



دانشگاه آزاد اسلامی  
رشته مدیریت سلامت  
اصفهان

# عدالت سازمانی



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

زمستان ۱۴۰۳

صلى الله عليه وسلم

## فهرست

مقدمه	۴
مفهوم عدالت سازمانی	۴
نظریه های مطرح شده در مورد عدالت سازمانی	۵
تاریخچه تکامل و تحول عدالت سازمانی	۶
ابعاد عدالت سازمانی	۸
اصول عدالت توزیعی	۹
عدالت رویه ای	۱۱
اصول عدالت رویه ای	۱۲
عدالت مرابده ای	۱۳
تبعات عدالت سازمانی	۱۴
عوامل موثر بر درک عدالت سازمانی	۱۸
انواع رویکردهای عدالت سازمانی	۱۹
اثرات پیامدهای عدالت برای سازمان	۲۰
عدالت و عملکرد	۲۱
پیامدهای ادراک، بی عدالتی در سازمان	۲۲
نقش عدالت سازمانی در وظایف مدیریت	۲۳
آثار بی عدالتی و تبعیض در سازمان	۲۴
راهکارهای ارتقای عدالت سازمانی	۲۶
موانع تحقق عدالت سازمانی	۳۱
نتیجه گیری	۳۳
منابع	۳۵

عدالت یکی از میراث های شکوهمند و جدایی ناپذیر بشریت است که بنیان حقوق بشر را تشکیل داده است. در جهان معاصر، عدالت به منزله حلقه مفقودی است که اغلب فعالیت های ناعادلانه ی بشر را تحت تأثیر قرار داده است. شاید اگر مازلو در قید حیات بود با توجه به اهمیت عدالت در عصر حاضر، از آن به عنوان یک نیاز آغازین در تئوری سلسله مراتب نیازهای انسان یاد می کرد. این اندیشمند اگرچه عدالت را به طور ویژه در لیست سلسله مراتب نیآورده است، ولی با توجه به اهمیت این مفهوم، از آن به عنوان یک نیاز آغازین غالب یاد کرده و پیامدهای بی عدالتی را متذکر شده است و نیز به جای عدالت، از مفاهیمی همچون انصاف، صداقت و سامان مندی به منزله مجموعه ای که پیش زمینه شرایط ارضای نیازهای آغازین را ایجاد می کند، نام می برد. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمانها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمانها قابل تصور نیست بنابراین افراد بیشتر عمرشان را در سازمانها یا در رابطه با سازمانها سپری می کنند و این موضوع نشان دهنده اهمیت جایگاه سازمانها در دنیای کنونی است اما در مورد عدالت در سازمانها چه تحقیقات و مطالعاتی صورت پذیرفته است؟

عدالت سازمانی به طور گسترده ای در رشته های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است تحقیقات نشان داده اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند و چطور برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آنها می شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها کرده یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند.



## مفهوم عدالت سازمانی

عدالت سازمانی در علوم انسانی، فلسفه و نظریه پردازی، واژه مهمی محسوب می شود. چرا که هر جا انسان و نهادهای انسانی حضور داشته باشند، این مفهوم آن جا حضور دارد و چون از مفهوم مجرد برخوردار است. هرچه قدر ترکیب نهادهای اجتماعی پیچیده تر باشد عدالت با غلظت بیشتری آنجا حاضر می شود.

افلاطون می گوید عدالت یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خودش ارسطو عدالت را به دو دسته عام و خاص تقسیم کرده است. عدالت عام همه فضیلت ها را در بر می گیرد و عدالت خاص یعنی اینکه حق هرکسی را به شایستگی بدهند.

عدالت در لغت معادل نظم و ادب است و در فلسفه " هر چیز در جای خود" معنی کرده‌اند. در دیدگاه انسانی عدالت به نام قانون نمودار شده است. زیرا عدالت عبارتست از رفتار مطابق قانون. این تعریف که به نظر ما جامع ترین تعریف عدالت است؛ می‌تواند شامل همه‌ی پدیده‌ها و رفتارهای عادلانه باشد. کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی JUSTICE و در لاتین JUSTITIA است. فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش یا تنبیه توصیف کرده است. اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی دادگری و انصاف داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است .

بطور کلی برای عدالت سازمانی با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف آن می‌توان تعاریف فراوانی در نظر گرفت. که در اینجا به چند مورد از آن‌ها اشاره خواهد شد.

- ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی
- عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می باشد
- مطالعه برابری در کار

زوقبی و همکاران از نظریه پردازان دیگری هستند که نگرش وضعی به عدالت دارند و تشخیص اکثریت را ملاک فوق می‌دانند و معتقد است که هر چیزی که اکثریت کارکنان آن را عادلانه بنامد عدالت سازمانی است . از دیدگاه وانگ عدالت سازمانی بر انتظار کارمندان از رفتار عادلانه یک سازمان و عاملین آن دلالت دارد . عدالت را ادراک افراد از منصفانه یا غیرمنصفانه بودن رفتار سازمان با آن‌ها تعریف می‌شود . منظور عدالت سازمانی، بیان احساسی است که کارکنان در برابر رفتارهایی که با آنان به عمل می‌آید، بروز می‌دهند . احساس ادراک شده کارکنان نسبت به شیوه ایی است که با آنان رفتار می‌شود .

### **نظریه های مطرح شده در مورد عدالت سازمانی**

**نظریه لاوسن و شن:** نظریه لاوسن و شن، برخی از نظریه ها بر پیش راندن افراد در زمینه ها و موقعیتهای سازمانی تأکید داشته، درحالیکه تعداد دیگری از نظریه ها بر فرایندهای شناختی تأکید دارند، فرایندهایی که سبب کارکردن و باقی ماندن کارکنان در یک سازمان خاص می شود. و اساساً بر دو مولفه دروندادها شامل آنچه که افراد با خود به محیط کار می آورند مانند مهارت‌های اختصاصی، استعدادها یا تلاشهای کاری و برون‌دادها آنچه کارکنان از شغل خود بدست می آورند مانند دستمزد، فرصت پیشرفت و مزایای جانبی تأکید دارد.

ارزش عمده نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت "فراگردهای مقایسه اجتماعی" را برجسته می سازد و تأکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران، ارزیابی می کنند؛ از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسأله "احساس بی عدالتی"، از راه حل‌های موقت استفاده می کنند، با مشکلات جدی مواجه می شوند . فایده دیگر نظریه برابری آن است که مدیران را متوجه این امر می سازد که اگر اطلاعات دقیق در باره آورده ها و دریافتی های هر فرد، و آورده ها و دریافتی های

دیگران در اختیار کارکنان قرار گیرد، آن‌ها ارزیابی‌های صحیح‌تری از وضع موجود خواهند داشت. این امر بر تلاش و کوشش آن‌ها تأثیرگذار است.

**نظریه انتظار خویشتن وروم:** وروم، در نظریه انتظار خویش اینگونه تبیین می‌کند که ارزش، اشاره به سطح ارضاء مورد انتظار فرد از بازده شغلی خویش دارد. برای مثال، ارتقاء سازمانی بازگو کننده تغییر در سمت سازمانی است که امکان دارد با مسئولیت بیشتر همراه باشد اما به همان نسبت حقوق نیز افزایش می‌یابد. بدین ترتیب ارزش می‌تواند مثبت یا منفی باشد. از این رو چنانچه فرد، خود خواستار ارتقاء باشد، ارزش به گونه مثبت و چنانچه بدون تمایل فرد انجام پذیرد به گونه منفی در نظر گرفته می‌شود. با وجود این به اعتقاد وروم، ارزش، تنها بازگو کننده احساسات فرد نسبت به بازده است و میزان رضایت خود را مشخص نمی‌کند. برای به کارگیری نظریه وروم در محیط کار و فراهم آوردن رضایت شغلی بر مبنای آن، مدیران باید ارزشهای مثبت پاداش دهنده را با عملکرد خوب شغلی همانند کنند.



### **تاریخچه تکامل و تحول عدالت سازمانی**

سازمان‌ها جزء لاینفک زندگی انسان‌ها است. انسان‌ها در سازمان‌هایی به ثبت ازدواج می‌پردازند، بعد از تشکیل جنین در رحم مادر توسط سازمان‌هایی تحت نظر است. غالباً در یک سازمان پزشکی به دنیا می‌آید و در سازمان‌های دیگری تولد او ثبت می‌گردد. بعد از آن توسط سازمان‌های متعدد دیگری مراقبت می‌گردد؛ آموزش‌های لازم را طی می‌کند و بالاخره در یک سازمان مشغول به کار می‌شود و همزمان با آن‌ها با سایر سازمان‌ها به صورت مستقیم و غیر مستقیم در ارتباط است، و بالاخره اینکه با هماهنگی یک سازمان دیگر با مراسم خاص تشییع و به خاک سپرده می‌شود. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که انسان‌ها عمر خود را با سازمان‌ها سپری می‌کنند که این موضوع بیانگر جایگاه و اهمیت سازمان در زندگی انسان است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارتر شده است.

سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آن‌ها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی، منجمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات مطالعات در این حوزه آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاورد های جدید در این حوزه بوده است. مع الوصف مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضوع بی تفاوت باشند، چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و هست. چنانکه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان بوجود آورند.

مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز بر می‌گردد. با این وجود اکثر مطالعات در مورد عدالت در سازمان‌ها از سال اهمیت ۱۹۹۰ شروع شدند. طبق یک گزارش از منابع منتشر شده در این زمینه بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز و تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی در مباحث عدالت و انصاف در سازمان‌ها تا سال ۲۰۰۱ ثبت شده است. در یک مسیر در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون عدالت بوده‌اند؛ به این معنی که چه چیزی را یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند. اما در حوزه سازمان و مدیریت مطالعات و تحقیقات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز بر می‌گردد. با این وجود اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود به طوری که مقالات ارائه شده در این حوزه طی این سال‌ها روند رو به رشدی را داشته است.

واژه عدالت سازمانی توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. در واقع این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد.

کروپانزانو عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد در نظر می‌گیرد. در ابتدا در خصوص عدالت سازمانی دو نگرش غالب وجود داشته که مفهوم عدالت را مورد تأکید قرار می‌داد: عدالت توزیعی که بر ستاده‌ها تمرکز داشت و عدالت رویه‌ای که بر کنترل فراگرد تأکید می‌کرد. در واقع مبحث عدالت یک موضوع غالب و درخور توجه در عرصه‌ی زندگی سازمانی است. گواه این مدعی صحبت‌ها و مذاکرات و پرسش‌های کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان (عدالت توزیعی) و همچنین صحیح و منصفانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری مدیران جهت حصول به این ستاده‌ها (عدالت رویه‌ای) در سطح سازمان است. بدین ترتیب نظریه پردازان عدالت توزیعی را تقریباً معادل منافع اقتصادی و عدالت رویه‌ای را معادل منافع اجتماعی در نظر می‌گرفتند؛ اما مطالعات بعدی نشان داد که ترکیب این دو موجب درک بهتر مقوله عدالت می‌شود. تحقیقات بایز و مواگ حاکی از آن بود که یک بعد دیگر از عدالت نیز وجود دارد. آنان این بعد را عدالت مراوده‌ای نامیدند و بیان داشتند که این بعد به انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی اشاره دارد.

عدالت سازمانی به طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است. تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرانش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل

انتقامجویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می کنند و چطور آنها به عدالت یا بی عدالتی درک شده پاسخ می دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است .

## ابعاد عدالت سازمانی

از نظر بولینیو در سال ۲۰۰۹، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمانها است و شامل:

- ۱- چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان
- ۲- رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود .
- ۳- چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان و چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان است .

این تعریف بر وجود سه بعد برای عدالت دلالت می کند: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی . عدالت رویه‌ای به معنای عادلانه بودن رویه‌های تخصیص پاداش، تنبیه، حقوق و مزایا می باشد و بیشتر با نتایج و پیامدهای سازمانی مرتبط است؛ همچنین دارای جهت‌گیری مبتنی بر احترام و ارزش گروهی است. عدالت توزیعی به منزله ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج کاری در سازمان است و بیشتر با نتایج فردی کار مانند رضایت از آن ارتباط دارد. این گونه از عدالت مبتنی بر نفع شخصی است. در عدالت تعاملی، کارکنان عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود. استنباط میکنند این گونه از عدالت بر حیطه فردی فعالیت‌های سازمانی به ویژه رفتارها و ارتباطات مدیریت با کارکنان متمرکز است و گویای رفتار توأم با صداقت و احترام در ارتباطات می باشد. از این روی هنگامی که کارکنان ادراک مناسبی از عدالت تعاملی داشته باشند با همکاران خود ارتباط صحیحی برقرار می کنند. در چنین شرایطی با تجربه نمودن عدالت، سطح ارزش و احترام شخصی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد زیرا اجرای عدالت و نمودهای آن در سازمان به این معنی است که آنان آنقدر مورد توجه و احترام بوده اند که عدالت برای آنان رعایت شده است .



ابعاد عدالت سازمانی



تاکنون حداقل سه نوع عدالت از جانب صاحب نظران و پژوهشگران این حوزه پذیرفته شده است. در مجموع، پژوهشگران عدالت سازمانی بر این موضوع توافق می‌دارند که عدالت سازمانی به سه بعد تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای. بعد نخست، عدالت توزیعی است که به حضور انصاف و عدل در توزیع پیامدها مربوط می‌شود. دو بُعد دیگر، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای است که اولی مربوط به رعایت عدل در رویه‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده برای تخصیص پیامدها و دومی به رعایت انصاف در برخوردهای بین فردی به خصوص از طرف سرپرستان و مدیران با کارکنان بازمی‌گردد. این سه بُعد یا جنبه عدالت در تعامل با یکدیگر، پدیدآورنده انصاف کلی ادراک شده نزد افراد در محیط‌های کاری هستند.

