیفی متوسط تا زیاد تغییر می‌کنند. همچنین میزان مطلوبیت اجرایی استراتژی به زعم مدیران و کارکنان با میانگین ۳.۱۱ در حد متوسط و اندکی بالاتر از آن می‌باشد.

تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان و اجرای اثربخش

استراتژی در شرکتهای صنایع غذایی مورد بررسی

برای بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی ادراکی و اجرای اثربخش استراتژی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتیجه حاصل در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴): آزمون ضریب همبستگی فرضیه اصلی

عدالت سازمانی	اجرای اثربخش استراتژی سازمانی
ضریب همبستگی پیرسون	$\rho = ۰.۶۶۳^{**}$
مقدار احتمال	۰.۰۰۰
تعداد	۲۶۴

مطابق اطلاعات ارائه شده در جدول شماره (۴) معنی داری ارتباط عدالت سازمانی ادراکی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی با شدت ارتباط ۰.۶۶۳ در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید می شود. جهت بررسی میزان تاثیر، برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل رگرسیونی یکی از روش های بررسی تأثیرات علت و معلولی عوامل بر یکدیگر است که ساده ترین مدل رگرسیون، رگرسیون خطی است که به صورت $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$ نشان داده می شود، در این مدل X متغیر مستقل و Y متغیر وابسته است. با استفاده از این مدل می توان نشان داد که تغییرات X چقدر بر متغیر Y تأثیر گذار است. لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین اجرای اثربخش استراتژی سازمانی (Y) و عدالت سازمانی (X)، پس از بررسی شاخص های کفایت مدل که در جدول شماره (۵) آمده است به ارائه مدل برازش یافته پرداخته خواهد شد.

جدول شماره (۵): شاخص های کفایت مدل بین اجرای اثربخش استراتژی و عدالت سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دوربین-واتسون
۰.۶۶۳	۰.۴۳۹	۰.۳۸۴	۰.۴۸۸	۱.۸۸۲

ماخذ: داده های پژوهش

مقدار ضریب تعیین ۰.۴۴ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۴۴ درصد تغییرات در اجرای اثربخش استراتژی سازمانی به عدالت سازمانی مربوط می شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد $D_{11}(1,253)=1.69$ بزرگتر است استقلال باقیمانده ها را نتیجه می گیریم. در جدول (۶) معنی دار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول (۶): جدول آنالیز واریانس مدل اجرای اثربخش استراتژی و عدالت سازمانی

سطح معنی داری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰.۰۰۰	۱۵۸.۱۱۶	۳۷.۷۹۰	۱	۳۷.۷۹۰	مدل رگرسیون
		۰.۲۳۹	۲۵۱	۵۹.۹۸۹	باقیمانده ها
			۲۵۲	۹۷.۷۷۸	کل

ماخذ: داده های پژوهش

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۰.۰۰۰ (Sig= ۰.۰۰۰) دارد. نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرض نرمال بودن باقیمانده ها را تأیید کرده، بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده مورد قبول می باشد.

جدول (۷): مدل رگرسیون اجرای اثربخش استراتژی و عدالت سازمانی^a

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
۱	مقدار ثابت	۰.۸۰۳	۰.۱۸۳		۴.۳۸۰	۰.۰۰۰
	عدالت سازمانی	۰.۷۵۹	۰.۶۰	۰.۶۲۲	۱۲.۵۷۴	۰.۰۰۰

a : متغیر وابسته بهره وری نیروی انسانی

ماخذ: داده های پژوهش

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می باشد که در جدول (۷) آمده است. معادله رگرسیونی را می توان با استفاده از ستون B به شرح زیر

$$P = ۰.۸۰۳ + (۰.۷۵۹) Q + \epsilon$$

خطا + عدالت سازمانی (۰.۷۵۹) + اجرای اثربخش استراتژی = ۰.۸۰۳

به عبارتی با ارتقای یک واحد عدالت سازمانی ۰.۷۵۹ واحد اثربخشی اجرای استراتژی ارتقاء پیدا خواهد کرد. آزمون t مربوط به ضریب رگرسیون نیز در این جدول نشان می دهد که این ضریب معنی دار بوده (Sig=۰.۰۰۰) و در برآورد مقدار اثربخشی استراتژی سازمانی موثر است.

