

درک عدالت و ابعاد آن در سازمان: نیاز مدیران امروز

امین رضا کمالیان

دکترای مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی

رضوان شاه حیدری پور

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

r.shahheidary@gmail.com

چکیده

در این تحقیق با مبنا قرار مدل چهار بعدی عدالت سازمانی ضمن تشریح ابعاد آن، میزان ادراکات عدالت سازمانی را هم بصورت کلی و هم بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی در محیطی صنعتی بررسی کرده ایم. جامعه ی آماری تحقیق ۴۶۸۰ نفر از کارکنان یک مجتمع صنعتی بزرگ بودند که تعداد ۳۵۶ با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب و در نهایت ۲۹۰ نفر به پرسش نامه ها پاسخ دادند.

کلید واژه ها: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی.

مقدمه

مساله عدالت و چگونگی و تحقق آن مساله ی انسان و زندگانی اوست. به همین جهت نیز در طول تاریخ بشر مهمترین جایگاه را در اندیشه ی او داشته؛ هر چند در عمده ی زمان ها و برای بسیاری انسان ها و جوامع بصورت یک آرمان محض باقی مانده است. این در حالی است که تحقق عدالت موجب تحولی عظیم در حیات فردی و اجتماعی انسان خواهد شد (جمشیدی، ۱۳۸۰، ص ۳۳). امروزه باتوجه 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.

مفهوم عدالت سازمانی ابتدا در فلسفه شکل گرفت و سپس به ادبیات روانشناختی اجتماعی وارد شد (Chan, ۲۰۰۰). تحقیقات در مورد عدالت سازمانی طی سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه ای داشته، بطوریکه غالب ترین موضوع در در روانشناسی صنعتی - سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در طول دهه های اخیر به شمار می آید. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) دو تن از پژوهشگران اصلی در این رشته، عدالت سازمانی را "شرایط بکارگیری افراد در سازمان که در آن افراد بر این عقیده اند که منصفانه یا ناصرفانه رفتار شده اند" تعریف می کنند (Folger & Cropanzano, ۱۹۹۸, p, xii).

مدل های مختلفی از عدالت سازمانی ارائه شده که در توضیح نقش عدالت در سازمان و تبیین ابعاد مختلف آن بکار می رود. در ابتدا مدلی دو عاملی از عدالت ارائه شد که عدالت توزیعی و رویه ای را در بر می گرفت (Folger & Knovsky, ۱۹۸۹).

بایس و موآگ در ۱۹۸۶ سومین بعد را به ابعاد پیشین افزودند: عدالت مرآوده ای (Bies & Moag, ۱۹۸۶). تجزیه و تحلیل چند بخشی کوهن - کاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) از این مدل سه بعدی حمایت می کند. کلکوئیت (۲۰۰۱) با مجزا دانستن دو بعد عدالت مرآوده ای تحت عنوان عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی، مدلی چهار بعدی ارائه کرد. تجزیه و تحلیل چند بخشی کلکوئیت و دیگران (۲۰۰۱) از این مدل حمایت می کند.

ارزیابی عدالت توسط افراد در سازمان می تواند یک مجموعه ی متنوع از پیامدهای کاری را پیش بینی کند:

برای نمونه می توان به رابطه ی جدایی ناپذیر عدالت و اعتماد در سازمان (Hoy&Tarter, ۲۰۰۴) اشاره کرد. هنگامیکه در سازمان ادراکات عدالت افزایش می یابد، سطوح رفتار شهروندی سازمانی (Blakely et al, ۲۰۰۵)، رضایت از پرداخت (Folger&Konovsky, ۱۹۸۹) افزایش و غیبت و استرس شغلی (Kottraba, ۲۰۰۳) کاهش می یابد. محققان همچنین یک رابطه ی برجسته میان ادراکات بی عدالتی و نتایج سازمانی منفی مانند ترک خدمت (Parker&Kohlmeyer, ۲۰۰۵)، پرخاشگری در محل کار (Jawahar, ۲۰۰۲)، اعتصاب غیر مجاز (Devinatz, ۲۰۰۳) و رفتارهای انتقام جویانه (Skarlicki & Folger, ۱۹۹۷) یافته اند. کارکنان اغلب مساله ی عدالت را به عنوان منبع تعارض میان خود و سرپرستان بیان می کنند (Nabatchi et al, ۲۰۰۷)، همچنین نقض عدالت در سازمان احتمال اقامه ی دعوی توسط کارکنان را افزایش می دهد (Chan, ۲۰۰۰).

