

## رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و عدالت‌سازمانی با موفقیت شغلی مدیران مدارس

بهاره عزیزی نژاد<sup>۱\*</sup> و احمد قالی زاده کلهر<sup>۲</sup>

Received : 27/11/2017  
Accepted: 19/06/2018

صفحات: ۲۴۳-۲۲۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۰۶  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۹

### چکیده

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران مدارس شهر ماکو به تعداد ۱۱۵ نفر بود که به دلیل کم بودن تعداد مدیران، از روش تمام شماری برای نمونه‌گیری استفاده شده است، از این رو تعداد جامعه و نمونه ۱۱۵ نفر بود. ابزار تحقیق مشتمل بر پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن، (۱۹۹۳)؛ پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و پرسشنامه موفقیت شغلی رادسیپ (۱۹۸۴) بود که پایایی هر یک از آن‌ها با آلفای کرون باخ محاسبه و به ترتیب ۰/۸۸۱، ۰/۸۶۱ و ۰/۹۱۱ و در حد مطلوب گزارش شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام) استفاده شد. اهم نتایج نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن (مشارکت یا درگیر شدن در کار، سازگاری، رسالت به‌جز مؤلفه انطباق‌پذیری) و نیز عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای)، با موفقیت شغلی مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از بین متغیرهای پیش‌بین موفقیت شغلی مدیران؛ مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی و متغیر عدالت سازمانی بیشترین سهم و توان را در پیش‌بینی متغیر ملاک موفقیت شغلی مدیران داشته‌اند. از این رو به مدیران پیشنهاد می‌شود که در جهت حصول موفقیت شغلی، متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی را در بحث اداره مدارس در اولویت قرار دهند.

**کلید واژگان:** فرهنگ‌سازمانی، عدالت سازمانی، موفقیت شغلی، رسالت سازمان، مدیران مدارس.

۱- استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، مرکز ارومیه  
نویسنده مسئول: Email: bahareh19@gmail.com  
۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، مرکز ارومیه

## مقدمه

اکثر گفتمان‌های تاریخی درباره موفقیت، بر مبنای این موضوع بوده است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند زمینه پیشرفت کارکنان را فراهم نمایند، اما به موازات تغییر و تحولات عصر حاضر، ادبیات پیشرفت شغلی نیز تغییر نموده و کانون توجه از سازمان‌ها به سوی افراد متمرکز شده است. امروزه به‌زعم اغلب کارکنان، با توجه به استعاره نردبان ترقی یا مسیر شغلی، بالا رفتن از نردبان به معنی موفقیت است (Blanch & Aluja, 2010). این موضوع به‌طور ضمنی به ارتقا در سلسله‌مراتب سازمانی، افزایش در پرداخت یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین، همه کارکنان، موفقیت شخصی‌شان را در ارتباط با رتبه یا مقام مالی، قدرت و شهرت می‌بینند؛ اما در ادبیات شغلی یا حرفه‌ای، موفقیت شغلی به ابعاد درونی و بیرونی تفکیک می‌شود (Haji Karimi & Farajian, 2008). همان‌طور که موفقیت یک مفهوم نسبی از ارزیابی و قضاوت است. افراد بیرونی، آن را بر طبق معیارهای قابل مشاهده و عینی قضاوت می‌کنند. درحالی‌که ادراک افراد درونی از موفقیت، بیشتر به معیارهای ذهنی گرایش دارد (Jaskolka et al., 1985). به تعبیر دیگر، موفقیت عینی یا بیرونی، بخش قابل مشاهده موفقیت شغلی را نشان می‌دهد و به نتایج شغلی قابل مشاهده مانند پرداختی‌ها، ارتقاها، رتبه و مقام اشاره دارد؛ اما موفقیت شغلی درونی، عناصر ذهنی موفقیت شغلی را نشان می‌دهد و به احساسات افراد و واکنش آن‌ها نسبت به مسیر شغلی‌شان مربوط است و همواره از طریق موفقیت روان‌شناختی مانند رضایت شغلی، تعهد شغلی و سازمانی شناسایی می‌شود. موفقیت شغلی ذهنی، مسیر یا جریان طبیعی ادراک از رضایت شغلی فرد و موفقیت در فعالیتهای کاری یا نقش‌های شغلی را منعکس می‌کند. در اینجا به‌جای سازمان، تأکید بر فرد است. موفقیت شغلی ذهنی زمانی که یک فرد به‌طور بالقوه در توسعه شغلی خود مسئولیت بیشتری دارد، مطرح می‌شود (Hall, 1996). این همان احساس موفقیت و رضایتی است که یک فرد از شغل و حرفه‌اش دارد. ادراک از موفقیت شغلی اشاره به استانداردهای ذهنی و شخصی دارد، اما بسیاری از تحقیقات از معیارهای عینی برای سنجش موفقیت شغلی استفاده می‌کنند (Gratton & Ghoshal, 2003). بر این اساس، متغیرهای زیادی در موفقیت شغلی دخیل می‌باشند که در این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی با موفقیت شغلی مدیران پرداخته شده است.