میزان اثر گذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی

جهت بررسی میزان تأثیر گذاری هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی از مدل رگرسیون چند گانه روش گام به گام استفاده شده است. اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی (Y) و ابعاد عدالت سازمانی (X)، پس از بررسی شاخص های کفایت مدل که در جدول شماره (۸) آمده است به ارائه مدل برآزش یافته پرداخته خواهد شد.

جدول (۸): متغیر های ورودی و خروجی رگرسیون با استفاده از روش گام به گام

مدل	متغیر های ورودی	متغیر های خروجی	روش
۱	Q_3	.	گام به گام
۲	Q_1	.	گام به گام
۳	Q_4	.	گام به گام
۴	Q_2	.	گام به گام
متغیر مستقل ابعاد عدالت سازمانی			

ماخذ: داده های پژوهش

همانطور که از جدول فوق بر می آید تحلیل رگرسیون چهار مرحله پیش رفته است. در گام اول متغیر Q_3 (عدالت مراوده ای) وارد معادله شده که میزان ضریب همبستگی آن (R) با متغیر وابسته ۰.۶۱۶ بدست آمده است. در این مرحله میزان ضریب تعیین برابر با $R^2 = 0.380$ و ضریب تعیین تعدیل شده نیز $R^2_{Ad} = 0.377$ بدست آمده است (جدول ۹). در گام بعدی با وارد شدن دومین متغیر یعنی Q_1 (عدالت توزیعی) همبستگی چند گانه به ۰.۶۴۳، ضریب تعیین به $R^2 = 0.413$ و ضریب تعیین تعدیل شده به $R^2_{Ad} = 0.408$ افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده ۴۱ درصد تغییرات متغیر وابسته (اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی) به وسیله دو متغیر عدالت مراوده ای و توزیعی تبیین می شود. و دو متغیر عدالت رویه ای و عدالت اطلاعاتی تأثیر مستقیم کمی در اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی دارند. بر اساس ضریب تعیین (R^2) تنها ۰.۰۲۹ تغییرات متغیر وابسته توسط دو متغیر عدالت مراوده ای و توزیعی با تأثیر مستقیم کمی تبیین شده اند. با توجه به مقدار آماره دوربین

واتسون ۱.۹۴ چون این مقدار از مقدار استاندارد $D_u = (۴, ۲۵۳) = ۱.۷۸$ بیشتر است، بنا بر این فرض استقلال باقیمانده‌ها را نیز می‌پذیریم.

جدول (۹): شاخص‌های کفایت مدل بین عدالت سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی‌های

سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دوربین- واتسون
۰.۶۱۶	۰.۳۸۰	۰.۳۷۷	۰.۴۹۱	۱.۹۴۱
۰.۶۴۳	۰.۴۱۳	۰.۴۰۸	۰.۴۷۹	
۰.۶۳۵	۰.۴۲۸	۰.۴۲۲	۰.۴۶۰	
۰.۴۳۶	۰.۴۳۱	۰.۴۲۷	۰.۴۵۴	

جدول (۱۰): مدل رگرسیون ابعاد عدالت سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی‌های