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی انصاف ادراک شده ی پیامدها یا تخصیص هایی است که فرد دریافت می کند. عدالت توزیعی بر اصل مبادله مبتنی است (Lambert, ۲۰۰۳, p1۵۷). هومانز (۱۹۶۱) عدالت توزیعی را به عنوان "عدالت در توزیع پاداش ها و هزینه ها میان افراد" تعریف می کند. آدامز (۱۹۶۵) مفهوم عدالت توزیعی هومانز را گسترش داد، آن را تئوری برابری نامید و در رفتارهای سازمانی بکارگرفت. آدامز روی پیامدهای مقایسه ی فرد از نسبت داده ها (تعلیم، تجربه، آموزش و هوشمندی) به پیامدها (مانند پرداخت و پاداش) تمرکز می کند. به نظر دیوتیج (۱۹۷۵) در بررسی عدالت توزیعی سه نکته اساسی وجود دارد (Dunnet & Flint, ۲۰۰۶, p۳۹): اصل برابری (فرد بایستی متناسب داده اش دریافتی داشته باشد)، اصل تساوی (افراد بایستی برابر رفتار شوند) و اصل نیاز (افراد بایستی متناسب نیازشان رفتار شوند). برابری، عدالت توزیعی و پرداخت برای عملکرد به جای یکدیگر در ادبیات عدالت مورد استفاده قرار می گیرند و شامل تطبیق نتایجی مانند حقوق، پاداش ها و ترفیعات برای داده هایی مانند تلاش، مسولیت، عملکرد شغلی و آموزش است. عدالت در پیامدهای تصمیم نقطه ی کانونی ادبیات عدالت سازمانی تا پیش از ۱۹۷۵ است.

عدالت رویه ای

عدالت رویه ای انصاف مربوط به روش ها، مکانیسم ها و فرایندهای مورد استفاده در تعیین نتایج و پیامدهاست. تئوری های مختلفی از عدالت رویه ای ارائه شده: تایبوت و والکر (۱۹۷۵)، تئوری ترجیح تخصیص لونتال، کاروزا و فری (۱۹۸۰)، قوانین رویه ای لونتال (۱۹۸۰) و مدل ارزش گروهی لایند و تایلر (۱۹۸۸). کارهای اولیه در مورد عدالت رویه ای در زمینه های حقوقی و قضایی شکل گرفت و سپس به زمینه های سازمانی وارد شد. تایبوت و والکر (۱۹۷۵)، عکس العمل افراد به رویه های حل دعوی را بررسی کردند (Greenberg, ۱۹۸۷)، تئوری آنها دونوع داده را در تصمیمات شامل می شود: کنترل فرایند (چقدر افراد برای ارائه ی مدرک از خودشان قبل از تصمیم گیری مجازند) و کنترل تصمیم (به اینکه آیا افراد برای ارائه مدرک از خودشان قبل از تصمیم گیری مجازند اشاره می کند).

در تئوری ترجیح تخصیص لونتال، کاروزا و فری (۱۹۸۰) شخص به دنبال این است که مشخص کند افراد در دستیابی به عدالت چه رویه ای را استفاده می کنند، نهایتاً لونتال (۱۹۸۰) شش قانون برای ارزیابی انصاف رویه های تخصیص ارائه می کند: ثبات، صحت، قابلیت تصحیح، نمایندگی، اخلاقی و عاری از تعصب بودن.

