

Designing Internal Relationships Between Procedural Justice Dimensions for Remote Work in the Public Sector Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

Seyed Mehdi Shirazi¹, Davood Kia Kojouri^{2*}, Azam Hajiaghajani³, Mahnaz Rahmati Kazaz³

1. PhD Student, Department of Public Administration, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran

3. Assistant Professor, Department of Management, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran

ABSTRACT

The primary aim of this study is to design the internal relationships between the dimensions of procedural justice to facilitate remote work for employees in the public sector using Interpretive Structural Modeling (ISM). Through a review of the literature and previous studies, as well as consultation with experts in public management and organizational behavior, five dimensions of procedural justice for remote work in the public sector were identified. These dimensions were classified using Interpretive Structural Modeling (ISM), which consists of six steps and employs a questionnaire as the primary tool for data collection. The findings of the study revealed that the variables related to infrastructure and support serve as the foundational elements of the model, influencing all other variables. In the subsequent levels, the variables of justice and transparency in processes and structures were found to impact empowerment, personal development, performance management, and productivity. For remote employees in the public sector, the implementation of procedural justice can yield numerous advantages, including enhanced individual and organizational performance.

Received: 21 Dec 2024

Accepted: 05 Jan 2025

Available Online: 20 Jun 2025

Keywords

Procedural justice, remote work, public sector, Interpretive Structural Modeling (ISM)

How to cite:

Shirazi, S. M., Kia Kojouri, D., Hajiaghajani, A., & Rahmati Kazaz, M. (2025). Designing Internal Relationships Between Procedural Justice Dimensions for Remote Work in the Public Sector Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Study and Innovation in Education and Development*, 5(1), 1-14.

* Corresponding Author:

Dr. Davood Kia Kojouri

E-mail: dr.davoodkia@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Procedural justice serves as a cornerstone for promoting fairness within organizational operations, fostering trust, enhancing job satisfaction, and ultimately contributing to a more effective and resilient organization (1). In the context of remote work, procedural justice assumes even greater significance. It addresses the unique challenges of physical isolation and diminished social interactions, which often lead to perceptions of inequity and can adversely affect work outcomes. Studies emphasize that procedural justice positively impacts psychological empowerment and organizational self-esteem, both of which enhance employee engagement and productivity (2). Legal frameworks and contracts that safeguard employees' rights in remote work settings are crucial for ensuring procedural justice and mitigating disputes (3).

Despite the potential benefits of remote work, such as reduced commuting time and greater work-life balance, implementing remote work policies has faced significant challenges, especially in countries like Iran. Issues such as cultural misalignment, inadequate infrastructure, and the difficulty of adapting management styles to remote work settings have impeded the full realization of its benefits (4). Moreover, the lack of comprehensive studies addressing the interplay between procedural justice and remote work, particularly in the public sector, underscores the necessity of this research. This study aims to design an Interpretive Structural Modeling (ISM)-based framework to understand the interrelationships among procedural justice dimensions in the context of remote work for public sector employees.

METHODS AND MATERIALS

This research employed a descriptive-survey approach and focused on designing internal relationships among procedural justice dimensions using ISM. The target population included public sector managers and academic experts with experience in procedural justice and remote work. A purposive sampling method was used to select 16 experts for the study. Data collection involved a structured questionnaire, which was developed based on a comprehensive literature review and expert consultations.

The ISM methodology consisted of six steps:

1. **Identification of Variables:** Key dimensions of procedural justice were identified through literature review and expert input.

2. **Development of Self-Interaction Matrix:** Variables were assessed pairwise to determine the nature and strength of their relationships.
3. **Initial Reachability Matrix:** Interaction results were converted into binary inputs to form the reachability matrix.
4. **Final Reachability Matrix:** Transitive relationships were incorporated to finalize the matrix.
5. **Level Partitioning:** Variables were categorized into hierarchical levels based on their influence and dependency.
6. **Structural Model Construction:** The ISM model was developed to visualize the relationships among the variables.

FINDINGS

The study identified five key dimensions of procedural justice in remote work: infrastructure and support, justice and transparency in processes, performance management and productivity, organizational culture and interactions, and individual empowerment and development. The ISM-based analysis revealed the hierarchical structure and interdependencies among these dimensions.