سازمانی با استفاده از روش گام به گام^a

مدل		ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
۱	مقدار ثابت	۱.۴۵۳	۰.۱۳۵	-	۱۰.۸۰۲	۰.۰۰۰
	Q_3	۰.۵۶۹	۰.۰۴۶	۰.۶۱۶	۱۲.۳۹۹	۰.۰۰۰
۲	مقدار ثابت	۱.۳۸۱	۰.۱۵۰	-	۷.۸۸۶	۰.۰۰۰
	Q_3	۰.۵۴۴	۰.۰۵۲	۰.۵۶۷	۷.۶۷۴	۰.۰۰۰
	Q_1	۰.۲۰۹	۰.۰۵۲	۰.۳۱۲	۳.۷۶۶	۰.۰۰۰
۳	مقدار ثابت	۱.۲۵۲	۰.۱۵۷	-	۷.۲۳۵	۰.۰۰۰
	Q_3	۰.۵۳۱	۰.۰۶۱	۰.۵۲۸	۷.۲۴	۰.۰۰۰
	Q_1	۰.۲۰۱	۰.۰۶۵	۰.۲۲۷	۶.۸۱	۰.۰۰۰
	Q_4	۰.۱۵۳	۰.۰۴۳	۰.۱۳۲	۳.۱۲۹	۰.۰۱۷
۴	مقدار ثابت	۱.۱۸۱	۰.۱۵۷	-	۷.۲۳۵	۰.۰۰۰
	Q_3	۰.۴۸۱	۰.۰۶۷	۰.۴۳۷	۷.۲۴	۰.۰۰۰
	Q_1	۰.۱۸۹	۰.۰۶۸	۰.۱۸۹	۶.۸۱	۰.۰۰۰
	Q_4	۰.۰۹۳	۰.۰۴۷	۰.۰۹۳	۳.۱۲۹	۰.۰۱۷
	Q_2	۰.۰۳۵	۰.۰۳۹	۰.۰۳۵	۲.۸۵	۰.۰۳۵

جدول (۱۰): مدل رگرسیون ابعاد عدالت سازمانی و اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی با استفاده از روش گام به گام^a

مدل		ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
۱	مقدار ثابت	۱.۴۵۳	۰.۱۳۵	-	۱۰.۸۰۲	۰.۰۰۰
	Q ₃	۰.۵۶۹	۰.۰۴۶	۰.۶۱۶	۱۲.۳۹۹	۰.۰۰۰
۲	مقدار ثابت	۱.۳۸۱	۰.۱۵۰	-	۷.۸۸۶	۰.۰۰۰
	Q ₃	۰.۵۴۴	۰.۰۵۲	۰.۵۶۷	۷.۶۷۴	۰.۰۰۰
	Q ₁	۰.۲۰۹	۰.۰۵۲	۰.۳۱۲	۳.۷۶۶	۰.۰۰۰
۳	مقدار ثابت	۱.۲۵۲	۰.۱۵۷	-	۷.۲۳۵	۰.۰۰۰
	Q ₃	۰.۵۳۱	۰.۰۶۱	۰.۵۲۸	۷.۲۴	۰.۰۰۰
	Q ₁	۰.۲۰۱	۰.۰۶۵	۰.۲۲۷	۶.۸۱	۰.۰۰۰
	Q ₄	۰.۱۵۳	۰.۰۴۳	۰.۱۳۲	۳.۱۲۹	۰.۰۱۷
۴	مقدار ثابت	۱.۱۸۱	۰.۱۵۷	-	۷.۲۳۵	۰.۰۰۰
	Q ₃	۰.۴۸۱	۰.۰۶۷	۰.۴۳۷	۷.۲۴	۰.۰۰۰
	Q ₁	۰.۱۸۹	۰.۰۶۸	۰.۱۸۹	۶.۸۱	۰.۰۰۰
	Q ₄	۰.۰۹۳	۰.۰۴۷	۰.۰۹۳	۳.۱۲۹	۰.۰۱۷
	Q ₂	۰.۰۳۵	۰.۰۳۹	۰.۰۳۵	۲.۸۵	۰.۰۳۵

a: متغیر وابسته بهره وری نیروی انسانی

ماخذ: داده های پژوهش

بر اساس مقادیر B جدول (۱۰)، معادله رگرسیون را می توان به شرح ذیل نوشت.

$$P = 1.181 + (.481)Q_3 + (.189)Q_1 + (.093)Q_4 + (.035)Q_2$$

اما قضاوت در مورد سهم و نقش هر یک از دو متغیر عدالت مرادده ای (Q₃) و عدالت توزیعی (Q₁) در تبیین متغیر وابسته را باید به مقادیر بتا واگذار کرد. زیرا این مقادیر استاندارد شده بوده و امکان مقایسه و تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرها را فراهم می سازد (کلانتری، ۱۳۸۷: ۱۸۸). بر اساس مقدار B ضریب عدالت مرادده ای (۰.۴۴) = Q₃ به مراتب بیشتر از مقدار ضریب عدالت توزیعی (Q₁) می باشد. مقدار بتا آنها نیز گویای این مطلب است که Q₁ دارای سهم و نقشی بیشتر از Q₃ است. زیرا بر اساس