لایند و تایلر (۱۹۸۸) یک مدل نسبی از عدالت رویه ای به نام مدل ارزش گروهی ارائه می کنند که طبق این مدل بی طرفی رویه ی تصمیم گیری، اعتماد به خیر اندیشی تصمیم گیرنده و ثبات اجتماعی در گروه ارزیابی افراد از عدالت رویه ای را شکل می دهد. پژوهش نشان می دهد افرادی که معتقدند توسط سازمان منصفانه رفتار شده اند، نظر مساعد و مطلوب تری نسبت به سازمان و درگیری در رفتارهای بیش فعال اجتماعی بخاطر سازمان دارند (Barling & Phillips, ۱۹۹۳).

عدالت توزیعی و رویه ای

عدالت توزیعی و رویه ای تعابیر متفاوت (Schminke et al, ۱۹۹۷)، اما به شدت مرتبطی اند. در همین راستا فولگر (۱۹۸۷) خاطر نشان می کند که افراد ممکن است نتایج را به عنوان معیار انصاف رویه ها مورد استفاده قرار دهند و ادراکات عدالت رویه ای نیز ممکن است انصاف ادراک شده ی نتایج حاصل از رویه ها را ارتقا دهد. نتایج مطالعات فولگر و کروپانزانو (۱۹۸۹) نیز این فرضیه را که عوامل رویه ای و نتیجه ای در تعیین رفتار منصفانه در تعاملند تأیید می کند. بنظر گرینبرگ (۱۹۸۶) عدالت رویه ای با ارزیابی سیستم مرتبط است، در حالیکه ادراکات عدالت توزیعی با پیامدهای دریافتی و رضایت از این پیامد مرتبط است. بروکنر و ویزنفلد (۱۹۹۶) تأثیرات عدالت توزیعی و رویه ای را طی ۴۵ مطالعه که تأثیرات متقابلشان را می سنجید بررسی کردند و به یک الگوی باثبات دست یافتند: هنگامیکه عدالت توزیعی ادراک شده پایین است، عدالت رویه ای تأثیر برجسته ای روی مطلوبیت عکس العمل شرکت کنندگان در تصمیمات دارد؛ هنگامیکه عدالت توزیعی ادراک شده بالاست، عدالت رویه ای تأثیر برجسته ای ندارد. عدالت رویه ای وقتی نتایج گروه محورند مهم تر است و عدالت توزیعی زمانی که نتایج فرد محورند مهم تر است (Wellbourne, ۱۹۹۸).

عدالت مراوده ای

کاربرد تئوری عدالت مسائلی را راجع به پیامدها و رویه ها آشکار کرد. برای مثال حتی در یک سازمان، رویه های به ظاهر یکسان بسته به اینکه چگونه مدیران رویه ها را اجرا یا بکار می بستند عکس العمل های بسیار متفاوتی از سوی کارکنان به همراه داشت. این خط بررسی به عنوان عدالت مراوده ای شناخته می شود (Nowakowski & Conlon, ۲۰۰۵, p.۶). بایس و مواگ (۱۹۸۶) عدالت مراوده ای را کیفیت رفتار بین فردی اشخاص طی اجرای رویه ها تعریف می کنند. طبق نظر کروپانزانو و دیگران (۲۰۰۲) عدالت رویه ای به عکس العمل به سمت مدیریت بالا و خط مشی های سازمانی مرتبط است، در حالیکه عدالت مراوده ای تبادل میان فرد و سرپرستش را نشان می دهد. عدالت مراوده ای ابتدا بر مبنای عوامل چهارگانه ی مربوط به انتظارات رفتار منصفانه مورد بحث قرار می گرفت: احترام، مالکیت، حسن نیت و توجیه تصمیم (Colquitt, ۲۰۰۱). طبق نظر فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) عدالت مراوده ای دو جزء را شامل می شود: حساسیت بین فردی و توضیحات یا گزارشات اجتماعی.

