

تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت‌ها

سیدمهران بحرینی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

چکیده

امروزه بهبود عملکرد کارکنان از اولویت مهم هر سازمان به شمار می‌رود. از طرفی عدالت محوری در هر سازمان زمینه‌ساز پیشرفت و بهبود عملکرد کارکنان هر سازمان است. با توجه به اهمیت این مسأله، پژوهش حاضر با هدف تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های بیمه کشور مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش حاضر با توجه به محوریت موضوعی، از نوع توصیفی و همبستگی و بر اساس روش آماری رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از صاحب‌نظران در حوزه منابع انسانی و پرسنل منابع انسانی در شرکت‌های بیمه کشور بوده که به روش تصادفی در دسترس ۱۲۵ نفر در سال ۱۴۰۳ به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نتیجه آزمون فرضیه اول نشان داد که عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. نتیجه فرضیه دوم عدم تأثیر عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان نشان داد. در نهایت نتیجه فرضیه سوم بیانگر این بود که عدالت تعاملی بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

واژگان کلیدی

عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، عملکرد کارکنان

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی-تحول، دانشگاه آزاد اسلامی قشم، قشم، ایران.

مقدمه

کارکنان یک دارایی کلیدی برای هر سازمانی هستند که در آن نگرش ها و رفتارهای کارکنان می تواند بر عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارد. عملکرد کارکنان تحت تأثیر سه عامل است: شایستگی فردی، تلاش فردی و حمایت سازمانی (ماتریس و جکسون؛ ۲۰۱۰). عملکرد کارکنان یکی از موضوعات مهمی است که به طور مداوم در بین دانشگاهیان، محققان و متخصصان مورد توجه قرار می گیرد زیرا عملکرد کارکنان تا حد زیادی زندگی هر سازمانی از جمله سازمان های غیرانتفاعی مانند سازمان های آموزشی را تعیین می کند. سازمان های آموزشی نقش راهبردی در رشد افراد و دولت دارند (دوان و همکاران؛ ۲۰۱۸) و مدیران یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت در حوزه منابع انسانی هستند، بنابراین تلاش برای ارتقای کیفیت آموزش همراه با تلاش برای بهینه سازی شایستگی و عملکرد پرسنل ضروری است (هرمانتو و سیرمولیانی؛ ۲۰۲۲). به منظور حفظ بقای بلندمدت سازمان، هر ساختار سازمان نیاز مبرم به مدیرانی دارد که عملکرد بالایی داشته باشند.

عملکرد کارکنان به عنوان شایستگی کارکنان در استفاده مؤثر و کارآمد از منابع برای دستیابی به اهداف (چه شخصی و چه سازمانی) تعریف می شود (دافت؛ ۲۰۱۶). عملکرد کارکنان رفتار کارکنان در رعایت استانداردهای تعیین شده توسط سازمان به منظور دستیابی به نتایج مطلوب سازمان می توان بیان نمود (کریستین و فریجانی؛ ۲۰۲۰). اصطلاحات مختلفی برای توصیف عملکرد فردی یک کارمند استفاده می شود، مانند حضور، عملکرد، یا بهره وری (کوپماس و دیگران؛ ۲۰۱۴). عملکرد در نقش به این معناست که چگونه یک کارمند الزامات شغلی یا تکالیف خاصی را طبق قرارداد رسمی کارمند انجام می دهد، در حالی که اجرای نقش اضافی به معنای عملکرد فراتر از الزامات شغلی پایین و نیازهای فردی کارکنان است. نمونه هایی از رفتار شهروندسازمانی شامل داوطلب شدن برای کار اضافی، کار با همکاران و به اشتراک گذاشتن ایده ها است (نیولاند؛ ۲۰۱۲). رفتار شهروندسازمانی شامل چندین عنصر رفتار است، به عنوان مثال، کمک به دیگران، داوطلب شدن برای انجام وظایف اضافی و پایبندی به قوانین و رویه ها در محیط کار (نور؛ ۲۰۱۶). مدیریت نیاز به توسعه سیاست هایی دارد که می تواند عملکرد پرسنل را از طریق سیاست های منابع انسانی که جنبه های عدالت را در نظر می گیرند بهبود بخشد؛ مانند سیاست های ارائه پاداش های منصفانه، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری. لذا از آنجایی که عدالت محوری در هر سازمانی نقش ویژه ای دارد، در این پژوهش تلاش شده تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت های بیمه مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین سوال زیر مطرح می گردد:

¹-Mathis, R.L.; Jackson, J.H

²-Duan, X.; Du, X.; Yu, K

³- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A.

