

## تأثیرگذاری عدالت مراوده‌ای بر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد با تأکید بر نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)

محمد رسول حشمتی\*

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

علیرضا خوراکیان

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

یعقوب مهارتی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

در سازمان‌های امروز، آنچه موجب عملکرد برتر و رقابت جهت بقا در محیط متلاطم می‌شود قابلیت نوآوری است و دستیابی به این قابلیت، از طریق منابع انسانی امکان‌پذیر است. مدیریت مشارکتی به‌عنوان رویکرد نوین در مدیریت که از آن با عنوان انقلاب مشارکت یاد می‌شود، از طریق سازوکاری به نام نظام پیشنهادها می‌تواند سازمان‌ها را در تحریک قدرت خلاقیت کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه‌ی فکری آنها یاری دهد. بنابراین، در این مقاله پس از بررسی ادبیات نظری تحقیق به بررسی نقش عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها پرداخته شده است. هدف این مقاله، بررسی نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد می‌باشد. اهمیت بررسی نظام پیشنهادها در تحقیقات و مطالعات مختلفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. بنابراین، تحقیق حاضر به بهبود وضعیت مشارکت در نظام پیشنهادها با در نظر گرفتن متغیرهای عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها پرداخته است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کارکنان لیسانس و بالاتر از لیسانس دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل دادند که تعداد آنها ۷۱۴ نفر بود. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده، و میان ۲۴۰ نفر از کارکنان توزیع شد. نتایج تحقیق نشان دادند، عدالت مراوده‌ای با ارزش نظام پیشنهادها رابطه‌ی مثبت و معناداری داشت و از آنجا که رابطه‌ی مثبت ارزش نظام پیشنهادها با انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد نیز معنادار بود، نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد مورد تأیید واقع شد. همچنین مشخص شد عدالت مراوده‌ای به طور مستقیم بر انگیزه‌ی ارائه‌ی پیشنهاد تأثیر گذار می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، انگیزه، عدالت مراوده‌ای، نظام پیشنهادها، سرمایه فکری، نوآوری.

rasoul.heshmati\_mgr@yahoo.com

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۸/۴

**Effect of interactional justice on motivation to submit suggestion  
emphasizing on mediating role of valence of suggestion system  
(Case of: Ferdowsi University of Mashhad)**

**Mohammad Rasoul Heshmati**

M.A. of management, Ferdowsi University of  
Mashhad

**Alireza Khorakian**

Assistant professor of Ferdowsi University of  
Mashhad

**Yaghoob Maharati**

Assistant professor of Ferdowsi University of  
Mashhad

**Abstract**

This study aims to investigate the mediating role of "Valence of Suggestion System" in relationship between "Interactional Justice" and "Motivation to Submit Suggestion". Importance of research on suggestion system has been admitted and investigated by many scholars in previous studies. Therefore, the aims of this study are to investigate factors contributing to participation enhancement in suggestion system considering interactional justice and valence of suggestion system variables. Statistical population of this research consists of employees of Ferdowsi University of Mashhad. A questionnaire consisting of 10 questions with Licker's 5 scale spectrum was used to collect research data. The questionnaire was distributed among 240 employees. Findings showed that valence of suggestion system mediate the effect of interactional justice on motivation to submit suggestion. Moreover, the direct effect of the interactional justice on motivation to submit suggestion was confirmed.

**Keywords:** Human resource, Motivation, Interactional justice, Suggestion system, Intellectual capital, Innovation.

**مقدمه**

محیط‌های در حال تغییر و رقابت در حال رشد در بازارهای امروزی، نوآوری برای سازمان‌هایی که می‌خواهند باقی بمانند را به یک ضرورت تبدیل کرده است (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). اگر دیدگاه بر این قرار گیرد که شکل یا نوع مدیریت به اقتضای شرایطی که سازمان در آن قرار می‌گیرد، تعیین شود، می‌توان گفت برای یک سازمان خوب هیچ مجموعه‌ی منحصر به فردی از اصول وجود ندارد که بتوان یک نمونه‌ی آرمانی از سیستم مدیریت را به عنوان یک الگوی مناسب در آن سازمان اعمال کرد (Tosi, 2009, p.103). تغییر و تحول، امری ضروری است، چرا که در محیط‌های پویا و متلاطم امروز، رقابت است که کلید پیشرفت محسوب می‌شود؛ و نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد

رقابت است بطوریکه آن را به عنوان پایه‌ای برای بقای سازمان (Hurley & Hult, 1998) و موتور محرکه-ی رشد درآمد (Patterson, 1998) توصیف کرده‌اند. اگر سازمان‌ها قصد بهبود در عملکرد نوآوری‌شان را داشته باشند، بایستی به قابلیت نوآوری دست یابند (Tsai & Tsai, 2010) چراکه در سازمان‌های امروز آنچه موجب عملکرد برتر نوآوری می‌شود قابلیت نوآوری است (Yang, 2012)؛ و دستیابی به این قابلیت، از طریق منابع انسانی امکان‌پذیر است. نگرش سازمان‌های رهسپار تعالی این است که قبل از هرگونه سرمایه‌گذاری، باید بر روی بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری منابع انسانی خودشان تمرکز کنند، چراکه در راستای دستیابی به قابلیت نوآوری، این سرمایه‌های فکری هستند که هم کم‌هزینه‌تر و هم پرفایده‌تر می‌باشند.

آنچه که مسلم است، در عصر حاضر که آن را عصر اطلاعات و کارآفرینی می‌نامند، کیفیت منابع-انسانی و نحوه‌ی بکارگیری این منابع حیاتی که در متون اسلامی تعبیر معادن طلا از آنها شده است، تضمین‌کننده‌ی موفقیت هر جامعه و سازمانی می‌باشد (Moghimi, 2006, p.1). اما به نظر می‌رسد که در جامعه و سازمان‌های کشور، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای به‌فعلیت رساندن استعدادهای ذاتی و خدادادی افراد جهت بهره‌گیری از سرمایه‌ی فکری آنان به خوبی فراهم نشده است. مدیریت مشارکتی به‌عنوان رویکرد نوین در مدیریت که از آن تحت عنوان انقلاب مشارکت یاد می‌شود، از طریق ساز و کاری به نام نظام پیشنهادها می‌تواند سازمان‌ها را در تحریک قدرت خلاقیت کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه‌ی فکری آنها یاری دهد (Moghimi, 2006, p.1). نظام‌های پیشنهاد، برای سازمان‌هایی که می‌خواهند نوآورتر باشند نقشی محوری ایفا می‌کنند. این نظام‌ها به دو دلیل برای سازمان‌ها مهم هستند، اول، صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های سازمان ایجاد می‌کنند (Figueroa, 2000)، دوم، آنها رفتار نوآورانه را در جهت سودمند هدایت می‌کنند (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006)، یعنی کارمندانی که ایده‌های جدید دارند فرصت می‌یابند که پیشنهادی ارائه و بازخورد آن را دریافت کنند (Fairbank & Williams, 2001). در نتیجه، سازمان‌ها با در اختیار قرار دادن نظام‌های پیشنهاد، مستقیماً از قابلیت نوآوری کارمندان و سرمایه‌ی فکری آنان بهره می‌برند. گسترده کردن دامنه‌ی مشارکت افراد در اداره‌ی امور سازمان، هم سازمان را از برکات اندیشه و تجربه‌ی آنان غنی می‌سازد، و هم شوق و رغبت آنان را به حفظ آنچه از راه تلاش گروهی فراهم می‌آید، افزایش می‌دهد و باعث ایجاد تعهد برای اجرای آن می‌شود. مشارکت، نه تنها عاملی برای برانگیختن، پدید آوردن، و خلق کردن است، بلکه وسیله‌ای برای پاسداری و قدرشناسی از آن چیزی است که پدید آمده است. مردم هر اندازه در کار پدید آوردن مشارکت کنند یا دخالت داده شوند، در راه حفظ و پاسداری پدید آورده‌های خود و دیگران تلاش و فداکاری خواهند کرد. این در حقیقت،

جوهره‌ی مردم سالاری است (Toosi, 2001, pp. 55-56). همان‌طور که گفته شد یکی از ساده‌ترین راه‌های فراهم نمودن زمینه‌ی مشارکت، بهره‌گیری از نظام پیشنهادها است، که این فرصت را به سازمان می‌دهد تا از نوآوری‌های کارمندان خود مستقیماً سود ببرد (Buech, Michel & Sonntag, 2010). به طوری که، مدیران با توجه به اهداف ضمنی به کارگیری نظام پیشنهادها، که همانا فلسفه‌ی استفاده از این نظام است، دسترسی به نتایج کاملاً کاربردی و ملموس از اجرای آن را دنبال می‌کنند؛ و مهم‌ترین آنها تحت عنوان اهداف اجرایی نظام پیشنهادها بدین شرح است: بروز خلاقیت‌ها و به فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان و بهره‌گیری از سرمایه‌ی فکری، بهبود فرآیندها از طریق ارائه‌ی پیشنهادها، افزایش حس تعلق سازمانی، همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی، آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده‌ی مطلوب از آن، بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهادها ارائه شده (Ramezani, 2005, pp.80-81)؛ که تمامی اینها ضرورت انجام تحقیق را دوچندان می‌کند.