عدالت بین فردی: بر رفتار خوب، احترام و صداقت حین اجرای رویه های سازمانی با کارکنان مربوط می شود.

عدالت اطلاعاتی: این جنبه از عدالت به بررسی این امر می پردازد که به چه میزان به افراد اطلاعات در مورد اینکه چرا رویه ها به طریقی خاص استفاده شده اند یا چرا پیامدها به شیوه هایی خاص ارائه شده اند، داده می شود و اینکه آیا اطلاعات منطقی، صادقانه و به موقع اند مربوط می شود (Colquitt et al, ۲۰۰۱, p.۲۲۷). یک تصمیم اگر با دلایل کافی و صادقانه ارائه شود با احتمال بیشتری از سوی کارکنان پذیرفته می شود حتی اگر به نفع اشخاص نباشد. تعابیر عدالت بین فردی و اطلاعاتی بیشتر روی

بیانات و رفتارهای مشخص تصمیم گیرنده تمرکز می کند تا اینکه به ویژگی های ساختاری یا سیستمیک رویه ها یا خود پیامدها بپردازد.

فرضیات تحقیق

فرضیه اول: ادراکات عدالت سازمانی کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد.
فرضیه دوم: از دید کارکنان ابعاد عدالت سازمانی اولویت های متفاوتی دارند.
فرضیه سوم: میانگین ادراک عدالت سازمانی کارکنان بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی متفاوت است

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کارکنان یک مجتمع صنعتی بزرگ مشتمل بر ۴۶۸۰ نفر تشکیل داده است. جامعه آماری کلیه کارکنان زن و مرد مشغول به کار در کلیه ی رده های شغلی سازمانی از جمله: مدیر، سرپرست، کارشناس، مسئول، متصدی، کارمند و کارگر تشکیل شده است.

در این تحقیق از نمونه گیری به روش طبقه بندی تصادفی متناسب با حجم طبقه استفاده شده است. در این پژوهش هر یک از واحدهای مجتمع به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده و در هر طبقه به نسبت جمعیت افراد شاغل در آن واحد، تعدادی به عنوان حجم نمونه، با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شده اند. به منظور تعیین حجم نمونه (n) مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شد که ۳۵۶ نفر تعیین شد.

قلمرو و مفهومی

پژوهش حاضر بر متغیر عدالت سازمانی و ابعاد آن متمرکز است.

گردآوری داده ها

گردآوری داده ها از طریق پرسش نامه صورت گرفته است. ۳۵۶ پرسش نامه توسط امورات صنعتی واحدهای مختلف مجتمع بین کارکنان توزیع شد، به پاسخ دهندگان اطمینان داده شد که نظرات آنها کاملاً محرمانه تلقی و صرفاً در جمع بندی و نتیجه گیری تحقیق لحاظ خواهد شد. در نهایت تعداد ۲۹۰ پرسش نامه جمع آوری شد.

تعداد کل پاسخگویان، بر اساس جنس ۱۴.۱ درصد زن و ۸۵.۹ درصد مرد؛ بر اساس سطح شغلی ۱ درصد مدیر، ۸.۳ درصد سرپرست، ۱۷.۲ درصد مسئول، ۹.۳ درصد متصدی و ۶۴.۱ درصد را کارمندان و کارگران تشکیل می دهد.

مقیاس اندازه گیری و روایی و پایایی

- پرسش نامه ی عدالت سازمانی کلکوئیت (۲۰۰۱) با ۱۸ سوال که عدالت سازمانی را بر اساس ابعاد عدالت توزیعی (با ۶ سوال)، عدالت رویه ای (با ۶ سوال مربوط به قوانین رویه ای لونتال)، عدالت بین فردی (با ۳ سوال) و عدالت اطلاعاتی (با ۳ سوال) می سنجد.