⁴-Daft, R.L

⁵-Kristian, B.; Ferijani, A

⁶-Koopmans, L.; Bernaards, C.M.; Hildebrandt, V.H.; de Vet, H.C.W.; van der Beek, A.J

⁷-Newland, S.J

⁸-Nur, A.H

عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت‌ها تأثیر معناداری دارد یا خیر؟

مبانی نظری و مروری بر پژوهش‌های گذشته

موضوع رضایت سازمانی بر مبنای دو تئوری می‌توان در نظر گرفت: ۱- تئوری برابری: یعنی هر زمان که کارکنان احساس کنند که ورودی‌های آنها ارزش نسبی دارد، انگیزه و رضایت خواهند داشت، زیرا این بدان معنی است که تعادل عادلانه‌ای بین ورودی‌ها و خروجی‌ها وجود دارد. (۲) نظریه انتظارات: یعنی فرآیند تبادل رابطه بین عملکرد و نتایج و تلاش زیاد انگیزه را افزایش می‌دهد. رضایت سازمانی یک انگیزه مهم برای افراد شاغل است. عدالت به عنوان شرایطی از کار تعریف می‌شود که باعث می‌شود افراد باور کنند که با آنها منصفانه یا ناعادلانه رفتار می‌شود (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷). رضایت سازمانی به میزانی اشاره دارد که افراد معتقدند پاداش‌های دریافتی و نحوه رفتار با افراد در سازمان‌ها منصفانه و مطابق با استانداردهای اخلاقی و اخلاقی مورد انتظار است (روسبادروی و همکاران، ۲۰۲۱). رضایت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از تعامل منصفانه و مودبانه، تصمیم‌گیری اخلاقی و بی‌طرفانه، بسته‌های مزایای منصفانه و غرامت و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و بازخورد لازم با کارکنان اطمینان حاصل کند (رحمان و کریم، ۲۰۲۲). وقتی افراد فقدان انصاف را درک می‌کنند، روحیه آن‌ها کاهش می‌یابد، احتمال ترک شغلشان بیشتر می‌شود و حتی ممکن است علیه سازمان تلافی کنند (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش خان و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در خصوص تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان نشان می‌دهد که عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت مستقیمی بر تعهد کارکنان دارد. به طور کل عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان با نقش میانجی رضایت کارکنان و نقش تعدیل‌کننده محیط کار تأثیر مستقیم دارد. نتایج لامبرت و همکاران (۲۰۲۳)^۳ نشان داد که مشارکت تأثیر قابل توجهی را از سه بعد عدالت سازمانی در توضیح استرس ناشی از کار در بین کارکنان ایفا می‌کند. کارکنان زندان که ادراک بالاتری از عدالت بین فردی، توزیعی و رویه‌ای در سازمان داشتند، کمتر احتمال داشت که استرس داشته باشند. علاوه بر این، مردان بیشتر از زنان سطوح بالاتری از تنش کاری را گزارش می‌کنند. کلاتی و دیگران^۴ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی عملکرد کارکنان تحت رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. نتایج بیانگر ارتباط عملکرد کارکنان تحت رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. آیت و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی تأثیر هوش سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی را مورد آزمون قرار دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش هوش سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان و عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بعلاوه عدالت سازمانی روی بهبود عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر گذار است. همچنین تأثیر متغیر میانجی عدالت سازمانی در

^۲-Cropanzano, R.; Bowen, D.E.; Gilliland, S.W

^۱-Rusbadrol, N.; Panatik, S.A.; Sarip, A.; Fakhruddin, F.M

^۱-Rahman, H.A.; Karim, D.N

^۱- Khan, M. F., Zeb, A., & Khan, M. A

^۱- Lambert, E. G., Boateng, F.,^۳ Liu, J., Tewksbury, R., Zhang, J., & Jiang, S.

^۱- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M.,^۴ Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B.