با توجه به گسترش شیوه‌ی مدیریت مشارکت‌جویانه در کشورهای مختلف که نتایج درخشانی از آن حاصل شده است و با وقوف به اینکه کارکنان سازمان به تدریج به سطح بالایی از بلوغ سازمانی و شخصیتی و معلوماتی دست می‌یابند و همچنین با گسترش مفاهیم گروه‌سازی و سازمان‌های پویا و یادگیرنده، لازم است نظام اداری کشور و مدیران، دامنه، عمق، و سطح مشارکت را به تدریج گسترده‌تر و موضوع مشارکت را تبدیل به فرهنگ کنند (Moghimi, 2006, p.8)؛ چراکه یکی از الزامات توسعه‌ی اقتصادی هر کشوری تأمین مشارکت افراد در اداره‌ی امور است (Rahnavard, 2001, p.2).

اما سازمانی که تاکنون هیچ یک از برنامه‌های مشارکت را تجربه نکرده است، بهتر است از ساده‌ترین آن یعنی نظام پیشنهادها شروع کند، تا مدیران نظام مشارکت را تهدیدی برای خود نپندارند و دیگر کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت (Moshabaki, 1999, pp.19-20). در عمل، استقرار نظام پیشنهادها با تنگناها، مشکلات، و عوامل بازدارنده‌ای مواجه می‌شود که مانع از اثربخشی کامل آن خواهند شد (Sepasgozar, 2001, pp.193-194). نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه مانند تحقیق مقیمی (۲۰۰۶) حاکی از این بوده است که نظام پیشنهادها بیشتر در محیط‌های تولیدی اثربخشی خود را نشان داده، و در محیط‌های اداری کمتر به کار گرفته شده است، اما اجرای آزمایشی این نظام در چند سازمان داوطلب بخش دولتی ایران، این امکان را فراهم ساخت تا اثربخشی آن در پرتوی شرایط محیطی این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. نتایج نشان داده اند که نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران، به-

طور متوسط اثربخش بوده است، اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست. دلالت ضمنی این یافته ها حاکی از آن است که عوامل بازدارنده‌ای در کار هستند که مانع موفقیت کامل این نظام می‌شوند. بدون شک، اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران به مشارکت کارکنان واجد شرایط در تصمیم‌گیری‌های سازمان بستگی دارد (Moghimi, 2006, p.32). اما نگرش منفی زیردستان نیز عامل مؤثر و بازدارنده در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی به حساب می‌آید. عده‌ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس می‌کنند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی و همکاری با مدیریت را در تضاد با عقیده و نگرش خود تلقی می‌کنند، و عملاً حاضر به همکاری و مشارکت با مدیران نیستند (Moghimi, 2006, p.43). بنابراین، یکی از دلایل عمده‌ی اجرای ناموفق آن، عدم مشارکت فعال کارکنان می‌باشد که موجب شده است آن‌طور که باید از ثمرات نظام پیشنهادها بهره‌گیری به عمل نیاید. از این رو، این پژوهش به دنبال آن است که فرآیندهای زیربنایی وارد شدن کارمندان را به نظام‌های پیشنهاد بررسی کند؛ به این منظور مفاهیم عدالت مراوده‌ای و انگیزه، در این زمینه جهت بالا بردن نرخ مشارکت مورد بررسی قرار خواهد گرفت تا بهره‌گیری کامل‌تر و مؤثرتری از این نظام صورت گیرد.

در مجموع، با توجه به بازخورهای به عمل آمده و نتایج تحقیقات صورت گرفته (Jafari, 2003, pp.13-14)، برخی از عمده‌ترین مسائلی که سازمان‌ها در به کارگیری نظام پیشنهادها با آن مواجه می‌باشند عبارتند از: پایین بودن نرخ مشارکت، پایین بودن سرانه‌ی پیشنهادهای ارائه شده، عدم اعتماد کارکنان به تصمیم‌گیران و اعضای کمیته‌ها، عدم تناسب پاداش‌ها با اثرگذاری پیشنهادها، عدم نگرش مثبت کارکنان به نظام پیشنهادها. بنابراین، با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و جایگاه ویژه‌ای که نظام پیشنهادها در استفاده از ظرفیت‌های فکری و ایده‌های مبتکرانه‌ی کارکنان و مدیران دارد، سازمان‌ها باید بکوشند ضمن شناسایی به موقع آسیب‌های پیش روی نظام پیشنهادها، نسبت به رفع آن‌ها اقدام سریع صورت دهند تا ویژگی‌های کارآفرینانه را در نیروها نهادینه، و موجبات شکوفایی سازمان خود را فراهم سازند (Moghimi, 2006, p.167).

انگیزه، یکی از مقدمات مهم درگیر شدن کارمندان در یک نظام پیشنهاد است. انگیزه تقریباً برای هر حوزه‌ای از زندگی نظیر عشق، تغذیه، پرخاشگری، عملکرد، و رفتار نوآورانه مهم است (Choi, 2004). مطالعات بسیاری از جمله مطالعه هوتالا و پارزفال (۲۰۰۷) این موضوع را به اثبات رسانده اند که انگیزه یکی از ملزومات مهم نوآور بودن است، اما درمورد عوامل اثرگذار بر انگیزه‌های کارمندان برای درگیر شدن در نظام‌های پیشنهاد، پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است. به‌طور خلاصه، همانگونه که بیان

شد نوآوری مبنای اصلی بهره‌گیری از یک نظام پیشنهاد است. حال با توجه به ضعف‌ها و مسائل مطرح شده در این زمینه، هدف مطالعه‌ی حاضر پاسخ دادن به این سوال است که چه چیز به کارمندان انگیزه می‌دهد تا پیشنهاد ارائه کنند؟

در این راستا عدالت مراوده‌ای به‌عنوان متغیر مستقل اثرگذار بر انگیزه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ادبیات نظری تحقیق

### نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها مرکب از دو مفهوم نظام و پیشنهادها است. نظام عبارت است از مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته که دارای تأثیر و تأثر متقابل می‌باشند و برای نیل به هدفی مشترک تلاش می‌کنند. پیشنهاد نیز عبارت است از هر فکر و ایده‌ی نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه‌ها، و بالا بردن روحیه‌ی کارکنان شود (Moghimi, 2006, p.23). نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به‌کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان می‌باشد (Ramezani, 2005, p.76)، و هدف از اجرای آن استفاده از هوش، استعداد، و قوه‌ی ابتکار و خلاقیت کارکنان در مؤسسات، و به‌عبارت دیگر، سهیم کردن افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌هاست، که این امر، دستاوردهای فراوانی در پی خواهد داشت (Deming, 1996, p.270).

### انگیزه

تعریف انگیزش عبارت است از فرآیندی که شدت، راستا، و ثبات فرد، در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند (Robbins & Judge 2010, p.177)؛ و یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به صورت نیازها، خواسته‌ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می‌شود. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به سخن دیگر، هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای محرک آن نباشد. در تعریفی دیگر می‌توان گفت انگیزه عبارت است از حالتی درونی که انسان را به‌انجام یک‌سری فعالیت وامی‌دارد (Seyed Javadein, 2009a, p.753) (Hersey & Blanchard, 2006, p.18).

برای رسیدن به رفتار نوآورانه، نخست باید به عواملی که باعث ایجاد انگیزه برای انجام رفتار نوآورانه می‌شود توجه نمود. رفتار چیزی را منعکس می‌کند که می‌توان دید و شنید ولی انگیزه‌ها را نمی‌توان دید فقط می‌توان آن‌ها را استنباط کرد. نتایج انگیزش را به‌طور کلی بر حسب رفتارهایی که واقعا به نمایش درآمده و میزان تلاش صورت پذیرفته می‌توان ارزیابی کرد (Rezaian, 2012, p.9). برای پیش‌بینی رفتار، مدیران باید بدانند که کدام انگیزه‌های مردم، عمل معینی را در زمان بخصوصی موجب می‌شوند

(Hersey & Blanchard, 2006, p.18). در واقع هدف هر نظریه انگیزش از جمله نظریه‌ی برابری، تشریح و پیش‌بینی رفتار ارادی یا هدفمند است (Kreitner & Kinicki, 2004, p.261).

### عدالت

چهار معنی یا چهار کاربرد برای کلمه عدل عبارت است از: ۱- موزون بودن ۲- تساوی و نفی هرگونه تبعیض ۳- رعایت حقوق افراد و دادن حق به صاحبش ۴- رعایت استحقاق‌ها در افاضه‌ی وجود و رحمت به آنچه امکان وجود یا کمال وجود دارد (Motahari, 1989, pp.78-84). مفهوم عدالت سازمانی به ادراکات افراد از عدالت و انصاف در کار (Cropanzano & Ambrose, 2001, p.133) و سازمان‌ها اشاره دارد و به سه قسمت تقسیم می‌شود: ۱- عدالت توزیعی ۲- عدالت رویه‌ای ۳- عدالت مرادده‌ای (Rezaian, 2012, p.41). البته لازم به ذکر است که در یک مطالعه (Liao, 2007) نیز از بعد عدالت اطلاعاتی به عنوان بعد چهارم یاد شده است، که در متون دیگر، این بعد در قالب عدالت مرادده‌ای قرار گرفته است.