گزینه های پاسخ در مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت به صورت زیر بوده است:

کاملاً موافقم (۵) موافقم (۴) تاحدی (۳) مخالفم (۲) کاملاً مخالفم (۱)

تلاشمان بر آن بوده است تا در ترجمه و تدوین پرسش نامه سوالات به اندازه کافی پایا و روا مطرح شود و ظرفیت بارگیری اطلاعات لازم حد اکثر گردد. به منظور تعیین پایایی پرسش نامه در این تحقیق، پس از جمع آوری داده ها از نمونه ی اولیه (تعداد ۲۰ پرسش نامه) ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسش نامه عدالت سازمانی ۰.۹۲ بدست آمد. با توجه به اینکه ضریب آلفای بیش از ۷۰٪ قابل پذیرش است، این امر بیانگر پایایی لازم و کافی این پرسش نامه است. جهت

آزمون روایی سوالات هم از روش اعتبار محتوی استفاده شد. در این راستا از نظرات اساتید دانشگاه استفاده شد و سپس سوالات نامفهوم مورد بازنگری کلی و اساسی قرار گرفت. در نهایت پرسش نامه نهایی با ویرایش جدید و تغییراتی تدوین گردید.

یافته ها و تحلیل

- **آزمون آماری:** از آزمون t و فریدمن و تحلیل واریانس برای آزمون فرضیات استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ استفاده شده و سطح خطای ۱٪ برای آزمون فرضیات در نظر گرفته شده است.

- **تحلیل:**

برای آزمون فرضیه ی اول از آزمون t استفاده شده است. برای اینکه بدانیم ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در سطح مطلوبی قرار دارد بایستی بررسی کرد که آیا میانگین این متغیر از مقدار متوسط که ۱۳.۵ در نظر گرفته شده است بالاتر است یا نه؟ جدول شماره ۱ نتایج آزمون t را نشان می دهد. با توجه به مقدار Sig بدست آمده فرض برابری میانگین عدالت سازمانی با مقدار متوسط رد می شود، در نتیجه می توان گفت ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول شماره ۱: نتایج T-test

Test value=۱۳.۵						
عدالت سازمانی	t	df	sig	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					lower	upper
					۳.۲۴	۲۸۹

برای آزمون فرضیه ی دوم جهت رتبه بندی ابعاد عدالت سازمانی از دید کارکنان از آزمون فریدمن استفاده شده است. معیار آزمون بدست آمده از سطح معنی داری استاندارد در نظر گرفته شده کمتر است، بنابراین می توان گفت ابعاد عدالت سازمانی رتبه های یکسانی ندارند. همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود، بالاترین رتبه مربوط به عدالت بین فردی و کمترین رتبه مربوط به عدالت رویه ای در سازمان است.

جدول شماره ۲: میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن

N=۲۹۰ Chi-square = ۲۵۷.۶۲۳ d.f=۳ sig=۰.۰۰۰	رتبه	
	۲.۹۸	عدالت بین فردی
	۲.۸۵	عدالت اطلاعاتی
	۲.۶۲	عدالت توزیعی
	۱.۵۵	عدالت رویه ای

برای آزمون فرضیه ی سوم از آزمون تحلیل واریانس برای مشخص کردن تفاوت میانگین عدالت سازمانی بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی استفاده شده است. بر مبنای خروجی SPSS تفاوت معنی داری بین میانگین عدالت سازمانی با توجه به مقدار f (۴.۲۱) و p (۰.۰۴) بر اساس جنس وجود دارد. جدول شماره ۳ خلاصه میانگین عدالت سازمانی را بر حسب سطح شغلی نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود میانگین عدالت سازمانی در بین کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد در سطح پایین تری قرار دارد.

جدول شماره ۳: خلاصه میانگین عدالت سازمانی بر اساس جنس

مردان	زنان	
۱۴.۲۲	۱۳.۱۸	عدالت سازمانی

همچنین بر مبنای خروجی SPSS این تفاوت بر اساس سطوح مختلف شغلی با توجه به مقدار $f(8.77)$ و $p(0.000)$ معنا دار است. جدول شماره ۴ خلاصه میانگین متغیر عدالت سازمانی را بر حسب سطوح شغلی نشان می دهد. همانطور که در این جدول مشاهده می شود ادراکات عدالت سازمانی در سطوح شغلی بالاتر افزایش می یابد.

