

DOI

Izvorni naučni rad

Original research paper

Primljeno 30. 06. 2023.

Mr. Aldina Leto

Nastavnički fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru
Aldina.Leto@unmo.ba

Prof. dr. sc. Mirna Marković

Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu
mirna.markovic@ff.unsa.ba

ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST KAO DETERMINANTA REZILIJENTNOSTI AKADEMSKOG OSOBLJA I VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE

Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi da li organizacijska pravednost determinira nivo rezilijentnosti akademskog osoblja i rezilijentnosti organizacije te da li su različiti aspekti organizacijske pravednosti povezani sa rezilijentnošću akademskog osoblja kao i rezilijentnošću visokoobrazovne organizacije. Istraživanje je obuhvatilo 206 učesnika, akademskih radnika različitih univerziteta u Bosni i Hercegovini. Rezultati impliciraju postojanje statistički značajne povezanosti između organizacijske pravednosti i nivoa rezilijentnosti akademskog osoblja. Međutim, hijerarhijskom regresijskom analizom uočili smo da je rezilijentnost osoblja određena distributivnom pravednošću ($\beta=0.252$, $t=3.708$, $p=,000$), dok proceduralna pravednost (0,693) i interakcijska pravednost (0,848) nisu značajni prediktori rezilijentnosti akademskog osoblja. Također, rezultati impliciraju da postoji statistički značajna povezanost između organizacijske pravednosti (distributivna, interakcijska i proceduralna pravednost) i rezilijentnosti visokoobrazovne institucije (robusnost, agilnost i integritet). Razmotre li se pobliže samostalni doprinosi pojedinih segmenata, rezultati hijerarhijske regresije upućuju na to da je organizacijska rezilijentnost u sva tri aspekta određena distributivnom pravednošću kao segmentom pravednosti organizacije, te robusnost kao segment

organizacijske rezilijentnosti određena je proceduralnom pravednošću, što nije slučaj kod ostalih segmenata organizacijske pravednosti. U radu se nudi osvrt na dobivene rezultate sa akcentom na važnost organizacijske pravednosti kao i rezilijentnosti.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, rezilijentnost osoblja, rezilijentnost visokoobrazovne institucije, akademsko osoblje.

UVOD

Akademsko osoblje je jako važan intelektualni kapital svake visokoobrazovne institucije. S obzirom na to, jako je važno da se u svom radu i u instituciji u kojoj radi akademsko osoblje osjeća jako dobro, ali i pravedno tretirano. Istraživanje Leto i Dautbegović (2023) pokazalo je kako akademski radnici u Bosni i Hercegovini izvještavaju o distributivnoj nepravednosti na radnom mjestu, što dovodi do povećanog nivoa stresa. Činjenica je da se akademsko osoblje stalno nalazi pred mnogo različitih izazova koji, između ostalog, od akademskog osoblja iziskuju određen nivo pripravnosti i rezilijentnosti. S obzirom da se rezilijentnost gradi cijeli život, moramo istaknuti koliko je bitna sistematska podrška u cijelom tom procesu. Koliko god je bitno graditi rezilijentnost akademskog osoblja, toliko je bitno graditi rezilijentnost i visokoobrazovne institucije.

Organizacijska pravednost

Pojam organizacijske pravednosti, koja se odnosi na percepciju pravednosti u organizaciji od strane radnika, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama, uveo je Greenberg 1987. godine. Shodno tome, organizacijska pravednost ima važne praktične posljedice, a kako tvrde Bartle i Hayes (1999), percepcije pravednosti radnika povezane su s pozitivnim stavovima prema organizaciji, boljim radnim učinkom, višim stepenom odgovornog organizacijskog ponašanja i povjerenja u rukovodstvo, većom odanosti organizaciji i smanjenim namjerama napuštanja organizacije. S druge strane, nepravedno tretirani radnici skloni su nepoželjnim oblicima ponašanja, koja se također odražavaju na samu organizaciju.

Kada govorimo o pravednosti u akademskom kontekstu, veći broj istraživanja se bavio ispitivanjem percipirane pravednosti u

odnosu profesora sa studentima (Zaluški 2016). No, postoje i druga istraživanja, poput onog Dundara i Tabancaliba (2012), u kojem se ispitivao odnos između percepcije organizacijske pravednosti i razine zadovoljstva poslom u obrazovnom kontekstu. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da kada se percepcija organizacijske pravednosti podigne, razina zadovoljstva poslom nastavnika također raste, a kada raste razina zadovoljstva poslom, njihova percepcija organizacijske pravednosti također raste. Nadalje, Silvernaila i sar. (2021) su proveli istraživanje koje se bavilo percipiranom pravednosti u upravljanju fakultetom. Ova studija provedena je u 51 državi, a osvrnula se na dva segmenta akademske pravednosti, distributivnu i proceduralnu. Naime, rezultatima ovog istraživanja nije utvrđena razlika među zemljama s obzirom na percipiranu akademsku autonomiju u smislu mogućnosti izbora teme istraživačkih radova kao i s obzirom na percipiranu distributivnu pravednost. Što politika fakulteta više štiti akademsku slobodu, to ih fakulteti više vide kao distribucijsko pravedne, bez obzira na zemlju u kojoj rade. Dakle, možemo zaključiti da akademski radnici naglašavaju važnost akademske autonomije pri izboru teme istraživačkog rada, te samim time percipiraju da je zadovoljena distributivna i proceduralna pravednost ukoliko imaju autonomiju. Također, istraživanje Leto i Dautbegović (2023) pokazalo je da akademski djelatnici doživljavaju distributivnu nepravednost u svom radu. Na temelju dobivenih rezultata ovog istraživanja zaključeno je da razina ulaganja i ishoda nije proporcionalna. Akademski djelatnici, dakle, izvještavaju da ulažu jako puno truda, a da je razina nadokande za taj trud minimalna i ispod svakog nivoa, što dovodi do povećane razine stresa.

Istraživanja pravednosti na radnom mjestu u početku su uglavnom bila usmjerena na dva pitanja: kako ljudi percipiraju raspodjelu ishoda te koliko pravednima percipiraju procedure kojima su ti ishodi raspodijeljeni u organizaciji. Odnosno, naglasak je bio na distributivnoj (Adams, 1965) i proceduralnoj pravednosti (Leventhal, 1980). Kasnije se kao treća dimenzija uvodi interakcijska pravednost (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt i sar., 2001). Dakle, riječ je o višedimenzionalnom konstrukt. Kako navodi Marković (2023), ljudi u pravilu procjenjuju tri stvari, a to su ishodi (distributivna pravednost), procesi donošenja odluka

(proceduralna pravednost) te interpersonalni tretman (interakcijska pravednost).