## عدالت توزیعی

عدالت توزیعی عبارت است از انصاف مشاهده شده در نتایج، منابع یا تخصیص‌هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداختها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌هایی از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداشها، تنبیهها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد زیرا اقدامات تنبیهی نیز باید در مقایسه با رفتارمنفی کارکنان عادلانه باشد. به بیانی دیگر، عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد. زمانی که مردم در مورد عدالت توزیعی قضاوت می‌کنند، در حال ارزشیابی این امر هستند که آیا نتیجه بدست آمده از فعالیت‌ها مناسب، منصفانه، اخلاقی و پسندیده هست یا خیر؟ اتخاذ این تصمیم مشکلتر از آن است که تصور می‌شود. به همین دلیل بندرت یک استاندارد عینی برای تشخیص پارسایی و پرهیزگاری و درستکاری وجود دارد. مردم برای تصمیم گرفتن پیرامون اینکه چه چیزی منصفانه است به تولید انبوهی از منابع و تعیین چارچوب‌ها نیاز دارند. این استانداردها مرجع نامیده می‌شود. هرچند مراجع مختلفی ممکن است وجود داشته باشد، ولی مقایسه‌های اجتماعی بیشترین توجه را به خود جلب کرده است.

## اصول عدالت توزیعی

ریشه عدالت توزیعی به تئوری برابری آدامز در سال ۱۹۶۵ بازمی‌گردد. بر طبق تئوری برابری افراد همواره نسبت ورودی‌هایشان به پیامدهای دریافتی را با نسبت ورودی‌ها و پیامدهای دریافتی دیگران مقایسه می‌کنند و در صورت ادراک نا برابری، برای کاهش آن برانگیخته می‌شوند. ورودی‌ها آن مواردی را که شخص به مثابه کمک‌های خود به سازمان در نظر می‌گیرد، شامل می‌شوند و پیامدها، پاداشهایی را در برمی‌گیرد که یک فرد از سازمان دریافت می‌کنند. در نظریه برابری چنین بحث می‌شود که افراد هنگامی که نسبت درون‌دادها به پیامدهای خودشان در مقایسه با نسبت درون‌دادها به پیامدهای دیگران مساوی باشد، احساس رضایت می‌کنند. اگر عدم تساوی، ادراک گردد باعث احساس ناخوشایندی می‌شود و افراد برای رفع این احساس ناخوشایند برانگیخته می‌شوند. وجود عدم تساوی، باعث برانگیخته شدن افراد برای دست‌یابی به تساوی یا کاهش عدم تساوی می‌گردد و قدرت این انگیزش به طور مستقیم با اندازه عدم تساوی ادراک شده تغییر می‌کنند. به‌طور خلاصه نظریه برابری بر عکس‌العمل‌ها نسبت به پیامدهای نا منصفانه متمرکز می‌گردد. اگر یک فرد ادراک نماید که پیامدی که او دریافت داشته است نسبت به بعضی استانداردها نا مناسب است آن فرد عدم رعایت عدالت توزیعی را تجربه می‌نماید. به نظر لونتال نظریه برابری، یک مفهوم تک بعدی از عدالت توزیعی ارایه و فرض می‌کند که افراد در مورد میزان رعایت انصاف در پاداشهای

خودشان یا دیگران، تنها براساس میزان مشارکت قضاوت می‌کنند. وی در مدل قضاوت عادلانه شرح می‌دهد زمانی که افراد درباره عادلانه بودن یا نبودن دریافتی‌هایشان به قضاوت می‌نشینند اصول دیگری را نیز مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین افراد در پاسخ به این سوال که آیا پیامدهای دریافتی‌شان عادلانه می‌باشد یا نه، آنها را با سه قاعده یا اصل می‌سنجند: اصل انصاف، اصل مساوات و اصل نیازها.

### ۱- اصل انصاف

این اصل که اصل جبران نیز به آن گفته می‌شود چنین بیان می‌دارد که مردم انتظار دارند دریافتی‌هایشان مطابق با تلاش و کوششی که انجام می‌دهند و یا موفقیتی که بدست می‌آورند باشد. به عبارت دیگر مزایا بایستی متناسب با میزان مشارکت افراد در سازمان توزیع گردد. این اصل ریشه در تئوری برابری آدامز دارد که در آن افراد دایما در حال مقایسه نسبت آورده‌ها و دریافتی‌های خود با نسبت آورده‌ها و دریافتی‌های دیگران می‌باشند.

### ۲- اصل مساوات

اصل مساوات در توزیع بیان می‌دارد افراد انتظار دارند بدون در نظر گرفتن تفاوت در ویژگی‌هایی چون توانایی‌ها و یا عملکردشان دارای شانس مساوی برای دریافت پیامد و پاداش باشند.

### ۳- اصل نیازها

اصل توزیعی نیازها چنین بیان می‌دارد که پیامدها باید متناسب با نیازهای افراد توزیع شود. یعنی اینکه هر فردی که نیاز بیشتری به یک پیامد خاص دارد، به نسبت از شانس بیشتری برای دریافت آن برخوردار باشد. مدل قضاوت عادلانه یک توالی چهار مرحله‌ای را که فرد طی آن عدالت پیامدها را بر اساس سه اصل مورد نظر ارزیابی می‌کند، در نظر می‌گیرد. بدین صورت که:

۱. فرد تصمیم می‌گیرد که کدام یک از قوانین عدالت را استفاده کند و چگونه به آن وزن بدهد؛

۲. فرد بر مبنای قانون عدالتی که در نظر گرفته است در مورد میزان و انواع پیامدهایی که استحقاق آن را دارد، تخمین می‌زند

۳. فرد، با توجه به قانون مورد نظر، پیامدهایی را که مستحق آن بوده است، درون یک تخمین نهایی ترکیب می‌کند

۴. فرد انصاف رعایت شده در پیامدهای واقعی دریافت شده را در مقایسه با آنچه واقعا استحقاق آن را داشته، ارزیابی می‌کند.

به عبارت دیگر لونتال در انتقادی نسبت به تئوری برابری معتقد است که پیامدها در سازمان نه تنها بر مبنای مشارکت افراد بلکه بایستی بر مبنای تساوی حقوق افراد (همچون جنسیت یا نژاد) و همچنین شدت نیاز آنان به این پیامدها تخصیص یابد. اینکه افراد کدامیک از این اصول را ترجیح می‌دهند و به آن وزن بیشتری می‌دهند بستگی به شرایط مختلفی دارد. لیونگ ارتباطی بین موقعیتهای فرهنگی و رجحان‌های اختصاص پاداش را ارایه کرده است.

بعضی از فرهنگها مانند آمریکای شمالی متمایل به ارزش فرد گرایی بوده و بیشتر به علایق شخصی، نیازها و اهداف فردی متمایل و علاقمند هستند. فرهنگ‌های دیگر مانند آسیایی متمایل به ارزشهای جمع‌گرایی بوده و بیشتر به علایق، نیازها و اهداف

گروه توجه دارند. فرهنگ های فرد گرایانه اصل انصاف را ترجیح می دهند زیرا تأکید آنها بر روی رقابت و منفعت شخصی است. ولی فرهنگ های جمع گرایانه اصل مساوات را ترجیح می دهند چرا که آنها روی وحدت و هماهنگی و یکپارچگی تأکید دارند. کابانف چنین پیشنهاد کرد که ملیتها در رجحان های جمع گرایانه شان برای راهبردهای اختصاص پاداش بر مبنای تأکید بر فرد گرایی و جمع گرایی متفاوت هستند و اغلب یک توافق عام و کلی روی مسأله عدالت مشکل و در عمل دستیابی به آن برای سازمان غیر قابل دسترسی می باشد.

به طور کلی یک مدیر در توزیع پیامدها به اینکه چه چیزی توزیع می گردد و هدف از توزیع چه بوده و بستر و زمینه ای که در آن توزیع صورت می گیرد چگونه می باشد؛ بایستی توجه داشته و همواره ترکیب مناسبی از این سه اصل را به کار گیرد. کارپانانو و همکاران معتقدند که در ترکیب این سه اصل در توزیع پاداشها مدیر باید چندین نکته را رعایت نماید:

اول اینکه هدف استراتژیک مدیر و سازمان چه می باشد. در صورتی که تأکید استراتژیک مدیر بر عملکرد بالا باشد پرداختها بیشتر مبتنی بر شایستگی و عملکرد افراد صورت می گیرد. بدین ترتیب مدیر باید تأکید بیشتری بر اصل انصاف در توزیع پاداشها داشته باشد. و همین طور اگر هدف استراتژیک مدیر و سازمان، ارتقای تعهد و انسجام و یکپارچگی گروهی در میان اعضای سازمان است؛ پاداشها باید به طور مساوی و بیشتر بر مبنای اصل مساوات در میان کارکنان توزیع گردد.

دومین نکته مورد توجه در این زمینه این است که کارکنان توقع دارند که حداقل نیازهای اساسی آنان از پرداختها تأمین گردد در این صورت مدیر باید بر مبنای اصل برابری حداقل نیازهای اساسی را برای کارکنان تأمین نموده و سپس فراتر از این نیازهای اساسی؛ پرداختی ها را مبتنی بر شایستگی و عملکرد اشخاص انجام دهد در این صورت است که افراد انگیزش می یابند تا عملکردی فراتر از استانداردها از خود نشان دهند.

سومین نکته ای که مدیر باید به آن توجه داشته باشد نوع پرداختها و نقشی است که آنها ایفا می کنند. پرداخت برخی چیزها که نقشی اقتصادی دارند همچون پول بهتر است بر مبنای اصل انصاف و مبتنی بر عملکرد افراد صورت گیرد. در صورتی که رعایت اصل انصاف در توزیع برخی چیزهای دیگر که جنبه نمادین دارد توصیه نمی گردد و بهتر است که اینها بیشتر بر مبنای نیاز و برابری توزیع گردند. در میان مدیران آمریکایی اغلب منافع اقتصادی بر مبنای انصاف توزیع می گردد (مثل در آمد بالاتر در ازای عملکرد بالاتر) در حالیکه توزیع منافع اجتماعی - عاطفی ( همچون حق استفاده از جای پارک) بر مبنای مساوات است. بنابراین مدیران برای اینکه توزیعی حداکثر ادراک عدالت و بیشترین اثربخشی را داشته باشد باید دقت کنند که در چه جو و فرهنگی قرار داشته، چه چیزی را توزیع می کنند، همین طور هدف از توزیع چیست و به دنبال تحقق چه اهدافی در سازمانی می باشند.

## عدالت رویه ای

نظریه عدالت رویه ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. واژه رویه آن گونه که در پژوهش ها در زمینه عدالت به کار رفته است؛ از یک سری گام های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوت ها در تخصیص منابع تشکیل شده است.

تیبات ووالکر آغاز کننده مطالعه در مورد عدالت رویه‌ها در مبانی نظری عدالت سازمانی بودند. مطالعه عدالت رویه‌ای و انصاف درک شده از فرایندهایی که از طریق آنها پیامدها تخصیص می‌یابند نشان داد که توزیع پیامد ها در بسیاری از اوقات اهمیتی به مراتب کمتر از فرایندهایی که از طریق آنها پیامد ها تخصیص یافته اند دارد. در واقع عدالت رویه ای به راههایی اشاره می‌کند که با آنها تصمیمات مدیریتی اتخاذ می‌شوند. افراد در صورتی احساس عدالت می‌کنند که تصمیمات و رویه‌های مدیریتی عادلانه، سازگار، شفاف، غیر ظالمانه و مناسب باشد و نگرش‌ها و نیازهای کارکنان را در نظر بگیرد از جمله مهمترین رویه‌های که افراد در سازمان با آن مواجه اند رویه‌هایی همچون ارزیابی عملکرد، رویه‌های استخدام، رویه‌های ارتقا و پاداش دهی، رویه‌های رسیدگی به شکایات و تعارضات سازمانی می‌باشد.

بنابراین همین که افراد با این رویه‌ها سرو کار پیدا می‌کنند، در مورد عادلانه بودن آن‌ها به قضاوت می‌نشینند در نظریه عدالت رویه‌ای همانند نظریه برابری، درک انسانها نقش کلیدی دارد. واکنش افراد جامعه نسبت به رویه‌ها، به چگونگی ادراکشان از رویه‌ها و نه ماهیت واقعی آن‌ها، بستگی دارد. زیرا از نظر روان شناختی انسان‌ها بر اساس واقعیت‌ها رفتار نمی‌کنند بلکه براساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می‌دهند.

## **اصول عدالت رویه‌ای**

لونتال شش اصل مرتبط با عدالت رویه ای را بیان کرده است. اصول پیشنهاد شده وی نشان می‌دهد فرایندهایی که این اصول را رعایت کنند به عنوان فرایندهای منصفانه تلقی می‌شوند. به بیان دیگر برای اینکه رویه‌ای منصفانه باشد باید شش شرط زیر را داشته باشد.

### **۱. ثبات و پایداری:**

یعنی این که رویه‌ها برای تمام افراد و در تمام شرایط به‌طور یکسان و مشابه اعمال گردد.

### **۲. دوری از تعصب:**

هیچ استثنایی برای برخی افراد یا گروه‌های خاص قایل نباشد.

### **۳. درستی و صحت:**

رویه‌ها بر پایه اطلاعات درست و معتبر شکل گرفته باشد.

### **۴. قابلیت اصلاح:**

در صورت اشتباه بودن قابلیت تصحیح و تجدید نظر را داشته باشد.

### **۵. معرف همه توجهات:**

تمام نظرات افراد ذینفع را بیان کند.

## ۶. اخلاقی بودن:

با اتکا بر اصول و موازین اخلاقی باشد

### عدالت مراوده ای

بیز و مواگ با تأکید بر اهمیت کیفیت رفتار بین فردی در هنگام اجرای رویه‌های سازمانی، پیشرفت تازه ای را در ادبیات عدالت با عنوان عدالت مراوده ای یا کنشگرانه معرفی کردند.

در واقع عدالت مراوده ای، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل رعایت ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در برمی گیرد. به عبارت دیگر عدالت مراوده ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می‌شود بر می‌گردد. رفتارهایی بخصوص، مناسب و منصفانه تشخیص داده می‌شوند، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیر منصفانه.