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماعات کنونی محسوب می‌شوند و مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و یا مرگ سازمان‌ها مطرح بوده است و روند حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب توسط مدیر هدایت می‌شود. با عنایت به این مسئله که نهادهای متولی آموزش و پرورش نظیر

مدارس سکولای پرتاب و راه میان بر به سوی توسعه یافتگی محسوب می‌شوند و مدیران نقش کلیدی در اداره این نهادها دارند مطالعه موفقیت شغلی و پیشبردهای آن‌ها ضروری می‌نماید. چنانچه موفقیت در یک سازمان به معنای تحقق منافع آن در نظر گرفته شود، دستیابی به این منافع مستلزم فراهم شدن عوامل لازم است. یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت شغلی مدیران، فرهنگ سازمانی است، زیرا از فرهنگ سازمانی به عنوان یک الزام اساسی برای کارکرد و تحقق اهداف در تحقیقات مختلف یاد شده است (Khan, Shamsodin & Syed Smaiel, 2016). فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء بنیادی در پیکر یک سازمان محسوب می‌شود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد. مطالعه هرگونه تغییر و تحول در سازمان تنها از طریق فرهنگ آن سازمان میسر می‌شود، به بیان دیگر یکی از عوامل اصلی است که هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در درون یک محیط سازمانی مورد مطالعه قرار می‌دهد (Zamini & Hosseini Nasab, 2009). فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از عملکردهای سازمانی درک و فهمی به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند (Dwyer, 2003). فرهنگ سازمانی شاکله زندگی سازمانی محسوب می‌شود که فعالیت‌های سازمانی را هدایت می‌کند. از این رو توجه به فرهنگ سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی و قابلیت کنش افراد به‌ویژه مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است.

به بیان روشن فرهنگ سازمانی، شیوهی زندگی یک سازمان است و عملکرد افراد به مثابه یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی، متأثر از فرهنگ آن سازمان است. مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، بر رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن مؤثر است، بنابراین هر یک می‌تواند به مثابه معیاری برای ارزیابی موفقیت شغلی محسوب شود. فرهنگ سازمان، به‌طور عمده تحت تأثیر فلسفه‌های مدیریت و شیوهی رهبری و رفتار آن‌ها شکل می‌پذیرد. مدیرانی که پذیرای افکار و نظرات بوده، برای کارکنان احترام قائل باشند و آنان را عواملی مؤثر و حیاتی برای توفیق سازمان بدانند، بهترین سرمایه‌های یک سازمان هستند (Obodi & et al., 2014). در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است که دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت هست. سازگاری به سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی اشاره دارد که موجب افزایش هم‌ترازی و کارایی می‌شوند؛ درگیر شدن بدین معناست که کارکنان به کارشان تعهد دارند و احساس مالکیت می‌کنند؛ انطباق‌پذیری نشان‌دهنده ظرفیت سازمان برای تغییر و واکنش‌هایی است که

سازمان در برابر موقعیت‌های خارجی دارد و رسالت یک سازمان بیان‌کننده این است که چرا سازمان وجود دارد و به کجا باید برسد ( Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neale, 2008). بدین ترتیب فرهنگ به‌عنوان بستر همه تغییرات در سازمان مطرح می‌شود (Mohamadi Kia, 2011). مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران ارشد، باید قبل از مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، فرهنگ سازمانی خود را شناسایی کرده و آن را با تغییرات سازمانی مطابق کنند (Haji Karimi & Farajian, 2008). تحقیقات نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( Bahaloie Yancheshmeh & Yazd Khasti, 2016).

عدالت رمز بقا و پایداری جریان پیشرفت سازمان و کارکنان آن محسوب می‌شود و در محیط سازمانی، از آن به عدالت سازمانی یاد می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان و به‌ویژه در فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آن‌ها می‌شود (Greenberg & Colquitt, 2013). همچنین، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به‌احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین، درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند (Bos, 2001)، به‌ویژه ادراک کارکنان از برابری و چگونگی برخورد منصفانه که می‌تواند سایر متغیرهای مرتبط در کار را تحت تأثیر قرار دهد، از مباحث اساسی مدیریت و رهبری سازمان است. یافته‌های تحقیقی (Morn, 1991) درباره عدالت سازمانی بیان می‌کند که رفتار منصفانه در نگرش مثبت کارکنان و عملکرد بالای شغلی آن‌ها نقش مثبت دارد (Khorsandi Yamichi & et al., 2014).

شایان توجه است که عدالت یک امر ذهنی است، یعنی، یک موضوع برای یک شخص ممکن است مطلوب و منصفانه باشد و همان موضوع برای شخص دیگر منصفانه نباشد، پس ادراک عدالت است که قضاوت فرد را در این خصوص شکل می‌دهد و نه مفهوم عدالت به‌صورت یک امر عینی خارجی. بر این اساس، برخی از رهبران به دنبال ایجاد جو، فرهنگ و نظام‌هایی در سازمان‌ها هستند که اعضای سازمان، آن‌ها را منصفانه و عادلانه درک می‌کنند. در سازمانی که اخلاق و عدالت رعایت می‌شود، تصمیم‌هایی که رهبران اتخاذ می‌کنند، باید منجر به رفتار منصفانه با کارکنان شده، به‌طوری‌که سلامتی و رفاه آنان را منعکس کند. پرداختن به مسائل عدالت و رفتار عادلانه با افراد، بخش اصلی و حیاتی راهبرد و فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان

است (Zhao, 2016) و مشتمل بر سه نوع عدالت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در سازمان‌هاست.