Distributivna pravednost

Distributivna pravednost se temelji na Adamsovoj teoriji pravednosti (1965) prema kojoj je utemeljeno vjerovanje da radnici procjenjuju da li su dobiveni ishodi (npr. procjena izvedbe, plaća, promaknuće) pravedni s obzirom na uloženi trud. Ishodi mogu biti opipljivi (npr. plaćeni) ili nematerijalni (npr. pohvale) (Adams, 1965). Historijski gledano, prvi identifični tip pravednosti bila je distributivna pravednost (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002). U radnom kontekstu distributivna pravednost bi se odnosila, naprimjer, na procjenu radnika o tome da li dobiva pravične nagrade i poticaje u zamjenu za uloženi napor i doprinos. Dakle, riječ je o procjeni pravičnosti ishoda (Marković, 2023).

Proceduralna pravednost

Prva istraživanja proceduralne pravednosti proizlaze iz istraživanja socijalne psihologije i pravnog sistema. Rezultati tih istraživanja pokazali su da sudionici procjenjuju procedure pravednima ako su zadovoljena dva kriterija: mogućnost iznošenja mišljenja i utjecaj na ishode odluka (Thibaut i Walker, 1975; prema Colquitt, 2012). Jako je bitno kada u organizaciji radnik može iznijeti svoje mišljenje, koje se pritom cijeni i uvažava i koje će pridonijeti ishodu neke odluke.

Iako su 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća istraživanja bila usmjerena uglavnom na distributivnu pravednost, upravo u tom razdoblju počinje sve veći interes za koncept proceduralne pravednosti. Pionirima istraživanja proceduralne pravednosti smatraju se Thibaut i Walker (1975), koji proceduralnu pravednost definiraju kao pravednost procesa i procedura na temelju kojih se raspoređuju ishodi. Proceduralna pravednost obično konotira strukturalne karakteristike procesa donošenja odluka, poput prikladnosti kriterija za evaluaciju radne učinkovitosti radnika, ili tačnosti informacija koje se uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka (Greenberg, 1987, prema Marković, 2023).

Interakcijska pravednost

Bies i Moag (1986) uvode pojam interakcijske pravednosti, naglašavajući važnost kvalitete interpersonalnih odnosa prilikom procesa donošenja i implementiranja organizacijskih odluka. Interakcijska pravednost odnosi se na aspekte komunikacijskog procesa između članova organizacije kao što su ljubaznost, iskrenost i poštovanje (Bies i Moag, 1986). Greenberg (1993) interakcijsku pravednost konceptualno odvaja od proceduralne te podrazumijeva da koncept interakcijske pravednosti čine dva zasebna konstrukta - interpersonalna i informacijska pravednost. Interpersonalna pravednost uključuje način tretiranja ljudi s poštovanjem i dostojanstvom, vodeći računa o njihovim osjećajima i dobrobiti. Informacijska pravednost odnosi se na davanje jasnih i detaljnih objašnjenja o procedurama korištenim prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka i raspodjele ishoda. Interakcijska pravednost bi se odnosila na procjenu kvaliteta odnosa poslodavca prema radniku, tačnije opaženog obrasca prenošenja informacija i odluka, te tretiranja pojedinca na kojeg ove odluke utječu sa poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986, prema Marković, 2022).

Rezilijentnost

Usprkos intuitivnom razumijevanju da se radi o relativno jednostavnom konstrukt, u literaturi koegzistiraju različite definicije rezilijentnosti ili otpornosti. U znanstvenoj je literaturi tako otpornost definirana na nekoliko načina: kao oporavak ili „odbijanje“ od stresne situacije, kao efikasno nošenje sa stresnom situacijom ili svojevrsna adaptacija na nju, nadalje kao sposobnost izbjegavanja nepovoljnih okolnosti, otpornost na bolest ili odupiranje bolesti, natprosječno funkcioniranje u stresnim situacijama te čak kao osobni rast izazvan rješavanjem stresne situacije (Slišković i Burić, 2018). Pa, tako Windle (2011:152) navodi da je „otpornost proces uspješnoga nošenja sa značajnim izvorima stresa ili traumom, odnosno upravljanja njima“.

Kako navode Sutcliffe i Vogus (2003), organizacijska rezilijentnost može se smatrati kao sposobnost organizacije da se pozitivno prilagodi izazovnim situacijama, koristeći interne i vanjske resurse za izgradnju kapaciteta u rješavanju budućih

nedaća. Dakle, organizacijska otpornost omogućuje adekvatnu prilagodbu u kriznim okruženjima za preživljavanje, oporavak, rast i postizanje konkurentske prednosti. U tom smislu, Duchek (2020) tvrdi da organizacije trebaju razviti otpornost da se prilagode neizvjesnim događajima kroz anticipaciju, suočavanje i prilagodbu. Duchek (2020) tvrdi da otporne organizacije razvijaju široku i raznoliku bazu znanja kako bi se nosile s neočekivanim događajima, a to se obično radi olakšavanjem istraživanja, a ne samo iskorištavanjem već postojećeg znanja. Kako je opisao March (1994), istraživanje uključuje stvari obuhvaćene pojmovima kao što su pretraživanje, varijacija, preuzimanje rizika, eksperimentiranje, igra, fleksibilnost, otkriće, inovacija. Na osnovu navedenog, dakle, možemo zaključiti da je rezilijentnost metasposobnost predviđanja, suočavanja i aktivnog prilagođavanja.

Rezilijentnost zahtijeva otvorenu komunikaciju između organizacije i osoblja o procesima prilagodbe (Bento i sar, 2021). Tragom toga, literatura je konstruirala otpornost na različitim razinama ili naglašavala da se organizacijska otpornost postiže na kolektivnim razinama. Jedan dio literature konstruirao je otpornost na organizacijskoj razini. Ovdje je organizacijska otpornost „izvedena iz skupa specifičnih organizacijskih sposobnosti, rutina, praksi i procesa kojima se firma konceptualno orijentira, djeluje kako bi krenula naprijed i stvara okruženje raznolikosti i prilagodljive integracije“ (Lengnick-Hall i sar, 2011:246). Kada govorimo o organizacijskoj otpornosti na organizacijskoj razini, onda je neizostavno spomenuti i tri konstrukta unutar mjerenja nivoa organizacijske rezilijentnosti, a radi se o agilnosti, robusnosti i integritetu (Kantur i Iseri-Say, 2015).

- *Robusnost* se očituje u samoj rezilijentnosti organizacije. Također, kada govorimo o robusnosti možemo koristiti i sinonime poput *kompaktan* i *izdržljiv*.
- Kada je u pitanju termin *agilnost*, možemo ga povezati sa fleksibilnošću: naprimjer, koliko se lahko organizacije prilagođavaju promjenjivim okolnostima.
- Dimenzija *integriteta* odnosi se na činjenicu koliko su zapravo i u kojoj mjeri zaposlenici međusobno povezani u organizaciji.