جدول شماره ۴: خلاصه میانگین عدالت سازمانی بر اساس سطوح شغلی

میانگین کل	کارمند/کارگر	متصدی	مسول	سرپرست	مدیر	عدالت سازمانی
۱۴.۰۷	۱۳.۵	۱۴.۳	۱۵.۹	۱۳.۲	۱۸.۱۱	

نتیجه گیری و پیشنهادات

به عقیده ی گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت سازمانی یک نیاز اساسی جهت کارکرد موثر سازمان ها و رضایت افرادی که در آن کار می کنند، می باشد. تجزیه و تحلیل های چند بخشی در مورد عدالت سازمانی نشان می دهد که این متغیر با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی و عملکرد کاری ارتباط دارد (Cohen-carash&Spector, ۲۰۰۱, Colquitt et all, ۲۰۰۱). آنچه توصیه ی این تحقیق می باشد این است که مدیران سازمان بایستی محیطی منصفانه و عادلانه فراهم آورند و در این راستا گام بردارند تا کارکنان بتوانند در این فضا به بهره گیری از استعدادها و توانایی های خود در اجرای وظایف سازمانی و شغلی شان بپردازند. بدون شک محیط سازمانی که مدیران آن به مقوله ی عدالت سازمانی اهمیت و بها می دهند موجب ارتقای ادراکات عدالت سازمانی است و فرصت بروز استعدادهای کارکنان را فراهم می آورد. ما پیشنهادات زیر را برای ارتقای ادراکات عدالت در سازمان ارائه می کنیم:

✓ مدیران سازمان و مدیران منابع انسانی و کارکنان بایستی درکی جامع و فراگیر از مفاهیم عدالت و ابعاد آن در سازمان داشته باشند، این مهم می تواند با برگزاری جلسات و سمینارهای آموزشی در این زمینه انجام شود.

✓ رفتار توأم با احترام، بزرگواری و ملاحظه ی مدیران با کارکنان و افراد سازمانی با یکدیگر، و در نظر داشتن این مطلب که رفتار صادقانه با کارکنان برای آنها در درجه ی اول اهمیت قرار دارد، که این به نوبه ی خود به ارتقای ادراکات عدالت مرادده ای و به تبع احساس توانمندی درونی کمک می کند.

✓ برای ارتقای سطح عدالت اطلاعاتی عاملان و مجریان تصمیمات سازمانی بایستی توضیحات کامل و شفاف را به کارکنان ارائه نمایند و مطمئن شوند که منظور مورد نظر را درک کرده اند. این اطلاع رسانی می تواند بصورت نشست ها و جلساتی با کارکنان به همراه پرسش و پاسخ برای رفع ابهامات احتمالی برگزار شود.

- ✓ تناسب میان آورده های فرد به سازمان و دریافتی های وی از سازمان، این تناسب بایستی از زمان ورود فرد به سازمان تا آخر دوره ی کاری فرد برای اجتناب از ایجاد تنش روانی برای فرد برقرار باشد.
- ✓ برقراری تناسب میان طرح های جبران خدمات و پاداش با عملکرد فرد.
- ✓ فراهم آوردن فرصت توسعه و ارتقای مهارت و دانش شغلی لازم برای کارکنان در وظایف مربوطه از طریق آموزش های رسمی و ضمن خدمت و تشویق افراد موفق در این زمینه .
- ✓ مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان در مورد مسائل شغلی افراد، بایستی نظرات آنها را مورد توجه قرار دهند تا با مقاومت کارکنان در پذیرش تصمیم مواجه نشوند، چرا که همه ی افراد می خواهند در تصمیمات مربوط به خودشان مشارکت داشته باشند.
- ✓ مدیران نبایستی در تصمیم گیری ، نظرات ، علایق و منافع شخصی خود را دخالت دهند، در غیر اینصورت این کار باعث از بین رفتن اعتماد کارکنان می شود.
- ✓ یکی از عوامل اصلی رضایت افراد از رویه های تصمیم گیری در سازمان این است که این رویه ها به گونه ای باشند که در صورت بروز اشتباه در تصمیم ، همواره امکان مواجهه با اعتراض منطقی کارکنان و اصلاح تصمیمات غلط وجود داشته باشد.
- ✓ گروههایی به نمایندگی از کارکنان براساس هر یک از ویژگی های جمعیت شناختی این تحقیق (جنس ، سن ، تحصیلات ، سنوات خدمت و سطوح مختلف شغلی) تشکیل شود ، که این گروه ها نشست ها و ملاقات هایی با مدیران داشته باشند و مسائل ، نگرانی ها ، درخواست ها و همینطور راهکارهای خود را با مدیران در میان بگذارند و نتیجه را با کارکنانی که نماینده ی آنها هستند در میان بگذارند.