عدالت توزیعی بر عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند اشاره می‌کند؛ عدالت رویه‌ای به عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود اشاره دارد و عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است (Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005). محققان سازمانی ادعا می‌کنند که عدالت سازمانی نیاز اساسی برای مدیریت مؤثر سازمانی است. عدالت ادراک شده در سازمان نگرش‌های کارکنان را نسبت به شغلشان و اهمیت محیط مناسب و مفید کاریشان پیش‌بینی می‌کند. از این‌رو، عدالت سازمانی متأثر از فرهنگ سازمانی است و هر دو متغیر در ارزیابی موفقیت مدیران سازمان‌ها دخیل هستند.

#### پیشینه پژوهشی

در این راستا به برخی از آخرین مطالعات انجام شده در زمینه عوامل تأثیرگذار بر موفقیت شغلی اشاره می‌شود. بررسی‌ها نشان دادند که رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی، عدالت توزیعی و عملکرد شغلی، عدالت تعاملی و عملکرد شغلی تأیید می‌شود و عدالت رویه‌ای و عملکرد شغلی رابطه معنادار باهم دارند (Esfahani & et al., 2013). رابطه عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری در دانشگاه شهید بهشتی و نقش میانجی فرهنگ سازمانی بررسی و نشان داده شد که بین متغیرها به‌ویژه عدالت و فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و فرهنگ سازمانی نقش میانجی را به‌خوبی ایفا می‌کند (Khorsandi Yamichi & et al., 2014). طی پژوهشی موفقیت مسیر شغلی ذهنی بیش از موفقیت مسیر شغلی عینی در مدیران گزارش شد و آرزوهای مدیریت عمومی، استقلال و تعادل کار- خانواده، پیش‌بینی کننده‌های خوبی برای موفقیت مسیر شغلی بیان شدند (Samiei & et al., 2014). نتایج به‌دست آمده در پژوهشی که به بررسی نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (امنیت شغلی، رضایت شغلی و عدالت سازمانی) بر بیگانگی از کار، پرداخته بود نشان داد که بین رضایت شغلی، امنیت شغلی و عدالت سازمانی (به‌عنوان متغیرهای مستقل) با بیگانگی از کار (به‌عنوان متغیر وابسته) رابطه معنی‌دار وجود دارد (Mansori & et al., 2014). در تحقیقی رابطه بین عدالت (سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و رضایت مشتری سنجیده و این نتیجه حاصل شد که عدالت توزیعی بهترین پیشگو کننده رضایت می‌باشد (Thompson, 2001). در تحقیقی

باهدف مطالعه و تعیین نقش عدالت رویه‌ای در ارتقای تصمیم‌گیری به‌عنوان متغیر پیشگویی‌کننده این نتیجه حاصل شد که وجود عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد (Lemons, 2001). نتایج پژوهش‌های (Maher, 2000) و (Patricia, 2007) نشان داد که فرهنگ‌سازمانی با عملکرد سازمانی و موفقیت شغلی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. (Vedma & Enache, 2008) در پژوهشی با بررسی مدیریت سرمایه انسانی در جهت تعالی و موفقیت شغلی در بین ۱۱۱ کارمند در ۳ نهاد مالی در کشور اسپانیا نشان داد که سرمایه دانش، ارتباطی و عاطفی به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت شغل شناسایی شده‌اند. تحقیقات انجام‌یافته متغیرهای تحقیق را دوبه‌دو موردبررسی قرار داده‌اند ولی تحقیقی که هر سه متغیر فرهنگ، عدالت و موفقیت را در قالب یک بررسی در سازمان مورد مطالعه قرار دهد یافت نشد.

در طول چهار دهه گذشته مطالعات قابل‌توجهی در حوزه فرهنگ‌سازمانی و عملکرد صورت یافته است. مطالعات پیشین نشان دهند تأثیر مثبت فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد است، زیرا فرهنگ‌سازمانی اهرمی مناسب برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش عملکرد است (Wang & Rafiq, 2014) و در مقابل یکی از عمده‌ترین موانع ارتقای افراد در پست‌های مدیریتی شناخته‌شده است. از سوی دیگر بحث توجه به عدالت در هر دوره‌ای از زندگی بشر یکی از بحث‌های چالشی بوده و با تمرکز بر مطالعات صورت یافته این دیدگاه مورد تأیید قرار گرفته است که عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از پیش‌نیازها و شاخص‌های مهم و تعیین‌کننده پیامدها در سازمان‌ها باشد. همچنان که فرهنگ‌سازمانی می‌تواند بر نگرش افراد تأثیر گذارد و با ایجاد نگرش مثبت به کار، سازمان و مدیریت منجر به بهبود انگیزه آن‌ها و پیامدهای مطلوب از جمله اثربخشی، کارایی و پیشرفت و توسعه شغلی گردد، رعایت عدالت در سازمان نیز به همین منوال اثرگذار است و بی‌عدالتی روحیه، انگیزه و اهتمام کارکنان را تحت‌الشعاع قرار دهد. از این‌رو فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی می‌توانند در ارزیابی توفیق مدیران دخیل باشند. با امعان نظر به مطالب ذکرشده و با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین مطالعه متغیرهای حاضر مورد غفلت قرار گرفته است این پژوهش درصدد است تا به بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی با موفقیت شغلی مدیران مدارس مقطع ابتدائی ماکو بپردازد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری اطلاعات توصیفی - همبستگی است. متغیرها شامل متغیرهای پیش‌بین فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی و متغیر ملاک