- **Infrastructure and Support:** This was identified as the foundational layer, influencing all other dimensions. It includes elements such as organizational support, training, and access to necessary technological tools.
- **Justice and Transparency in Processes:** Positioned in the second layer, this dimension impacts perceptions of fairness and the equitable distribution of resources.
- **Organizational Culture and Interactions:** Sharing the second layer with justice and transparency, this dimension underscores the importance of fostering a supportive and collaborative environment.
- **Individual Empowerment and Development:** Positioned in the third layer, this dimension highlights the role of procedural justice in enhancing employees' autonomy and growth.
- **Performance Management and Productivity:** At the highest level, this dimension reflects the ultimate outcomes of effective procedural justice implementation.

The hierarchical ISM model demonstrated that infrastructure and support serve as the most critical enabler, influencing subsequent dimensions. Justice and transparency in processes and organizational culture act as intermediaries that drive empowerment and productivity outcomes.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study provides a structured framework for understanding the internal relationships among procedural justice dimensions in the context of remote work within the public sector. By employing ISM, the research offers valuable insights into how foundational elements, such as infrastructure and support, create a ripple effect across other dimensions, ultimately influencing individual and organizational performance.

The findings underscore the pivotal role of procedural justice in addressing the unique challenges of remote work. Ensuring fairness in decision-making processes can enhance employee trust and satisfaction, even in physically dispersed work environments. Transparent processes reduce misunderstandings and conflicts, fostering a sense of inclusivity and commitment. Moreover, a strong emphasis on empowerment and personal development can mitigate the adverse effects of remote work, such as isolation and reduced motivation.

For policymakers and organizational leaders, the study's model provides actionable insights into prioritizing investments and strategies for effective remote work implementation. Addressing infrastructural gaps and fostering a culture of fairness and transparency are essential steps toward achieving the dual goals of employee satisfaction and organizational efficiency.

In conclusion, the research highlights the transformative potential of procedural justice in remote work settings, particularly within the public sector. By adopting a structured approach to understanding and addressing these dimensions, organizations can create equitable and productive work environments that benefit both employees and the broader organization.

طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

سید مهدی شیرازی^۱، داود کیاکجوری^۲، اعظم حاجی آقاجانی^۳، مهناز رحمتی کزاز^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی گرایش، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰

کلیدواژه‌ها

عدالت رویه‌ای، دورکاری کارکنان، بخش دولتی، مدل سازی ساختاری تفسیری.

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. در این پژوهش با بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق و همچنین استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، پنج بُعد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی شناسایی شد که با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) که دارای شش گام می‌باشد و با ابزار پرسشنامه متغیرهای تحقیق طبقه بندی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد متغیر زیرساخت‌ها و پشتیبانی به عنوان مبنای مدل بر کلیه متغیرهای دیگر اثر می‌گذارد. در سطح بعدی متغیرهای عدالت و شفافیت در فرآیندها و ساختاری قرار دارند که بر توانمندسازی و توسعه فردی و مدیریت عملکرد و بهره‌وری تاثیر می‌گذارند. برای کارکنان دورکار در بخش دولتی، اجرای عدالت رویه‌ای می‌تواند مزایا و مزایای متعددی را به همراه داشته باشد که عملکرد فردی و سازمانی را افزایش می‌دهد.

شیوه ارجاع دهی:

شیرازی، سید مهدی، کیاکجوری، داود، حاجی آقاجانی، اعظم، و رحمتی کزاز، مهناز. (۱۴۰۴). طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۱)، ۱-۱۴.

نویسنده مسئول:

دکتر داود کیاکجوری

پست الکترونیکی: dr.davoodkia@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