عدالت مراوده ای به عنوان عدالت نوع سوم و مستقل در مقایسه با عدالت توزیعی و رویه‌ای معرفی شده است. امروزه اغلب از عدالت مراوده ای بعنوان زمینه‌ای یا بخشی از عدالت رویه ای استفاده می‌شود؛ هرچند برخی از محققان این طرح را زیر سوال می‌برند. مجرد از اینکه عدالت مراوده ای به طور مستقل یا بعنوان جزیی از عدالت رویه ای دیده شود، خود دو بخش دارد: جزء فرعی اول که حساسیت میان شخصی است. رفتار منصفانه و مناسب باید مودبانه و محترمانه باشد. مخاطبان رفتار غیر احساسی مستعد صفات ضعیف و درگیری و عملکرد ناچیز هستند. جزء فرعی دوم، که شامل توضیحات یا گزارش های اجتماعی می‌شود. توضیحات به مخاطبان می‌گوید چرا برخی اتفاقات ناگوار یا ناخوشایند رویداد و توضیحات بازدارنده را فراهم می‌کنند. افراد هنگامی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند، بسیار باگذشت ترند تا در زمان عدم بیان حقایق.

بنابراین دو بخش عدالت مراوده ای عبارتند از:

عدالت بین فردی (رفتار محترمانه، درخور و مناسب شأن و منزلت افراد) و عدالت اطلاعاتی (درستی و صداقت در ارائه اطلاعات و توضیحات درباره اعمال ناگوار و ناخوشایند). برخی دیگر این دو جزء عدالت مراوده ای را ابعادی مستقل برای عدالت در نظر می‌گیرند.

کاکویت یک مدل چهار بعدی برای عدالت معرفی می‌کشد که دو بعد آن عدالت توزیعی و رویه‌ای و دو بعد دیگر آن عدالت اطلاعاتی و بین فردی است.

عدالت بین فردی رفتار توأم با احترام و به دور از سیاسی کاری صاحبان قدرت در سازمان می‌باشد در حالی که عدالت اطلاعاتی به اتخاذ تصمیمات روشن و ارائه توضیحات و دلایل کافی درباره آنها اشاره دارد. محققان معتقدند که توضیحات روشن درباره رویه‌هایی که از طریق آنها پیامدها تخصیص می‌یابند باعث ارتقای ادراک عدالت در افراد می‌شود.

توضیحات باید دارای اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی جنبه ساختاری فرایند های تصمیم‌گیری و چگونگی اتخاذ آنها باشد. این توضیحات باید صادقانه و بدون هیچ قصد و انگیزه دیگری بر مبنای دلایل و اطلاعات مرتبط و منطقی بوده و از مشروعیت کافی برخوردار باشد. تا باعث تقویت ادراک عدالت در افراد گردد.

گرین برگ در ارزیابی کارایی و اثربخشی عدالت اطلاعاتی و بین فردی در گسترش پذیرش ممنوعیت استعمال دخانیات در محیط کار به نتایج جالب توجهی دست یافت. دو اطلاعیه ممنوعیت استعمال دخانیات جهت کارکنان در یک شرکت بزرگ تهیه گردید. اطلاعیه ها در میزان اطلاعات داده شده درباره نیاز به ممنوعیت و درجه حساسیت بین فردی نشان داده شده برای

رفتار شخص به ممنوعیت متفاوت بودند. بعضی از کارکنان اطلاعات وسیعی را درباره دلایل ممنوعیت استعمال سیگار دریافت کردند درحالی که بعضی دیگر تنها اطلاعات سطحی دریافت نمودند. علاوه بر آن برخی از کارکنان یک پیام احساسی شخصی با این مضمون که « ما درمی یابیم که این سیاست برای آن کسانی که سیگار می کشند بسیار سخت خواهد بود. استعمال دخانیات اعتیاد است و ترک آن بسیار دشوار است. ما کاملاً از این امر آگاهیم و نمی‌خواهیم شما رنج ببرید» دریافت کردند. در حالی که کارکنان دیگر پیامی دریافت نمودند که حاوی اطلاعات شخصی کمتری بود من درک می‌کنم که ترک سیگار دشوار است، اما بهترین مصلحت برای فعالیت و تجارت ما ممنوعیت استعمال دخانیات است. و البته، تجارت و فعالیت بایستی در اولویت باشد» بلافاصله پس از این اعلامیه، کارکنان فرم‌های نظرسنجی را درمورد پذیرش آنها از این ممنوعیت تکمیل نمودند. اگر چه استعمال کنندگان شدید دخانیات این ممنوعیت را کمتر پذیرفتند اما نتایج نشان داد کسانی که در معرض اطلاعات احساسی بیشتری قرار گرفته بودند آیین نامه مربوطه را بیشتر پذیرفته بودند.

## **تبعات عدالت سازمانی**

نتایج درک عدالت سازمانی به چهار دسته زیر تقسیم می‌شود.

### **الف) عملکرد کاری**

این نتیجه بیشتر مرتبط با عدالت توزیعی می‌باشد. یعنی زمانی که کارمندی بی‌عدالتی توزیعی را درک می‌کند این کارمند ممکن است کیفیت و کمیت کار را برای بازگرداندن عدالت تغییر دهد. عدالت رویه‌ای ممکن است از طریق اثر بر نگرش‌ها بر عملکرد تأثیر بگذارد. برای مثال زمانی که بی‌عدالتی رویه‌ای بر نگرش‌های کلی نسبت به سازمان و مسئولانش اثر منفی می‌گذارد به احتمال زیاد این نگرش‌های منفی بر عملکرد تأثیر خواهند گذاشت. در حقیقت ادعا شده است که عدالت رویه‌ای زمانی برجسته است که هدف نظم گروهی (هماهنگی گروهی) است، در حالی که عدالت توزیعی، زمانی که بهره‌وری و کارایی، کانون توجه هستند، برجسته است. در مورد عدالت تعاملی ممکن است این نوع عدالت از طریق رابطه‌اش با نگرش‌هایی در مورد سرپرست با عملکرد مرتبط است؛ یعنی نارضایتی از سرپرست مستقیم می‌تواند به عملکرد ضعیف منجر شود.

### **ب) رفتار شهروندی سازمانی**

یکی از بیشترین همبستگی‌های مطالعه شده عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی و اجزایش (روحیه مردانگی، فضیلت شهروندی، از خود گذشتگی، وظیفه شناسی و ادب) است. رفتار شهروندی سازمانی رفتار اختیاری است که جزء الزامات شغلی رسمی کارمند نیست، اما با این حال عملکرد موثر سازمان را افزایش می‌دهد. فرض شده است که عدالت رویه‌ای و تعاملی درک شده، پیش‌بینی کننده‌ای اصلی رفتار شهروندی سازمانی هستند.

### **ج) واکنش‌های نگرشی و احساسی نسبت به پیامدهای خاص سازمان و سرپرست**

واکنش‌های نگرشی و احساسی نسبت به سازمان عمدتاً توسط الگوهای عدالت رویه‌ای پیش‌بینی شده‌اند. برای مثال لیند و تیلر اثر مثبت و قوی عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی و بر کاهش تعارض درون سازمان‌ها را پیش‌بینی کرده‌اند. تحقیقات همچنین روابط قوی‌تری را بین عدالت رویه‌ای و نگرش‌ها در مقایسه با عدالت توزیعی و نگرش‌ها نشان داده‌اند. عدالت رویه‌ای، واکنش‌های شناختی

را نسبت به سازمان پیش بینی کرده است که بر واکنش های نگرشی نسبت به مدیران و تصمیماتشان موثر است. برای مثال فرض شده است اعتماد به سرپرست بیشتر با عدالت تعاملی تا عدالت رویه‌ای مرتبط است.

### **(د) رفتار خلاف انتظار و ترک شغل**

رفتارهای خلاف انتظار و ترک شغل بایستی با هر سه شکل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی مرتبط باشند. از دیدگاه عدالت توزیعی این رفتارها می‌تواند به عنوان واکنش‌هایی در مقابل بی عدالتی درک شده نگریسته شوند. ( زمانی که کارمند ورودی هایش را برای برقراری عدالت تغییر می‌دهد). بنابراین زمانی که کارکنان بی عدالتی توزیعی را درک می‌کنند ممکن است به سازمان صدمه بزنند تا بدین ترتیب نسبت خروجی به ورودی را در دیدگاهشان مثبت تر جلوه دهند. همچنین مشخص شده است که عدالت توزیعی با تمایل به ترک شغل مرتبط است که این موضوع از طریق تأثیر نهادن بر نگرش‌هایی همچون رضایت درونی و بیرونی صورت می‌گیرد. از دیدگاه عدالت رویه‌ای، بی عدالتی درک شده از سوی کارکنان منجر به ادراک منفی از سازمان و رفتارهای خلاف انتظار در سطح جزئی همچون تعارض با سرپرست می‌شود.

علاوه بر مطالب فوق، گفته شد که علت تبعیض و بی عدالتی تلاش مدیر برای گسترش منافع شخصی و یا حداقل حفظ منافع موجود است. اما رفتارهایی که مدیران برای دستیابی به این هدف انجام می‌دهند به صورت های زیر نمایان می‌شود:

**ضعف شناختی مدیر:** اگرچنانچه مدیر نتواند کارکنان و کارمندان خود را درک کند و نسبت به آنها شناخت کاملی به دست آورد، ضعف حاصل از این عدم شناخت مدیر را به بی عدالتی و تبعیض خواهد کشاند. به عنوان مثال فرض کنید مدیر یک سازمان از شرح وظایف و زمان مورد نیاز برای انجام وظایف کارکنان خود اطلاع کافی نداشته باشد و نتواند میزان دشواری و مدت زمانی مورد نیاز برای امور را بسنجد بدیهی است در توزیع پاداش‌ها (عدالت توزیعی) عادلانه رفتار نخواهد کرد.

**جانبداری مدیر ضعف مدیریتی مدیر:** گاهی اتفاق می‌افتد که با وجود شناخت کامل مدیر از وضعیت کاری کلیه کارکنان، مدیر تلاش می‌کند که از پاداش‌ها و تنبیهات به عنوان عوامل انگیزش استفاده کند که اشتباه در نحوه توزیع ناشی از ضعف مدیریتی بی عدالتی را به دنبال خواهد داشت.

**سفارشات مدیران ارشد:** گاهی اتفاق می‌افتد که کارکنان تحت نظر مدیر ارتباط دوستی و یا خویشاوندی با مدیران ارشد دارد، در اینصورت مدیر جهت راضی نگه داشتن مدیر ارشد سعی در ارضای کارکنان مذکور خواهد داشت که در این صورت بالاچار از نوعی تبعیض و بی عدالتی استفاده خواهد شد.

**القای دیدگاه‌های مثبت و یا منفی به مدیر:** ممکن است برخی از عوامل بیرونی یا درونی سازمان به دلایلی از قبیل دوستی و خصومت و یا شهروندی و بیگانه کارکنان را به دو یا چند دسته و گروه دسته بندی نموده و به علل کاذب دید مثبت و یا منفی به مدیر القاء نمایند، بدین صورت که صرفاً نقاط ضعف یک گروه و نقاط مثبت گروه دیگر را با چندین برابر بزرگنمایی به مدیر ارائه می‌دهند، که تأثیر این دیدگاه‌ها در نظر مدیر باعث توزیع ناعادلانه پاداش‌ها و در واقع تبعیض بین کارکنان می‌گردد. بدیهی است که با اندکی حساسگری مدیر، این بی عدالتی از بین خواهد رفت و عدالت جایگزین تبعیض و بی عدالتی خواهد شد.

**حفظ موقعیت:** گاهی یک یا چند نفر از کارکنان در موقعیتی قرار می‌گیرند که ارتباط آنها با مدیران ارشد به لحاظ قانونی طوری است که می‌توانند موقعیت مدیر را تحت الشعاع قرار دهند. در این صورت مدیر برای حفظ موقعیت خویش سعی در ارضای آن کارکنان

خواهد داشت، که نتیجه آن تبعیض و بی عدالتی است. باید توجه داشت که فرق بین این مورد با سفارش‌های مدیران ارشد این است که در اولی عامل تبعیض رابطه و در دومی خودنمایی و چاپلوسی مدیر است.

**جانبداری مدیر:** روشن است که ارتباطات بین مدیر با کارکنان از یک کارمند به کارمند دیگر متفاوت است که ممکن است به علت ارتباطات ناشی از دوستی و خویشاوندی تشابه رشته تحصیلی تشابه سنی و گرایش‌های سیاسی و اجتماعی باشد. برخی مدیران به دلیل این ارتباطات نوعی حرکت جانبدارانه را انجام می‌دهند و بین کارکنان تبعیض قائل می‌شوند. در این گونه موارد هیچگونه اجبار و سفارشی از خارج صورت نمی‌گیرد و مدیر با نظر شخصی خود در توزیع پاداش‌ها، ناعادلانه رفتار می‌کند. روشن است جانبداری مدیر برای حفظ این روابط و شاید تقویت آن هم می‌باشد که نتایج مد نظر مدیر را در آینده تامین می‌نماید.

**نبود و یا نقض قوانین:** گاهی اتفاق می‌افتد که با وجود تلاش مضاعف مدیر باز هم کارکنان احساس بی عدالتی می‌کنند که ناشی از نبود یا نقض قوانین است. به عنوان فرض مثال فرض کنید در یک سازمان حداکثر اضافه کار قابل پرداخت به یک کارمند یکصد ساعت در ماه باشد. در این صورت بین کارمندی که یکصد ساعت اضافه کاری دارد با فرد دیگری که ۱۶۰ ساعت اضافه کاری دارد فرقی نخواهد بود. هر چند که این مورد بیشتر به عدالت رویه‌ای مربوط می‌شود، ولی چون برخی از این مقررات توسط مدیر تنظیم می‌شود می‌توان در زمره عدالت توزیعی نیز عنوان کرد.

**انتقام‌جویی:** به عنوان مثال فرض کنید در یک موسسه مالی حق امضاء اسناد مالی با امور مالی و رئیس یا مدیر سازمان باشد. در یک چنین سازمانی اگر چنانچه اسناد مالی و هزینه‌های خاصی که صرفاً با نظر مدیر انجام شده است توسط امور مالی امضاء نشود نوعی ذهنیت و بد بینی در مدیر ایجاد خواهد شد و مدیر به منظور جبران به انتقام جویی اقدام خواهد کرد. البته اگر چنانچه مدیر حرکتی از کارکنان بر علیه و یا تضعیف خود احساس کند از طریق تغییراتی در نحوه توزیع پاداش‌ها سعی به انتقام جویی خواهد نمود.