موفقیت شغلی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران مدارس ماکو در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ به تعداد ۱۱۵ نفر می‌باشند که به دلیل کم بودن تعداد مدیران، از روش تمام شماری برای نمونه‌گیری استفاده شده است لذا تعداد کل جامعه آماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

**الف: پرسشنامه عدالت سازمانی:** این پرسشنامه عدالت سازمانی را در سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای می‌سنجد و توسط (Niehoff & Moorman, 1993) طراحی شده است. پرسشنامه موردنظر دارای ۲۰ سؤال می‌باشد که سؤالات ۱ الی ۵ عدالت توزیعی، ۶ الی ۱۱ عدالت رویه‌ای و ۱۲ الی ۲۰ عدالت مراوده‌ای را می‌سنجد. از میان روش‌های متعددی که برای تعیین روایی ابزار وجود دارد، از روش روایی صوری برای هر سه ابزار این پژوهش استفاده شده است، به این صورت که پرسشنامه در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و معلمان و مدیران مدارس قرار گرفت و در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه نظرخواهی به عمل آمد. برای بررسی پایایی برای هر سه ابزار، پرسشنامه‌ها در اختیار ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری (مدیران) قرار گرفت که پس از تحلیل، مقدار پایایی آن‌ها با آلفای کرون باخ به صورت مطلوب به دست آمد، بطوریکه میزان پایایی این پرسشنامه (۰/۸۸۱)، مؤلفه عدالت توزیعی (۰/۸۷۱)، مؤلفه عدالت رویه‌ای (۰/۷۸۲) و مؤلفه عدالت مراوده‌ای (۰/۷۱۲) می‌باشد.

**ب: پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون:** پرسشنامه فرهنگ سازمانی (Denison, 2000)، در مطالعات مختلف مورداستفاده قرار گرفته است و مشتمل بر ۲۰ گویه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت و دارای ۴ مؤلفه می‌باشد که به ترتیب سؤالات ۱ الی ۵ مؤلفه درگیر شدن در کار (مشارکت)، ۶ الی ۱۰ سازگاری، ۱۱ الی ۱۵ انطباق‌پذیری و ۱۶ الی ۲۰ رسالت را می‌سنجد. پایایی کل پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۰/۸۶۱)، مؤلفه (مشارکت) یا درگیر شدن در کار (۰/۷۶۶)، مؤلفه سازگاری (۰/۷۵۳)، مؤلفه انطباق‌پذیری (۰/۷۸۳) و مؤلفه رسالت (۰/۷۵۶) می‌باشد.

**ج: پرسشنامه موفقیت شغلی:** پرسشنامه موفقیت شغلی توسط (Rudceep, 1984)، با ۳۰ سؤال و طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی و تدوین شد. روایی صوری آن به تأیید ۱۲ نفر از اساتید رسید و در نسخه ترجمه شده به زبان فارسی پایایی این مقیاس به شیوه همسانی درونی تعیین شد. پایایی پرسشنامه موفقیت شغلی در تحقیق حاضر (۰/۹۱۱) محاسبه شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره گام به گام) استفاده شده است.

### یافته‌ها

اهم نتایج حاصل نشان داد که ۷۲/۲ درصد از نمونه آماری مرد و ۲۷/۸ درصد از این نمونه زن بود. ۸/۷ درصد از نمونه آماری در گروه سنی ۳۰ - ۲۰ سال، ۲۵/۱ درصد در گروه سنی ۴۰ - ۳۱ سال، ۴۷/۸ درصد از نمونه آماری مورد بررسی در گروه سنی ۵۰ - ۴۱ سال و ۱۷/۴ درصد از نمونه آماری در گروه سنی ۵۱ سال و بالاتر قرار داشتند. نتایج در بررسی تحصیلات نمونه آماری نشان داد که ۱۳/۰۰ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۶۵/۲ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۲۱/۸ درصد از نمونه آماری دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر بودند. ۲/۶ درصد از نمونه آماری دارای سابقه ۵-۱ سال، ۱۰/۴ درصد دارای سابقه ۱۰-۶ سال، ۱۷/۴ درصد دارای میزان سابقه ۱۵-۱۱ سال و ۶۹/۶ درصد از نمونه آماری دارای میزان سابقه ۱۶ سال و بالاتر بودند که نمونه آماری دارای سابقه ۱۶ سال و بالاتر بیشترین نمونه آماری بودند. میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	مشارکت	سازگاری	انطباق پذیری	رسالت	فرهنگ سازمانی
میانگین	۱۴/۹۳	۱۴	۱۶/۰۶	۱۳/۷۱	۵۸/۷۳
انحراف معیار	۳/۳۳	۳/۶۶	۳/۳۶	۳/۶۰	۱۱
متغیرها	موفقیت شغلی	عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مرادده‌ای
میانگین	۷۷/۴۷	۵۸/۰۲	۱۱/۸۴	۱۹/۸۰	۲۶/۳۸
انحراف معیار	۱۵/۳۳	۹/۸۷	۴/۵۵	۴/۱۸	۴/۸۹



## آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: بین فرهنگ‌سازمانی با موفقیت شغلی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های حاصل از جدول ۲ نشان می‌دهد که بین فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن (به‌جز رابطه مؤلفه انطباق‌پذیری و موفقیت شغلی) با موفقیت شغلی مدیران مدارس در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین عدالت سازمانی با موفقیت شغلی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های حاصل از جدول ۲ نشان می‌دهد که بین متغیر عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن (مؤلفه عدالت توزیعی، مؤلفه عدالت رویه‌ای و مؤلفه عدالت مراوده‌ای) با موفقیت شغلی مدیران در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
مشارکت	۱									
سازگاری	۰/۳۱**	۱								
انطباق‌پذیری	۰/۲۸**	۰/۳۳**	۱							
رسالت	۰/۳۲**	۰/۳۱**	۰/۳۴**	۱						
فرهنگ‌سازمانی	۰/۴۲**	۰/۳۹**	۰/۴۱**	۰/۳۸**	۱					
موفقیت شغلی	۰/۵۷**	۰/۵۸**	۰/۰۷	۰/۶۲**	۰/۵۹**	۱				
عدالت سازمانی	۰/۴۶**	۰/۴۴**	۰/۴۳**	۰/۳۸**	۰/۳۹**	۰/۶۰**	۱			
عدالت توزیعی	۰/۲۹**	۰/۴۵**	۰/۳۸**	۰/۳۹**	۰/۳۱**	۰/۴۸**	۰/۴۴**	۱		
عدالت رویه‌ای	۰/۳۲**	۰/۳۷**	۰/۳۵**	۰/۲۹**	۰/۲۸**	۰/۲۴**	۰/۴۶**	۰/۳۱**	۱	
عدالت مراوده‌ای	۰/۳۲**	۰/۳۲**	۰/۴۳**	۰/۴۱**	۰/۴۸**	۰/۵۶**	۰/۳۲**	۰/۴۹**	۰/۳۳**	۱

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی، موفقیت شغلی مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۳. مدل رگرسیون و مشخصه‌های آماری رگرسیون موفقیت شغلی مدیران بر اساس متغیرهای فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی

گام	شاخص مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجذورات	F	sig	R	R <sup>2</sup>	S.E
۱	رگرسیون	۱۰۱۴۳/۳۳۷	۱	۱۰۱۴۳/۳۳۷	۶۸/۷۲۸	۰/۰۰۲	۰/۶۱۵	۰/۳۷۸	۱۲/۱۴
	باقی‌مانده	۱۶۶۷۷/۳۵۸	۱۱۳	۱۴۷/۵۸۷					
۲	رگرسیون	۱۳۹۲۱/۲۷۲	۲	۶۹۶۰/۶۳۶	۶۰/۴۳۶	۰/۰۰۳	۰/۷۲۰	۰/۵۱۹	۱۰/۷۳
	باقی‌مانده	۱۲۸۹۹/۴۲۴	۱۱۲	۱۱۵/۱۷۳					

گام ۱: متغیر پیش‌بین: مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ سازمانی

گام ۲: متغیر پیش‌بین: مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ سازمانی، متغیر عدالت سازمانی

نتایج جدول ۳ مبین آن است که از بین متغیرهای پیش‌بین موفقیت شغلی مدیران (فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی)، مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ سازمانی و متغیر عدالت سازمانی بیشترین سهم و توان را در پیش‌بینی موفقیت شغلی مدیران داشته‌اند. سایر متغیرها به دلیل این که توان پیش‌بینی نداشتند از معادله خارج شدند. میزان F مشاهده شده برای کل متغیرها در سطح ۹۵ درصد معنادار است و این متغیرها روی هم ۵۱/۹ درصد از واریانس مربوط به متغیر موفقیت شغلی مدیران را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون گام به گام موفقیت شغلی روی متغیرها

مدل‌ها	شاخص‌ها منابع	B	خطای استاندارد b	بتا	t	معناداری
مدل ۱	مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ سازمانی	۲/۶۱	۰/۳۱۵	۰/۶۱۵	۸/۲۹	۰/۰۰۰۱
	مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ سازمانی	۱/۸۹	۰/۳۰۶	۰/۴۴۵	۶/۱۹۳	۰/۰۰۰۴
مدل ۲	متغیر عدالت سازمانی	۰/۶۴۰	۰/۱۱۲	۰/۴۱۲	۵/۷۲۷	۰/۰۰۰۱