۱- عدالت توزیعی، عدالت درک شده و انصاف مشاهده شده توسط کارمندان در رابطه با میزان و توزیع پاداش در میان افراد است (Robbins & Judge 2010, p.196). یعنی در ازای جبران خدماتی که افراد انجام می‌دهند چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ غیرمالی و فیزیکی، سازمان خدماتشان را جبران می‌کند. ۲- عدالت رویه‌ای مربوط به قواعد، ملاک‌ها و معیارهایی است که بر اساس آن توزیع انجام می‌گیرد. یعنی همان رویه‌هایی که وضع می‌شود تا بر اساس آنها عدالت اعمال شود. هر قدر این رویه‌ها واقع‌بینانه و مستدل باشد و بتواند منافع جمعی را در نظر بگیرد و فقط معطوف به فایده رساندن به یک جمع اقلیت نباشد، افراد حس می‌کنند در سازمان عدالت رویه‌ای وجود دارد. همین‌که افراد با این رویه‌ها سر و کار پیدا می‌کنند درباره‌ی عادلانه بودن آنها به قضاوت می‌نشینند. بنابراین عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان (نه با توزیع واقعی درآمدها) سر و کار دارد (Folger & Konovsky, 1989, p.115).

۳- عدالت مرادده‌ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله‌ی هر فرد احساس می‌شود باز می‌گردد و از دو جنبه‌ی بین فردی و اطلاعاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. رفتارهای به خصوصی مناسب و منصفانه تشخیص داده می‌شوند، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیرمنصفانه (Afjahi, 2009, p.378). این بعد از عدالت، به‌طور گسترده‌ای به منصفانه بودن رفتار بین فردی افراد در مدتی که رویه‌ها به اجرا در می‌آیند، اشاره دارد (Karatepe, 2006, p.72). در واقع عدالت مرادده‌ای جنبه‌ی بین شخصی عدالت رویه‌ای می‌باشد (Skarlicki, 1997, p.438). زمانی که مردم باهم مرادده می‌کنند به یک رفتار مشخص با یکدیگر اقدام می‌کنند.

کنند. به عنوان مثال، ممکن است یکدیگر را دست کم بگیرند و بدین نحو ارزش یا احترام اجتماعی یکدیگر را زیر سؤال ببرند و یا از آن بکاهند؛ یا برعکس ممکن است با یکدیگر به‌طور احترام‌آمیزی رفتار کنند و به ارزش، مقام، و موقعیت خود بیفزایند. برخی از مراودات و بعضی انواع مذاکرات، منصفانه و تمیز تلقی می‌شود، درحالی‌که برخی دیگر غیرمناسب و غیرمنصفانه تشخیص داده می‌شود (Afjahi, 2009, p.363). یعنی افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. مفهوم عدالت مراوده‌ای را برای نخستین بار دو پژوهشگر به نام‌های بایاس و مواگ در سال ۱۹۸۶ به کار بردند و مدعی شدند که عدالت مراوده‌ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه‌ای است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری و اطلاعاتی فراگرد تصمیم‌گیری حساس می‌باشند (Bies & Moag, 1986, p.289). بعد اطلاعاتی عدالت مراوده‌ای به این موضوع اشاره دارد که، همان‌طور که در روابط بین فردی و رفتار باید رعایت شود، دادن اطلاعات به افراد هم باید بر اساس عدالت باشد. در این مطالعه، سومین نوع عدالت، یعنی عدالت مراوده‌ای، مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ارزش نظام پیشنهادها

ارزش نظام پیشنهاد، نشانگر نگرش‌های مثبت کارمندان نسبت به نظام پیشنهاد و مزیت‌های آن است (Buech et al., 2010). این تعریف، هم‌راستا با مطالعاتی است که می‌گویند نگرش‌ها برای انگیزش در زمینه‌ی نوآوری (Grant & Sumanth, 2009; Joo & Lim, 2009) و خصوصاً در زمینه‌ی نظام‌های پیشنهاد مهم هستند (Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002). در پژوهش حاضر ارزش نظام پیشنهادها هم‌ارز نگرش کارکنان نسبت به این نظام در نظر گرفته شده است، به این ترتیب، وقتی نگرش کارکنان نسبت به نظام مثبت است بیانگر این است که ارزش نظام پیشنهادها بالا است و بالعکس. نگرش‌ها عباراتی ارزیابی‌کننده (مطلوب یا نامطلوب) درباره‌ی اشیاء، مردم، و یا رویدادها هستند که احساس افراد نسبت به آنها را بیان می‌کنند (Robbins & Judge 2010, p.84). یکی از شرایط ایجاد انگیزه‌ی مشارکت در افراد این است که کارکنان فعالیت مشارکتی را مطلوب و عادلانه بدانند یعنی نسبت به آن، نگرش مثبت داشته باشند. در تعریفی دیگر، نگرش عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر، یا وضعیت است. نگرش‌ها خاص‌تر از ارزش‌ها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می‌مانند و بیشتر آنها در صورت انباشت اطلاعات و تجربه می‌توانند تغییر کنند. نگرش‌ها دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری هستند، که این اجزاء جدای از یکدیگر نیستند (Seyed Javadein, 2009b, p.229).



### پیشینه تحقیق

#### تحقیقات داخلی

به نظر می‌رسد اکثر پژوهش‌های داخلی در ارتباط با نظام پیشنهادها که توسط محققین انجام شده‌اند، از نوع مطالعات علمی- ترویجی می‌باشند که صرفاً به معرفی نظام پیشنهادها و عوامل مؤثر بر آن و نیز چالش‌های آن به صورت نظری پرداخته‌اند، و تنها تحقیقات اندکی به صورت علمی- پژوهشی این مقوله را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ از جمله پژوهش سالاری و همکاران (۲۰۰۹) که در آن تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سنجیده شده است. کاظمی و همکاران (۲۰۰۸) و جهانیان (۲۰۰۹) نیز، راهکارهایی را جهت بهبود و توسعه‌ی نظام پیشنهادها ارائه کرده‌اند؛ که از جمله‌ی این راهکارها می‌توان به بسترسازی نظام مشارکت و سامان‌دهی به مشارکت از طریق تدوین ضوابط و هدف- گذاری، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و احترام به نظرات آن‌ها، و دادن بازخورد به ایده‌های کارکنان، اشاره کرد. همچنین، حمیدی و همکاران (۲۰۱۰)، پژوهشی را به منظور ارائه‌ی الگویی مناسب جهت برقراری نظام پیشنهادها در دانشگاه آزاد انجام داده‌اند. شیرازی (۲۰۰۶) نیز طی مقاله‌ای، به مرور ساختار، فرآیندها، دستاوردها، و چالش‌های فراروی نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته است.

#### تحقیقات خارجی

تاکنون در خارج از کشور تحقیقات بسیاری در زمینه‌ی نظام پیشنهادها صورت گرفته است. همچنین محققان بسیاری انواع عدالت و مفاهیم انگیزشی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما در مورد ترکیب این دو موضوع، یعنی عدالت و عوامل اثرگذار بر انگیزه‌های کارمندان برای درگیر شدن در نظام‌های پیشنهاد پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است. محققانی که کوشیده‌اند عوامل اثرگذار بر کارمندان، جهت ارائه‌ی پیشنهاد را معین کنند بر سه جریان پژوهشی عمده تمرکز کرده‌اند؛ اولین جریان، محیط کار را مدنظر قرار داده و نشان داده است که متغیرهایی نظیر خصوصیت‌های شغل، جو سازمانی، و رفتار سرپرست در زمینه‌ی نظام پیشنهادها نقش ایفا می‌کنند (Clegg et al., 2002)؛ جریان دوم که ویژگی‌های نظام‌های پیشنهاد را مدنظر قرار داده است، به نفوذ بازخورد پیشنهادها، حمایت مدیریت از نظام، و پاداش‌های پیشنهادهای موفق توجه داشته است (Rapp & Eklund, 2007)؛ و سومین جریان نیز، بر خصوصیت‌های افراد نظیر خودکارایی و شخصیت فعال (غیرمنفعل) تمرکز کرده است (Ohly et al., 2006).

جدول ۱ اهم پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با دیگر اجزای مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۱): مطالعات انجام شده در زمینه‌ی موضوعات مشابه

ردیف	محققان	زمان	توضیحات
۱	Liao & Tai	۲۰۰۶	تأیید رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار عدالت و انگیزه
۲	Chiu, Sun, Sun & Ju	۲۰۰۷	
۳	Mitchell, Gagné, Beaudry & Dyer	۲۰۱۲	
۴	Choi	۲۰۱۱	تأیید رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار عدالت و نگرش
۵	Elamin	۲۰۱۲	
۶	Joo & Lim	۲۰۰۹	تأیید رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار نگرش و انگیزه
۷	Grant & Sumanth	۲۰۰۹	

### چارچوب مفهومی و ارائه‌ی مدل تحقیق

#### رابطه‌ی میان عدالت و ارزش نظام پیشنهادها

انتخاب متغیرهای عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها بر مبنای مفروضات نظریه‌ی تبادل اجتماعی صورت گرفته است. فرض شده است که اگر تعامل‌های کارمندان با نظام پیشنهاد عادلانه و محترمانه باشد، آنها برای حمایت از سازمان‌شان با پیشنهاد دادن ایده‌های نوآورانه، انگیزه خواهند داشت. رابطه‌ی حسابگرانه‌ی فرد با سازمان، مبتنی بر نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی یا نظریه‌ی بده بستان است که در آن هر طرف رابطه، چیزهای معینی را از دیگری طلب می‌کند و بر طبق آن نیز کمک‌هایی به مبادله صورت می‌دهد. مشارکت در کسب و کار و داد و ستدهای تجاری، نمونه‌های عالی رابطه‌ی حسابگرانه‌اند؛ در صورتی که طرفین خوب عمل نمایند و هر دو طرف از مبادله منتفع شوند رابطه گرایش مثبت می‌یابد، ولی هنگامی که ضرر و زیان رخ دهد یا تعارض به وجود آید رابطه گرایش منفی پیدا می‌کند (Rezaian, 2012, p.25). در نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی یک مبادله‌ی دو جانبه مطرح است که در آن هر یک از دو طرف، کاری برای طرف دیگر انجام می‌دهد و در مقابل، چیزی دریافت می‌کند یا انتظار دارد دریافت کند. کارکنان زمان، فکر، و نیروی کار خود را صرف کارفرمایان می‌کنند، در مقابل کارفرمایان دستمزد و سایر اشکال مزایا، نظیر پاداش، نشان‌ها، برخوردهای خوب و ... را به کارکنان پرداخت می‌کنند (Afjahi, 2009, p.379). کارکنان، مالکان سرمایه‌ی فکری هستند، و در مورد میزان استفاده از سرمایه‌ی فکری خودشان تصمیم می‌گیرند. از طرفی همان‌طور که گفته شد ارزش نظام پیشنهادها معرف نگرش کارکنان به این نظام است. بنابراین، یک نظام پیشنهاد اگر بخواهد از جانب کارکنان با ارزش تلقی شود، بر مبنای تئوری مبادله‌ی اجتماعی می‌بایست نظر مثبت کارکنان را جلب نماید؛ و این نگرش مثبت زمانی ایجاد می‌شود که نظام با دادن بازخوردهای بموقع و مناسب، اطلاعات کامل در مورد نتایج ایده‌های