Drugi dio literature usredotočuje se na otpornost na individualnoj razini kako bi se razumjela organizacijska otpornost. To znači da organizacija može biti otporna samo ako su otporni njezini radnici (Coutu, 2002). Budući da smo i prethodno naveli da se rezilijentnost gradi tokom životnih iskustava, tako Tahmassebi (2020) navodi lične karakteristike koje u kombinaciji stvaraju bolju rezilijentnost:

Samopouzdanje – osjećaj otpornosti svojstven je osjećaju sposobnosti, učinkovitosti sa suočavanjem sa stresnim situacijama i snažnim samopoštovanjem.

Prilagodljivost – fleksibilnost i prilagođavanje promjenjivim situacijama koje su izvan naše kontrole bitne su za održavanje rezilijentnosti. Prilagodljive osobe sposobne su nositi se sa promjenama i njihov oporavak od utjecaja takvih promjena je brži.

Svrhovitost – jasan osjećaj svrhe, jasne vrijednosti i jasan smjer pomažu osobama da ustraju i postignu uspjeh u suočavanju sa neuspjesima.

Društvena podrška – izgradnja dobrih odnosa sa drugima koji traže podršku može pomoći pojedincima u prevladavanju nepovoljnih uvjeta, umjesto da se pokušaju sami nositi sa određenim teškoćama.

Koncepti rezilijentnosti u obrazovanju proučavani su u različitim kontekstima više od dvadeset godina. Također je istražen primarni predmet rezilijentnosti u visokom obrazovanju, iako nema širinu ni dubinu u istraživanju rezilijentnosti akademskog osoblja. Također, nemamo dublje teoretske osnove gdje se ispitivao odnos organizacijske pravednosti i rezilijentnosti. Međutim, u literaturi se navode različiti faktori koji mogu dovesti do toga da nastavni kadar gradi nivo rezilijentnosti. Navode se, između ostalog, opterećenje posla, radni staž, administrativni poslovi, niske plaće i dr. (Brammer, 2020). Upravo ove faktore možemo povezati sa segmentima organizacijske pravednosti o kojima smo i ranije pisali te ih povezati sa faktorima koji grade nivo rezilijentnosti kod akademskog osoblja. Iz tog razloga se čini važnim i korisnim ispitati da li organizacijska pravednost determinira nivo rezilijentnosti akademskog osoblja i visokoobrazovne institucije.

METODOLOGIJA

Cilj istraživanja

Iz razloga što se u današnje vrijeme veliki akcenat stavlja na organizacijsku pravednost ali i na rezilijentnost, osmišljeno je istraživanje čiji je cilj utvrditi da li organizacijska pravednost determinira nivo rezilijentnosti akademskog osoblja i organizacije te da li različiti segmenti organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) utječu na nivo rezilijentnosti akademskog osoblja i visokoobrazovne institucije.

Hipoteze istraživanja

S obzirom na prethodno utvrđen cilj postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1. Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacijske pravednosti i rezilijentnosti akademskog osoblja.

H2. Dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, interakcijska i proceduralna) pokazat će se statistički značajnim prediktorima rezilijentnosti akademskog osoblja, na način da će akademsko osoblje koje procjenjuje i distributivnu i proceduralnu i interakcijsku pravednost njihove visokoobrazovne institucije višom pokazivati veću rezilijentnost.

H3. Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između sve tri dimenzije organizacijske pravednosti (proceduralne, distributivne i interakcijske), s jedne, i sve tri dimenzije rezilijentnosti organizacije (robusnost, agilnost i integritet), s druge strane, na način da će akademsko osoblje koje procjenjuje i distributivnu i proceduralnu i interakcijsku pravednost njihove visokoobrazovne institucije višom procjenjivati većom i njenu robusnost, agilnost i integritet.

H4. Dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, interakcijska i proceduralna) statistički su značajni prediktori nivoa rezilijentnosti organizacije (robusnosti, agilnosti, integriteta), na način da viši nivo dimenzija organizacijske pravednosti dovodi do više razine nivoa rezilijentnosti organizacije.

Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno online u mjesecu novembru 2022. godine. Korištena je platforma Google-form. Učesnici su radnici visokoobrazovnih institucija, koji su na e-mail dobili link u okviru kojeg su bile dostupne upute za instrumentarij istraživanja. Učesnici su zamoljeni da dijele link upitnika svojim kolegama, kako bi u istraživanju sudjelovao veći broj učesnika. Istraživanje je bilo dobrovoljno i realizirano u skladu sa etičkim standardima. Učesnici koji su imali dodatna pitanja imali su mogućnost javiti se putem e-maila autorima istraživanja te dobiti dodatne upute i povratne informacije. Upitnik je anonimn, pa su učesnici zamoljeni da odgovaraju iskreno. Učesnicima je naglašeno da će rezultati biti predstavljeni u okviru empirijske analize i da će se koristiti samo u svrhu analize podataka i u svrhu istraživanja, te se u druge svrhe neće koristiti.

Ispitanici

U istraživanju je učestvovalo 206 članova i članica akademskog osoblja u Bosni i Hercegovini. Od toga je bilo 84 ispitanika muškog spola, što ukupno čini 40.8 %, te 122 ženskih ispitanika što čini 59.2 % od ukupnog broja učesnika. Kada je u pitanju dob ispitanika, 82 ispitanika su u rasponu od 29 do 39 godina, što čini 39.8 %, dok je 78 ispitanika u rasponu od 40-50 ispitanika što je 37.9 %. Od ukupnog broja učesnika, 31 je u rasponu od 51 do 61 godinu, što čini 15 % ispitanika. U konačnici, 61 godinu imalo je 15 ispitanika, što je ukupno 7.3 % (*Tabela 1*).

Tabela 1.

Prikaz frekvencija za spol i dob

	Spol		Dob			
	M	Ž	29-39	40-50	51-61	<61
N	84	122	82	78	31	15
%	40.8	59.2	39.8	37.9	15	7.3

Što se tiče obrazovanja, 61 ispitanik je magistar struke, što je 29,6 % ispitanika, a 145 ispitanika su doktori nauka, što čini 70.4 % ispitanika (*Tabela 2*).

Tabela 2.

Prikaz frekvencija za obrazovanje

Obrazovanje		
	Magistar	Doktor nauka
N	61	145
%	29.6	70.4

Kada je u pitanju vrsta ugovora, ugovor o djelu ima 51 ispitanik, ili 24.8 %, 106 ispitanika ima ugovor o radu na određeno, što čini 51.5 % ispitanika. I, na poslijetku, 49 ispitanika ima ugovor o radu na neodređeno, što je zapravo 23.7 % ispitanika (*Tabela 3*).

Tabela 3.