در جدول ۴ ضرایب تأثیر و آماره‌های  $t$  مربوط به مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی، متغیر عدالت سازمانی ارائه شده است. ضریب رگرسیون استاندارد نشده مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی  $۲/۶۱$  بوده است، ضریب رگرسیون استاندارد برای این متغیر برابر  $۰/۶۱۵$  بوده که در سطح  $۹۵$  درصد اطمینان معنادار بوده است. ضریب رگرسیون استاندارد نشده عدالت سازمانی  $۰/۶۴۰$  بوده و ضریب رگرسیون استاندارد برای این متغیر برابر  $۰/۴۱۲$  بوده است و در سطح  $۹۵$  درصد اطمینان معنادار بوده است. در این تحلیل مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی قوی‌ترین پیشگویی‌کننده موفقیت شغلی مدیران است. این متغیر به صورت مثبت و معناداری ( $\beta = ۰/۶۱۵, p < ۰/۰۵$ ) موفقیت شغلی مدیران را پیش‌بینی می‌کند. یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که پس از مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی، متغیر عدالت سازمانی دومین متغیر پیشگویی‌کننده موفقیت شغلی مدیران است که به صورت مثبت و معنادار ( $\beta = ۰/۴۱۲, p < ۰/۰۵$ ) موفقیت شغلی مدیران را پیش‌بینی می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت شغلی حاصل پیشرفت کنونی فرد و برآورده شدن هدف‌های احتمالی در زمینه اشتغال می‌باشد و سازمان‌های امروزی، هم در سطح رقابت‌های بین‌المللی و هم برای ارتقا سطح زندگی اجتماعی و سازمانی، ناگزیر از پیشرفت هستند. عامل کلیدی پیشرفت در سازمان، فرهنگ است. فرهنگ برای سازمان و مدیریت مانند یک صافی عمل می‌کند زیرا که هر نوع عمل مدیر باید مورد تأیید اعضای سازمان و مطابق با ارزش‌ها باشد تا از صافی عبور کرده و مورد تأیید فرهنگ سازمان باشد. از طرفی چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت - یعنی رفتار مطابق قانون - در سازمانشان را در کارکنان به وجود آورند. از این رو تحقیق حاضر باهدف مطالعه رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی با موفقیت شغلی مدیران انجام یافته است.

نتایج حاصل از بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با موفقیت شغلی مدیران مدارس نشان داد که در متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های درگیر شدن در کار (مشارکت)، سازگاری و رسالت با موفقیت شغلی مدیران در سطح  $۹۵$  درصد رابطه معنادار وجود دارد. فقط بین مؤلفه انطباق‌پذیری با متغیر موفقیت شغلی مدیران رابطه معنادار وجود ندارد. بدین معنی که فرهنگ‌سازمانی خوب، بومی‌شده و همسو با محیط کاری یکی از تعیین‌کننده‌های موفقیت شغلی مدیران محسوب می‌گردد. اهمیت دادن به فرهنگ در مسائل سازمانی دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان خواهد داشت. شکل‌گیری فرهنگ هر سازمان تا حدی

در گرو فرآیندهای فرهنگی است که به وسیله کنشگران متنوع فرهنگی ایجاد می‌شود. فرهنگ بر فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت مقوله‌ای مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی‌توان پیدا کرد. در واقع فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند و باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. مدیران مدارس می‌توانند از طریق برگزاری جلسات با همکاران، در آن‌ها ایجاد انگیزه نموده و در جریان بهتر مشکلات و مسائل قرار گیرند و از سوی دیگر این احساس در کارکنان تقویت می‌شود که وجود آن‌ها برای سازمان مهم است و جزئی از سازمان هستند و اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت و بهره‌مندی از برنامه‌ها به راحتی رخ می‌دهد. این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات (Weber, 2005)، (Maher, 2000) و (Patricia, 2007) هست. (Weber, 2005) در پژوهشی نشان داد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی، انگیزش کارکنان و عملکرد سازمان مثبت و معنی‌دار است و نتایج پژوهش‌های (Maher, 2000) و (Patricia, 2007) نشان داد که فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی، انگیزه و موفقیت شغلی، نوآوری، ابتکار و سلامت سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری دارد.

نتایج حاصل از بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با موفقیت شغلی نشان داد که در متغیر عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن (مؤلفه‌های عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) با موفقیت شغلی مدیران در سطح ۹۵ درصد رابطه معنادار وجود دارد. بدین معنی که وجود عدالت سازمانی و اجرا و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها (در اینجا مدارس) یکی از تعیین‌کننده‌های موفقیت شغلی مدیران محسوب می‌گردد. فرایندهای عدالت، نقش مهمی را در مدارس بر عهده‌دارند. نحوه برخورد با دانش آموزان، معلمان و والدین در مدارس، ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نهادهای آموزشی را تحت‌الشعاع قرار دهد. وجود رفتار عادلانه در مدارس، عموماً منجر به تعهد بالاتر اعضای آن نسبت به مدرسه و رفتار شهروندی فراتر از نقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال زیاد، سازمان را رها می‌کنند و یا سطوحی پایین از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند. آن‌ها حتی ممکن است شروع به بروز رفتارهایی نابهنجار نظیر انتقام‌جویی، غیبت، تمارض و کم‌کاری کنند؛ بنابراین، درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان خود قضاوت می‌کنند و چگونه به عدالت یا