رابطه با هوش سازمانی و بهبود عملکرد تایید شد. بر اساس نتایج این پژوهش با تقویت هوش سازمانی و گسترش عدالت سازمانی می توان عملکرد سازمانی کارکنان را به طور قابل ملاحظه ای بهبود بخشید. اسفندانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۱۹ شهر تهران پرداختند. نتایج آزمون خی دو نشان داد که وضعیت عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سطح متوسط به بالا قرار دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مولفه های عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. سیاوشی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه گری رضایت شغلی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد شغلی در کارکنان فدراسیون های ورزشی پرداختند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی به طور معنی داری، تغییرات تعهد شغلی (۴۲ درصد) و رضایت شغلی (۵۳ درصد) کارکنان را تبیین می کند ($P < 0/01$) و از بین ابعاد عدالت سازمانی، ابعاد عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بر رضایت شغلی و تعهد شغلی اثر گذارند ($P < 0/01$)؛ اما بعد عدالت ارتباطی بر رضایت شغلی و تعهد شغلی تاثیر معنی دار ندارد ($P > 0/05$). به علاوه عدالت سازمانی و رضایت شغلی، بر ابعاد عاطفی و هنجاری تعهد شغلی اثر گذارند ($P < 0/01$). براساس نتایج پژوهش، تلاش روسای فدراسیون ها در جهت برخورد یکسان با کارمندان و برقراری عدالت در محیط کاری می تواند سبب رضایتمندی شغلی کارکنان شود و توسعه و بهبود عدالت سازمانی که بهبود رضایت شغلی را در پی دارد، می تواند فدراسیون خود را از پیامدهای مثبت فردی، جمعی و سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد شغلی بیشتر بهره مند سازند. از این رو محیط سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان احساس برابری، عدالت و رضایت داشته و انگیزه کار کردن در آن محیط در آنان افزایش یابد. روح الهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر عدالت سازمانی و استرس شغلی با عملکرد سازمانی در مراکز آموزش عالی را مورد بررسی قرار دادند. یافته های پژوهش نشان داد که استرس شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ای منفی و معناداری دارد، عدالت سازمانی با عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه ای مثبت و معناداری دارد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر باتوجه به محوریت موضوعی، از نوع توصیفی و همبستگی می باشد و به منظور بررسی ارتباط بین متغیرها از روش آماری رگرسیون استفاده گردید؛ بخش ادبیات این پژوهش اقتباس از مطالعات کتابخانه ای و پژوهش های کاربردی است؛ به منظور اندازه گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استاندارد مربوط به تحقیقات هرمانتو و سیرمولیانی (۲۰۲۲) استفاده گردید. نتایج آزمون آلفا کرونباخ به منظور پایایی پرسشنامه پژوهش ۰٫۸۰ محاسبه شد که نشان از اعتبار مناسب پرسشنامه مورد نظر می باشد. جامعه آماری در این پژوهش به منظور پاسخ به سوالات پرسشنامه، صاحب نظران در حوزه منابع انسانی و پرسنل منابع انسانی در شرکت های بیمه کشور می باشند که به روش تصادفی در دسترس ۱۲۵ نفر در سال ۱۴۰۳ به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. شایان ذکر است متغیرهای مربوط به عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی،

عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای می‌باشد که به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده و متغیر وابسته در این پژوهش نیز عملکرد کارکنان می‌باشد.

فرضیه‌های پژوهش

۱- عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۲- عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۳- عدالت تعاملی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد.

یافته‌های پژوهش

جمعیت شناختی

جدول ۱- وضعیت جمعیت شناختی را نشان می‌دهد. بدین صورت که پاسخ دهندگان از حیث جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت چه شرایطی را داشته‌اند. به عنوان مثال با توجه به جدول ۲- مشخص می‌شود بیشتر پاسخ دهندگان از حیث جنسیت مربوط به گروه مردان با تعداد ۶۷ نفر و ۵۳,۶ درصد بوده است.

جدول ۱- جمعیت شناختی

		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۷	۵۳,۶
	زن	۵۸	۴۶,۴
سن	کمتر از ۳۵ سال	۴۲	۳۳,۶
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۳۹	۳۱,۲
	بالای ۴۵ سال	۴۴	۳۵,۲
میزان تحصیلات	دکتری	۱۰	۸
	کارشناسی ارشد	۲۸	۲۲,۴
	کارشناسی	۸۷	۶۹,۶
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۲۰	۱۶,۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۸۳	۶۶,۴
	بالاتر از ۲۰ سال	۲۲	۱۷,۶

توصیف متغیرهای پژوهش

در جدول ۲- مقدار میانگین، میانه، کم ترین، بیشترین هر کدام از متغیرها به تفکیک ارائه شده است. با توجه به اینکه مقدار میانگین متغیرهای عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، عملکرد کارکنان با مقدار عدد ۲ طیف لیکرت (گزینه موافقم) نزدیک است لذا می توان گفت بیشتر پاسخ دهندگان نسبت به سوالات گزینه موافقم را انتخاب نموده اند.