کارکنان در اختیار آنها قرار دهد و با رفتارهایی در شأن و منزلت افراد، از پیشنهادهای سازنده، تقدیر به- عمل آورد. به عبارتی، سازمان‌ها اگر می‌خواهند ارزش نظام پیشنهادها نزد کارکنان بالا رود، باید ابعاد اطلاعاتی و بین فردی عدالت مراددهای را رعایت کنند. انتظار برخورد باملاحظه و مؤدبانه به‌عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت مراددهای، مطرح است. در محیط کاری یک نشانه‌ی مهم احترام به شأن و مقام هر شخصی، بازخورد بهنگام دادن به وی است. هنگامی که افراد ناچارند برای دریافت پاسخ مدت زیادی صبر کنند احساس برخورد ناعادلانه می‌کنند. به‌طور مشابه، افراد درخصوص تصمیمات اثرگذار بر آنان انتظار دریافت توضیح یا پاسخگویی دارند و هنگامی که چنین اطلاعاتی دریافت نمی‌دارند احساس می‌کنند برخورد ناعادلانه است (Tyler & Bies, 1990, p.95). در نتیجه، کارکنانی که با آنها عادلانه رفتار شده است، براساس یک رابطه‌ی حسابگرانه سرمایه‌ی فکری خود را در قالب ایده‌ها و پیشنهادهای سازنده در اختیار سازمان خواهند گذاشت، چراکه نسبت به نظام نگرش مثبت پیدا می‌کنند. به عبارتی عدالت مراددهای باعث بالا رفتن ارزش نظام پیشنهادها می‌شود و این نگرش مثبت را شکل می‌دهد. بنابراین:

H<sub>1</sub>: عدالت مراددهای رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با ارزش نظام پیشنهادها دارد.

### رابطه‌ی میان عدالت و انگیزه

این رابطه بر مبنای نظریه‌ی عدالت و برابری آدامز تبیین می‌شود. نظریه‌ی برابری یک نظریه‌ی فراگردی در مبحث انگیزش به‌شمار می‌آید که بر تعامل فرد با محیط خود تمرکز دارد. نظریه‌ی برابری برخلاف نظریه‌ی نیاز به فراگردهای اجتماعی‌ای که بر انگیزش و رفتار تأثیر دارند توجه دارد. ادراک فرد از میزان برابری یا نابرابری در محیط کار، مهم‌ترین انگیزه‌ای است که به انجام کار و رضایت خاطر منجر می‌شود. نابرابری منشاء تنش در فرد است. هرچه نابرابری ادراک شده بیشتر باشد انگیزه فرد در کاهش تلاش بیشتر خواهد شد و بالعکس هرچه عدالت ادراک شده بیشتر باشد انگیزه فرد در افزایش تلاش بیشتر می‌شود (Seyed Javadein, 2009a, p.780). نظریه برابری یکی از نظریه‌های شناختی انگیزش کاری به‌شمار می‌آید که بیان می‌دارد شناخت‌های کارکنان رمز درک انگیزش آنان است (Rezaian, 2012, p.25) و مبتنی بر پیش‌فرض ساده‌ای است که آدم‌ها می‌خواهند با آنان منصفانه برخورد شود (Adams, 1963, p.422). بر اساس این نظریه، برابری، باوری است که در مقایسه با دیگران با فرد منصفانه برخورد شده است و نابرابری باوری است که در مقایسه با دیگران با وی غیرمنصفانه برخورد شده است (Rezaian, 2011, p.130). برخی از نظریه‌های انگیزش بر فراگردهای کاملاً فردی مانند فعال کردن نیازها و پاسخ به هدف‌ها استوارند. رهیافت دیگر به انگیزش که عدالت سازمانی نامیده می‌شود نیز نظریه‌ی مبتنی بر فرد است ولی بعد اجتماعی هم به آن افزوده شده است، به‌ویژه مفهوم‌پردازی‌های گوناگون که افراد از منظر مقایسه‌های

اجتماعی درباره‌ی عدالت سازمانی صورت می‌دهند (Rezaian, 2012, pp.1-2). نظریه‌ی برابری نیز بر رعایت عدالت در سازمان در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. بنابراین: H<sub>2</sub>: عدالت مراوده‌ای رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با انگیزه‌ی کارکنان برای ارائه‌ی پیشنهاد دارد.

### رابطه‌ی میان ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد

بررسی نگرش‌ها بر اساس سه عنصر سازنده یعنی شناخت، عاطفه، و رفتار، کمک می‌کند تا پیچیدگی آن و رابطه‌ی بالقوه‌ای که با رفتار دارد، درک شود. شایان ذکر است که این عناصر باهم رابطه‌ی نزدیکی داشته و علی‌الخصوص شناخت و عاطفه از بسیاری جهات از یکدیگر قابل تمیز دادن نیستند. به‌عنوان مثال، اگر یک نفر به این نتیجه برسد که فردی با وی رفتار ناعادلانه‌ای داشته است، تقریباً همزمان با شکل‌گیری این تفکر، احساسی منفی نسبت به آن فرد در وی ایجاد می‌شود. به‌همین دلیل است که گفته می‌شود شناخت و عاطفه در هم آمیخته‌اند (Robbins & Judge 2010, p.85). نگرش‌ها از طریق تبدیل شدن به انگیزه و نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند. در واقع، انگیزه و نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ی آن رفتار است (Seyed Javadein, 2009b, p.232). بنابراین:

H<sub>3</sub>: بین ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه‌ی کارکنان برای ارائه‌ی پیشنهاد رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### نقش میانجی ارزش نظام در رابطه‌ی میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه

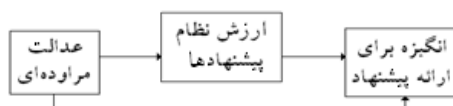
براساس تئوری آدامز، عدالت بر انگیزه اثرگذار است؛ اما به جهت اینکه روشن شود این تأثیر به‌طور کامل است یا بخشی<sup>۱</sup>، این رابطه از کانالی به‌نام ارزش نظام پیشنهادها نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد، یعنی همان نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها؛ چراکه عدالت مراوده‌ای برای شناخت نگرش‌های متنوع کارکنان متغیر مهمی به‌شمار می‌آید. کیفیت برخورد در روابط متقابل شخصی در بنیادی‌ترین سطح بر هویت فردی تأثیر می‌گذارد. برخوردهای توأم با بی‌حرمتی در روابط متقابل شخصی احساس بی‌عدالتی را برمی‌انگیزاند (Tyler & Bies, 1990, p.95). از آنجایی که برداشت‌های کارکنان شدیداً تحت تأثیر ارزشیابی شخصی و نگرش‌ها قرار دارند، مدیران نمی‌توانند صرفاً با بیان جملات منطقی ایجاد انگیزه کنند. باید کارکنان را به‌عنوان موجودات احساسی پذیرفت و بنا به تمایلشان در آنان انگیزه ایجاد کرد. مدیر نمی‌تواند به آسانی کارکنان را به پذیرش الگوهای انگیزشی که خودش می‌خواهد داشته باشد، تشویق کند

<sup>1</sup> Full Effect or Partial Effect

(Seyed Javadein, 2009a, p.766)، چرا که پذیرش هرگونه الگوی انگیزشی از جمله انگیزه برای ارائه پیشنهاد، باید بنا به تمایل کارکنان و از طریق اثرگذاری بر نگرش آنان صورت گیرد. بنابراین:

H<sub>4</sub>: ارزش نظام پیشنهادها در رابطه‌ی میان عدالت مرادده‌ای و انگیزه‌ی کارکنان برای ارائه‌ی پیشنهاد میانجی‌گری می‌کند.