بی‌عدالتی درک شده، پاسخ می‌دهند، یکی از مباحث اساسی درک رفتار سازمانی است که این امر در موفقیت مدیران دخیل است. طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده سازمان‌ها باید به‌سوی عدالت حرکت کنند و مدیران و کارکنان با تصمیم و عملکردشان در تحقق این امر تلاش کنند. اگر بی‌عدالتی به سازمان از طریق مدیران تحمیل شود عملکرد کارکنان در جهت مسیری پیشرفت می‌کند که اثر تغییر تحمیل‌شده را جبران و یا حتی اثر بی‌عدالتی تحمیل‌شده را خنثی کنند. این خنثی‌سازی به شکل‌های متفاوت کاستن از کیفیت و کمیت کار، کاهش تعهد، بروز تنش و تعارض و درنهایت ترک سازمان ممکن است بروز کند. با توجه به اینکه سازمان‌ها اهدافی را دنبال می‌کنند، بی‌شک موفقیت خود در دستیابی به هدف را با معیارهای کیفی و کمی می‌سنجند. اگر بی‌عدالتی و تبعیض به سازمان تحمیل شود، مسلم است که با عکس‌العمل‌های پنج‌گانه فوق اهداف سازمان صرفاً در حد آرزو باقی بماند و آینده و بقای سازمان تهدید شود. این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات (Lemons, 2001) می‌باشد. وی به این نتیجه رسیده است که وجود عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد که همه نشانه‌های از موفقیت مدیران در سازمان را ندا می‌دهد.

نتایج حاصل از فرضیه سوم تحقیق و در بررسی پیش‌بینی موفقیت شغلی مدیران بر اساس فرهنگ‌سازمانی و عدالت سازمانی نشان داد که از بین متغیرهای پیش‌بین موفقیت شغلی مدیران، مؤلفه رسالت از متغیر فرهنگ‌سازمانی و متغیر عدالت سازمانی بیشترین سهم و توان را در پیش‌بینی موفقیت شغلی مدیران داشته‌اند. سایر متغیرها به دلیل این که توان پیش‌بینی نداشتند از معادله خارج شدند.

به‌عبارت‌دیگر در مدارس و نهادهای آموزشی بی‌شک مهم‌ترین موضوع برای متصدیان، مسئولین و برنامه‌ریزان، موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین‌شده می‌باشد و مهم‌ترین نقش را، نیروی انسانی و به‌ویژه مدیران آن بر عهده‌دارند. به همین دلیل موضوع موفقیت مدیران و عوامل مؤثر و اولویت آن‌ها همواره از دغدغه‌های مسئولین هست. نقش و جایگاه مدیران در سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که حیات و دوام آن‌ها، درگرو توانمندی‌ها و موفقیت مدیران آن‌هاست. مدیران عضو حیاتی سازمان هستند و آن را اداره و هدایت می‌کنند بطوریکه می‌توان گفت موفقیت مدیران، همان موفقیت سازمان‌ها است و شکست مدیران، به معنای شکست سازمان‌ها است، بر این اساس تحقق موفقیت مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است از این‌رو شناخت عوامل مؤثر بر این موفقیت ضرورت می‌یابد. موفقیت هر مدیر تابعی از نحوه عملکردش در جایگاه و پست مدیریت نیز هست بطوریکه می‌توان گفت هر مدیری در صورتی به اهداف موردنظر دست خواهد یافت و موفق خواهد بود که نقش‌ها، مأموریت‌ها و وظایف محوله را نیز به‌خوبی و به نحو احسن

به انجام رساند یعنی با تسلط بر رسالت سازمان و مدیریت و مأموریت آن‌ها و استقرار عدالت سازمانی درزمینه‌ی توزیع امکانات و پاداش، ارتباطات سازمانی و رفتار سازمانی صحیح با زیردستان می‌تواند مسیر موفقیت را تسهیل نماید. منظور از رسالت یا مأموریت سازمان نیز همین مقوله را تبیین می‌کند. رسالت اصلی مدارس و نهادهای آموزشی؛ مدیریت دانش، برقراری فرایند یاددهی و یادگیری و تربیت فرد فرهیخته است؛ یعنی مدارس علاوه بر کارکردهای آموزشی، به‌عنوان نهادهای فرهنگی هم مطرح هستند. وجود فرهنگ‌سازمانی به سازمان شخصیت می‌دهد و روابط، تعاملات و تمایلات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ازجمله هنجارها و ارزش‌های مقبول در مدارس که منشأ فرهنگی هم دارد رعایت روابط انسانی، احترام به افراد و حقوق آن‌ها و رفتار مطابق قانون و حفظ برابری و به عبارت بهتر استقرار عدالت سازمانی است. مدیران مدارس باید از این رسالت و مأموریت ذکرشده برای مدارس، اطلاع داشته باشند و بدانند چرا مدارس وجود دارند و به کجا باید برسند تا حصول به موفقیت شغلی مدیران تسهیل گردد. ازجمله محدودیت‌های تحقیق نیز می‌توان به این نکته اشاره کرد که چون نتایج پژوهش حاضر در بین مدیران مدارس مقطع ابتدائی ماکو انجام‌شده است لذا تعمیم آن به سایر مقاطع تحصیلی و سازمان‌ها باید بااحتیاط و دانش کافی انجام بگیرد. در راستای نتایج حاصل، پیشنهادها کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه اول تحقیق پیشنهاد می‌شود که به بحث پیاده‌سازی فرهنگ‌سازمانی به‌صورت عملیاتی اهتمام شود چراکه یکی از متغیرهای اساسی و تعیین‌کننده موفقیت مدیران در سازمان‌ها، بخصوص در آموزش و پرورش که یکی از ارگان‌های پایه‌ای برای رشد و توسعه کشور هست، می‌باشد.