عدالت رویه‌ای برای دورکاری کارکنان در بخش دولتی چارچوبی را برای رفتار منصفانه ایجاد می‌کند، اعتماد و تعامل را تقویت می‌کند، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و در نهایت به سازمانی مؤثرتر و انعطاف‌پذیرتر کمک می‌کند (1). عدالت رویه‌ای برای دورکاری کارکنان یک جنبه حیاتی از مدیریت سازمانی است، به خصوص که دورکاری رایج‌تر می‌شود. عدالت رویه‌ای به عادلانه بودن فرآیندهایی اشاره دارد که منجر به نتایج مثبت می‌شود و به طور قابل توجهی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد. اطمینان از عدالت رویه‌ای شامل رسیدگی به چالش‌های منحصر به فرد مانند انزوای فیزیکی و کاهش تعاملات اجتماعی است. این چالش‌ها می‌توانند بر ادراک از انصاف و بر نتایج کار تأثیر بگذارند. عدالت رویه‌ای به طور مثبت بر توانمندسازی روانشناختی و عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود تلاش کاری و شکوفایی کارکنان را افزایش می‌دهد (2). چارچوب‌های قانونی و قراردادهایی که حقوق کارکنان جهت دورکاری را مشخص می‌کند برای تضمین عدالت رویه‌ای حیاتی است (3). با وجود تصویب و ابلاغ آیین نامه دورکاری اجرای آن با چالش‌های فراوانی همراه بوده است. ایجاد نارضایتی در کارکنان به دلیل ماهیت شغل و وظیفه، عدم امکان استفاده از فرصت دورکاری، دور شدن کارکنان از محیط کار و عدم امکان دسترسی به آنان در مواقع ضروری، نبود بسترهای فرهنگی لازم و ناسازگاری دورکاری با فرهنگ جامعه ایران، و در نتیجه فراهم شدن زمینه بروز اختلافات خانوادگی به دلیل حضور مستمر کارمندان در منزل و تداخل کار اداری با امور خانه، تمایل شدید کارکنان ضعیف به دورکاری در مقایسه با کارکنان توانمند، و در نتیجه کاهش سطح انگیزش کاری کارکنان تلاش‌گر، کاهش تعلق سازمانی در کارکنان به دلیل دور بودن از محیط کار، احساس به خطر افتادن امنیت شغلی کارکنان، و عدم نیاز به وجود آنان در دستگاه‌های اجرایی از عواملی هستند که طرح دورکاری در سازمان‌ها و شرکت‌ها را با اختلال مواجه کرده‌اند (4).

از سوی دیگر، عدالت رویه‌ای یک جنبه از عدالت است که نمایانگر قضاوت‌های کارمند در مورد منصفانه بودن روند تصمیم‌گیری تخصیص نتایج است. همچنین بسیاری از کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها به دلیل احساس بی‌عدالتی و برآورده نشدن خواسته‌ها و انتظاراتشان، یا حتی بی‌توجهی به این خواسته‌ها، با پدیده خستگی عاطفی رو به رو می‌شوند (5). از مزایای دورکاری می‌توان به کاهش ترافیک در ساعات اوج رفت و آمد، کاهش سفرهای کاری حذف زمان رفت و آمد، کاهش مصرف سوخت، کاهش انتشار آلاینده‌ها، استقلال بیشتر کاری، اعتماد به نفس بیشتر، تعادل بهتر در زندگی کاری، و رفع موانع جغرافیایی و زمانی در به کارگیری کارکنان اشاره نمود (6). در دنیای امروز، دورکاری به‌عنوان یکی از راهبردهای نوین سازمانی، با موفقیت‌های متفاوتی در سراسر جهان رویه‌رو شده است. با این حال، اجرای مؤثر دورکاری نیازمند بسترهای ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی و انسانی است که در بسیاری از کشورها و سازمان‌ها به‌طور کامل فراهم نشده است. در ایران، با وجود تصویب آیین‌نامه دورکاری کارمندان دولت در سال ۱۳۸۹ با هدف افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمانی، این طرح هنوز به‌صورت جامع و کامل در سازمان‌های دولتی پیاده‌سازی

نشده است. عدم آمادگی کارکنان و مدیران برای مدیریت کار از راه دور و عدم وجود زیرساخت‌های لازم، چالش‌های بزرگی را در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز این راهبرد ایجاد کرده‌اند. این چالش‌ها باعث شده‌اند تا بسیاری از سازمان‌ها از دستیابی به اهداف مورد انتظار خود در حوزه دورکاری باز بمانند و کارکنان نیز به دلیل احساس بی‌عدالتی و عدم تأمین خواسته‌هایشان با کاهش رضایت و انگیزش شغلی مواجه شوند (7). استقرار دورکاری در سازمان یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (8).