**ضعف شخصیتی مدیر:** اگر مدیر ضعیف النفس باشد و شخصیت او شخصیت ثابتی نباشد، تاثیر این ضعف مشهود خواهد بود و مدیر به جای فعالیت‌های انجام شده کارکنان، ملاک‌های کاذب چون جنس و سن و در برخی موارد تعابیر غلطی از کارهای انجام شده یعنی بزرگنمایی فعالیت یک نفر و کوچک شماری فعالیت فرد دیگر را لحاظ نموده و تصویر تبعیض و بی عدالتی را در ذهن کارکنان ایجاد خواهد نمود.

**سرپوش نهادن به نقاط ضعف:** هیچ مدیری بدون نقاط ضعف وجود ندارد. میزان ضعف و نقص از مدیری به مدیر دیگر متفاوت است. مدیران جهت پوشش دادن به افرادی که دسترسی بیشتری به نقاط ضعف شان دارند، آن‌ها را بیشتر مد نظر قرار داده و تشویقات بیشتری پرداخت می‌نمایند تا به نوعی حق سکوت پرداخت نموده باشند. در مواردی نیز موضوع برعکس می‌شود. یعنی کسانی که نقاط ضعف بیشتری از مدیر می‌دانند کمتر پاداش دریافت می‌کنند. علت امر در این است که مدیر قصد دارد با پرداخت پاداش کم طوری وانمود کند که کارمند به علت دریافت کم سعی در جبران دارد و نقاط ضعف مدیر را به خاطر اینکه پاداش کمی دریافت نموده است به صورت غیر واقعی و چند برابر بزرگ شده نشان می‌دهد و با تخریب آن کارکنان سخنان آنان را مغرضانه جلوه دهد و به این ترتیب بر نقاط ضعف خود سرپوش بگذارد.

**برداشت متفاوت مدیر و کارکنان:** مجموعه فعالیت‌های کارکنان از دو بعد جدا از هم قابل تشخیص است که عبارتست از کمیت و کیفیت کار. با توجه به برداشت‌های متفاوت مدیر و کارمندان از کیفیت ممکن است با آنکه مدیر بدون غرض شخصی و بدون تبعیض



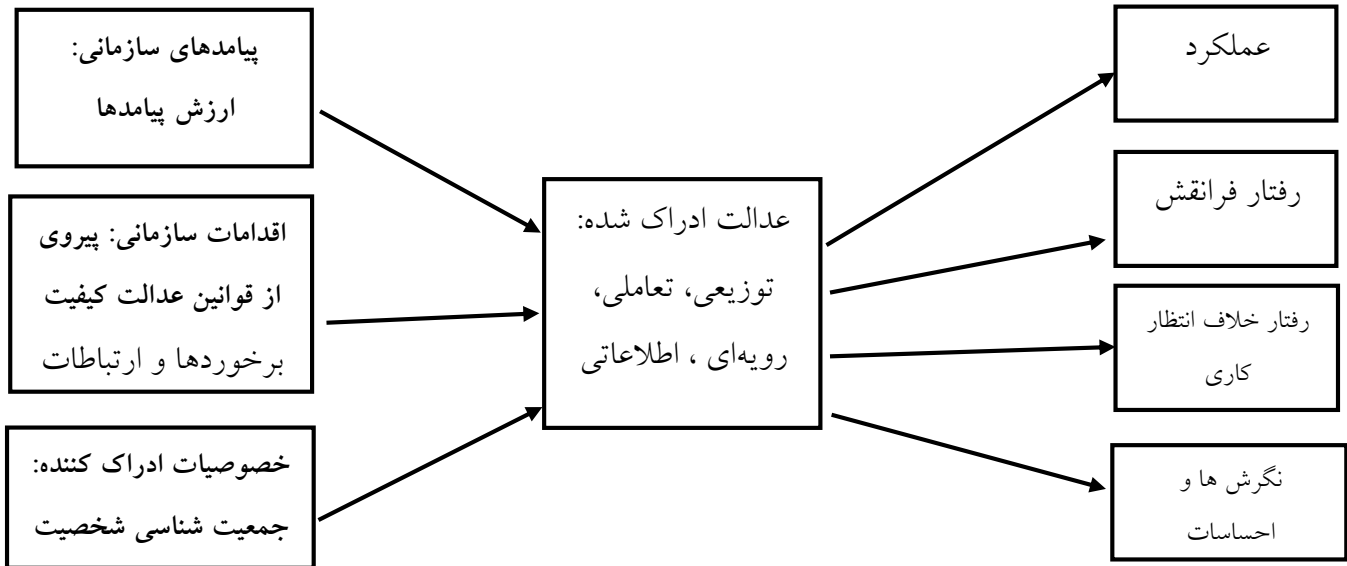
و صرفاً به استناد فعالیت انجام شده پاداش‌ها را توزیع می‌نماید، با توجه به برداشت متفاوت مدیر و کارمند از کیفیت کار ممکن است کارکنان نیز نوعی بی‌عدالتی را درک کنند

**نشان دادن اقتدار:** از آنجایی که پاسخگوی سازمان‌ها مدیران هستند، برخی از مدیران چنین احساس می‌کنند که چون قانون، اختیار سازمان را به آنها داده است پس هر آنچه مدیر می‌گوید عدالت است و توزیع پاداش‌ها به هرگونه که باشد عدالت است و در پاسخ به برخی سوالات در رابطه با بی‌عدالتی چنین اظهار می‌کنند که مسئولیت سازمان با آنهاست و مدیرانند که تصمیم نهایی را می‌گیرند. هرچند که معیارهای قانونی آنها درست است ولی به هیچ‌عنوان توجیه‌کننده بی‌عدالتی و تبعیض ادراک شده کارکنان نخواهد.



## عوامل موثر بر درک عدالت

درک عدالت تحت تأثیر: پیامدهایی که شخص از سازمان دریافت می‌کند، رویه‌های سازمانی (رویه‌ها و کیفیت تعاملات) و خصوصیات ادراک کننده قرار دارد.



## عوامل موثر بر عدالت سازمانی ادراک شده

**الف: پیامدهای مثبت و منفی که فرد از سازمان دریافت می‌کند:** مانند پاداش‌ها یا تنبیه‌ها، که این عامل بستگی به قوانین حاکم بر سازمان در خصوص عدالت توزیعی است و معمولاً توسط مدیر یا سرپرست سازمان به کارکنان القاء می‌شود.

**ب: رویه‌های سازمانی:** دومین عامل رویه‌های سازمانی است که وابسته به میزان تبعیت سازمان از عدالت رویه‌ای است. این موضوع وابسته به قوانین و مقررات تقریباً ثابت سازمان است. مثلاً در سازمان مشخص می‌شود که برای شیفت‌های روز و شب چه پاداش‌هایی در نظر گرفته شود. در واقع رویه‌های سازمانی نوعی از ادراک است که از طریق شخصیت حقوقی سازمان به کارکنان و کارمندان القاء می‌شود و مدیر یا سرپرست نقش چندانی در آن ندارد.

**ج: خصوصیات ادراک کننده:** درک عدالت می‌تواند تحت تأثیر خصوصیات فردی ادراک کننده قرار گیرد. این عوامل می‌تواند سن، جنس، نژاد، احساسات مثبت و منفی، عزت نفس، سابقه کار و حدود انتظارات فردی و نیز فرهنگ حاکم بر فرد باشد.

## انواع رویکردهای عدالت سازمانی

### الف: رویکرد ابزاری به عدالت

در این مدل بیان می‌شود که علت اهمیت عدالت برای افراد در این است که نهایتاً به آنها اجازه می‌دهد تا دستاورد های شخصیشان را به حداکثر برسانند. بدین معنا که افراد چون معتقدند که رویه های منصفانه نهایتاً منجر به پیاپی مد های با ارزش برای آنها خواهند شد. برای این رویه ها ارزش قایل می‌شوند. افراد همواره به دنبال کسب منافع بلند مدت می‌باشند. رویه های منصفانه به افراد قدرت پیش‌بینی و کنترل بر پیاپی مد های دریافتی خود را می‌دهند. زمانی که افراد این درک را داشته باشند که با آنها منصفانه رفتار خواهد شد می‌توانند دریافتی های خود را پیش‌بینی نموده و همچنین آنچه را که از سازمان می‌خواهند دریافت کنند.

### ب: رویکرد اجتماعی به عدالت

بر اساس این مدل (که به مدل ارتباطی نیز موسوم است) نیاز به تعلق و وابستگی گروهی اهمیتی به مراتب فراتر از منافع مادی برای افراد دارد. در این مدل بیان می‌شود که رعایت عدالت به افراد اطلاعاتی در مورد جایگاهشان در گروه ارائه می‌دهد. بدین معنا که وقتی افراد صاحب اختیار و قدرت در گروه با افراد، با عدالت رفتار کنند این رفتار به فرد اطلاعاتی در مورد موقعیت او در گروه ارائه می‌دهد، بنابراین در ایجاد ارزش برای فرد و ایجاد حس هویت مشترک مفید است. در اینجا رویه‌هایی دارای ارزش اند که انسجام گروه را افزایش دهند. زیرا داشتن روابط بلند مدت در گروه‌ها برای افراد ارزشمند است. گروه‌ها ارائه دهنده چیزی بیش از ارزش های مادی برای افراد هستند و وابستگی های گروهی به مثابه ابزارهایی برای دستیابی به موقعیتهای اجتماعی و اعتماد به نفس عمل می‌نمایند. بنابراین افراد تمایل دارند تا از موقعیت خود در گروه آگاه باشند و نوع رفتار با افراد با این آگاهی را در آنها ایجاد می‌کند و ظرفیت های فکری افراد در بستر ارتباطات گروهی گسترش می‌یابد.

### ج: رویکرد اخلاقی به عدالت

رویکرد سومی را برای درک اهمیت رعایت عدالت مطرح می‌کنند. او عدالت را به منزله یک ویژگی اخلاقی می‌داند و بیان می‌کند که عدالت بر اصول اخلاقی انتزاعی متکی است و افراد به علت احترام به ارزشهای انسانی در خصوص رعایت عدالت حساس اند.

به باور فولگر الگوی وظیفه شناسی اخلاقی دارای توان بالقوهای برای تبیین چرایی توجه افراد به مباحث عدالت است. در واقع این الگو به دنبال تبیین انگیزه اخلاقی عدالت و انصاف است، به‌عنوان تبیینی جایگزین برای مباحث عدالت به‌جای الگوهای سنتی مادی و ارتباطی مطرح شده است.

## اثرات و پیامدهای عدالت برای سازمان

به طور کلی تحقیقات بر روی عدالت و پیامدهای آن برای سازمان بر دو جنبه استوار است؛ جنبه مثبت و پیامدهای ناشی از رعایت عدالت در سازمان (همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی) و جنبه منفی و پیامدهای ناشی از عدم رعایت عدالت (همچون رفتارهای مخرب پرخاشگری و دزدی یا تقلب در کار).

## پیامدهای ادراک عدالت در سازمان

### عدالت و اعتماد سازمانی

ادراک عدالت در سازمان تأثیر قابل ملاحظه ای بر گسترش اعتماد سازمانی دارد. کولکویت و همکارانش به این نتیجه دست یافتند که تمام مولفه های عدالت (توزیعی، رویه ای و تعاملی) با درجه بالایی اعتماد را پیش بینی می کنند. برای مثال همبستگی میان رویه های عادلانه و اعتماد می تواند تا ۶٪ باشد. عدالت توزیعی بر روی پیامد تصمیمات تأکید دارد؛ وقتی انصاف مورد توجه قرار گیرد، سطوح بالایی از اعتماد را در پی خواهد داشت.

عدالت رویه ای بی طرفی و انصاف در رویه های مورد استفاده در اخذ تصمیمات را مورد توجه قرار می دهد برانکر و سیگل، دریافتند که کارکنانی که دید مثبتی از عدالت رویه ای دارند، سطوح بالاتری از اعتماد را هم نسبت به سازمان و هم نسبت به سرپرستان خود داشتند. ساندرز و ترن هیل معتقدند که مدیران صف نقش اساسی در توسعه ادراک زیردستان از انصاف و بهبود اعتماد، از طریق رفتار خیرخواهانه با کارکنان خواهند داشت.

همچنین اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و همکاران باعث ارتقای ادراک آنان از رعایت عدالت در سازمان می گردد. هوی و تارتردر مدلی نشان دادند که چگونه ادراک افراد از وجود عدالت در سازمان تحت تأثیر اعتماد آنان به رؤسا و همکارانشان قرار می گیرد.

بنابراین رابطه میان اعتماد و عدالت رابطه ای دو طرفه و تقویت کننده می باشد از یک سوی جاری سازی عدالت در سازمان می تواند به توسعه اعتماد در سازمان کمک نموده و از سوی دیگر وقتی اعتماد کارکنان نسبت به سرپرستان در سطح بالایی باشد ادراک بی عدالتی از اعمال آنها در سطح پایینی خواهد بود.