جدول ۲- بررسی متغیرهای پژوهش

	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	عدالت تعاملی	عملکرد کارکنان
میانگین	۲,۱۵	۲,۲۵	۲,۴۰	۲,۱۰
کمترین	۱,۰۰	۱,۰۰	۱,۰۰	۱,۰۰
بیشترین	۳,۰۰	۳,۰۰	۴,۰۰	۳,۰۰
انحراف معیار	۰,۷۳	۰,۶۹	۰,۸۴	۰,۷۲

نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

۱- عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.

۲- عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.

۳- عدالت تعاملی بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳. خلاصه مدل

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰,۹۶	۰,۹۳۶	۰,۹۳۴	۰,۱۸

نتیجه جدول ۳- بیانگر این است که مقدار ضریب همبستگی برابر با ۰,۹۶ می باشد؛ یعنی یک ارتباط بسیار قوی میان عوامل عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل (۰,۹۳۶) نشان می دهد که عوامل عدالت سازمانی می توانند به میزان (۰,۹۳۶) عملکرد کارکنان را پیش بینی نمایند.

جدول ۴. تحلیل واریانس مدل فرضیه‌های پژوهش

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	سطح اهمیت
رگرسیون	۶۱,۰۳۱	۳	۲۰,۳۴	۵۸۸,۴۲	۰,۰۰
باقی مانده	۴,۱۸۳	۱۲۱	۰,۰۳۵		
مجموع	۶۵,۲۱۴	۱۲۴			

جدول ۵. بررسی ضرایب فرضیه‌های پژوهش

حد معناداری	آماره تی	ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد نشده		
		بتا	خطای معیار	B	
۰,۰۰	۷,۱۲		۰,۰۹۴	۰,۶۷	شیب ثابت
۰,۰۰	۲,۵۸	۰,۰۷۱	۰,۰۲۷	۰,۰۷۰	عدالت رویه ای
۰,۴۶۶	-۰,۷۳۱	-۰,۰۲۱	۰,۰۳۱	-۰,۰۲۲	عدالت توزیعی
۰,۰۰	۲۹,۳۷	۰,۹۵۲	۰,۰۲۸	۰,۸۲۱	عدالت تعاملی

نتیجه جدول (۴) نشان می‌دهد که مدل رگرسیون با باتوجه اینکه میزان سطح معناداری ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. نتیجه جدول (۵) نیز بیانگر آن است که سطح معناداری متغیر عدالت رویه‌ای برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر نرخ متغیر عدالت رویه‌ای و عملکرد کارکنان وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر عدالت رویه‌ای برابر با ۰,۰۷ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر عدالت رویه ای، عملکرد کارکنان به میزان ۰,۰۷ افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که عدالت رویه‌ای نقش معناداری در بهبود عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. عدالت رویه‌ای به شفافیت، بی‌طرفی و انسجام در فرایندهای سازمانی اشاره دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که رویه‌های سازمانی به صورت منصفانه طراحی و اجرا می‌شوند، انگیزه بیشتری برای تلاش و بهبود عملکرد خود خواهند داشت. همچنین، این احساس عدالت می‌تواند منجر به افزایش تعهد سازمانی و کاهش رفتارهای منفی مانند ترک شغل یا بی‌تفاوتی شود. سطح معناداری متغیر عدالت تعاملی برابر ۰,۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا ارتباط معناداری بین متغیر نرخ متغیر عدالت تعاملی و عملکرد کارکنان وجود دارد. از طرفی ضریب متغیر عدالت تعاملی برابر با ۰,۸۲ بوده که بیانگر این است با اضافه شدن یک واحدی به متغیر عدالت رویه تعاملی، عملکرد کارکنان به میزان ۰,۸۲ افزایش می‌یابد. عدالت تعاملی به نحوه برخورد و تعامل مدیران با کارکنان اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که رفتار محترمانه، توجه به نیازهای کارکنان و ارتباطات شفاف میان مدیران و زیردستان، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. وقتی کارکنان احساس کنند که با احترام و انصاف با آن‌ها رفتار می‌شود، انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و ارائه عملکرد مطلوب خواهند داشت. همچنین، عدالت تعاملی می‌تواند بر ایجاد یک محیط کاری مثبت تأثیر بگذارد و رضایت شغلی را افزایش دهد. باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری متغیر عدالت توزیعی برابر با ۰,۴۶ و بیش از سطح معنی‌داری پژوهش حاضر (۰,۰۵) می‌باشد لذا از لحاظ معناداری تایید نمی‌گردد و ارتباطی با متغیر وابسته یافت نمی‌شود. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان هستند. سازمان‌ها می‌توانند با بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و تعاملات بین فردی، سطح عدالت سازمانی را ارتقا داده و در نتیجه، عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد سیاست‌های شفاف و اجرای رویه‌های منصفانه، همراه با تقویت روابط مثبت با کارکنان، بستر مناسبی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی فراهم کنند.