از طرفی، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های جامعی در زمینه ارتباط بین دورکاری و عدالت رویه‌ای در سازمان‌های دولتی صورت نگرفته است. با توجه به حساسیت و اهمیت بخش دولتی، اجرای موفق دورکاری در این بخش مستلزم توجه ویژه‌ای به عدالت رویه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی عدالت سازمانی است. عدالت رویه‌ای تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان دارد و در شرایط دورکاری با چالش‌های جدیدی مواجه می‌شود. بنابراین، ضرورت انجام پژوهشی جامع برای طراحی مدلی کاربردی در جهت بهبود عدالت رویه‌ای در شرایط دورکاری در این بخش، بیش از پیش آشکار می‌شود. این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مرجعی برای مدیران و سیاست‌گذاران بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد تا با بهبود رویه‌های سازمانی، بهره‌وری و کیفیت خدمات را افزایش داده و رضایت و انگیزش کارکنان را تضمین کند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و به دنبال طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها پس از بررسی ادبیات پیشینه تحقیق، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ادارات دولتی و اعضای هیئت علمی هستند که در زمینه دورکاری و عدالت رویه‌ای پژوهش‌هایی را انجام داده و صاحب اثر می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش برای نمونه‌گیری ۱۶ نفر از متخصصان انتخاب شدند. مدل سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به وسیله این ابزار، محقق می‌تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده‌ای داشته باشند به کار می‌رود. گام‌های مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛

۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛

۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛

۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛

۵- تعیین سطح متغیرها؛

۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

۴- صورت‌بندی داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

یافته‌ها

برای اجرای فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شد:

گام اول: شناسایی مولفه‌ها

برای طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی همانطور که در ادبیات پژوهش نیز اشاره شده است، از ابعاد و مولفه‌های به دست آمده از تحقیق قبلی کیاکجوری و همکاران (۱۴۰۲) استفاده گردیده است (1).

جدول ۱. ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی

ابعاد اصلی	شاخص‌های هر بُعد
عدالت و شفافیت در فرآیندها	شفافیت در فرآیندها، تخصیص عادلانه منابع و پاداش‌ها، عدالت رویه‌ای و کارایی تیمی، اثرات عدالت رویه‌ای بر روابط سازمانی، مدیریت تعارضات.
زیرساخت‌ها و پشتیبانی	مشکلات تجهیزات و زیرساخت‌ها، پشتیبانی و آموزش سازمانی.
مدیریت عملکرد و بهره‌وری	مدیریت زمان و بهره‌وری، تأثیرات دورکاری بر عملکرد، انگیزش و اشتیاق شغلی، تأثیرات عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی.
تعاملات و فرهنگ سازمانی	تعاملات و ارتباطات، فرهنگ و محیط کاری، تعهد سازمانی و وفاداری.
توانمندسازی و توسعه فردی	توانمندسازی و توسعه فردی.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع $n \times n$ از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی متغیرهای اثرگذار بر عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی

متغیرها i	J	تعاملات و فرهنگ سازمانی	عدالت شفافیت فرآیندها	و در	زیرساخت‌ها و پشتیبانی	توانمندسازی و توسعه فردی	مدیریت عملکرد و بهره‌وری
تعاملات و فرهنگ سازمانی	-		X	A	V	V	V
عدالت و شفافیت در فرآیندها		-		A	V	V	V
زیرساخت‌ها و پشتیبانی				-	V	V	V
توانمندسازی و توسعه فردی					-		X
مدیریت عملکرد و بهره‌وری							-

✓ گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید.

✓ در صورتی که ورودی $i.j$ در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی $i.j$ در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی $j.i$ صفر درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی $i.j$ در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی $i.j$ در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی $j.i$ یک قرار داده می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی $i.j$ در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، هم در ورودی $i.j$ در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی $j.i$ یک درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی $i.j$ در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، هم در ورودی $i.j$ در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی $j.i$ صفر قرار داده می‌شود.