Vrsta ugovora kod akademskih radnika

		Vrsta ugovora	
	Ugovor o djelu	Ugovor o radu na određeno	Ugovor o radu na neodređeno
N	51	106	49
%	24.8	51.5	23.7

Što se tiče izbora u zvanje, 22, ili 10.7 %, ispitanika imaju izbor asistenta, a 39, ili 18.9 %, ispitanika ima izbor u zvanje višeg asistenta. Kada je u pitanju izbor u zvanje docent, 33 ispitanika su konstatale da imaju taj izbor, što čini 16% ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika, 63, ili 30.6 %, ima izbor u zvanje vanrednog profesora. I, na koncu, 49, ili 23.8 %, ispitanika ima izbor u zvanje redovnog profesora (*Tabela 4*).

Tabela 4.

Izbor u zvanje akademskih radnika

		Izbor u zvanje			
	Asistent	Viši asistent	Docent	Vanredni profesor	Redovni profesor
N	22	39	33	63	49
%	10.7	18.9	16	30.6	23.8

Istraživanje je obuhvatilo mnoge fakultete u Bosni i Hercegovini, a vidimo da je 84 ispitanika, ili 40.8 %, sa grupe društvenih nauka, dok grupi fakulteta humanističkih nauka pripada

57 ispitanika, ili 27.7 %. Kada je u pitanju medicinski fakultet, 25 ispitanika je sa te grupacije fakulteta, što čini 12.1 %. A, isti broj ispitanika pripada i prirodno-matematičkoj grupaciji fakulteta. I, na poslijetku, 15 ispitanika, odnosno 7.3 %, pripada grupaciji tehničkih nauka (*Tabela 5*).

Tabela 5.

Grupacija fakulteta akademskih radnika

Grupacija fakulteta		
	M	%
Fakultet društvenih nauka	84	40.8
Fakultet humanističkih nauka	57	27.7
Medicinski fakultet	25	12.1
Prirodno matematički fakultet	25	12.1
Tehnički fakultet	15	7.3

Instrumenti*Upitnik sociodemografskih obilježja*

Konstruirano je šest pitanja za potrebe ovog istraživanja, koja ispituju: spol, dob, stepen obrazovanja, dužinu radnog staža u preduzeću trenutnog zaposlenja, vrstu ugovora u organizaciji te izbor u zvanje.

Skala percepcije organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušan, 2014)

Upitnik percepcije organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušan, 2014) sastoji se od 15 tvrdnji podijeljenih u tri subskale, u svrhu mjerenja tri dimenzije organizacijske pravednosti: distributivne (5 čestica), proceduralne (5 čestica) i interakcijske (5 čestica). Na tvrdnje se odgovara na skali Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1- uopće se ne slažem, do 5 - u potpunosti se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti za svaku od tri dimenzije pravednosti. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera organizacijske pravednosti izražena kao zbroj procjena svih tvrdnji. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane ukupne organizacijske pravednosti. Koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach Alpha) za skalu

organizacijske pravednosti iznosi .94, za subskalu distributivne pravednosti .91, subskalu proceduralne pravednosti .84, te subskalu interakcijske pravednosti .88.

Kratka skala otpornosti (Brief Resilience Scale, Smith i sar., 2008 prema Slišковиć i Burić, 2018)

Kratka skala otpornosti s engleskoga (Brief Resilience Scale – BRS; Smith i sar., 2008) na hrvatski jezik prevedena je metodom dvostrukoga prijevoda. Sastoji se od šest čestica, od čega su tri pozitivnoga smjera (primjer tvrdnje: „Obično se brzo oporavim nakon teških vremena.“), a preostale tri negativnoga smjera (primjer tvrdnje: „Teško mi je prolaziti kroz stresne događaje.“). Ispitanici svoje procjene daju na ljestvici od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem“, 2 – „ne slažem se“, 3 – „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 – „slažem se“, 5 – „u potpunosti se slažem“). Rezultat na skali se, uz obrnuto bodovanje triju čestica negativnoga smjera, formira kao prosječan rezultat na svim česticama, pri čemu se viši rezultat odnosi na višu razinu otpornosti. Skala je imala zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutarnje konzistencije ($\alpha = .82$). Također, većina korelacija pojedinih čestica s ukupnim rezultatom bila je viša od .50. Na temelju ovih vrijednosti može se zaključiti da je kratka skala otpornosti pouzdan mjerni instrument (Slišковиć i Burić, 2018).

Skala organizacijske rezilijentnosti (Measuring Organizational Resilience: A scale development, Kantur i Iseri - Say, 2015)

Skala se sastoji od 9 čestica. Za potrebe ovog istraživanja prevedena je na bosanski jezik. Na tvrdnje se odgovara na skali Likertova tipa (1 = uopće se ne slažem, do 5 = u potpunosti se slažem). Ljestvica organizacijske rezilijentnosti razvijena u ovoj studiji ima trodimenzionalnu strukturu. Prva dimenzija robusnosti uključuje četiri stavke i mjeri sposobnost organizacije da izdrži i oporavi se od nepovoljnih uvjeta. Druga dimenzija agilnosti uključuje tri stavke i mjeri kapacitet organizacije za brzo poduzimanje akcija. Na kraju, dimenzija integriteta uključuje dvije stavke i mjeri koheziju među zaposlenicima u organizaciji suočenoj s nepovoljnim okolnostima. Cronbach Alpha za skalu organizacijske rezilijentnosti iznosi 0,85 u čemu se ogleda i njena pouzdanost.

REZULTATI

Prije provedbe glavnih analiza provjereni su preduvjeti za njihovu implementaciju. Kolmogorov-Smirnovim testom su utvrđena manja odstupanja od normalne raspodjele. Stoga je provjerena asimetričnost i zakrivljenost distribucija, pri čemu je dobiveno da su vrijednosti unutar granica -2 do 2 (Tabachnick i Fidel, 2012), odnosno i u granicama nešto strožijeg kriterija -1 do 1 (Dancey i Reidy, 2011, prema Hasanagić, 2019), čime je zadovoljen kriterij za provedbu parametrijskih testova.

Tabela 6.

Pokazatelj normaliteta - asimetričnosti (skewness) i zakrivljenost (kurtosis) distribucija.

	Asimetričnost (skewness)	Zakrivljenost (kurtosis)
Rezilijentnost osoblja	-.045	-.279
Organizacijska rezilijentnost	-.743	-.172

Kako bismo ispitali prvu hipotezu, koristili smo Pearsonov koeficijent korelacije. Rezultati ukazuju da postoji statistički značajna povezanost organizacijske pravednosti i rezilijentnosti akademskog osoblja. Međutim utvrđena korelacija je niska ($r=.250$, $p<0,01$)

Tabela 7.