### عدالت و رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات زیادی بر این باور صحنه می گذارد وقتی که کارکنان احساس کنند با آنان با عدالت برخورد می شود تمایل زیادی برای عملکرد فراتر از وظایف رسمی خود (رفتار شهروندی سازمانی) نشان خواهند داد. ارگان رابطه میان عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی را در قالب تئوری برابری و تئوری مبادله توصیف می کند. طبق تئوری برابری، ادراک بی عدالتی و نابرابری در فرد ایجاد تنش کرده و فرد برای کاهش این نابرابری تحریک می گردد. اگر رفتار شهروندی به عنوان یک آورده فرد در نظر گرفته شود، فرد با کاهش یا افزایش در رفتار فرا نقش خود درصدد تعدیل این نابرابری برخواهد آمد. دلیل دوم مربوط به مبادله است. تئوری مبادله بیان می دارد که سازمان عرصه مبادلات میان رهبران و کارکنان می باشد. مبادله بین طرفین دارای دو جنبه می باشد یک جنبه اقتصادی و دیگری جنبه اجتماعی است. جنبه اقتصادی آن مربوط به وجود توافق و قراردادی مشخص و روشن

بین طرفین می‌باشد که بر اساس آن دو طرف متعهد می‌گردند در مقابل انجام کاری خاص، مزایایی را از طرف مقابل دریافت نمایند. جنبه اجتماعی آن معمولاً نا نوشته و غیر شفاف بوده و بیشتر بر ادراکات افراد متکی است و ماهیت روانشناختی دارد. براساس قرار داد اجتماعی زمانی که افراد احساس کنند طرف مقابل در برابر آنان منصفانه و اخلاقی رفتار می‌کنند، به نحوی درصدد جبران برخواهند آمد و این درباره کارکنان با افزایش رفتار شهروندی و عملکرد فراتر از وظایف و نقش رسمی صورت می‌گیرد. در تحقیقی میان کارگران قراردادی ۵۰۰ شرکت تولیدی برتر مجله فورچن؛ لیدن و همکاران به نتایج جالبی در این زمینه دست یافتند. این کارکنان همزمان با دو سازمان در تماس بودند. سازمانی که دراستخدام آن بودند (موسسه کارایی) و سازمانی که با آنها قرارداد کار موقت بسته بود (شرکت تولیدی). تحقیقات آنها نشان داد عدالت سازمانی در شرکت تولیدی تأثیر به مراتب بالاتری از رعایت عدالت در مؤسسه اصلی بر رفتار شهروندی آنان دارد. همچنین کارکنان تنها رفتار شهروندی را درمورد سازمانی اعمال می‌کردند که با آنان عادلانه رفتار کرده بود. یعنی اینکه اولاً رعایت عدالت در سازمان اولیه هیچ تأثیری بر رفتار شهروندی کارکنان در شرکتهای تولیدی نداشته، ثانیاً زمانی که شرکت تولیدی با آنان با عدالت رفتار می‌کرد آنها این کار شرکت را با شدت بیشتری از رفتار شهروندی پاسخ می‌دادند.

## عدالت و رضایت و وفاداری مشتریان

عدالت باعث ارتقای رفتار شهروندی کارکنان همچون رفتار جوانمردانه آنان نسبت به دیگران می‌شود که این خود شامل رفتارهای مشتری مدارانه ای همچون با دقت گوش دادن آنان به صحبت‌های مشتریان می‌باشد که در نهایت منجر به ارتقای رضایت و وفاداری مشتریان می‌گردد. باون و همکاران معتقدند که عدالت سازمانی به حدی باعث توسعه رفتارهای فرا نقش در میان کارکنان می‌گردد که سرریزه آنها حتی مشتریان را نیز بهره مند می‌کند. کیم و همکاران نشان دادند که چگونه دو بعد عدالت توزیعی و مراود های به طور مستقیم با رفتارهای مشتری گرایانه کارکنان در سازمان ارتباط برقرار می‌کنند به عقیده آنها رفتارهای مشتری گرایانه کارکنان نوعی رفتار شهروندی و فرانش می‌باشد که کارکنان در برابر رفتار منصفانه سازمان در قبال آنان و نگرشی که نسبت به سازمان پیدا می‌کنند، انجام می‌دهند. پژوهشها نشان می‌دهد که رفتارهای مشتری گرایانه تأثیر قابل توجهی بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات سازمان و همچنین رضایت و وفاداری مشتریان دارد.

## عدالت و عملکرد

عدالت باعث ارتقای عملکرد شغلی کارکنان می‌گردد. تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت مراوده ای باعث ارتقای کیفیت روابط میان رهبران و کارکنان گردیده و روابط قوی میان آنها خود عاملی انگیزشی برای عملکرد بالای کارکنان است. بر طبق تئوری برابری زمانی که افراد احساس نابرابری و عدم عدالت در توزیع های سازمان می‌کنند ممکن است کمیت و کیفیت کاری خود را در جهت رسیدن به برابری تغییر دهند. در مقابل عدالت رویه ای بیشتر بر نگرش های کارکنان و همین‌طور کیفیت زندگی کاری افراد تأثیرگذار می‌باشد.

عدالت رویه‌ای ممکن است عملکرد افراد را از طریق تأثیرش بر نگرش کارکنان تحت تأثیر قرار دهد. همچنین وجود رابطه میان عملکرد کاری افراد و عدالت رویه‌ای و تعاملی را می‌توان در بستر تئوری مبادله اجتماعی توصیف نمود. رابطه عدالت رویه‌ای و عملکرد رابطه مبادله‌ای میان سازمان و کارکنان می‌باشد در حالیکه رابطه میان عدالت تعاملی و عملکرد رابطه مبادله‌ای میان رهبران و کارکنان است. این مبادله از طریق ارزیابی مثبت رهبران از عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد. زمانی که رهبران ارزیابی مثبتی راز کارکنان خود می‌کنند آنها نیز این ارزیابی مثبت را با عملکرد بالاتر پاسخ می‌گویند. همچنین دومین دلیل برای رابطه میان عدالت مراوده‌ای و عملکرد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سرپرستان خود می‌باشد. برای مثال عدم رضایت از سرپرستان در نتیجه عدم رعایت عدالت در مراودات از سوی آنان باعث کاهش عملکرد افراد می‌گردد.

## پیامدهای ادراک بی‌عدالتی در سازمان

در سالهای اخیر توجه مطالعات به جنبه تاریک این موضوع یعنی بی‌عدالتی و اثرات آن بر پیامدهایی همچون پرخاشگری، رفتارهای منحرف، انتقام جویی و مقابله به مثل جلب شده است. بارون و گرینبرگ معتقدند هنگامی که افراد احساس می‌کنند که در سازمان با آنها به صورت غیر منصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگری و رفتارهایی که از طریق آن افراد به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند، را نشان می‌دهند. بنابراین ادراک عدالت در سازمان می‌تواند به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی در بروز رفتارهای پرخاشگرانه باشد.

کوهن-کرش و اسپکتر معتقدند هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان احساس بی‌عدالتی نماید، به‌طور منفی نسبت به آن پیامدها خاص واکنش نشان داده و هنگامی که عدالت سازمانی و راهکارهای ارتقای آن بی‌عدالتی در رویه‌ها باشد که به موجب آن پیامدها تخصیص یافته‌اند، عکس‌العمل منفی فرد متوجه کل سازمان خواهد شد. مشاهده رفتارهای ناعادلانه از سوی سرپرست یا سایر افراد صاحب اختیار و قدرت در سازمان، باعث می‌شود تا فرد به‌طور منفی نسبت به سرپرست و یا مسؤول خاص که شاهد رفتار ناعادلانه او بوده است، عکس‌العمل نشان داده و به‌طور مختلف، نارضایتی خود را از او نشان داده، تعهد کمتر و همچنین نگرش منفی نسبت به وی پیدا کنند.

بنابراین زمانی که کارکنان در سازمان با بی‌عدالتی مواجه می‌شوند درصدد انتقام جویی و مقابله به مثل برمی‌آیند. هنگامی که مدیران و سرپرستان حساسیت و نگرانی کافی را نسبت به کارکنان نشان دهند و با آنها با بزرگ منشی و احترام برخورد نمایند، کارکنان راغب می‌گردند تا با نقض های سازمان از عدالت مدارا نمایند و در غیر این صورت به گرایشهای انتقام جویانه سوق پیدا خواهند نمود.

چنین رفتارهای انتقام جویانه، آسیب جدی به تجهیزات یا فرایند تولید، برداشتن بدون اجازه قطعات و از بین بردن مواد کارخانه (افزایش ضایعات) را شامل می‌گردد. گراپانزانو و گرین برگ طی مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که با کارگرانی که به شیوه بی‌احترامی توسط سرپرستان رفتار می‌شود، اشیایی را که برای خودشان بی‌ارزش بود اما برای کارفرمایانشان با ارزش بود می‌دزدیدند.

## نقش عدالت سازمانی در وظایف مدیریت

با هر اختلافی که میان مدیریت پژوهان وجود دارد می‌توان وظایف پنج‌گانه زیر را برای مدیریت اتفاق دانست. سازماندهی، برنامه‌ریزی، نظارت، رهبری و انگیزش

### الف) برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی مانند پلی است میان جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم، برنامه‌ریزی یعنی انتخاب مأموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آن‌ها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان بدیل‌ها برای اقدام آینده سازمان است. با توجه به اینکه یکی از معانی عدالت " رعایت مفاصد و مصالح در قانون‌گذاری " است که همان عدل در تشریح می‌باشد و نیز از معانی دیگر آن موزون بودن " تعادل و تناسب و توازن " و معنای سوم " میانه‌روی بین افراط و تفریط " که همان اعتدال است به هریک از این معانی سه‌گانه در ارتباط با یک برنامه‌ریزی مطلوب می‌توان ارتباط برقرار کرد. یعنی ارتباط عدالت با برنامه‌ریزی را می‌توان در یک برنامه متعادل و معتدل دانست که با احتساب مصالح و مفاصد واقعی تنظیم می‌شود. چنین برنامه‌ای ضمن تسهیل در تحصیل اهداف سازمان و کمک به توسعه همه جانبه آن موجب می‌شود که با استفاده از کمترین امکانات به بیشترین بهره‌وری دست یافت و در سریع‌ترین زمان به رشد همه جانبه رسید. بر این تحلیل عدالت به دو گونه در برنامه‌ریزی می‌آمیزد:

۱- به شکل محتوایی که باید متعادل معتدل موزون و با رعایت مصالح و مفاصد باشد.

۲- به شکل بیرونی که باید با نگرش عادلانه و دور از گناه و آرزو و هوس و فریب تنظیم گردد.

### ب) سازماندهی

سازماندهی فرایند تعیین موارد استفاده از همه منابع موجود در نظام مدیریت به طور منظم است. در سازماندهی تعیین می‌شود که افراد چه کاری در سازمان انجام خواهند داد و چگونه تلاش‌های فردی آنان به بهترین شکل برای تحقق اهداف سازمانی ترکیب خواهد شد. در امر سازماندهی هم عدالت در معانی گوناگون خود جلوه می‌کند. عدالت به معنای "تناسب" و توازن به معنای "وضع الشیء فی موضعه" و عدالت به معنای "اعتدال" و به معنای "دادن حق هر ذی حق" هر کدام به نوعی در سازماندهی دخیل می‌شود.

اگر سخن از مرحله تقسیم کار است؛ "وضع الشیء فی موضعه" است که بار کار را به دوش کسانی بگذاریم که از عهده برآیند و تقسیم منطقی باشد.

اگر از مرحله هماهنگی بحث می‌شود همان رعایت توازن و تناسب است.

اگر سخن از ارتباطات و سلسله مراتب است از عدالت به مفهوم موزون بودن و تعادل و تناسب است. و اگر بحث از شرح وظایف می‌شود. بحث از عدالت به معنای رعایت مفاصد و مصالح است که همان "عدل در تشریح" لقب گرفته است.

## ج) نظارت و عدالت

استونر می‌گوید: "کنترل مدیریتی (نظارت) فرایندی است جهت حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده مطابقت دارد"

اگر انضباط در مدیریت منابع انسانی برای اصلاح رفتار کارکنان است نظارت در وظایف مدیریت برای اصلاح برنامه‌ها است. در دیدگاه جدید به جای افراد فرایندها کنترل می‌شوند که عبارتند از چگونگی اجرای برنامه‌ها و بررسی موانع و عوامل تسریع آنها.

عدالت به معنای "عدم تبعیض و رعایت تساوی" و به معنای "دوری از افراط و تفریط" و به معنای "عدم ارتکاب کبیره و عدم اصرار بر صغیره" و به معنای "دادن حق ذی حق" مفاهیمی هستند که فرایند کنترل و نظارت نقش پیدا می‌کنند؛ به این معنا که

کنترل کننده باید عادل باشد، اهل احقاق حق باشد، میان افراد و اعمال تبعیض قائل نشود و تعادل و میانه‌روی را حفظ کند نه خیلی سخت‌گیر باشد و نه زیاد مسالحه‌گر، نگاهش به برنامه‌ها باشد و پیشرفت‌ها و چگونگی موانع و عوامل برنامه‌ها.

## د) رهبری

رهبری و مدیریت در عرف امروز با همه توسعه و شمولی که پیدا کرده است اگر بخواهیم مرادف و همانندی برای آنها در اصطلاحات اسلامی پیدا کنیم باید بگوییم ارشاد و رشد یا هدایت و رشد قدرت رهبری همان قدرت بر هدایت و ارشاد است در اصطلاحات اسلامی رهبری هنگامی تحقق می‌یابد که شخص بخواهد شخص دیگری را به منظور نیل به هدف‌های پیش بینی شده به کار وادارد.

## ه) انگیزش

انگیزش یعنی جذب و برانگیختن مردم به سوی رفتاری که احساس کنند پاداشی در پی دارد. عدالت در این وظیفه پنجم مدیر نیز نقش بسزا دارد. از سویی وقتی رهبر عادل شد تمام آنچه که در آثار رهبری عادل گفته شد خود مایه انگیزش افراد می‌شود. وقتی رهبری عادل است گرد گناه نمی‌رود. اهل احقاق و اعطای حقوق است. بدون تبعیض و علی السویه پاداش می‌دهد یا تنبیه می‌کند. اهل حق کشی و حق خوری نمی‌باشد. سازمانی موزون را رهبری می‌کند. اول خود را کنترل می‌کند بعد دیگران را. بنابراین اگر از پنجمین وظیفه مدیر که عبارتست از انگیزش بحث می‌شود در حقیقت از نتیجه عدالت در سایر وظایف سخن به عمل می‌آید؛ یعنی انگیزش محصول طبیعی عدالت است.

## آثار بی عدالتی و تبعیض در سازمان

در سال‌های اخیر توجه به مطالعات به جنبه تاریک این موضوع یعنی بی عدالتی و اثرات آن بر پیامدهایی همچون پرخاشگری، رفتارهای منحرف، انتقامجویی و مقابله به مثل جلب شده است. بارون و گرینبرگ معتقدند هنگامی افراد احساس می‌کنند که در سازمان با آنها به صورت غیر منصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگری، رفتارهایی که از طریق آن افراد به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند را نشان می‌دهند. بنابراین ادراک عدالت در سازمان می‌تواند به‌عنوان یکی از فاکتورهای اساسی در بروز رفتارهای پرخاشگرایانه باشد.