در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکرشده، در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۳. تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها i	J	تعاملات و فرهنگ سازمانی	عدالت شفافیت فرآیندها	و در	زیرساخت‌ها و پشتیبانی	توانمندسازی و توسعه فردی	مدیریت عملکرد و بهره‌وری
تعاملات و فرهنگ سازمانی	-		۱	۰	۱	۱	۱
عدالت و شفافیت در فرآیندها	۱		-	۰	۱	۱	۱
زیرساخت‌ها و پشتیبانی	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱
توانمندسازی و توسعه فردی	۰	۰	۰	۰	-	۱	۱
مدیریت عملکرد و بهره‌وری	۰	۰	۰	۰	۱	-	-

جدول ۴. تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	قدرت نفوذ
تعاملات و فرهنگی سازمانی	۱	۱	۰	۱	۱	۴
عدالت و شفافیت در فرآیندها	۱	۱	۰	۱	۱	۴
زیرساخت‌ها و پشتیبانی	۱	۱	۱	۱	۱	۵
توانمندسازی و توسعه فردی	۰	۰	۰	۱	۱	۲
مدیریت عملکرد و بهره‌وری	۰	۰	۰	۱	۱	۲
میزان وابستگی	۲	۲	۱	۵	۵	-

✓ گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می‌آید. در دسترس پذیری این گونه است که اگر متغیر A بر B و متغیر B بر C تاثیر داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر A بر C تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید (ریچموند^۱، ۲۰۰۸). در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می‌شود. در جدول ۵ ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

جدول ۵. تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی

متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک
تعاملات و فرهنگ سازمانی	۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱
عدالت و شفافیت در فرآیندها	۵، ۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱
زیرساخت‌ها و پشتیبانی	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳
توانمندسازی و توسعه فردی	۵، ۴	۵، ۳، ۲، ۱	۵
مدیریت عملکرد و بهره‌وری	۵، ۴	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۵ و ۴

¹. Richmond

✓ گام پنجم: تعیین سطح متغیرها

در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم تر تأثیر می پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل های بالاترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل ها مشخص شود، ادامه دارد.

جدول ۶. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	تعاملات و فرهنگ سازمانی	۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱	
۲	عدالت و شفافیت در فرآیندها	۵، ۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱	
۳	زیرساخت ها و پشتیبانی	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳	
۴	توانمندسازی و توسعه فردی	۵ و ۴	۵ و ۳، ۲، ۱	۵	۱
۵	مدیریت عملکرد و بهره وری	۵، ۴	۵ و ۴ و ۳، ۲، ۱	۵ و ۴	۱

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیرهای توانمندسازی و توسعه فردی و مدیریت عملکرد و بهره وری که ورودی کم تری دارد در سطح یک جای می گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند.

جدول ۷. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	تعاملات و فرهنگ سازمانی	۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۳
۲	عدالت و شفافیت در فرآیندها	۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۳
۳	زیرساخت ها و پشتیبانی	۳، ۲، ۱	۳	۳	

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیرهای تعاملات و فرهنگ سازمانی و عدالت و شفافیت در فرآیندها که ورودی کم تری دارد در سطح دو جای می گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند.