Pearsonov koeficijent korelacije povezanosti organizacijske pravednosti i rezilijentnosti osoblja

	Rezilijentnost osoblja
Organizacijska pravednost	.250**

** $p<,01$, * $p<,05$

Kako bismo ispitali drugu hipotezu, koristili smo hijerarhijsku regresijsku analizu. Razmotre li se pobliže samostalni doprinosi pojedinih prediktora (Tabela 8), rezultati istraživanja upućuju na to da je rezilijentnost osoblja određena distributivnom pravednošću kao segmentom organizacijske pravednosti ($\beta=0.252$, $t=3.708$, $p=,000$), dok proceduralna pravednost ($\beta=.062$, $t=.396$, $p=0,693$) i interakcijska pravednost ($\beta=.040$, $t=0.192$, $p=0.848$) nisu značajni prediktori rezilijentnosti akademskog osoblja.

Tabela 8.

Predviđanje rezilijentnosti osoblja temeljem organizacijske pravednosti.

Model	b	St. pogreška	β	t	P
Distributivna pravednost	.170	.046	.252	3.708	.000
Proceduralna pravednost	.041	.104	.062	.396	.693
Interakcijska pravednost	.027	.141	.040	.192	.848

Kako bismo ispitali da li postoji statistički značajna pozitivna povezanost između sve tri dimenzije organizacijske pravednosti (proceduralne, distributivne i interakcijske), s jedne, i sve tri dimenzije rezilijentnosti organizacije (robusnost, agilnost i integritet), s druge strane, na način da će akademsko osoblje koje procjenjuje i distributivnu i proceduralnu i interakcijsku pravednost njihove visokoobrazovne institucije višom procjenjivati većom i njenu robusnost, agilnost i integritet koristili smo Pearsonov koeficijent korelacije. Uvidom u dobivene rezultate (Tabela 9) uočavamo da postoji statistički značajna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) i svih nivoa rezilijentnosti organizacije (robusnost, agilnost i integriteta) na način da više razine dimenzija organizacijske pravednosti dovode do više razine nivoa rezilijentnosti organizacije. Na temelju rezultata možemo uočiti da su dobivene umjerene korelacije.

Tabela 9.

Pearsonov koeficijent korelacije povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti i dimenzija rezilijentnosti visokoobrazovne institucije

	Robusnost	Agilnost	Integritet
Distributivna pravednost	.422**	.303**	.407**
Proceduralna pravednost	.439**	.308**	.397**
Interakcijska pravednost	.455**	.331**	.408**

** . Korelacija je značajna na nivou 0,01

Nadalje, hijerarhijskim regresijskim modelom željeli smo ispitati da li su dimenzije organizacijske pravednosti značajni prediktori svih dimenzija organizacijske rezilijentnosti (robusnost, agilnost, integritet). Razmotre li se pobliže samostalni doprinosi pojedinih prediktora, moguće je konstatirati kako rezultati istraživanja upućuju na to da je percepciju akademskog osoblja o rezilijentnosti visokoobrazovne institucije posmatranu na sve tri dimenzije dijelom moguće objasniti njihovom percepcijom distributivne pravednosti organizacije.

Tabela 10.

Predviđanje organizacijske rezilijentnosti temeljem organizacijske pravednosti

		b	St. pogreška	β	t	Sig.
Robusnost	Distributivna pravednost	.223	.034	.422	6.631	.000
	Proceduralna pravednost	.161	.076	.311	2.128	.035
	Interakcijska pravednost	.184	.103	.343	1.793	.075
Agilnost	Distributivna pravednost	.144	.025	.303	4.535	.000
	Proceduralna pravednost	.069	.057	.187	1.207	.229
	Interakcijska pravednost	.126	.078	.330	1.626	.106
Integritet	Distributivna pravednost	.154	.024	.407	6.345	.000
	Proceduralna pravednost	.060	.055	.161	1.084	.280
	Interakcijska pravednost	.080	.075	.209	1.072	.285

Dakle, jasno uočavamo da je distributivna pravednost značajan prediktor robusnosti kao segmenta organizacijske rezilijentnosti, te da što je veća distributivna pravednost to je veća i robusnost ($\beta = 0,422$, $t=6,631$, $p=.000$). Također se proceduralna pravednost pokazuje kao značajan prediktor robusnosti kao segmenta rezilijentnosti organizacije ($\beta=.311$, $t=2,128$, $p=0.035$), dok se interakcijska pravednost ($\beta=.343$, $t=1,793$, $p=0,075$) nije pokazala značajnim prediktorom robusnosti kao segmenta rezilijentnosti organizacije. Također možemo vidjeti da je distributivna pravednost značajan prediktor agilnosti kao segmenta organizacijske rezilijentnosti, te što je veća distributivna pravednost to je veća i agilnost ($\beta=0,303$, $t=4,535$, $p=.000$), što nije slučaj kod proceduralne ($\beta=.187$, $t=1,207$, $p= 0,229$) i interakcijske pravednosti ($\beta=.330$, $t=1,626$ $p=0,106$). I, na poslijetku, kada je u pitanju integritet uočavamo da je distributivna pravednost značajan prediktor integriteta kao segmenta organizacijske rezilijentnosti, te da što je veća distributivna pravednost to je veći i integritet ($\beta =0,407$, $t=6,345$, $p=,000$). Proceduralna pravednost ($\beta=,161$, $t=1,084$ $p= 0,280$) i interakcijska pravednost ($\beta =,209$, $t=1,078$ $p=0,285$) se nisu pokazale značajnim u objašnjenju integriteta kao segmenta organizacijske rezilijentnosti.

DISKUSIJA

Znatan broj dosadašnjih istraživanja pokazao je kako se djelujući na percepciju pravednosti može djelovati i na samog pojedinca na način da se poveća njegova učinkovitost, zadovoljstvo i slično (Galinec, 2017). Postoje tri segmenta organizacijske pravednosti, a to su distributivna pravednost, proceduralna i interakcijska pravednost. Distributivna pravednost, koja je identificirana kao prvi segment pravednosti, i danas se, kako navodi Marković (2023), najčešće povezuje sa pravičnošću ishoda povezanih sa evaluacijom radnog učinka radnika. U radnom kontekstu distributivna pravednost bi se odnosila, naprimjer, na procjenu radnika o tome da li dobiva pravične nagrade i poticaje u zamjenu za uloženi napor i doprinos. Dakle, riječ je o procjeni pravičnosti ishoda (Marković, 2023). Kada govorimo o distributivnoj pravednosti, onda posmatramo odnos ulaganja radnika i ishoda tih ulaganja koji, da bi se zadovoljila distributivna

pravda, moraju biti proporcionalni. Drugi segment pravednosti odnosi se na proceduralnu pravednost. Proceduralna pravednost se odnosi na uvjerenja radnika o tome da li se procedure raspodjele nagrada i poticaja odvijaju na pravičan način, fer i korektno (npr. da li se naknade za učešće u radnim komisijama raspodjeljuju transparentno i konzistentno prema svima) (Marković, 2023). U poređenju sa distributivnom pravednošću, proceduralna pravednost će, vjerovatno, uspješnije predvidjeti reakcije radnika na organizaciju u cjelini, mandžement organizacije, kao i politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima (Folger i Cropanzano, 1988; Sweeney i McFarlin, 1993, prema Marković, 2023). Kod proceduralne pravednosti je bitno da radnici imaju mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja, te da njihovo mišljenje može utjecati na ishode u samoj organizaciji. Interakcijska pravednost bi se odnosila na procjenu kvaliteta odnosa poslodavca prema radniku, tačnije, opaženog obrasca prenošenja informacija i odluka, te tretiranja pojedinca na kojeg ove odluke utječu sa poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986, prema Marković, 2023).