بر مبنای نتایج حاصل از فرضیه دوم تحقیق پیشنهاد داد که به مبحث عدالت سازمانی در سازمان و همچنین به شایسته‌سالاری و کار را به کاردان سپردن توجه شود و هر فرد به‌اندازه تلاش و توانایی از حقوق و مزایا استفاده کند.

طبق نتایج فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود مدیرانی برای مدارس انتخاب شوند که دوره‌های برابری و اثرات نابرابری و لزوم استقرار عدالت و راهکارهای عملی نمودن آن را طی کرده باشند. همچنین با برگزاری دوره‌های آموزشی در بازشناسی رسالت و مأموریت مدیران مدارس اهتمام لازم انجام شود. بعلاوه طی دوره‌های بازآموزی و اطلاع‌رسانی از طریق وب سایت‌ها؛ مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سازمان به اطلاع مدیران رسانده شود تا همسویی اهداف مدیران با سازمان بیش‌ازپیش میسر شود.

## منابع

- Blanch, A. & Aluja, A. (2010). Job involvement in career transition from employment. *Journal Learning and Individual University to Differences*, 20, 237-241.
- Baharloie Yancheshmeh, F. & Yazd khashti, A. (2016). Investigating the relationship between organizational culture and organizational justice in the education of Chadegan. *Tehran: Second national conference on science and technology in educational sciences of social studies and psychology of Iran*. (Persian)
- Bos, K.V. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1, 254-259.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job satisfaction: A test of three Competing Models. *Social Justice Research*; 18, 4, 391-409
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 2, 1009-1019.
- Esfahani, N., Abbaszadeh, H., & Nouroz Zadeh, A.A. (2013). The Relationship between perceived organizational justice and job performance of employees and managers at Tabriz University. *Qom: Second International conference on management, entrepreneurship and economic development, Payame Noor University*. (Persian)
- Gillespie, M.A., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R. & Neale, W.S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 112-132.
- Gratton, L. & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: new ethos for the "volunteer" employee. *European Management Journal*, 21, 1, 1-10.
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Hoboken: Taylor and Francis Publishing.
- Haji Karimi, AS. & Farajian, M. (2008). Manpower, social and emotional capital management with an effective approach to job success: a case study of the Mellat Bank, *Public Administration*, 1, 1, 51-66. (Persian)
- Jaskolka, G., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success, *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
- Khan, U I.; Shamsudin, A.S. & Syed Ismail, S.S. (2016). Career Success and Organizational Justice as the Potential Predictors of Perceived University Performance: A Study from Public Sector Universities of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5, 4, 1-6.

- Khorsandi Yamichi, A. & Gahramani, M., & Arefi, M. (2014). The relationship between organizational justice and quality of work life at Shahid Beheshti University and the mediating role of organizational culture in this link, *Job and Organizational Counseling*, 7, 23,41-67. (Persian)
- Lemons, M. (2001). Procedural Justice in Promotion Decision: Using Perceptions of fairness to Build Employee Commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 4, 268-280.
- Maher, Michelle A. (2000). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 3, 300-303.
- Mohammadi Kia, S. (2011). The study of the relationship between culture and organizational transparency with the establishment of organizational justice in the ministry of cooperatives, labor and social welfare, Allameh Tabatabaie University: Master's degree in public administration. (Persian)
- Mansouri, L. Hossein Zadeh, A. H. & Navah, A.A. R. (2014). Investigating the role of organizational culture components (job security, job satisfaction and organizational justice) on work alienation, case study: librarians of public libraries in Khuzestan, *Public Library of Iran*, 20, 4, 627-641. (Persian)
- Obodi, H. Lotfi Zanganeh Darvish, M. & Kazemi, F. (2014). The relationship between organizational culture and professional development of teachers. *Human Resource Management Researches at Imam Hossein University (AS)*, 6, 1, 223-244. (Persian)
- Patricia, M. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11, 6, 28-38.
- Sha'bani Bahar, Gh., Erfani, N. & Hekmati, Z. (2013). The relationship between exercise motivation and the job success rate of employees in the education administration of Kermanshah Province, *Applied Research in Sport Management*, 2, 3, 11-22. (Persian)
- Samiei, F., Sadeghian, A.R. & Abedi, M. R. (2014). The Dreams and Success of the Managerial Job Path, *Human Resource Management Research*, 6, 1, 53-77. (Persian)
- Thompson, S. (2001). The Effects of Perceived Justice on satisfaction and Behavior Intentions: The Case of Computer Purchase, *Journal of Distribution Management*, 29, 2, 109-124.
- Vedma, M. & Enache, M. (2008). Managing personal human capital for professional excellence. *Journal of Knowledge Management Research*, 69, 3, 217- 42.
- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese Hightech Firms. *British Journal of Management*, 25,1, 58-76.



- Weber, G. (2005, February). Preserving the counter culture. *Workforce Management*, 84, 28–34.
- Zhao, J. (2016). Organizational identification moderates the impact of organizational justice on job satisfaction, *Work*, 1-7.
- Zamini, C. & Hosseini Nasab, S. D. (2009). The Relationship between organizational culture and job satisfaction among faculty members and employees of Tabriz University, *Organizational Culture Management*, 7,2, 121-138. (Persian)