منابع و مآخذ

۱. اسفندانی، وحید؛ روز نو طلب، ریحانه، رفیعی بلداجی، حمیده، (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۱۹ شهر تهران، نشریه دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، ۳(۲۳)، ۱۷-۲۸.
۲. آیت، مسرت؛ شفیعی، ساناز؛ اسداللهی، نرگس. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر هوش سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی، نشریه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۲(۲۶).
۳. روح الهی، احمدعلی؛ رضوی زاده، علی؛ ترک زاده، امیرحسین، (۱۳۹۶). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر عدالت سازمانی و استرس شغلی با عملکرد سازمانی در مراکز آموزش عالی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶(۲۳)، ۲۱.
۴. سیاوشی، محمد، طیبی ثانی، سید مصطفی، & عامریان، حسین. (۱۳۹۹). بررسی نقش واسطه‌گری رضایت شغلی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد شغلی در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰(۲۰)، ۷۹-۹۶. doi: 10.22084/smms.2020.20917.2514
5. Cropanzano, R.; Bowen, D.E.; Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. Acad. Manag. Perspect. 2007, 21, 34-48.
6. Daft, R.L. (2016). Essential Organization Theory and Design; Licensed to: iChapters User (Issue January)
7. Duan, X.; Du, X.; Yu, K. (2018). School culture and school effectiveness: The mediating effect of teachers' job satisfaction. Int. J. Learn. Teach. Educ. Res. 2018, 17, 15-25.
8. Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322.
9. Khan, M. F., Zeb, A., & Khan, M. A. (2023). Impact of Organizational Justice and Organizational Culture on Employees' Commitment with Mediating Role of Employees' Satisfaction and Moderating Role of Work Environment: Evidence from the Pakistan. *Global Economics Review*, VIII(IV), 22-39. [https://doi.org/10.31703/ger.2023\(VIII-IV\).03](https://doi.org/10.31703/ger.2023(VIII-IV).03)
10. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
11. Kristian, B.; Ferijani, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables. *J. Manag. Bus. Environ*
12. Lambert, E. G., Boateng, F., Liu, J., Tewksbury, R., Zhang, J., & Jiang, S. (2023). Exploring the effects of multiple dimensions of organizational justice on correctional staff job stress. *The Prison Journal*, 103(3), 374-396.
13. Mathis, R.L.; Jackson, J.H. (2010). Human Resource Management, 13th ed.; South-Western College Publishing: Cincinnati, OH, USA, 2010.

14. Newland, S. J. (2012). Organizational citizenship behavior-individual or organizational citizenship behavior-organization: Does the underlying motive matter?
15. Nur, A.H. (2016). The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. *Sci. J. Bus. Manag.* 2016, 4, 212
16. Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374.
17. Rahman, H.A.; Karim, D.N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon* 2022, 8, e09450.
18. Rusbadrol, N.; Panatik, S.A.; Sarip, A.; Fakhruddin, F.M.(2021). Effects of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employee Turnover Intention. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 2021, 11, 80–91.

The Effect of Organizational Justice on Employee Performance in Companies

Seyed Mehran Bahreini ¹

Abstract

Today, improving employee performance is considered an important priority for every organization. On the other hand, justice-centeredness in every organization is the basis for the progress and improvement of employee performance in every organization. Given the importance of this issue, the present study aims to examine the effect of organizational justice on employee performance in insurance companies in the country. The method of the present study, considering the focus of the subject, is descriptive and correlational and based on the regression statistical method. The statistical population of this study consisted of experts in the field of human resources and human resources personnel in insurance companies in the country, who were randomly selected as a sample size of 125 people in 2025. The result of the first hypothesis test showed that procedural justice has a direct and significant effect on employee performance. The result of the second hypothesis showed that distributive justice has no effect on employee performance. Finally, the result of the third hypothesis indicated that interactional justice has a direct and significant effect on employee performance.

Keywords

procedural justice, distributive justice, interactional justice, employee performance

1. Master of Science, Business Administration-Transformation, Islamic Azad University of Qeshm, Qeshm, Iran.