Biti akademski djelatnik i obavljati pedagošku djelatnost u današnjem kontekstu veliki je izazov. Osim planiranja nastave, pripreme vježbi i predavanja, razrade i korigiranja različitih instrumenata ocjenjivanja, nastavnik treba znati kako na zadovoljavajući način baratati svim inovacijama koje se stavljaju pred njega za realizaciju svog pedagoškog rada. Profesori i asistenti također trebaju uzeti u obzir heterogenost i kulturnu raznolikost grupe studenata. S obzirom na sve zahtjeve i izazove koje sa sobom nosi posao u akademskom svijetu, bitno je razmišljati o strategijama koje mogu potaknuti i bolju saradnju među profesorima. Znati se nositi s nepoznatim u savremenom društvu jedan je od najvećih izazova koji zahtijeva razvoj različitih vještina i sposobnosti. Svaki pojedinac drugačije reagira na averzivne situacije, a ta je razlika povezana s konceptom rezilijentnosti. Flach (1991) je jedan od autora koji je istaknuo raspravu o konceptu rezilijentnosti na individualnoj razini. Za njega, pojedinac postaje rezilijentan ovisno o sposobnosti prepoznavanja boli kroz koju prolazi, shvatajući njezino značenje i podržavajući ga određeno vrijeme dok ne riješi ovaj sukob na konstruktivan način. Pojam rezilijentnosti ne povezuje se samo s psihološkim faktorima već i s fiziološkim i fizičkim faktorima. S obzirom na obrazovni kontekst,

Tardif i Lessard (2005) navode da je nemoguće imati potpunu kontrolu nad učionicom, jer na interakciju sa studentima utječu mnogi mogući događaji. Ističu i da nastavni rad ima svoje posebnosti, odnosno uključuje niz zadataka koji zahtijevaju profesionalne vještine i sposobnosti. U izvođenju poučavanja nužan je učinkovit proces promjene, obraćajući pažnju na nove zahtjeve vezane uz novi društveni kontekst i znanja koja se svakodnevno inoviraju. Kroz toliko obrazovnih promjena nastavnik može razviti osjećaje tjeskobe, ali i stresa. Upravo iz tog razloga je bitna rezilijentnost u ovom poslu. S druge strane, Duchek (2020) tvrdi da otporne organizacije razvijaju široku i raznoliku bazu znanja kako bi se nosile s neočekivanim događajima, a to se obično postiže ulaganjem u znanje, a ne samo iskorištavanjem već postojećeg znanja. Kao što navodi March (1991:71), "istraživanje uključuje stvari obuhvaćene pojmovima kao što su pretraživanje, varijacija, preuzimanje rizika, eksperimentiranje, igra, fleksibilnost, otkriće, inovacija". Pojam organizacijske rezilijentnosti vrlo je prihvaćen u polju organizacijske teorije, posebno u literaturi o kriznom upravljanju i upravljanju katastrofama, a odnedavno i u literaturi o strateškom menadžmentu. U današnjem poslovnom kontekstu, organizacije su suočene s povećanom razinom pritiska iz vanjskog okruženja zbog brzih promjena poslovnih okolnosti. Konkurencija se iz dana u dan zaoštrava i sve je više kriznih i katastrofalnih situacija. U takvom kontekstu, rezilijentnost je postala velika briga i za praktičare i za akademike. Koncept rezilijentnosti ukorijenjen je u literaturi o psihologiji i ekologiji. U upravljačkoj literaturi koncept se uglavnom usvaja u studijama upravljanja krizama i katastrofama. Uz povećanu razinu neizvjesnosti u vanjskom okruženju, rezilijentnost je također počela postajati središnja briga u literaturi o strateškom menadžmentu kao važan koncept za organizacije kako bi se osigurao kontinuitet, održivost i budući uspjeh. Sukladno tome, literatura o organizacijskoj teoriji, strateškom menadžmentu, organizacijskom ponašanju i upravljanju ljudskim potencijalima postupno se fokusirala na rezilijentnost na organizacijskoj razini.

U ovom istraživanju organizacijsku rezilijentnost posmatrali smo na nivou tri dimenzije, a to su: agilnost, robusnost i integritet. Dimenzije robusnosti uključivale su stavke s ciljem mjerenja rezilijentnosti organizacije. Dimenzija agilnosti uključuje stavke

koje procjenjuju koliko se lahko i brzo organizacije prilagođavaju promjenjivim okolnostima, i na kraju dimenzija integriteta kojom se nastoji utvrditi u kojoj su mjeri radnici međusobno povezani u organizaciji. Na temelju svega navedenog činilo se zanimljivim ispitati da li je percipirana organizacijska pravednost determinanta rezilijentnosti akademskog osoblja i visokoobrazovne institucije. Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna povezanost između organizacijske pravednosti i nivoa rezilijentnosti akademskog osoblja, no utvrđena korelacija je ipak niska. Međutim, hijerarhijskom regresijskom analizom je utvrđeno da je rezilijentnost akademskog osoblja određena distributivnom pravednošću ($\beta=0.252$, $t=3.708$, $p=,000$), dok proceduralna pravednost (0,693) i interakcijska pravednost (0,848) nisu značajni prediktori rezilijentnosti akademskog osoblja. Na temelju toga možemo zaključiti da će se procjena akademskih djelatnika o distributivnoj pravednosti visokoobrazovne institucije ipak pokazati značajnom u razumijevanju njihove rezilijentnosti, i to na način da će viša percipirana distributivna pravednost institucije značiti i veću rezilijentnost akademskog osoblja. Dakle, radnici su rezilijentniji ukoliko je u njihovoj organizaciji zadovoljena distributivna pravednost koja se ogleda u pravednosti samog ishoda kada se upoređuju sa svojim kolegama, ili ukoliko se resursi dijele među radnicima na fer, pravedan način. Ukoliko su akademski djelatnici adekvatno plaćeni za svoj rad i trud, ili ukoliko su njihov rad i trud prepoznati i na osnovu toga su pohvaljeni od strane kolega ili nadređenog, onda će oni biti i otporniji.