کوهن، کرش و اسپکتر (۲۰۰۱) معتقدند که هنگامی فرد در توزیع پیامدها در سازمان احساس بی عدالتی نماید به طور منفی نسبت به آن پیامد خاص واکنش نشان داده و هنگامی که بی عدالتی در رویه‌ها باشد که به موجب آن پیامدها تخصیص یافته‌اند، عکس العمل منفی فرد متوجه کل سازمان خواهد شد. مشاهده رفتارهای ناعادلانه از سوی سرپرست یا سایر افراد صاحب اختیار و قدرت در سازمان باعث می‌شود تا فرد به طور منفی نسبت به سرپرست و یا مسئول خاص که شاهد رفتار ناعادلانه او بوده است عکس العمل نشان داده و به طریق مختلف نارضایتی خود را از او نشان داده، تعهد کمتر و همچنین نگرش منفی نسبت به وی پیدا کند.

بنابراین زمانیکه کارکنان در سازمان با بی عدالتی مواجه می‌شوند در صدد انتقام‌جویی و مقابله به مثل بر می‌آیند. هنگامیکه مدیران و سرپرستان حساسیت و نگرانی را نسبت به کارکنانشان نشان دهند، با آنها با بزرگ منشی و احترام برخورد نمایند، کارکنان راغب می‌گردند تا با نقص‌های سازمان از عدالت مدارا نمایند و در غیر اینصورت به گرایش‌های انتقام‌جویانه و قصاصی سوق پیدا خواهند نمود. چنین رفتارهای قصاصی آسیب جدی به تجهیزات یا فرایند تولید، برداشتن بدون اجازه قطعات و از بین بردن مواد کارخانه (افزایش ضایعات) را شامل می‌گردد.

طی مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که با کارگرانی که به شیوه بی احترامی توسط سرپرستان رفتار می‌شود، اشیایی را که برای خودشان بی ارزش بود اما برای کارفرمایانشان با ارزش بود، می‌دزدیدند. طبق بررسی‌های به عمل آمده سازمانها به سوی عدالت در حال حرکت هستند و مدیران و کارکنان با تصمیم و عملکردشان در تحقق این امر تلاش می‌کنند عدالت‌گرایی یک قانون نانوشته سازمانهاست، اگر بی عدالتی به سازمان از طریق مدیران تحمیل شود، عملکرد کارکنان در جهت مسیری پیشرفت می‌کند که اثر تغییر تحمیل شده را جبران کند.

طبق بررسی‌های به عمل آمده سازمانها به سوی عدالت در حال حرکت هستند و مدیران و کارکنان با تصمیم و عملکردشان در تحقق این امر تلاش می‌کنند. عدالت‌گرایی یک قانون نانوشته سازمانهاست. اگر بی عدالتی به سازمان از طریق مدیران تحمیل شود عملکرد کارکنان در جهت مسیری پیشرفت می‌کند که اثر تغییر تحمیل شده را جبران کند. شبیه و مشابه اصل لوشاتلیه در مباحث شیمی در سازمان نیز وجود دارد.

طبق اصل لوشاتلیه اگر در یک واکنش شیمیایی تغییری تحمیل شود واکنش در جهتی پیشرفت می‌کند که اثر تغییر تحمیل شده را از بین ببرد (خنثی کند). در سازمانها نیز اگر بی عدالتی تزریق شود کارکنان به جهت و سمتی حرکت می‌کنند که اثر بی عدالتی تحمیل شده را خنثی کنند. این خنثی‌سازی به شکلهای متفاوت ممکن است بروز کند. برخی از این اشکال به شرح زیر است:

**کاستن از کیفیت کار:** اگر رفتار مدیر ناعادلانه باشد، کارکنان و کارمندانی که احساس می‌کنند پاداش‌هایی که می‌بایست به آنها داده شود، نشده است با کاستن از کیفیت عملکرد خود مطابق قانون تعدیل فوق تبعیض و بی عدالتی را تعدیل خواهند نمود.

**کاستن از کمیت کار:** روش دوم تعدیل کار کاستن از کمیت کار و فعالیت است. کارکنان به جهت بی عدالتی تزریق شده از حجم فعالیت خود کاسته و بی عدالتی را به سمت عدالت سوق می‌دهند. باید توجه کرد که با توجه به اینکه کاستن از کیفیت نامحسوس‌تر است کارکنان در اولویت اول از کیفیت و در مرحله بعد از کمیت می‌کاهند.

**کاهش تعهد:** اگر عامل بی عدالتی مدیر باشد کاهش تعهد به مدیر و بی اعتمادی نسبت به مدیر در اذهان کارکنان مجسم خواهد شد و با ادامه این روند، دیگر کارکنان اعتمادی به مدیر نخواهند داشت و تعهد و نگرش خود به مدیر را تغییر خواهند داد. روشن است که اگر



بی عدالتی به خاطر سازمان باشد(عدالت رویه ای) کارکنان تعهد خود را از دست خواهند داد. به طور خلاصه می توان گفت که بی عدالتی ناشی از عملکرد مدیران به تدریج به بی اعتمادی و کاهش تعهد نسبت به مدیر و اگر ناشی از سازمان باشد به بی اعتمادی و کاهش تعهد به سازمان می انجامد. در این صورت اگر

هر یک از سازمان و یا مدیر در جهت رفع بی عدالتی قدم بردارد با وجود بی عدالتی، تعهد کارکنان و کارمندان به آن بیشتر خواهد شد. کاهش تعهدات گاهی منجر به افزایش تعارض در سازمان می شود.

**بروز تنش و تعارض:** اگر کارکنان احساس کنند که بی عدالتی تحمیل شده به آنان از سوی مدیر به خاطر اطلاعات غلط و مغرضانه سایر همکاران است این موضوع به تدریج به تنش میان کارکنان خواهد انجامید. این میزان بسته به نقشی که کارمند در دادن اطلاعات غلط و مغرضانه به مدیر ایفا می کند ممکن است کم و زیاد شود. میزان وابستگی مدیر به این اطلاعات مغرضانه در سایر کارکنان آثار متفاوتی دارد. اگر بیشتر باشد به همان نسبت تعهد کارکنان به مدیر کاسته خواهد شد و اگر کم باشد تعهد بیشتر می گردد. به این ترتیب می توان گفت که میزان وابستگی مدیر به اطلاعات دروغین رابطه عکس با میزان تعهد کارکنان به مدیر(و شاید سازمان) دارد.

**ترک سازمان:** اگر بی عدالتی تحمیل شده به اندازه ای باشد که با روش های فوق تعدیل نشود موضوع به شکل فاجعه مطرح شده و دیگر کارکنان تعهدی به سازمان از خود نشان نمی دهند و کم کم به خروج از سازمان روی می آورند. با توجه به اینکه سازمانها اهدافی را دنبال می کنند، بی شک موفقیت خود در دستیابی به هدف را با معیارهای کیفی و کمی می سنجند. اگر بی عدالتی و تبعیض به سازمان تحمیل شود، مسلم است که با حرکات و عکس العمل های پنجگانه فوق اهداف سازمان صرفا در وهله آرزو باقی خواهد ماند و آینده و بقای سازمان تهدید خواهد شد.

## راهکارهای ارتقای عدالت در سازمان

برای ارتقای ادراک کارکنان از رعایت عدالت در سازمان مدیران باید به هر سه بعد عدالت یعنی پیامدهایی که تخصیص می یابند، رویه هایی که از طریق آن این پیامدهایی تخصیص یافته و تعاملاتشان با کارکنان توجه نمایند. ممکن است مدیری فکر کند که اعمال او منصفانه و عادلانه است در حالیکه کارکنان چنین احساسی را نداشته باشند. پژوهشهای مختلف نشان می دهد که رویه های استخدامی و سیستم گزینشی، نظام پاداش دهی و مبنای تعلق پاداش به افراد، چگونگی حل و فصل تعارضات سازمانی، مدیریت کوچک سازی و مهم تر چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان از جمله مهمترین خاستگاه های ادراک عدالت و بی عدالتی در افراد می باشند.

## ۱- رویه‌های استخدامی

اولین برخورد هر فرد در سازمان و قضاوت وی درباره عادلانه بودن سازمان، رویه‌های استخدامی و سیستم گزینشی آن می‌باشد. زمانی که فرد به سازمان برای استخدام مراجعه می‌کند. اگر با وی عادلانه برخورد شود، با استخدام وی در سازمان پایه‌های اولیه اعتماد او نسبت به سازمان و مسئولانش شکل خواهد گرفت و در صورت عدم استخدام احتمال زیادی دارد که برای مدت‌ها از سازمان به نیکی یاد کرده و آن را به دیگران معرفی نماید. تحقیقات پیرامون عکس‌العمل داوطلبان درباره رویه‌های استخدامی نشان می‌دهد که این افراد اکثراً در این باره که دلیل استخدام یا عدم استخدام فردی خاص در شغل چه می‌باشد، کنجکاوند بعلاوه به دلیل اینکه اغلب متقاضیان دلیل عدم استخدامشان و شرایط فرد برای شغل مورد نظر را درک نمی‌کنند عدالت توزیعی در مورد رویه‌های استخدامی کاربرد کمتری می‌یابد. در این صورت برای توجیه و متقاعد نمودن متقاضیان درباره عادلانه بودن فرایند استخدامی، اعمال مدیران باید مملو از رعایت عدالت در رویه‌ها و تعاملات باشد.

درباره رعایت عدالت در رویه‌های استخدامی باید دو نکته اساسی را مد نظر قرار داد: اول اینکه معیارها و سؤالات در بحث عدالت رویه‌ای نقشی اساسی دارند. متقاضیان انتظار دارند که معیارها و سؤالات مصاحبه و آزمون کتبی که برگزار می‌گردد مرتبط با شغل باشد یا حداقل چنین بنظر آید. برخی مصاحبه‌ها یا آزمون‌ها کتبی همچون آزمون‌های صداقت تجاوز و دست اندازی در حریم خصوصی افراد می‌باشد. که باید حتی الامکان از کاربرد آنها اجتناب شود. دوم اینکه در جریان مصاحبه بایستی وقت کافی به داوطلبان برای پاسخگویی به سؤالات داده شود.

اگر از پرسشنامه استاندارد شده و آزمون کتبی استفاده می‌شود فرصت دیگری به متقاضیانی که فکرمی‌کنند آزمون را درست پاسخ نگفته اند داده تا دوباره آزمون دهند.

به طور کلی آزمون گزینش باید با شغل مرتبط باشد (و یا دقیقاً از دیدگاه داوطلب دارای اعتبارصوری باشد)، و باید به داوطلب اجازه دهد که شایستگی‌های خود را بیان و اثبات نماید. باید هماهنگی بین نمرات داده شده به متقاضیان وجود داشته باشد. علاوه براین، عدالت سازمانی و راهکارهای ارتقای آن متقاضیان باید باز خورد به موقع از تقاضای استخدامی خویش دریافت نمایند. باید واقعیات به آنان گفته شده و با آنان در فرایند ارزیابی مؤدبانه رفتار شود.

در این بین مدیران در زمینه برگزاری آزمون‌های استخدامی معمولاً با تناقضاتی روبرو هستند. برای مثال از جمله آزمون‌هایی که از اعتبار بالایی در زمینه گزینش برخوردار است. آزمون‌های کتبی توانایی شناختی و تست‌های شخصیتی است. سؤالات این آزمون‌ها معمولاً مرتبط با شغل نبوده و ممکن است کارکنان انجام چنین آزمون‌هایی را غیرمنصفانه تلقی کنند. البته توانایی‌های شناختی و ویژگی‌های شخصیتی را می‌توان با مصاحبه و اجرای آزمون‌های شفاهی نیز سنجید که پژوهش‌ها نشان می‌دهد ادراک کارکنان از غیر منصفانه بودن چنین آزمون‌هایی بسیار کمتر از نوع کتبی و استاندارد آن می‌باشد. اما مشکلی که در اینجا وجود دارد پایین بودن اعتبار پیش بینی در این روش است. برای رفع این مشکل بهتر است از آزمون‌های کتبی و استنادردی مثل آزمون‌های نمونه کار و شبیه سازی‌های مبتنی بر عملکرد که هم دارای اعتبار پیش بینی و هم عدالت رویه‌ای بالایی می‌باشند، استفاده نمود.

## ۲- نظام پاداش دهی

در مهمترین سطح توزیع پاداش باید تأمین کننده دو هدف اساسی باشد. اولاً باعث ارتقای عملکرد افراد شده، ثانیاً انسجام گروهی را تقویت نماید. در صورتی که پاداش ها بیشتر بر مبنای اصل مساوات توزیع گردد. افرادی که دارای عملکرد و شایستگی بالایی می باشند احساس بی عدالتی کرده و ممکن است سازمان را ترک کنند. در صورتی که پرداختها بیشتر بر مبنای شایستگی و عملکرد افراد صورت گیرد در این صورت پراکندگی و تفاوت در سطح دستمزدها زیاد می گردد. پژوهش ها نشان می دهد این پراکندگی در سطح پرداختی ها برای عملکرد سازمان مضر است. ففر و لانگتن در پژوهشی پراکندگی دستمزدها در دانشکده خودشان را مورد بررسی قرار دادند. تحقیق آنان نشان داد که پراکندگی و اختلاف در سطح دریافتی ها باعث کاهش رضایت اساتید از همکارانشان و همچنین کاهش انسجام پیوستگی میان آنان گشته که در نهایت منجر به کاهش بهره وری می گردد. به هر حال پیامدها به هر طریقی که توزیع گردد ادراک بی عدالتی در توزیع ها کماکان برای تعدادی از افراد پابرجاست.