بتای بدست آمده به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار عدالت مرادده ای به اندازه ۰.۴۸۱ در انحراف معیار اجرای اثربخش استراتژی سازمانی تغییر ایجاد می‌گردد. در حالی که به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار عدالت توزیعی تنها ۰.۲۲۷ در انحراف معیار اجرای اثربخش استراتژی سازمانی تغییر ایجاد می‌شود. مقدار سهم و نقش عدالت رویه ای و اطلاعاتی در تبیین اجرای اثربخش استراتژی سازمانی نیز خیلی پایین بوده که در جدول (۱۰) محاسبه و ارائه شده است.

تحلیل مسیر تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی

در تحلیل مسیر از ضریب تعیین (R^2) بدست آمده از طریق رگرسیون، میزان مناسب بودن مدل بدست می‌آید. این تکنیک از ضرایب رگرسیون استاندارد شده جزئی^۱ (که به وزن بتا معروف است) به عنوان ضرایب مسیر استفاده کرده و اثرات مستقیم هر متغیر را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر این ضریب سهم یا وزن متغیر مستقل را در تبیین واریانس متغیر وابسته نشان می‌دهد. روش تحلیل مسیر به پژوهش کمک می‌کند تا اثرات مستقیم و غیر مستقیم هر متغیر را محاسبه و نقش هر یک از متغیرها را در تحلیل مسیر مشخص کند (کلانتری، ۱۳۸۷: ۲۲۷). در مطالعه حاضر هم اثرات مستقیم و غیر مستقیم هر یک از ابعاد عدالت سازمانی بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی محاسبه و در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است.

جدول شماره (۱۱): مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر

وابسته

متغیر مستقل	اثرات غیر مستقیم	اثرات مستقیم	مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم
عدالت توزیعی (Q_1)	۰.۱۶۵	۰.۳۷۵۱	۰.۵۴۰۱
عدالت رویه ای (Q_3)	۰.۳۳۷	۰.۰۷۸۷	۰.۴۱۵۷
عدالت مرادده ای (Q_2)	۰.۰۴۹	۰.۱۲۶۴۹	۰.۱۷۵۴۹
عدالت اطلاعاتی (Q_4)	-	۰.۰۸۹	۰.۰۸۹

ماخذ: داده های پژوهش

همانطور که در جدول (۱۱) آمده است، عدالت توزیعی به عنوان اثر گذار ترین عامل عدالت سازمانی بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی با ضریب ۰.۵۴۰۱ شناسایی

شده و در رتبه اول قرار دارد و پس از آن عدالت رویه ای با ضریب ۰.۴۱۵۷ در رتبه دوم، عدالت مراوده ای با ضریب ۰.۱۷۵۴۹ در رتبه سوم و عدالت اطلاعاتی در رتبه چهارم با ضریب ۰.۰۸۹ قرار دارد.

۵- نتیجه گیری

بطور کلی و بر اساس نتایج بدست آمده، عدالت سازمانی و حیطه های مختلف آن (عدالت توزیعی، رویه ای، تعاملی و اطلاعاتی)، پیش بینی کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی از جمله اجرای اثربخش استراتژی می باشند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی می توان پیش بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می دهند. یکی از این واکنشها افزایش یا کاهش برون داد در نتیجه اجرای استراتژی های سازمانی است. به این معنا که، اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان، عدالت اجرا نمی شود دچار نوعی تنش منفی می شوند، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می کنند میزان دروندها و مشارکتهای خود در اجرای برنامه ها و دستیابی به اهداف سازمانی کاهش دهند. در چنین مواردی، ممکن است اجرای استراتژی ها با مشکل روبرو شود. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته می شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده، درونداها و مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند.

نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که عدالت توزیعی اثر مستقیم زیادی بر اجرای اثربخش استراتژی های سازمانی دارد. بدین معنی هنگامی که کارمند در محیط کار احساس کند در مقایسه با همکاران خود در شرایط مشابه از پرداخته های مشابهی برخوردار است و پرداخت مزایا، پاداشها و ترفیع ها برابر و عادلانه است، لذا خود را متعهد به تحقق اهداف سازمانی می نماید و به گونه ای عمل می کند که استراتژی های تدوین شده در اجرا با موانع و مشکلات کمتری برخوردار باشند. نتایج حاصل از این بخش از مقاله با مطالعات انجام شده توسط کروسپانزو که بیان می دارد عدالت توزیعی نقشی مهم و کارکردی در فرایندهای سازمانی و اثربخشی آن به همراه دارد، سازگار است. همچنین یافته های به دست آمده از این بخش با مطالعات انجام شده توسط کالکویت هم همخوانی دارد، زیرا وی معتقد است که عدالت توزیعی، تعهد سازمانی را

به همراه دارد و بر اساس نظریه دیوید فردآر لازمه اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی تعهدسازمانی است. از طرف دیگر در تحلیل مسیر مشخص گردید که عدالت توزیعی به طور غیرمستقیم نیز بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی تاثیر می‌گذارد. بدین معنی که درک از عادلانه بودن توزیع پرداختها، انتصابات و ارتقاءها باعث افزایش انگیزش شغلی و تقویت موفقیت طلبی در فرد می‌شود و تقویت این حس نه تنها تلاش برای همراهی با مدیر سازمان جهت به اجرا درآوردن استراتژیهای تدوین شده مضاعف می‌سازد بلکه سازمان را در تدوین استراتژیهای مناسبتر جهت موفقیت بیشتر در عرصه رقابتی یاری می‌دهد. نتایج حاصل از این بخش هم با مطالعات تورنهییل و سانرز که بیان می‌دارند عدالت توزیعی، اثربخشی سازمانی و رضایت شغلی را به همراه دارد. همخوانی دارد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش تاثیر غیرمستقیم عدالت رویه ای بر افزایش اثربخشی اجرای استراتژیهای سازمانی می‌باشد. احساس عادلانه بودن کارکنان از فرایندهای کاری و اینکه رویه های موجود کار در بخشهای مختلف سازمانی به طور عادلانه پخش شده است و همه افراد به عنوان جزئی از یک سیستم پویا در تکاپو برای تحقق اهداف سازمانی هستند، انگیزه پیشرفت و ترقی را در فرد افزایش می‌دهد و وی را وادار می‌کند تا در واحد با تلاش و جدیت بیشتر دین خود را به سازمان ایفا نماید. تحقیقات نشان می‌دهد، رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند و علائق همه بخشهای سازمانی مشارکت کننده، در نظر گرفته شده و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند. در سازمان‌هایی که کارکنان اعتقاد دارند که فراگردهای تصمیم‌گیری، ناعادلانه است، نسبت به کارفرمایانشان تعهد کمتری نشان داده، کم کاری بیشتری نموده، قصد و نیت آنها برای ترک خدمت افزایش می‌یابد، عملکرد کاهش یافته و همه این عوامل در دستیابی سازمان به اهدافش (اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هایش) تاثیر منفی خواهد گذاشت. از طرف دیگر درک از عادلانه بودن توزیع فرایندهای کاری در سازمان فرسودگی شغلی و احساس گرانباری شغلی را کاهش می‌دهد. کاهش این دو مقوله مهم برای اجرای استراتژیهای سازمانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. نتایج حاصل از این بخش با یافته‌های سیتز (۲۰۰۴)، که بیان

می دارد عدالت سازمانی با کاهش فرسودگی و گرانباری شغلی همراه است، سازگار است.

یافته دیگر این پژوهش بیانگر تاثیر مستقیم عدالت مراوده ای به میزان زیاد بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی اشد. بدین معنی که هنگامی کارمند احساس کند مدیر سازمان در برخورد و تحویل گرفتن افراد تبعیض قایل نمی شود و به تناسب نقشی که افراد در ایفای وظایف مربوط اعمال می دارند مورد توجه مدیر قرار می گیرند، اعتمادش به سازمان بیشتر می شود و در ارجاع نقشها و وظایفی که برای اجرای اثربخش استراتژیهای سازمانی ضروری و حیاتی هستند نه تنها شکایتی نمی کند، بلکه در پذیرش آنها تلاش می کند. ادراک فرد از رفتار مؤدبانه و با احترام مدیران و کارکنان بر اجرای اثربخش استراتژی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی چنانچه کارکنان، رفتار مدیران را با خود فرد و با دیگر کارکنان عادلانه و منصفانه ارزیابی کنند، به نکته نظرات و پیشنهادهایشان اهمیت داده شود، و بموقع و به شکل مناسب به مشکلاتشان از سوی سازمان رسیدگی شود، بیش از زمان مقرر در سازمان می مانند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش فراوانی می نمایند.