جدول ۸. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

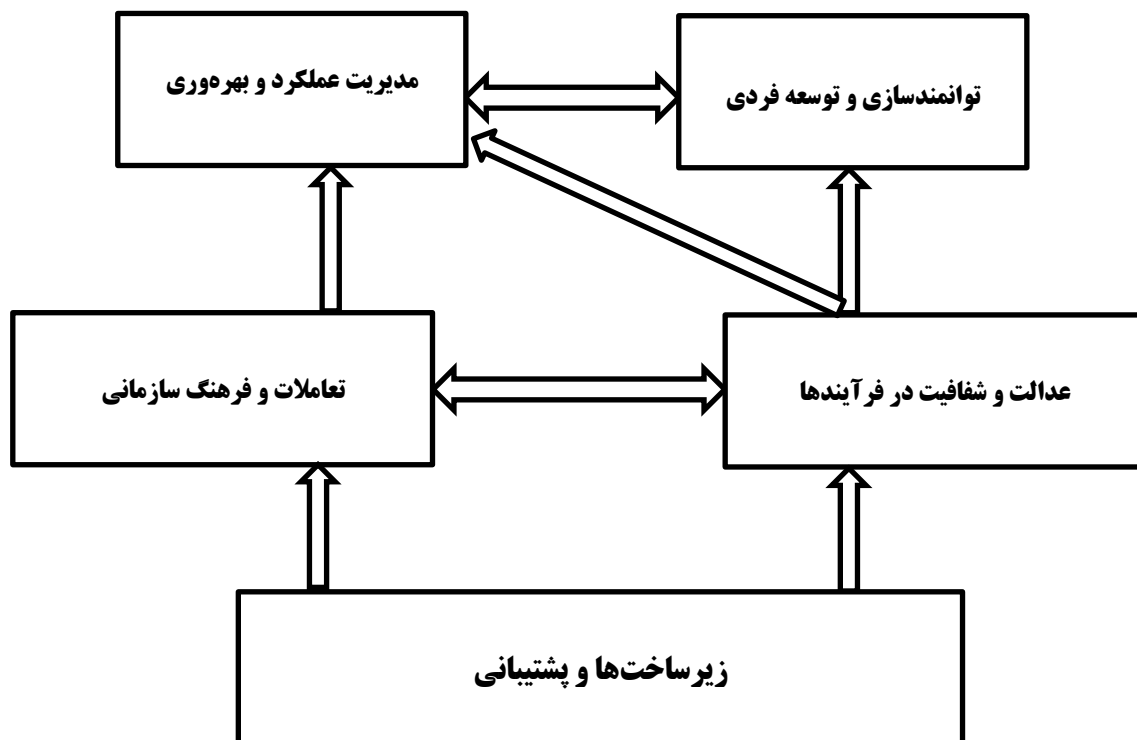
ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	زیرساخت ها و پشتیبانی	۳	۳	۳	۳

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیر زیرساخت ها و پشتیبانی در سطح ۴ جای می گیرد.

✓ گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی در شکل زیر در پنج سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب

تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر زیرساخت‌ها و پشتیبانی به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است.



شکل ۱. نحوه روابط بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) می‌باشد. مدل سازی ساختاری تفسیری نظم و چارچوبی جهت دار را برای مسائل پیچیده فراهم می‌کند و به تصمیم گیرندگان تصویری واقعی از موقعیتشان و متغیرهایی را که درگیرش هستند می‌دهد. فرآیند ISM شامل شناسایی متغیرها، تعریف ارتباطات درونیشان، برقرای نظم و توضیح مسائل پیچیده از چشم انداز دستگاهها است. در این مقاله با استفاده از نظر متخصصان و مرور ادبیات تحقیق پنج متغیر اثرگذار بر عدالت رویه‌ای جهت دورکاری کارکنان شناسایی شد. کیاکجوری و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی به طراحی مدل کیفی عدالت رویه‌ای برای دورکاری کارکنان در بخش دولتی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد مدل کیفی عدالت رویه‌ای برای دورکاری کارکنان در بخش دولتی شامل عدالت و شفافیت در فرآیندها، زیرساخت‌ها و پشتیبانی، مدیریت عملکرد و بهره‌وری، تعاملات و فرهنگ سازمانی و توانمندسازی و توسعه فردی است (۱). عدالت و شفافیت در فرآیندها شامل: شفافیت در فرآیندها، تخصیص عادلانه منابع و پاداش‌ها، عدالت رویه‌ای و کارایی تیمی، اثرات عدالت رویه‌ای بر روابط سازمانی، مدیریت تعارضات؛ زیرساخت‌ها و پشتیبانی شامل: مشکلات تجهیزات و زیرساخت‌ها، پشتیبانی و آموزش سازمانی؛ مدیریت