با توجه به تحقیقات گذشته و تعاریف ارائه شده، محققین، مدل مفهومی به شرح زیر را به‌منظور بررسی نحوه تأثیر عدالت مرادده‌ای بر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد ارائه کردند:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (Adapted from Buech et al., 2010)

### روش شناسی تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای عدالت مرادده‌ای، ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد می‌باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی تحقیق، عدالت مرادده‌ای متغیر برونزا و ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد متغیرهای درونزا هستند؛ و از جهتی دیگر می‌توان عدالت مرادده‌ای را به‌عنوان متغیر مستقل، ارزش نظام پیشنهادها را به‌عنوان متغیر میانجی، و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد؛ در این پرسشنامه، به ترتیب ۳ سؤال برای سنجش عدالت مرادده‌ای، ۴ سؤال برای سنجش ارزش نظام پیشنهادها، و ۳ سؤال برای سنجش انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد، با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. معیارهای سنجش عدالت مرادده‌ای از تحقیقات بوگر و بارون (۲۰۰۱) گرفته، و برای اندازه‌گیری ارزش نظام پیشنهادها از مطالعه‌ی کادول و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد؛ انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد نیز از دو مقیاس اقتباس شد (Tierney, Farmer & Graen, 1999; Choi, 2004)؛ این مقیاس‌ها برای سنجش میزان تمایل و رغبت کارمندان برای درگیر شدن در نظام پیشنهادها سازمان طراحی شده بودند.

به‌منظور سنجش پایانی با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است. این اعداد نشان‌دهنده‌ی این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به‌منظور سنجش روایی سؤالات نیز، روایی همگرا محاسبه شد. این روایی در مدل PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص، نشان‌دهنده‌ی میزان واریانس است که یک سازه (متغیر) از نشانگرهایش به‌دست می‌آورد. برای این معیار، فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کنند چرا که این مقدار تضمین می‌کند حداقل ۵۰ درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می‌شود. در ادامه نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا در این تحقیق ارائه می‌شود.

جدول (۲): ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای هر یک از متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
عدالت مراوده‌ای	۰/۸۸۸	۰/۹۳۰	۰/۸۱۷
ارزش نظام پیشنهادها	۰/۷۹۰	۰/۸۶۳	۰/۶۱۳
انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد	۰/۹۱۴	۰/۹۴۶	۰/۸۵۴

به‌منظور سنجش روایی سؤالات، علاوه بر محاسبه روایی همگرا، از تحلیل عاملی نیز استفاده شد که یک فن آماری می‌باشد و در اکثر پژوهش‌های علوم انسانی کاربرد دارد. در تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای عدالت مراوده‌ای، ارزش نظام پیشنهادها، و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد، مقدار KMO به ترتیب برابر ۰/۷۴۳، ۰/۷۳۴، و ۰/۷۴۴ بدست آمد که این امر بیانگر کفایت نمونه‌گیری برای متغیرهای تحقیق است. به‌علاوه، از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت برابر صفر بود (کوچکتر از ۰/۰۵)، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. جهت بررسی صحت مدل اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ می‌باشند، و این بیانگر روایی ساختاری است.

از آنجا که این پژوهش به بررسی انگیزه‌ی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد برای شرکت در نظام پیشنهادها، این دانشگاه می‌پردازد، جامعه‌ی آماری این تحقیق را کارکنان لیسانس و بالاتر از لیسانس

<sup>1</sup> Composite Reliability

<sup>2</sup> Average Variance Extracted

دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل می‌دهند که به کارکنان قراردادی، پیمانی، رسمی، بیمه‌ای، پیمانی موقت، و شرکتی تقسیم می‌شوند، و جز کارکنان شرکتی، مابقی کارمندان به پورتال دسترسی دارند و مجاز به شرکت در نظام پیشنهادها و ارائه نظرات و ایده‌های خود می‌باشند، و تعداد آنها ۷۱۴ نفر است. واحد تحلیل نیز فرد می‌باشد. نمونه‌ی آماری مناسب برای پژوهش بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) که حداکثر تعداد نمونه را در اختیار محقق قرار می‌دهد، تعداد ۱۶۹ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها و در نظر گرفتن نرخ بازگشت (۷۰ درصد)، پرسشنامه بین ۲۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه فردوسی به صورت حضوری و به شکل تصادفی، با استفاده از جدول اعداد تصادفی تهیه شده به کمک نرم افزار، توزیع شد. ۱۸۰ پرسشنامه برگشت داده شد که از این تعداد نیز ۱۱ پرسشنامه ناقص و غیرقابل استفاده بود، و در پایان، تحلیل‌ها بر روی ۱۶۹ پرسشنامه کامل انجام گرفت.

### بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

مدل‌های آماری مورد استفاده که به آنها آزمون‌های آماری نیز می‌گویند به دو دسته‌ی کلی آزمون-های پارامتریک و آزمون‌های غیرپارامتریک<sup>۱</sup> تقسیم می‌شوند (Hafeznia, 2010, p.279). پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درستی از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی (انحراف از قرینگی) و کشیدگی استفاده گردید که بوسیله‌ی نرم‌افزار SPSS اجرا، و نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۱ و -۱ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت میزان چولگی و کشیدگی اندک است و متغیرها از نظر قرینگی و پراکندگی تقریباً نرمال هستند. در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است (George & Mallery, 2003).

جدول (۳): نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	چولگی	کشیدگی
عدالت مراوده‌ای	-۰/۳۷۳	-۰/۳۴۴
ارزش نظام پیشنهادها	-۰/۲۸۴	-۰/۵۴۴
انگیزه ای برای ارائه‌ی پیشنهاد	-۰/۳۸	-۰/۴۷۱

<sup>۱</sup> Parametric and Non-Parametric

### بررسی مدل‌های متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

پس از آنکه نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت، می‌توان آزمون‌های آماری در نظر گرفته شده برای تحلیل داده‌ها را اجرا نمود. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS)، جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. PLS نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری مانند لیزرل و آموس، نیاز به شروط کمتری دارد (Liljander, Polsa & Van Riel, 2009). به‌عنوان مثال، بر عکس لیزرل، مدل‌یابی مسیر PLS برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است، به‌ویژه هنگامی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند و یا توزیع داده‌ها غیر نرمال می‌باشد، استفاده از این نگرش مناسب‌تر خواهد بود (Wen Wu, 2010). البته مزیت اصلی مدل‌یابی PLS نسبت به لیزرل در این است که به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (Wixom & Watson, 2001)، هرچند که در این تحقیق از حجم نمونه نسبتاً بالایی استفاده شده است. یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده می‌شود، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت (Sanchez & Ligerio, 2010). PLS هم‌زمان دو مدل را بررسی می‌کند؛ مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) که ارتباط متغیرهای آشکار (سؤالات) با متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و مدل درونی (مدل ساختاری) که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه‌گیری می‌کند (Wen Wu, 2010).

### مدل اندازه‌گیری متغیرهای عدالت مراوده‌ای، ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی (ساختاری) تحقیق لازم است تا از صحت مدل اندازه‌گیری متغیر مستقل (عدالت مراوده‌ای)، متغیر میانجی (ارزش نظام پیشنهادها)، و متغیر وابسته (انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد) اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری این سه متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان (عامل‌های به‌دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است.

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>2</sup> Partial least Squares (PLS)



نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که کلیه مدل‌های اندازه‌گیری، مناسب و تمامی اعداد و پارامترهای مدل معنادار هستند.

جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی

p-values	ارائه‌ی پیشنهاد انگیزه برای	ارزش نظام پیشنهادها	عدالت مراوده‌ای	متغیر نشانگرها
<۰/۰۵	۰/۶۵۵	۰/۵۶۰	۰/۹۱۴	IJ1
<۰/۰۵	۰/۵۹۵	۰/۵۳۸	۰/۸۹۸	IJ2
<۰/۰۵	۰/۷۲۹	۰/۵۷۳	۰/۹۰۰	IJ3
<۰/۰۵	۰/۶۲۱	۰/۸۱۹	۰/۵۲۰	VS1
<۰/۰۵	۰/۵۱۷	۰/۷۶۴	۰/۴۸۶	VS2
<۰/۰۵	۰/۵۰۸	۰/۷۵۶	۰/۴۸۷	VS3
<۰/۰۵	۰/۵۰۳	۰/۷۹۳	۰/۴۳۴	VS4
<۰/۰۵	۰/۹۲۱	۰/۶۶۶	۰/۶۷۴	MS1
<۰/۰۵	۰/۹۰۹	۰/۶۰۲	۰/۶۷۶	MS2
<۰/۰۵	۰/۹۴۳	۰/۶۴۲	۰/۶۸۲	MS3

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، تمامی مقادیر سنج‌های مرتبط با متغیرهایی که در خانه-های با رنگ تیره مشخص شده‌اند، بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت مدل‌های اندازه‌گیری تمام متغیرها مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

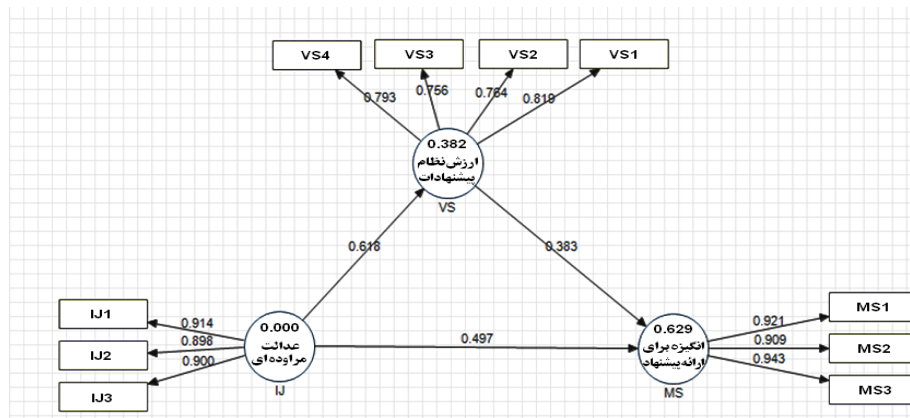
#### بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

قدرت پیش‌بینی مدل طراحی شده، با استفاده از مقدار واریانس توضیح داده شده ( $R^2$ ) برای متغیرهای وابسته، تحلیل می‌شود (Falk & Miller, 1992). فالک و میلر (۱۹۹۲) مقادیر بزرگتر یا مساوی ۰/۱ را برای واریانس توضیح داده شده قید کرده‌اند. در تحقیق حاضر، با توجه به مقادیر جدول ۵، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری تحقیق حاضر، از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است. به عبارت دیگر میزان حدوداً ۶۳ درصد از واریانس متغیر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد، توسط متغیرهای وارد شونده به آن در مدل توضیح داده می‌شود که مقدار قابل قبولی می‌باشد.