نتایج حاصل از این بخش از تحقیق با مطالعه کالکویت که بیان می دارد، عدالت مراوده ای باعث افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی می شود سازگار است. آخرین یافته این پژوهش تاثیر اندک مستقیم عدالت اطلاعاتی بر اجرای اثربخش استراتژیهای سازمان است. عدالت اطلاعاتی روی تفسیر و تصویب رویه های تصمیم گیری متمرکز است. پس می توان بیان کرد که هرچه به اطلاعاتی که کارمند وارد سازمان می کند به دید مثبت نگاه کرد یا در صورت درخواست کارمند اطلاعات کافی در اختیار وی قرار داده شود، باعث می شود کارمند نسبت به سازمانش دید و احساس مثبتی داشته باشد و این می تواند بعنوان یک عامل انگیزشی در انجام وظایف کاری بوده و بهمین ترتیب منجر به اجرای اثربخش استراتژی در سازمان گردد. لذا پیشنهاد می گردد مدیران صنایع مواد غذایی در استان آذربایجانغربی با تقویت ابعاد عدالت سازمانی به ویژه عدالت توزیعی و رویه ای زمینه لازم را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژیهای سازمانی فراهم آورند. لازم به ذکر است که از آنجا تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده از حداقل پرسشنامه های مورد نیاز برای تحلیل

داده ها اندکی کمتر بود، لذا در تعمیم یافته ها به جامعه باید اندکی احتیاط نمود و این مهم یکی از محدودیت های اصلی پژوهش بود.

منابع و مآخذ

- Amanuel G. Tekleab, Riki Takeuchi, M.Susan Taylor (2005), extending the chain of relationship among organizational justice, **social exchange, and employee reactions: the role of contract violations** *academy of management Journal*, Vol. 48, N.146-157
- Bies, R.J., & Moag. J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), **Research on negotiations in organizations** (Vol 1, PP 43 –55).
- Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001); "The role of justice in organizations: meta – analysis; **organizational behaviour and human decision processes**" , Volume 86, No.2, November, pp 278-321
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86, 386-400
- Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta. (2000) " The relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviours " **fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans**, April, pp 13-26
- De Cremer, David , (2005) , "Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification" , **Journal of Managerial Psychology** , vole .20, No .1 , pp. 413-431.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R; (2000) organization Behaviour, New York, **Addison- Wesley**, second edition.
- Grant Paul and Lew Preen. (2002), Small business and entrepreneurial research: Meta- theories, paradigms and prejudices, **International Small Business Journal**, 20/2: 185-210.
- Hian Chye Koh, El'fred H. Y. Boo, (2001)," The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore". **Journal of Business Ethics** 29: 309–324.

- Lambert, Eric, (2003); "The impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of criminal justice*, vole (31), issue (2).
- McDowall, A. & Fletcher, C, (2004), "Employee development: an organizational justice perspective", *Personnel Review*, vol.33, No.1, pp. 829-841.
- Nabatchi, Tina. Bingham, Lisa Blogger., H, David. (2007), organizational justice and workplace mediation: a six-factor model: *international journal of conflict management*, 18,148-174.
- Rice, S., and Pique, A. (2005), "Perceptions of Discrimination and Justice in New York City, Policing": *An International Journal of Police Strategies and Management*, Vole 28, pp. 98–117.
- Sitter, Victoria. L, (2003), "Communication style as a predictor of interactional justice", *International leadership studies conference*.
- Tatum, B.charles., Eberlin, Richard., Kottraba, carin., bradberry, Travis. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice: *management decision*, 41, 1006-1016.
- Thornville, Adrian & Saunders, N.K. Mark, (2003), "Exploring employees' reaction to strategic change over time: the utilization of an organizational justice perspective", *Irish journal of management*, pp.66-86.