عملکرد و بهره‌وری شامل: مدیریت زمان و بهره‌وری، تأثیرات دورکاری بر عملکرد، انگیزش و اشتیاق شغلی، تأثیرات عدالت رویه‌ای بر رضایت شغلی؛ تعاملات و فرهنگ سازمانی شامل: تعاملات و ارتباطات، فرهنگ و محیط کاری، تعهد سازمانی و وفاداری) و توانمندسازی و توسعه فردی (شامل: توانمندسازی و توسعه فردی). سپس با استفاده از میزان تأثیرگذاری، این متغیرها در چهار سطح طبقه بندی شدند. نتایج براساس مدل ساختاری تفسیری پژوهش شکل ۱ بیانگر این مهم است که متغیر زیرساخت‌ها و پشتیبانی به عنوان مبنای مدل بر کلیه متغیرهای دیگر اثر می‌گذارد. در سطح بعدی متغیرهای عدالت و شفافیت در فرآیندها و تعاملات و فرهنگ سازمانی قرار دارند که بر توانمندسازی و توسعه فردی و مدیریت عملکرد و بهره‌وری تأثیر می‌گذارند. عدالت رویه‌ای به عادلانه بودن فرآیندهایی اشاره دارد که منجر به نتایج یا تصمیم‌گیری در یک سازمان می‌شود. برای کارکنان دورکار در بخش دولتی، اجرای عدالت رویه‌ای می‌تواند مزایا و مزایای متعددی را به همراه داشته باشد که عملکرد فردی و سازمانی را افزایش می‌دهد. زمانی که کارمندان رویه‌ها را منصفانه می‌دانند، به احتمال زیاد به سازمان خود اعتماد خواهند کرد. این اعتماد باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت می‌شود، حتی زمانی که کارمندان از نظر فیزیکی دور هستند. فرآیندهای منصفانه مشارکت بیشتر کارکنان را تشویق می‌کند. کارمندان دورکاری که احساس می‌کنند با آن‌ها به طور عادلانه رفتار می‌شود، به احتمال زیاد به کار خود انگیزه و تعهد دارند. عدالت رویه‌ای به سطوح بالاتر رضایت شغلی کمک می‌کند. کارمندانی که معتقدند ورودی آن‌ها ارزشمند است و تصمیمات نسبتاً اتخاذ می‌شود، تمایل دارند که دیدگاه مثبت تری نسبت به نقش خود داشته باشند. فرآیندهای شفاف و منصفانه به کاهش سوء تفاهم‌ها و درگیری‌ها در بین کارکنان دورکار کمک می‌کند. وقتی همه معیارهای تصمیم‌گیری را درک می‌کنند، جای کمتری برای رنجش یا اختلاف وجود دارد. کارکنانی که عدالت رویه‌ای را تجربه می‌کنند، به احتمال زیاد احساس وفاداری و تعهد نسبت به سازمان خود دارند که برای ثبات بخش عمومی بسیار مهم است. عدالت رویه‌ای اغلب شامل ارتباطات باز در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری است. این شفافیت می‌تواند به اشتراک گذاری اطلاعات بهتر در بین تیم‌های دورکاری منجر شود. عدالت رویه‌ای پایه‌ای برای ایجاد یک محیط کاری مثبت برای کارمندان دورکار در بخش دولتی فراهم می‌کند. با تأکید بر انصاف در فرآیندها، سازمان‌ها می‌توانند اعتماد، مشارکت، رضایت و عملکرد کلی را افزایش دهند و در نهایت به نفع کارکنان و سازمان به عنوان یک کل باشد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Kia Kojouri D, Shirazi SM, Haji Aghajani A, Rahmati Kezaz M. Designing a Qualitative Model of Procedural Justice for Remote Work of Employees in the Public Sector. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*. 2023;2(3):155-68. doi: 10.61838/kman.jtesm.2.3.12.
2. Kim M, Beehr TA. Making the case for procedural justice: Employees thrive and work hard, motivational processes for the effect of justice. *Journal of Managerial Psychology*. 2020. doi: 10.1108/JMP-03-2019-0154.
3. Biloha AI. The rights of a remote worker as a guarantee of unhindered performance of the labor function. *Naukovij visnik Užgorods'kogo nacional'n*. 2024;2(84):80-5. doi: 10.24144/2307-3322.2024.84.2.9.
4. Karimi P. Investigating the Impact of Information and Communication Technology on the Success of Remote Work, Cultural Heritage, Handicrafts, and Tourism Organization: Tarbiat Modares University; 2022.
5. Alipour H. Identifying and Ranking Human Resource Challenges to Enhance Productivity in Remote Work in Government Organizations. *Productivity Management*. 2019;14(52):97-116.
6. Zhang S, Moeckel R, Moreno AT, Shuai B, Gao J. A work-life conflict perspective on teleworks. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2021;141:51-68. doi: 10.1016/j.tra.2020.09.007.
7. Sohrabi B. Remote Work: Concepts and Planning Process 2019.
8. Islam Panah M, Morovati L, Hosseini E, Moradpour A, editors. The Impact of Remote Work Strategy on Human Resource Performance with the Mediating Role of Innovation 2024; Tehran.