Nadalje, rezultati upućuju na zaključak da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između sve tri dimenzije organizacijske pravednosti (proceduralne, distributivne i interakcijske), s jedne, i sve tri dimenzije rezilijentnosti organizacije (robusnost, agilnost i integritet), s druge strane. Međutim, na temelju rezultata zaključujemo da su dobivene korelacije umjerene. Nadalje, rezultati hijerarhijske regresijske analize upućuju na zaključak da je distributivna pravednost značajan prediktor robusnosti kao konstrukta organizacijske rezilijentnosti, te da što je veća distributivna pravednost to je veća i robusnost ($\beta =0,422$, $t=6,631$, $\text{sig} =.000$). Proceduralna pravednost se također pokazala značajnim prediktorom robusnosti kao segmenta rezilijentnosti organizacije (.035), dok se interakcijska

pravednost (.075) nije pokazala kao značajan prediktor robusnosti. Na osnovu toga, dakle, možemo zaključiti da ukoliko je zadovoljena distributivna pravednost u organizaciji, onda će i organizacija biti spremna da izdrži i oporavi se od nepovoljnih uvjeta (robusnost). Rezultati također sugeriraju da će u uvjetima u kojima radnici procjenjuju da se procedure raspodjele nagrada i poticaja odvijaju na pravičan način, fer i korektno, odnosno da je proces donošenja odluka u organizaciji pravičan (kada je zadovoljena proceduralna pravednost), i sama organizacija uspješnije odgovoriti na nasrtaj negativnih utjecaja, pružiti otpor i oporaviti se. Kada su u pitanju segmenti *integritet* i *agilnost*, na temelju rezultata uočavamo da je distributivna pravednost značajan prediktor ova dva konstrukta, dok interakcijska i proceduralna pravednost nisu značajni prediktori. Dakle, ukoliko su radnici zadovoljni ulozima i ishodima, onda će se to odraziti i na brzo poduzimanje akcija unutar organizacije (agilnost), kao i na kohezivnost između zaposlenika (integritet).

Dakle, na temelju dobivenih rezultata možemo zaključiti da, iako postoji povezanost između segmenata organizacijske pravednosti i rezilijentnosti kako osoblja tako i visokoobrazovne organizacije, ipak neki segmenti igraju značajniju ulogu. Na temelju dobivenih rezultata uočava se da je distributivna pravednost jako bitan segment u objašnjavanju rezilijentnosti, i akademskih djelatnika, ali i visokoobrazovne institucije. Dakle, dobivanje pravičnih nagrada i poticaja u zamjenu za uloženi napor i doprinos doprinjet će višem nivou rezilijentnosti akademskih djelatnika, ali i visokoobrazovne institucije. To svakako ostavlja više prostora za osmišljavanje i implementaciju nekih konkretnih organizacijskih intervencija koje će igrati značajnu ulogu u podizanju i održavanju rezilijentnosti akademskih djelatnika. Vrlo je vjerovatno da i neke druge dispozicijske ili organizacijske karakteristike objašnjavaju rezilijentnost, što organizacijama s jedne strane pruža dodatni prostor za istraživanje i djelovanje, dok ih s druge obavezuje na aktivni monitoring, dijagnostiku i djelovanje u kontekstu pronalazjenja nekih novih rješenja. Rezultate ovog istraživanja također je moguće shvatiti u kontekstu pružanja podrške strateškim politikama organizacija, prevashodno visokoobrazovnih institucija, koje će u fokus staviti rezilijentnost svojih zaposlenika, ali i organizacija u cjelini. Neupitno je važno da

visokoobrazovne institucije ozbiljnije promišljaju o tome šta mogu učiniti po ovom pitanju, kao i da promoviraju istraživački aktivitet u ovoj oblasti pružajući podršku istraživačima u njihovoj namjeri ispitivanja i drugih faktora za koje se pretpostavi da bi mogli utjecati na nivo rezilijentnosti akademskih radnika, ali i visokoobrazovne institucije.

ZAKLJUČAK

Na temelju dobivenih rezultata zaključujemo koliko je organizacija bitna za objašnjavanje rezilijentnosti. Istraživanje je pokazalo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između pravednosti i rezilijentnosti akademskog osoblja, te da najveću ulogu u rezilijentnosti igra distributivna pravednost. Dakle, pravedni ishodi, s obzirom na trud i zalaganje akademskih djelatnika, doprinjet će i višem nivou rezilijentnosti kod akademskih djelatnika. S druge strane, kada je u pitanju organizacijska rezilijentnost koju smo posmatrali iz ugla robusnosti, agilnosti i integriteta, istraživanje je pokazalo da najveću ulogu opet ima distributivna pravednost u svim segmentima organizacijske rezilijentnosti. Dobivanje pravičnih nagrada i poticaja u zamjenu za uloženi napor i doprinos radnika dovest će i do veće otpornosti organizacije, njene fleksibilnosti, ali i povezanosti samih djelatnika unutar organizacije. Na kraju bitno je naglasiti da je i proceduralna pravednost značajan prediktor robusnosti organizacije, što znači da će percepcija zaposlenika o fer, pravičnom i korektnom načinu raspodjele nagrada i poticaja biti povezana sa većom rezilijentnosti visokoobrazovne institucije. Jedno od ograničenja provedenog istraživanja odnosi se na uzorak i način prikupljanja podataka. Ispitanici su heterogena skupina prema dobi, spolu, stepenu obrazovanja, dužini radnog staža, što zasigurno otežava povezivanje varijabli organizacijske pravednosti u predikciji organizacijske rezilijentnosti.

Rezultati ovoga istraživanja svakako ostavljaju prostor za razmišljanje, šta organizacija može učiniti po pitanju izgradnje i održavanja visokog nivoa rezilijentnosti, te otvara prostor za buduća istraživanja s ciljem ispitivanja i drugih faktora koji bi mogli biti značajni prediktori rezilijentnosti akademskih djelatnika i visokoobrazovnih institucija u Bosni i Hercegovini. Ovo posebno

postaje važno imajući u vidu nedostatak ovakvih i sličnih istraživanja na našem području.