بخش قابل توجهی از ادراک کارکنان از بی عدالتی در توزیع ها می تواند از طریق رعایت عدالت در رویه ها و مراودات جبران شود. هنگامی که در آمد افراد کم باشد ادراک عدالت رویه ای اهمیت ویژه ای می یابد و نمود آن بیشتر می شود. طبق پژوهشهای مقدماتی؛ افرادی دارای سطح درآمد متوسط یا زیاد دریافتی خود را عادلانه می دانند خواه عدالت رعایت شده یا نشده باشد. ولی افراد با سطح در آمد کم فقط هنگامی دریافتی خود را عادلانه ارزیابی می کنند که حاصل عدالت در رویه ها باشد. پژوهشها نشان می دهد اگر عدالت در رویه های سازمان برقرار باشد افراد با دریافتی پایین، با وجودی که همچنان خواهان دریافتی بیشتر از سازمان می باشند، کماکان نسبت به سازمان تعهد و وفاداری خود را حفظ خواهند کرد.

مک فارلین و سوینی با تحقیق در میان بیش از ۶۰۰ نفر از کارکنان یک بانک به این نتیجه دست یافتند که ادراک پایین عدالت در توزیع ها باعث کاهش رضایت از پرداختها و به طور کلی رضایت شغلی افراد می شود. با این وجود بالا بودن ادراک عدالت رویه ای باعث شده بود که آنان دارای تعهد سازمانی بالا بوده و دیدگاه مثبتی نسبت به سرپرستان از خود نشان دهند. علاوه بر رعایت عدالت در رویه ها عدالت در تعاملات نیز می تواند تأثیر قابل توجهی بر ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداخت ها داشته باشد. برای روشن شدن مطلب موقعیتی را در نظر بگیرید که در آن افراد کاهش در میزان دریافتی هایشان را تجربه می کنند. مسلماً برای هر فرد این تجربه تلخی است و هیچ کس خواهان آن نمی باشد. در یک بررسی گرینبرگ نشان داد که چگونه مدیریت متفاوت کاهش در پرداختی ها در دو کارخانه به طور چشم گیری دارای اثرات متفاوتی بود. در اولین کارخانه مدیر تنها حدود ۱۵ دقیقه به کارکنان کاهش ۱۵ درصدی در سطح دستمزد هایشان را اعلام نمود. در مورد دوم مدیر حدود یک ساعت و نیم با کارکنان به صحبت پرداخته به سوالاتشان پاسخ گفت و درباره این کاهش با احترام از آنها عذرخواهی کرده و ابراز تأسف نمود. در طول ۱۰ هفته بعدی کم کاری کارکنان اخیر ۸۰٪ کمتر از کارکنان مورد اول بود. همچنین تقاضا برای استعفا در مورد اول ۱۵ بار کمتر از مورد اول عدالت سازمانی و راهکارهای ارتقای آن بود. هیچیک از کارکنان خواهان کاهش در دستمزدهایشان نبودند اما کارکنان در مورد دوم درباره دلیل این کاهش توجیه بیشتری شده بودند.

### ۳. مدیریت حل و فصل تعارضات سازمانی

یکی از مهمترین مواردی که بخشی قابل توجهی از وقت و انرژی مدیران و سازمان را به خود اختصاص می دهد حل و فصل تعارضات میان کارکنان می باشد. گاهی اوقات دو طرف درگیر در یک منازعه چنان سازش نا پذیرند و سرسختی نشان میدهند که مدیر مجبور است تا با شنیدن استدلالات طرفین یک حکم کلی صادر کرده و آنها را مجبور به تبعیت از آن نماید. به چنین کاری حکمیت گفته می شود که تقریباً عملی مستبدانه به نظر می آید. نتیجه این حکمیت ممکن است باعث بروز مشکلات دیگری برای سازمان شده و هر دو یا یکی از طرفین احساس بی عدالتی از نتیجه این حکم داشته باشند. مدیران می توانند این ادراک از بی عدالتی توسط طرفین را از طریق برقراری رویه های منصفانه و همچنین رفتار و تعامل محترمانه و شفاف با افراد تخفیف دهند. جمله معروفی در ادبیات مربوط به مدیریت تعارض وجود دارد که می گوید «اگر نمی توانید به افراد نتایجی را که انتظار دارند بدهید حداقل با آنها منصفانه برخورد کنید.»

### ۴. مدیریت کوچک سازی و تعدیل نیرو

یکی از بدترین موقعیتهایی که مدیران به خصوص مدیران منابع انسانی با آن مواجه می شوند، تعدیل نیروی انسانی و کوچک سازی سازمان از طریق اخراج برخی از کارکنان می باشد. اخراج کارکنان داروی مهلکی برای درمان مشکلات سازمان می باشد که حتی ممکن است کارکنان باقیمانده در سازمان را نیز تحت تأثیر قرار داده و باعث تضعیف روحیه و ایجاد گناه در میان آنان گردد. اگرچه تعدیل نیرو یک راه حل استراتژیک برای کاهش در هزینه های سازمان می باشد اما در صورت اجرای نادرست هزینه های آن بیش از مزایای آن خواهد شد. قربانیان تعدیل نیرو معمولاً احساس بی عدالتی توزیعی می کنند و ممکن است مسأله را به محاکم قضایی کشیده و بر سازمان مشکلات و هزینه هایی را تحمیل نمایند. پژوهشهای صورت گرفته در این زمینه نشان می دهد که بسیاری از قربانیان تعدیل نیرو، معتقد به واکنش قانونی در برابر این اقدام سازمان بوده و بیش از یک چهارم از آنان معتقدند که درباره این اقدام سازمان حتماً با یک وکیل صحبت خواهند کرد. یکی از مهمترین پیش بینی کننده های مراجع افراد به محاکم قضایی پس از اخراج ادراک ناعادلانه بودن رفتار سازمان در قبال آنان می باشد. لیند و همکاران در پژوهشی نشان دادند که حدود ۶۶ درصد از اخراج شدگانی که فکر می کردند سازمان با آنها غیر منصفانه رفتار نموده است در فکر کشاندن موضوع به مراجع قضایی بودند و تنها ۱۶ درصد از کسانی که این کار سازمان را عادلانه می دانستند قصد داشتند شکایت کنند. اگرچه سازمان برای تعدیل نیرو با مشاوران حقوقی و منابع انسانی به مشورت می پردازند اما گاهی لازم است که مدیران حداقل یک عذرخواهی و توضیحاتی درباره دلایل این کار داشته باشد. که باعث ارتقای ادراک عدالت از بعد رویه ای و تعاملی در این زمینه خواهد شد. به طور خلاصه تعدیل نیرو و ادراک بی عدالتی حاصل از آن از دو جهت به سازمان آسیب می رساند. از یک سو کشاندن موضوع به محاکم قضایی هزینه هایی را به سازمان از جنبه مادی و همچنین وجهه و اعتبار آن در میان جامعه تحمیل کرده و از سوی دیگر نوعی احساس گناه را در کارکنان باقیمانده در سازمان را تقویت می کند که باعث افت عملکردشان خواهد شد. بنابراین لازم است سازمان پیرامون این اقدام توضیحات و دلایل کافی و قابل قبول برای تمامی کارکنان داشته باشد.

## ۵- نظام ارزیابی عملکرد

در اغلب سازمانهای بزرگ سیستم ارزیابی عملکرد ابزاری برای تخصیص پاداشها، شناسایی افراد شایسته برای ارتقا و توسعه سرمایه انسانی در سازمان می‌باشد. در حالی که در مفید بودن ارزیابی عملکرد شکی وجود ندارد اما مشکلی که وجود دارد چگونگی اجرای آن است که گاهی آزار دهنده می‌شود.

برای مثال سازمانها امروزه با پدیده‌های به نام «کمرنگ شدن ارزیابی عملکرد» مواجه‌اند. بسیاری از ارزیابی‌های عملکرد در سازمانها مبنا و اصول درستی نداشته، بر مبنای ذهنیات ارزیابی‌کنندگان بوده، بازخورد درستی از آن به افراد داده نمی‌شود و بیشتر تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و بستر و زمینه‌ای است که ارزیابی‌ها در آن انجام می‌گیرد.

پژوهشها نشان می‌دهد که دادن فرصت اظهار نظر به افراد در جریان ارزیابی عملکرد تأثیر قابل توجهی در رضایت، ادراک آنها از منصفانه بودن رویه‌های ارزیابی عملکرد و ارتقای عملکرد افراد دارد.

گرین برگ معتقد است که شالوده و اساس باورها درباره عادلانه بودن ارزشیابی عملکرد بر روش‌ها و رویه‌های مورد استفاده در انجام ارزشیابی‌ها استوار است. گرین برگ از شرکت‌کنندگان در یک سمینار آموزش مدیریت خواست که درباره رویدادی که سبب ارزشیابی عملکرد عادلانه یا غیر عادلانه می‌گردد، فکر کنند. متعاقباً رویدادها به وسیله سایر مدیران با در نظر گرفتن عواملی که سبب ارزشیابی عملکرد عادلانه می‌گردید، درجه‌بندی شدند. پنج عامل رویه‌ای که منعکس کننده عدالت نظام مند می‌باشد مشخص گردیدند:

۱- درخواست بازده از ارزیابی شونده قبل از ارزیابی و استفاده از آن

۲- ارتباط دوطرفه در طی مصاحبه؛

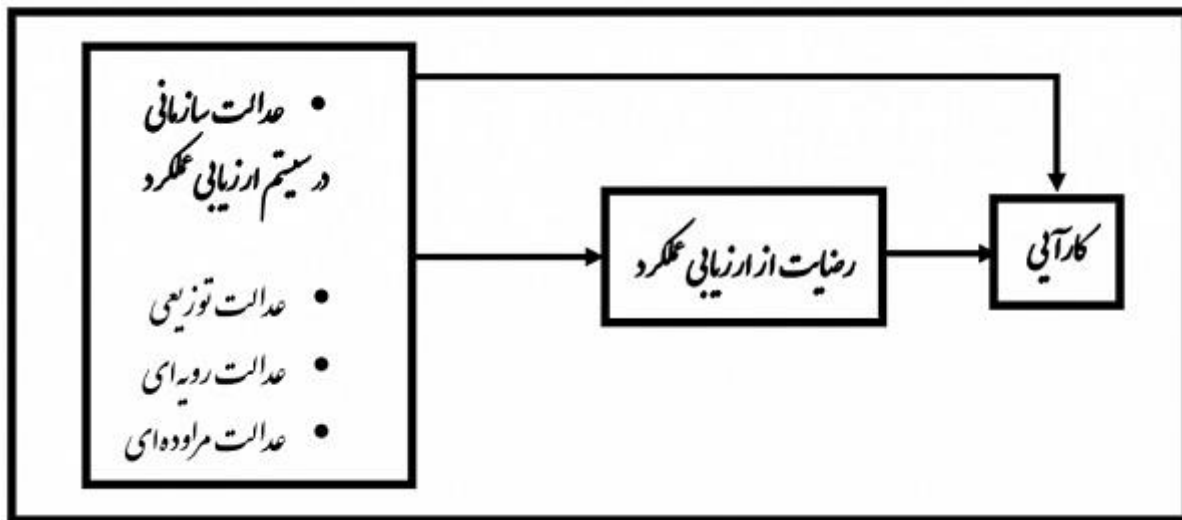
۳- توانایی مبارزه و اثبات نادرستی ارزیابی

۴- آشنایی ارزیاب با شغل ارزیابی شونده

۵- کاربرد هماهنگ هنجارها

کراپانزانو و همکاران معتقدند که یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب که باعث ارتقای ادراک افراد از منصفانه بودن رویه‌ای ارزیابی در سازمان می‌گردد باید دارای سه ویژگی باشد:

اول اینکه افراد بدانند در چه زمانی و براساس چه معیارهایی ارزیابی می‌شوند و همچنین به طور منظم نتایج ارزیابی به آنها بازخورد داده شود. این کار نه تنها باعث ارتقای عدالت در رویه‌های ارزیابی شده بلکه سازمان می‌تواند از این طریق از آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد مطلوب اطمینان حاصل نماید. دوم اینکه باید فرصت کافی به افراد برای بیان آزادانه نظرات و عقایدشان و مخالفت با ارزیابی عملکرد و سرپرستان داده شود و سوم اینکه قضاوتها باید بر پایه مدارک، اطلاعات و استانداردهای معتبر بوده و از طریق کانالهای رسمی صورت گیرد.



## موانع تحقق عدالت در سازمان

موانع تحقق عدالت در سازمان عبارتند از: تعریف نشدن اهداف و استراتژی‌ها بر محور عدالت، محیط و تأثیر آن بر رفتارهای عادلانه، فناوری و عدالت سازمانی، اندازه سازمان و امکان اجرای عدالت در آن، ساخت قدرت و کنترل و عدالت سازمانی و فرهنگ و زبان.

### الف) تعریف نشدن اهداف و استراتژی‌ها بر محور عدالت

اگر اهداف مادی بدون هیچ پیش شرط یا الزامی تعریف شوند مدیریت سازمان برای نیل به آنها بسیار ساده تر از هنگامی است که تحقق اهداف مشروط به رعایت رویه های عادلانه باشد. زیرا "از ظلم نتوان به عدالت رسید" بنابراین باید در رسالت نامه هدف نامه و شرح خطمشی ها و تصمیمات سازمان تصریح شود که:

"هرگونه تلاش برای نایل ساختن سازمان به اهدافش باید عادلانه و منصفانه باشد"

بنابراین اگر طریق تحقق اهداف به صورتی غیر عادلانه ترسیم شود ناگزیر بیشترین وجوه همت و تلاش‌های سازمانی معطوف به بی عدالتی خواهند بود. در واقع حتی اگر اهداف عادلانه نیز با بی عدالتی کسب شوند رفتارهایی در سازمان شایع و جاری می شوند که مستمراً عدالت را تخطئه می کنند. بدین ترتیب اهداف، استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و برنامه‌ها ضمن اثرگذاری بر فراگرد و روند طراحی ساختار سازمان به رفتارهای آن نیز سمت و سو می دهند.

### ب) محیط و تأثیر آن بر رفتارهای عادلانه

آثار محیط گاهی به طور غیر مستقیم (از طریق تحولات ساختاری) و گاهی به طور مستقیم بر روند تحقق عدالت تأثیر می گذارند؛ برای مثال هنگامی که سطح حقوق و دستمزد به تبع عرضه و تقاضا در بازار پایین می‌آید، اندکی افزایش حقوق کارکنان نسبت به بازار موجب رضایت خاطر آنان می‌شود، در حالی که ممکن است این حقوق کفاف زندگی آنها را ندهد. قابل تأمل است در رویکرد حق مدار به عدالت سازمانی حقوق یک شیفت کار صادقانه باید به رفع نیازهای زندگی کارکنان و تامین حداقل معیشت آنان بیانجامد.