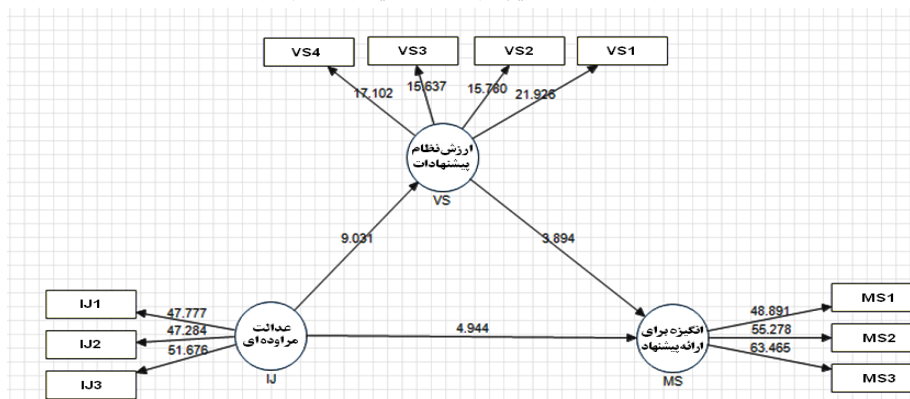
جدول (۵): واریانس توضیح داده شده متغیر وابسته

$R^2$	شاخص
	متغیر وابسته انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد
۰/۶۲۹	

با توجه به مطالب عنوان شده در خصوص تحلیل مدل اندازه‌گیری، ملاحظه می‌شود که تمامی شاخص‌های مورد بررسی، شرایط لازم را دارا می‌باشند و بنابراین مدل پیشنهادی در این تحقیق از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی کافی برخوردار است. پس از بررسی و تحلیل مدل اندازه‌گیری، در ادامه فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه‌ی بین دو متغیر عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد  $0/497$  محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری  $0/05$  کمتر است، در واقع عدد معناداری بزرگ‌تر از  $1/96$  می‌باشد (شکل ۳). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $0/05$  معنادار می‌باشد، یعنی عدالت مراوده‌ای بر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه‌ی دوم). همچنین در ارتباط با فرضیه‌ی اول

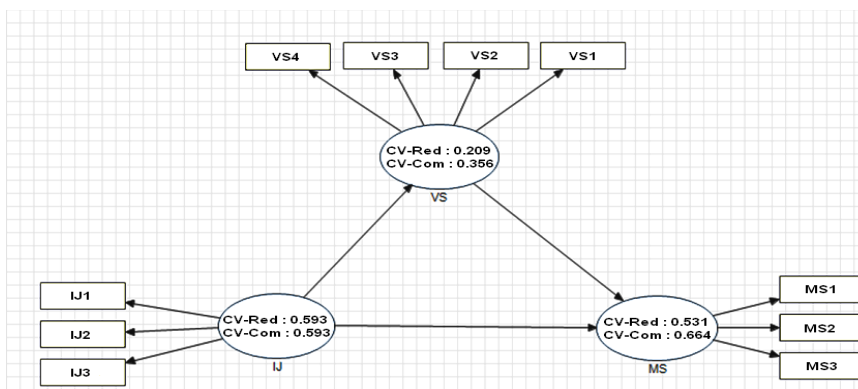
تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه‌ی بین دو متغیر عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها ۰/۶۱۸ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، در واقع عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد، یعنی عدالت مراوده‌ای بر ارزش نظام پیشنهادها تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه‌ی اول). در ارتباط با فرضیه‌ی سوم تحقیق نیز، مقدار ضریب مسیر برای رابطه‌ی بین دو متغیر ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد ۰/۳۸۳ محاسبه شد. با توجه به مقدار احتمال (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر است، در واقع عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد، یعنی ارزش نظام پیشنهادها بر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد تأثیر معنادار و مثبتی دارد (تأیید فرضیه‌ی سوم). بنابراین، فرضیه‌ی چهارم یعنی میانجی بودن ارزش نظام پیشنهادها در رابطه‌ی بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد نیز تأیید می‌شود؛ چرا که برای تأیید فرضیه‌ی میانجی لازم است: ۱- بین متغیر مستقل و میانجی رابطه‌ی معنادار باشد (مانند فرضیه‌ی اول) و ۲- بین متغیر میانجی و وابسته رابطه‌ی معنادار باشد (مانند فرضیه‌ی سوم) (Shaver, 2005). حال، در این شرایط اگر رابطه‌ی بین متغیر مستقل و وابسته نیز معنادار بود (مانند فرضیه‌ی دوم)، می‌توان گفت میانجی‌گری به صورت بخشی است؛ اما در صورت عدم تأیید رابطه‌ی متغیر مستقل و وابسته، میانجی‌گری به طور کامل می‌باشد؛ به این معنی که تنها راه اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته از راه متغیر میانجی است (Shaver, 2005). اما از آنجا که در پژوهش حاضر، رابطه‌ی متغیر مستقل (عدالت مراوده‌ای) و متغیر وابسته (انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد) معنادار بود (تأیید فرضیه‌ی دوم)، می‌توان گفت میانجی‌گری به طور بخشی می‌باشد نه کامل.

### بررسی شاخص‌های برازش مدل

جهت بررسی شاخص‌های برازندگی مدل آزمون‌های گوناگونی وجود دارند که پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل می‌باشد. اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه، توافق همگانی وجود ندارد. در نتیجه، مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند و حتی برنامه‌های معادلات ساختاری مانند نرم‌افزارهای آموس و لیزرل نیز تعداد زیادی شاخص برازندگی ارائه می‌دهند (Hooman, 2013, p.235). در پژوهش حاضر، برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار<sup>۱</sup> که شامل شاخص بررسی اعتبار

<sup>1</sup> Cross Validation (CV)

اشتراک<sup>۱</sup> و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی<sup>۲</sup> می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن  $Q^2$  استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۶ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده‌است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشند.



شکل ۴: شاخص‌های برازش مدل تحقیق

جدول (۶): شاخص‌های اشتراک (CV-Com) و شاخص حشو (CV-Red)

متغیر	CV-Com	CV-Red
عدالت مراوده‌ای	۰/۵۹۳	۰/۵۹۳
ارزش نظام پیشنهادها	۰/۳۵۶	۰/۲۰۹
انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد	۰/۶۶۴	۰/۵۳۱

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با طرح چهار فرضیه‌ی اصلی و به کمک روش‌های آمار استنباطی سعی در بررسی نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه‌ی بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای پیشنهاد در میان کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد دارد. جهت تبیین چارچوب مفهومی، در ابتدا، بر اساس نظریه‌ی تبادل اجتماعی،

<sup>1</sup> CV-Communality (CV-Com)

<sup>2</sup> CV-Validation Redundancy (CV-Red)

نشان داده شد عدالت مراوده‌ای بر ارزش نظام پیشنهادها، که در واقع همان نگرش کارکنان نسبت به این نظام است، تأثیرگذار می‌باشد. همچنین، رابطه‌ی عدالت مراوده‌ای با انگیزه بر مبنای تئوری انگیزشی آدامز تبیین شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا همبستگی بین متغیرها و همچنین سؤالات آنها مورد آزمون قرار گرفت، و سپس به کمک تحلیل مسیر معادلات ساختاری، مسیرهای اساسی شناسایی شدند. نتایج تحلیل حاکی از آن بود که تمامی فرضیه‌های مطالعه تأیید می‌شوند؛ به عبارتی، نتایج به دست آمده از مدل پژوهش، بیانگر تأیید نقش میانجی ارزش نظام پیشنهادها در رابطه‌ی بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد است. بعلاوه، مشخص شد عدالت مراوده‌ای به‌طور مستقیم نیز با انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد رابطه‌ی معناداری دارد.

جهت اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادها و برای اینکه این نظام پویا و اثربخش باشد، کارکنان باید در آن به جای ایفای نقش منفعل و ناظر، نقشی فعال داشته باشند. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش این است که فرآیندهای زیربنایی وارد شدن کارمندان را به نظام‌های پیشنهاد بررسی کند تا این نظام بتواند در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خصوصی و دولتی در راستای برنامه‌های تحول اداری و ساختاری مؤثر واقع شود. به این منظور، ابتدا مفهوم انگیزش در زمینه‌ی نظام پیشنهادها به کار گرفته شد. هر چند رنک و دیگران (۲۰۰۴) اعتقادشان بر این است که برای بروز نوآوری، مقدمات متفاوتی از جمله انگیزه نیاز می‌باشد، اما این نویسندگان نوع خاصی از انگیزه را در ارتباط با درگیر شدن در نظام پیشنهادها در نظر نگرفته‌اند. مطالعه‌ی حاضر با بررسی نوع خاصی از انگیزه در این زمینه، که انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد نامیده می‌شود، به این چالش پاسخ می‌دهد. سپس، رابطه‌ی میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد مورد بررسی قرار گرفت. هر چند به نظر می‌رسد میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه و نوآوری، هر دو رابطه وجود داشته باشد، اما اثرات عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارمندان جهت بروز رفتار نوآورانه در زمینه‌ی یک نظام پیشنهاد تا کنون بررسی نشده است.