Literatura

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Brammer, M.S. (2020). Faculty Resilience in Higher Education: *A Review of the Literature, Department of Communication Sciences and Disorders*. Saint Louis University: United States of America.
- Bartle, S.A. i Hayes, B.C. (1999). Organizational justice and work outcomes: A meta-analysis. Paper presented at the *Annual meeting of the Society for industrial and organizational psychology*. Atlanta: GA.
- Bento F, Giglio Bottino A, Cerchiaro Pereira F, Forastieri de Almeida J, Gomes Rodrigues F. (2021). Resilience in Higher Education: A Complex Perspective to Lecturers' Adaptive Processes in Response to the COVID-19 Pandemic. *Education Sciences*, 11(9), 492.
- Bies, R.J., Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology*. 1 (526– 547). Oxford University Press.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46–5.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. i Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.

- Duchek, S. (2020) Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Bus. Res.* 13, 215–246.
- Dundara, T. Tabançalib E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777 – 5781.
- Flach, F.F. (1991). *Resilience: The Art of Being Flexible*; Saraiva: São Paulo, Brazil.
- Galinec, V. (2017). Pravednost u organizacijskom i akademskom kontekstu. Društvene znanosti- psihologija rada. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera. Filozofski fakultet Osijek.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (Ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hasanagić A, (2019). Priručnik za studente o korištenju SPSS programa namjenjen ta statističke obrade podataka Sarajevo: ABIS.
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Effects of (mis)alignment between supervisory and organizational justice. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615-637.
- Kantur D. Iseri- Say A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business Economics and Finance*, Istanbul Bilgi University Turkey.
- Lengnick-Hall, C.A. i Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31, 738– 757.
- Leto A., Dautbegović A. (2023). Nastavnička percepcija distributivne organizacijske pravednosti i izloženost stresu u akademskom kontekstu, *Društvene humanističke studije Tuzla*, 1 (22), 525-544.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: Gergen, K. J. Greenberg, M. S. i Willis,

- R. H. (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- March J. (1991). How Decisions Happen in Organizations, *Human-Computer Interaction*, 6:2, 95-117.
- March, J. (1994). The evolution of evolution. In *Evolutionary Dynamics of Organizations, 1st ed.* Oxford University Press: Oxford, UK, 39-49.
- Marković, M. (2022). Uloga interpretacijskog procesa u razvoju emocionalnog odgovora na povredu psihološkog ugovora, *Radovi Filozofskog fakulteta u Sarajevu*, knjiga XXV, 2022.
- Marković, M. (2023). *Psihološki ugovor: implikacije za praksu upravljanja ljudskim potencijalima u visokoobrazovnom kontekstu*. Sarajevo/Zagreb : Buybook.
- Silvernail K.D., Graso M., Salvador M.O. Miller J.K. (2021). Perceived fairness of faculty governance: a study of 51 countries.
- Slišković, A. i Burić, I. (2018). Kratka skala otpornosti. U A. Slišković, I. Burić, V. Čubela Adorić, M. Nikolić i I. Tucak Junaković (Ur.), *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*. Svezak 9. (str. 7-13). Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Sutcliffe, K. M. i T. J. Vogus (2003). Organizing for Resilience. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. Six Edition, Person Education, Boston.
- Tahmassebi R., Well-Being, (2016) *Resilience and a new psychological contract*. Business Psychologist, Robertson Cooper.
- Tardif, M.; Lessard, C. (2005) *Teaching Work: Elements for a Theory of Teaching as a Profession of Human Interactions*; Vozes: Petrópolis, Brazil.
- Thibaut, J.W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York, NY: L. Erlbaum Associates.

- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152–169.
- Zaluški, K. (2016). Doživljaj pravednosti profesora i kolega u predviđanju angažiranosti studenata. Magistarski rad, Univerzitet u Rijeci, Filozofski fakultet.

ORGANIZATIONAL JUSTICE AS A DETERMINANT OF THE RESILIENCE OF ACADEMIC STAFF AND A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Aldina Leto, MA
Mirna Marković, PhD

Abstract

The aim of this research was to determine whether organizational justice determines the level of resilience of academic staff as well as the institution, and whether different aspects of organizational justice are related to the resilience of academic staff and the higher education institution. The study included 206 participants, academics from various universities in Bosnia and Herzegovina. The results imply the existence of a statistically significant correlation between organizational justice and the level of academic staff resilience. However, a hierarchical regression analysis showed that staff resilience is determined by distributive justice ($\beta=0.252$, $t=3.708$, $p=000$), while procedural justice (0.693) and interactive justice (0.848) are not significant predictors of academic staff resilience. The results also imply that there is a statistically significant relationship between organizational justice (distributive, interactive and procedural justice) and the resilience of the higher education institution (robustness, agility and integrity). In addition, the results of the hierarchical regression suggest that organizational resilience with its all three dimensions is determined by distributive justice as an organizational justice segment, while robustness as an organizational resilience segment is determined by procedural justice, which is not the case when other organizational justice segments are taken into account. The paper provides an overview of the obtained results with an emphasis on the importance of organizational justice and resilience.

Keywords: organizational justice, staff resilience, higher education institution resilience, academic staff.

م. ألدينا ليتو، كلية المعلمين - جامعة موستار
أ.د. ميرنا ماركوفايتش، كلية الآداب - جامعة سراييفو

العدالة التنظيمية كمحدد لمرونة أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات التعليم

العالي

الملخص

كان الهدف من هذا البحث هو تحديد ما إذا كانت العدالة التنظيمية تحدد مستوى مرونة أعضاء هيئة التدريس ومرونة المنظمة على التوثر، وما إذا كانت الجوانب المختلفة للعدالة التنظيمية مرتبطة بمرونة أعضاء هيئة التدريس وكذلك مرونة مؤسسات التعليم العالي على التوثر. وشمل البحث 206 مشاركين وعاملين أكاديميين من جامعات مختلفة في البوسنة والهرسك. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى مرونة أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، ومن خلال تحليل الانحدار الهرمي، لاحظنا أن مرونة الموظفين يتم تحديدها من خلال العدالة التوزيعية ($\beta = 0.252$ ، $t = 3.708$ ، $p = 0.000$)، في حين أن العدالة الإجرائية (0.693) والعدالة التفاعلية (0.848) ليست منبئات مهمة للتحصيل الأكاديمي مرونة الموظفين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والتفاعلية والإجرائية) ومرونة مؤسسة التعليم العالي (المتانة أو الصرامة والنشاط والنزاهة) إذا تم النظر في المساهمات المستقلة للقطاعات الفردية بشكل أو ثقل، فإن نتائج الانحدار الهرمي تشير إلى أن المرونة التنظيمية في جميع الجوانب الثلاثة يتم تحديدها من خلال العدالة التوزيعية باعتبارها شريحة من العدالة التنظيمية، ويتم تحديد المتانة كجزء من المرونة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية. وهو ما لا ينطبق على باقي شرائح العدالة التنظيمية. يقدم البحث عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها مع التركيز على أهمية العدالة التنظيمية والمرونة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، مرونة الموظفين، مرونة مؤسسات التعليم العالي، أعضاء هيئة التدريس.