## ج) فناوری و عدالت سازمانی

فناوری نیز به طور غیر مستقیم از طریق تاثیر بر ساختار سازمانی (شکل‌دهی روابط شغل و شاغل و ارتباط درون سازمانی) و بازار کار بر فراگرد تحقق عدالت سازمانی تاثیر می‌گذارد.

در ابتدا این تصور تقویت میشد که با توسعه فناوری نیاز به نیروی کار کاهش میابد. ولی در بسیاری از موارد واقعیت‌های ایجاد شده این تصور را تایید نمی‌کردند؛ بنابراین فناوری به دو نوع سرمایه‌اندوز و موثر بر افزایش اشتغال و کاراندوز و موثر بر کاهش اشتغال تقسیم شد. با توسعه فناوری اطلاعات، شبکه‌اقتدار تخصصی و حرفه‌ای جدیدی در سازمانها شکل گرفت و متخصصان سخت‌افزار و نرم‌افزار از اهمیت و اقتدار بیشتری برخوردار شدند. در واقع روند و جهت توسعه فناوری بر ساختار سازمانها، ساخت اقتدار و اهمیت نقش صاحبان تخصص‌های جدید در آنها اثر داشته ممکن است موجب تغییر بسیاری از مفروضات موجود در سازمانها شود.

## د) اندازه سازمان و امکان اجرای عدالت در آن

هرچه اندازه سازمان کوچکتر باشد، تعریف عدالت بر حسب تنوع کمتر مشاغل و تعداد کمتر کارکنان ساده‌تر خواهد بود. البته تحقق عدالت هیچگاه کار ساده‌ای نبوده و نیست؛ ولی به طور بدیهی هرچه مقدار و تنوع مشاغل، حرفه‌ها، وضعیت‌ها و شرایط در سازمان افزایش می‌یابد، بر مصداق‌ها و موارد قابل قضاوت افزوده می‌شود و تطبیق نظریه عدالت و تعریف پذیرفته شده آن بر این موارد و مصداق‌ها دشوارتر خواهد بود.

بنابراین با افزایش اندازه احتمالی، تنوع و پیچیدگی افزایش می‌یابد و برقراری عدالت در میان تعداد فزونی کارکنان با سطوح متفاوت توان و تمایل و شرایط متفاوت اقتصادی و ساخت‌های متفاوت تخصصی دشوارتر می‌شود.

## ه) ساخت قدرت و کنترل و عدالت سازمانی

هرچه تنوع افراد و گروه‌های قدرتمند موثر بر بافت سازمان بیشتر باشد احتمالاً از سطح رفتارهای استبدادی کاسته شده بر احتمال توسعه عدالت مرادده‌ای افزوده می‌شود. ساخت قدرت نیز هم به طور غیر مستقیم از طریق تاثیر بر ساختار و هم به طور مستقیم از طریق تاثیر مرادوات اجتماعی افراد و گروهها بر روند تحقق عدالت سازمانی تاثیر دارد.

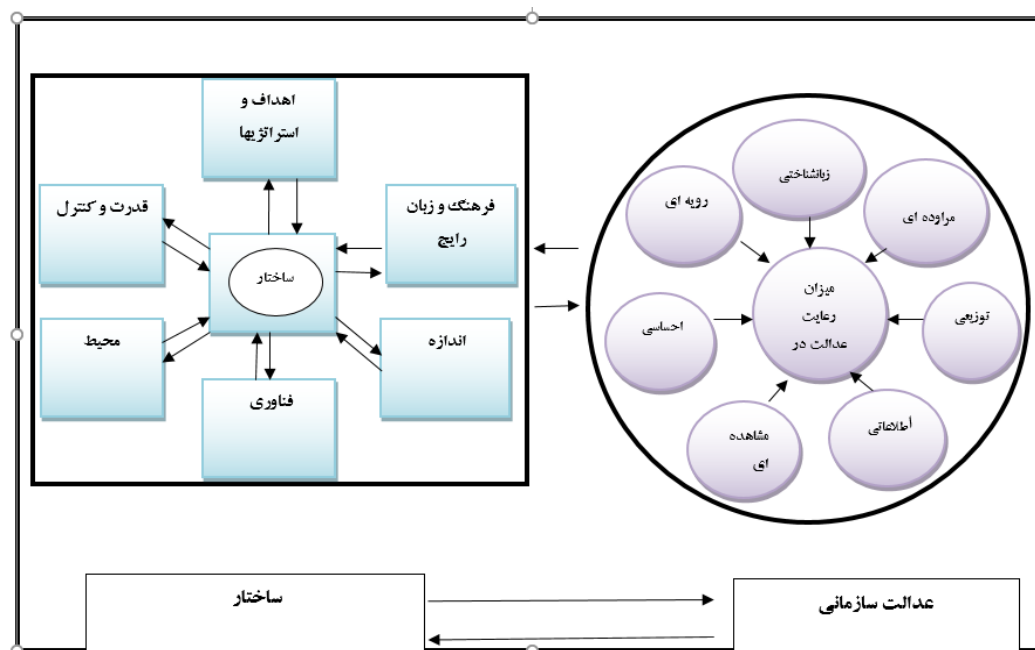
بدیهی است که در ساخت‌های دموکراتیک تر بر احتمال تسری عدالت مرادده‌ای افزوده می‌شود و موقعیت اعمال قدرت و اقتدار در میان افراد و گروه‌های بیشتری توزیع می‌گردد. توزیع قدرت همچنین بر ساخت زبان و توسعه فرهنگ عدالت پذیر در جامعه تاثیری بسیار شگرف دارد.

## و) فرهنگ و زبان

هرچه زبان و فرهنگ یک جامعه عدالت‌پذیرتر باشد، احتمال توسعه رفتارهای عادلانه در آن افزایش می‌یابد. اگر در سازمان از واژگان معرف متمایل به عدالت بیشتر استفاده شود و انتظارات افراد از همدیگر و از مسئولان سازمان شفافتر و صریحتر و مبتنی بر عدالت و جلوه‌های گوناگون آن بیان شود احتمال بروز رفتارهای عادلانه و تصویب قوانین و مقررات عادلانه افزایش می‌یابد. ضمن اینکه کارکنان و به طور کلی جمعیت شکل‌دهنده سازمان از اقتدار زبانشناختی بیشتری برخوردار باشند احتمال توسعه و تسری رفتارهای مودبانه‌تر و عادلانه‌تر افزایش می‌یابد.



با توجه به آنچه که تا کنون ذکر شد، ملاحظه شد که ساختار (عوامل شکل دهنده آن و عوامل الزام آور آن) بر روند توسعه عدالت (در همه جنبه های توزیعی، رویه ای، مراوده ای، اطلاعاتی، احساسی، مشاهده ای و زبانشناختی) تأثیر دارد؛ ولی ماهیت این تأثیر، شدت و ضعف آن، و مراتب آن مبهم بوده، به دقت قابل تعریف و پیش بینی نیست. از این رو پژوهشگران ترجیح دادند که رابطه عدالت و ساختار را به صورت کلی و بدون تأمل بر دقایق امر، مطرح نمایند.



## نتیجه گیری

تحقیقات پیرامون عدالت سازمانی در طول سه دهه اخیر قرار مورد توجه محققان گرفته است. مطالعات اولیه بیشتر تأکید بر عدالت توزیعی که اشاره به منصفانه بودن پیامدهایی مثبت و منفی همچون مزایا و پاداش، ارتقا و ترفیع، تنبیه و اخراج داشته اند. عدالت توزیعی ریشه در تئوری برابری آدامز و مدل قضاوت عادلانه لونتال دارد که در آن افراد انصاف رعایت شده در دریافتی های خود را مطابق سه قانون جبران، نیاز و تساوی می سنجند. اما نکته ای که در اینجا وجود دارد این است که افراد در قضاوت درباره عادلانه بودن دریافتی هایشان نه تنها نسبت به منصفانه بودن آنچه دریافت می کنند بلکه به رویه ای که از طریق آن این پیامدها تخصیص یافته (عدالت رویه ای) و همچنین به رفتار مجریان در هنگام توزیع این پیامدها (عدالت مراوده ای) نیز حساس هستند. هر یک از این سه بعد عدالت دارای اثرات مختلف و کانون تأثیرشان متفاوت است. برای مثال ادراک بی عدالتی در توزیع باعث

کاهش رضایت شغلی و به خصوص رضایت از دستمزدها، و همکاران می‌شود در حالی که عدالت رویه ای بیشتر بر روی تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران عالی در سازمان تأثیرگذار می‌باشد. و همین‌طور عدالت مرادده ای با رضایت از سرپرستان و اعتماد آنان به سرپرست مستقیم در رابطه می‌باشد چرا که سرپرستان، بیشتر اجرا کننده ی رویه‌ها بوده و آنان در تعامل مستقیم با کارکنان می‌باشد.

برای ارتقای عدالت توزیعی مدیران بایستی به هر سه اصل عدالت توزیعی (جبران، نیاز و مساوات) بسته به شرایطی که در آن قرار دارند برای اینکه رویه‌ها عادلانه تلقی شوند. بایستی در مورد تمامی افراد به طور مشابه اجرا گردیده، هیچ استثنایی برای برخی افراد یا گروه‌ها قائل نبوده، بر پایه اطلاعات صحیحی بنا شده، منافع تمام افراد و گروه‌ها در آن لحاظ گردیده و متکی بر موازین اخلاقی و استانداردهای رایج بوده و در صورت بروز اشتباهی قابلیت اصلاح داشته باشد.

مدیران و مجریان رویه‌های سازمان بایستی در هنگام اعمال رویه‌ها مؤدبانه و با احترام با افراد رفتار کرده و اطلاعات و توضیحات لازم درباره چرایی و چگونگی اعمال رویه‌ها را در اختیار آنان قرار دهند.

- ۱- افجه، علی اکبر، 1385، «مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی»، تهران: سمت.
- ۲- آرمسترانگ، مایکل، 1386، «مدیریت منابع انسانی در عمل»، مترجم: ابوالفضل سهرابی، قم: نوای دانش.
- ۳- رضائیان، علی، 1384، «انتظار عدالت و عدالت در سازمان»، تهران: سمت.
- ۴- گلپور، حسین، 1385، «فرانگیزه‌های عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان‌ها بررسی برخی ادارات و سازمان‌های شهر اصفهان»، دوماهنامه علوم انسانی دانشگاه امام حسین علیه السلام، سال پانزدهم، شماره 65، صفحات 11-34.
- ۵- حسین زاده، علی/ناصری، محسن، 1386، «عدالت سازمانی»، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 190.
- ۶- قلی‌پور، آرین/پیران نژاد، علی، 1386، «بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقای خود باوری در نهادهای آموزشی»، پژوهشنامه علوم انسانی، شماره 53، صفحات 374-375.
- ۷- مهداد، علی، 1385، «روانشناسی صنعتی و سازمانی»، چاپ پنجم، اصفهان: انتشارات جنگل.  
رامین مهر، حمید، هادی زاده مقدم، اکرم، احمدی، ایمان، 1388، بررسی رابطه بین ادراک ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره 1، شماره 2، صص 89-65.
- ۸- صادقی، محمدتقی، 1390، عدالت؛ انسجام بخش سازمانها (یا عدالت؛ نیاز اساسی سازمانها)، نشریه مدیران، شماره 12، 63-70.
- ۹- طالب‌زاده، سهیل، 1390، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده کارکنان و اجرای اثربخشی استراتژی سازمان کارخانه جات صنایع غذایی استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد واحد آستارا.
- ۱۰- دیناچالی، عسکر، 1390، رابطه ابعاد مختلف عدالت سازمانی با کارآفرینی سازمانی در شرکتهای کوچک، پایان نامه کارشناسی ارشد واحد رشت.
- ۱۱- ناظمی، شهلا؛ برجعلی‌لو، شمس‌الدین، 1391، تبیین رابطه‌ی ابعاد عدالت سازمانی و جنبه‌های گوناگون رضایت از جبران خدمات، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، دوره 4، شماره 7، صص 178-159.
- ۱۲- رضاییان، علی، 1384، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه تهران.

- 1- Wang X, Liao J, Xia D, Chang T, 2012, The impact of organizational justice on work performance Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange, *International Journal of Manpower* , Vol. 31 No. 6, pp. 660-677
- 2- Fondacaro M, Brank E, Stuart J, Villanueva-Abraham S, Luescher J, McNatt P, 2011, Identity Orientation, Voice, and Judgments of Procedural Justice During Late Adolescence, *Faculty Publications, Department of Psychology*, Vol.1,No. 1,pp. 987-997
- 3- Shah N, 2011, A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 224-236.
- 4- Zoghbi P, Tinzer A, Sharmi S, 2012, The role of anomia on the relationship between organizational justice perceptions and organizational citizenship online behaviors, *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, Vol. 7 No. 1, pp. 72-85
- 5- Chenevert D Gordion C, Cole B, 2013, The role of organizational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 27 No. 3, 2013, pp. 350-367.
- 6- Agarwal U, 2014, Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement, *Personnel Review*, Vol. 43 No. 1, pp. 41-73.
- 7- Abeka G & Atinga R, 2013, exploring the link between organizational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals Do demographic factors play a mediating role? *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 189-204.
- 8- Cropanzano R Bobosel D, rup B , 2011, Original Contribution Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58,pp. 164–209 .
- 9- Kilchrist E & Block W, 2012, Distributive justice, *International Journal of Social, Economics*, Vol. 33, No. 2, pp. 102-110.
- 10- Roberts K, 2011, Police interviews with terrorist suspects: risks, ethical interviewing and procedural justice, *The British journal of forensic practice*, Vol.13, No.2, pp.124-134.
- 11- Kray L & Lind E , 2012, The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, pp. 906–924.
- 12- Wendy A & Anjali M, 2013, Environmental Justice and Information Technologies: Overcoming the Information Access Paradox in Urban Communities, *Maxine Goodman Levin College of Urban Affairs*, Vol.8, No.14, pp. 573-585