همچنین، در مسیر دوم این مطالعه، وجود یک رابطه‌ی مثبت و غیرمستقیم معنی‌دار میان عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد که به صورت بخشی توسط ارزش نظام پیشنهادها میانجی‌گری می‌شود، شناسایی شد.

تاکنون، بررسی نقش ارزش نظام پیشنهادها به‌عنوان عامل میانجی در رابطه‌ی بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. وجود مبنای تئوریک در مورد

رابطه‌ی بین ارزش نظام پیشنهادها و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد، بیانگر این است که نظام پیشنهادها می‌تواند به‌عنوان یک مکانیزم میانجی در رابطه بین عدالت مراوده‌ای و انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد تعریف شود. بنابراین، رعایت عدالت مراوده‌ای در سازمان، هم از این جهت که با تأثیر بر نگرش کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها، موجب شرکت یا عدم شرکت در آن نظام می‌شود و هم به‌لحاظ این که مستقیماً بر انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد اثرگذار است، امری انکارناپذیر می‌باشد. در نتیجه، یافته‌های تحقیق حاضر، پژوهش در مورد عدالت سازمانی را گسترش می‌دهد، یعنی اثرات مثبت عدالت مراوده‌ای بر روی انگیزش کارمندان برای ارائه‌ی پیشنهاد را نشان می‌دهد. بعلاوه، یافته‌ها بر اهمیت عملی عدالت مراوده‌ای برای نظام پیشنهادها تأکید می‌کند، که به نوبه‌ی خود موجب صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها می‌شود. با توجه به اینکه جامعه‌ی آماری این پژوهش را افراد تحصیل کرده تشکیل داده بودند، در نتیجه می‌توان یکی از دلایل اهمیت رعایت عدالت مراوده‌ای در برخوردها (از نظر افراد جامعه) را به این عامل نسبت داد. انتظار برخورد با ملاحظه و مؤدبانه به‌عنوان محور ترجیحات افراد از عدالت مراوده‌ای مطرح است. در محیط کاری یک نشانه‌ی مهم احترام به شأن و مقام هر شخصی، بازخورد به‌هنگام دادن به وی است. هنگامی که افراد ناچارند برای دریافت پاسخ مدت زیادی صبر کنند احساس برخورد ناعادلانه می‌کنند. به‌طور مشابه، افراد در خصوص تصمیمات اثرگذار بر تأیید یا رد پیشنهاد آنان، انتظار دریافت توضیح یا پاسخ‌گویی دارند و هنگامی که چنین اطلاعاتی دریافت نمی‌دارند احساس برخورد ناعادلانه می‌کنند. بنابراین، ضرورت برخورد محبت‌آمیز و توأم با احترام با کارکنان پیشنهاد دهنده، و توجه به قدر و منزلت افراد همراه با دادن بازخورد پیشنهادهای گذشته و تشویق و قدردانی در صورت اجرای پیشنهاد، همچنین ارائه‌ی توضیحات به‌طور کامل و محترمانه و توجه در صورت عدم اجرای پیشنهاد، از مصادیق رعایت عدالت مراوده‌ای در بستر نظام پیشنهادها است، که باعث افزایش انگیزه، شوق، و رغبت لازم جهت شرکت در این نظام و ارائه‌ی ایده‌ها و نظرات خلاقانه کارکنان به دانشگاه می‌شود؛ و ممکن است باعث افزایش انگیزه و تشویق کارکنان برای شراکت در تصمیم‌گیری با کیفیت‌تر و کارهای نوآورانه و خلاقانه شود و دانشگاه را از ثمرات فراوان آن بهره‌مند سازد.

جهت عینیت بخشیدن به نتایج بدست آمده، یافته‌های پژوهش حاضر، راهکارهای عملی و اشارات متعددی برای رویه‌های سازمان دارد. اول، مهم‌ترین نکته اینک اثر عدالت مراوده‌ای باید مدنظر قرار گیرد. سازمان‌ها اغلب برای تسریع و تقویت کارایی، فرآیندهای نظام پیشنهاد را مدیریت می‌کنند؛ اما "عوامل نرم" نظیر عدالت مراوده‌ای که اکثر اوقات نادیده گرفته می‌شوند نیز باید مدنظر قرار گیرند.

هم‌راستا با نویسندگان دیگر که پیشنهاد می‌کنند سازمان‌ها باید اقدامات خود را توضیح دهند یا سرپرستان را به صورت نظام‌مند برای تقویت عدالت مرادده‌ای آموزش دهند، موارد زیر نیز توصیه می‌شود: بازخورد به پیشنهادها باید به صورت مفصل و محترمانه دلایل رد یا پذیرش اجرای پیشنهادها را توضیح دهد. بعلاوه، سرپرستان باید آموزش ببینند که در زمان تلاش جهت تشویق کارمندان برای ارائه‌ی پیشنهاد، به روشی تصدیقی و محترمانه ارتباط برقرار کنند. همچنین، کارگروه‌های نظام پیشنهادها که در هر دانشکده قرار دارند، باید از این جنبه فعال‌تر عمل کنند.

دوم، نتایج، نقش مهم ارزش یک نظام پیشنهاد را نشان می‌دهد. ایجاد درک نسبت به مربوط بودن نظام و فایده‌ی پایدار آن یکی از راه‌های افزایش ارزش مثبت نظام پیشنهادها می‌باشد. بنابراین، مزایای نظام پیشنهادها برای کارمندان سازمان باید رسماً، و برای مثال از طریق مجلات، آگهی‌ها، یا سخنرانی‌های مدیریت به اطلاع برسد تا کارکنان نسبت به این نظام نگرش مثبتی پیدا کنند. بنابراین، به سازمان‌ها توصیه می‌شود به سرمایه‌های فکری منابع انسانی خود توجه خاصی داشته باشند و اقداماتی در راستای بهبود و توسعه‌ی آنان به عمل آورند. همچنین توصیه می‌شود، مسئولان نظام پیشنهادها، به‌منظور ارتقاء عملکرد خود، به توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی توأم با احترام با کارکنان پردازند، که این نیز می‌تواند یکی از راهکارهای کسب ایده‌های جدید از کارکنان باشد. شایان ذکر است، از آنجا که بیشترین مسائل و مشکلات کاری متوجه کارکنان صف مقدم یا مرزگستر می‌شود، توجه به ایده‌های این رده از کارکنان اهمیت خاصی دارد، چرا که به سبب آشنایی کامل با مشکلات و نقایص کاری، می‌توانند پیشنهادهای راهگشایی ارائه کنند؛ بنابراین، موضوع انگیزش برای ارائه‌ی پیشنهاد، در ارتباط با این دسته از افراد باید حتماً مدنظر قرار گیرد. همچنین در اینجا باید اشاره کرد، در بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی، بعد عدالت مرادده‌ای به آن دلیل اهمیت دارد که رعایت آن در مورد کارکنان یکی از ارزان‌ترین راه‌های تأثیرگذاری بر رضایتمندی آنان است؛ زیرا بر خلاف عدالت توزیعی که اجرای آن توأم با هزینه‌هایی از قبیل اعطای پاداش و پرداخت تشویقی می‌باشد، اجرای عدالت مرادده‌ای هزینه‌ای برای سازمان دربر ندارد.

با درنظر گرفتن مربوط بودن نظام پیشنهادها برای موفقیت سازمانی و صرفه‌جویی هزینه، امید است نتایج پژوهش حاضر عامل محرکی برای پژوهش‌های آینده باشد، به بهینه شدن فرآیندهای پیشنهاددهی در سازمان‌ها کمک کند، و بینش نسبت به ساز و کارهای زیربنایی ایجاد انگیزش در کارمندان جهت ارائه‌ی پیشنهاد را غنی سازد. از این رو، پژوهشگرانی که علاقه‌مند به تحقیق در این زمینه می‌باشند، می‌توانند با وارد کردن متغیرهای جدید اثر گذار بر انگیزه در مدل کنونی، افزایش انگیزه برای شرکت در نظام

پیشنهادها و ارائه‌ی ایده را از جنبه‌های دیگر بررسی کنند؛ چرا که برای کسب دیدگاه جامع‌تر نسبت به ساز و کارهای زیربنایی انگیزشی، متغیرهایی که در این رابطه می‌توانند تأثیرگذار باشند باید بررسی شوند. از جمله متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، و همچنین سبک مدیریتی به عنوان متغیرهای مستقل می‌توانند ایده‌های مناسبی باشند که در فرآیند ایجاد انگیزه برای ارائه‌ی پیشنهاد و افزایش نرخ مشارکت متمرثمر خواهند بود. به عنوان مثال، در رابطه با ویژگی‌های شخصی می‌توان گفت، این احتمال وجود دارد که عدالت مراوده‌ای زیاد تنها در کارمندانی که برای برخورد با شأن و احترام، یعنی همان عدالت مراوده‌ای، ارزش قائل هستند به ایجاد انگیزه‌ی بیشتر منجر شود؛ به همین دلیل بررسی آن خالی از لطف نیست. عوامل رفتاری نیز از جمله موانع بسیار جدی در استقرار نظام مشارکت محسوب می‌شود. آثار وجود فرهنگ ارباب-رعیتی، عدم تمایل به انجام کار گروهی، نبود زمینه‌ی مساعد جهت انتقاد پذیری، تمایل به گوشه‌نشینی، و نبود روحیه‌ی همبستگی از جمله عوامل رفتاری می‌باشند که نقش بازدارندگی را در استقرار نظام پیشنهادها بازی می‌کنند. از این رو، بررسی این عوامل نیز در زمینه‌ی نظام پیشنهادها توصیه می‌شود. همچنین، مقایسه‌ی میزان تأثیر گزینه‌های مختلف جهت تقدیر از پیشنهادهای سازنده مثل پرداخت نقدی، هدایا، و غیره در ادراک عدالت توزیعی از دیدگاه کارکنان، می‌تواند به عنوان یکی دیگر از پیشنهادهای پژوهشی مطرح شود.

به دلیل اینکه جامعه‌ی آماری را، فقط کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل داده‌اند، پژوهش حاضر جهت تعمیم نتایج به همه‌ی سازمان‌ها با محدودیت مواجه است. چرا که نظام پیشنهادها مقوله‌ای عام می‌باشد که در همه‌ی سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی، فرهنگی، و ... می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، تنها با مطالعه‌ی ویژگی‌های نظام پیشنهادها در چندین سازمان، می‌توان از انحرافات تعمیم جلوگیری به عمل آورد. ضمن اینکه، این کار می‌تواند موجب اطمینان از صحت نتایج به دست آمده شود. بعلاوه، در مطالعه حاضر عدالت مراوده‌ای و ارزش نظام پیشنهادها از دیدگاه کارمندان ارزیابی شد و نتایج تنها ارزیابی‌های ذهنی را منعکس می‌کند. هر چند سعی شد که از شاخص‌های متفاوتی برای اندازه‌گیری این عوامل استفاده شود، اما ممکن است این شاخص‌های ذهنی با شاخص‌های عینی متفاوت باشند؛ بنابراین، توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی این عوامل با استفاده از شاخص‌های عینی نیز بررسی شوند و یا به مقایسه سنجه‌های عینی و ذهنی پرداخته شود. همچنین، بنا به دلایل سازمانی، دانش کارمندان در مورد نظام پیشنهادها امکان کنترل نداشت؛ بنابراین، این احتمال وجود دارد که کارمندان بدون داشتن دانش



نسبت به نظام پیشنهادها به سؤالات پاسخ داده باشند. با این وجود، طبق نظر سرپرستان نظام و مسئولان مربوطه، نظام پیشنهادها در دانشگاه به خوبی شناخته شده است و همه‌ی کارمندان از آن آگاهی دارند.

## References

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Afjahi, A. A. (2009). *The basic philosophy and theories of leadership and organizational behavior*, (6<sup>th</sup> Ed). Tehran: SAMT. (in persian)
- Amabile, T. M.; Barsade, S. G.; Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work, *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Beugre', C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systematic justice: the effects of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-39.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: communication criteria for fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, 1, Greenwich, CT: JAI Press.
- Buech, V.; Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 507-525.
- Caldwell, S. D.; Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Chiu, C. M.; Sun, S. Y.; Sun, P. C., & Ju, T. L. (2007). An empirical analysis of the antecedents of web-based learning continuance, *Computers & Education*, 49(4), 1224-45.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: the mediating role of psychological processes, *Creativity Research Journal*, 16(2), 187-199.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: the federal case, *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Clegg, C.; Unsworth, K.; Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2001). *Procedural justice and work motivation*. in Steers, R. M. and Porter, L. W. (Eds.) *Motivation and work behavior*, 5th edition, 131-143.
- Deming, E. (1996). *The 7 deadly diseases of management*, Translated by Norouz Dardari. Tehran: institutes of cultural services. (in persian)

Elamin, A. M. (2012). Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (8)1, 71-88.

Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology, *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74.

Falk, R., & Miller, N. (1992). *A primer soft modeling*. Akron: the university of Akron Press.

Figuroa, H. (2000). Sensormatic saves \$1.7 million through employee suggestions, *Caribbean Business*, 28.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32.

Fornel, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: a Simple guide and reference, 11.0 update*. Third Edition. Allyn & Bacon, USA.

Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? the performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.

Hafeznia, M. R. (2010). *An introduction to the research method in humanities*, (17<sup>th</sup> Ed). Tehran: SAMT. (in persian)

Hamidi, N.; Alvani, M., & Jabari, F. (2010). Comparative study between models of suggestion system and present the appropriate model to set in Islamic Azad University of Qazvin, *Management Journal*, 7(20), 76-93. (in persian)

Hersey, P., & Blanchard, K. (2006). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Translated by Ali Alagheband, (28<sup>th</sup> Ed). Tehran: Amir kabir. (in persian)

Hooman, H. A. (2013). *Structural equation modeling with LISREL application*, (5<sup>th</sup> Ed). Tehran: SAMT. (in persian)

Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit, *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Jafari, Sh. (2003). Suggestion system based on kaizen principles and goal setting in suggestion system, 4<sup>th</sup> National conference of suggestion system, Tehran: Jahad Daneshgahi, faculty of management, Tehran University. (in persian)

Jahanian, R. (2009). Approaches to the development of cooperative management systems in educational centers from managers, assistants, and

teachers' viewpoints. *Research in Curriculum Planning A Quarterly Journal of Science and Research*, 23(21), 153-174. (in persian)

Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation, *Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.

Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.

Kazemi, M.; Hamidi, M., & Sha'rbaf, A. (2008). Evaluation of efficiency and effectiveness of suggestion system in Khorasan regional electric company and present mechanism to improve. *2<sup>nd</sup> National Conference of suggestion system*, Tehran. (in persian)

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. 7<sup>th</sup> edition, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*, Educational and psychological measurement, 607-610.

Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489.

Liao, W. C., & Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes, *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-56.

Liljander, K.; Polsa, P., & Van Riel, A. (2009). Modeling consumer responses to an apparel store band: store image as a risk reducer, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281-290

Mitchell, J. I.; Gagné, M.; Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology, *Computers in Human Behavior*, 28, 729-738.

Moghimi, M. (2006). *Suggestion system in public organization: from theory to practice*, (1<sup>st</sup> Ed). Tehran: cultural services to Iranian in abroad. (in persian)

Moshabaki, A. (1999). Participation in the system of the organizational productivity, *State Management Magazine*, 39, 13-28. (in persian)

Motahari, M. (1989). *Collection of remnant, 1*, Tehran: Sadra. (in persian)

Ohly, S.; Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.

Patterson, M. L. (1998). From experience: linking product innovation to business growth, *Journal of Product Innovation Management* 15(5), 390-402.

Rahnavard, F. (2001). Interceptor factors of participative management (case study: a public organization), *Conference of Development in Administrative System*. Tehran: State Management Training Center. (in persian)

Ramezani, J. (2005). *Participative management emphasizing on suggestion system*. Tehran: Payam Moalef. (in persian)

- Rank, J.; Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative, *Applied Psychology: an International Review*, 53(4), 518-528.
- Rapp, C., & Eklund, J. R. (2007). Sustainable development of a suggestion system: factors influencing improvement activities in a confectionary company, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 79-94.
- Rezaian, A. (2011). *Principle of organizational behavior management*, (11<sup>th</sup> Ed). Tehran: SAMT. (in persian)
- Rezaian, A. (2012). *Anticipatory and organizational justice: advanced organizational behavior management*, (5<sup>th</sup> Ed). Tehran: SAMT. (in persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2010). *Organizational behavior*, Translated by Mahdi Zare, (1<sup>st</sup> Ed). 1, Tehran: NAS. (in persian)
- Salari, M.; Vafadar, Z.; Khaghanizade, M.; Haji Amini, Z., & Daneshmandi, M. (2009). Effect of implementing suggestion system on organizational commitment of employee in critical care unit, *Iranian Journal of Critical Care Nursing*, 2(1), 21-26. (in persian)
- Sanchez, A., & Ligeró, F. (2010). An institutional approach to the environmental management systems of golf courses in Andalusia, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(4), 24-38.
- Sepasgozar, H. (2001). Interceptor factors of implementing suggestion system in public organizations of Iran. 3<sup>th</sup> National Conference of Suggestion System, Tehran: Jahad daneshgahi, faculty of management, Tehran University. (in persian)
- Seyed Javadein, R. (2009a). *Management and organizational theory*, (2<sup>nd</sup> Ed). 1, Tehran: Negah-e Danesh. (in persian)
- Seyed Javadein, R. (2009b). *Management and organizational theory*, (2<sup>nd</sup> Ed). 2, Tehran: Negah-e Danesh. (in persian)
- Shaver, J. M. (2005). Testing for mediating variables in management research: concerns, implications, and alternative strategies, *Journal of Management*, (31), 330-353.
- Shirazi, A. (2006). Pathology of suggestion system: a case study. *National conference of founder group of suggestion system*. (in persian)
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural & interactional justice. *Applied Psychology*, (82), 434-443.
- Tierney, P.; Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Toosi, M. A. (2001). Employee participation in management. *Conference of development in administrative system*. Tehran: state management training center. (in persian)
- Tosi, H. L., (2009). *Theories of organization*, SAGE publications, London. 33.

Tsai, M. T., & Tsai, C. L. (2010). Innovation capability and the performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects industrial clusters fabric, *The International Journal of Organizational Innovation*, 80-103

Tyler, T., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice*. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wen Wu, S. (2010). Linking bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.

Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). A empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.

Yang, Ch. Ch. (2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders, *International Journal of Logistics Research and Applications: a Leading Journal of Supply Chain Management*, 15(1), 53-69.