منابع

- جمشیدی ، م ، (۱۳۸۰)، نظریه عدالت : از دیدگاه فارابی ، امام خمینی (ره) و شهید صدر، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی ، تهران .
- Adams ,J.S ,(۱۹۹۵), Inequity in social exchange .In L. Berkowitz (Ed) ,Advances in experimental social psychology (vol ۲, pg.۲۶۱-۲۹۹). New York : Academic Press.
- Barling , J & Phillips ,M, (۱۹۹۳), Interactional , formal and distributive justice in workplace : An exploratory study ,Journal of psychology, ۷۳,pg.۱۹۹-۲۰۱.
- Bies ,R.J & Moag ,J.S ,(۱۹۸۶),Interactional justice : communication criteria of fairness ,Research on Negotiation in Organization, ۱,pg.۴۳-۵۵.
- Blakely ,G.L , Andrews ,M.C & Moorman ,R.H ,(۲۰۰۵), The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors , ۲۰(۲),pg.۲۵۹-۲۷۳.
- Brockner ,J & Wisenfield ,B.M ,(۱۹۹۶), An integrative framework for explaining reactions to decision : Integrative effects of outcomes and procedures, Psychology Bulletin , ۱۲۰, pg.۱۸۹-۲۰۸.
- Chan , M ,(۲۰۰۰), Organizational justice and land mark cases , International Journal of Analysis , ۸(۱), pg. ۶۸-۸۸.

- Cohen-Charash ,Y& Spector , P.E (۲۰۰۱) ,The role of justice in organizations : A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process* , ۸۶(۲), pg. ۲۷۸-۳۲۴.
- Colquitt ,J.A ,(۲۰۰۱),On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure , *Journal of Applied Psychology*, ۸۶(۳),pg.۳۶۸-۴۰۰.
- Colquitt ,J.A , Conlon ,D.E ,Wesson ,M.J ,Porter ,C.O.L.H & Ng ,K.Y , (۲۰۰۱), Justice at the millennium : A meta-analytic review of ۲۵ years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, ۸۶(۳), pg. ۴۲۷-۴۴۵.
- Cropanzano ,R & Folger , R,(۱۹۸۹), Referent cognitions and task decisions autonomy : Beyond equity theory ,*Journal of Applied Psychology*, ۷۴(۲),pg.۲۹۳-۲۹۹.
- Cropanzano ,R, Prehar,C.A & Chen,P.Y,(۲۰۰۲),Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice, *Group & Organization Management* , ۲۷(۳),pg.۳۲۴-۳۵۷.
- Devinatz , V.J, (۲۰۰۳), "Imagine that – A wildcat at Biomed!" Organizational justice and the anatomy of a wildcat strike at a nonunion medical electronics factory , *Employee Responsibilities and Rights Journal* , ۱۵(۱), pg.۵۵-۷۰.
- Dunnet , J& Flint ,D,(۲۰۰۶), Part-time worker and organizational justice ,*The Business Review* ,۵(۱), pg.۳۹-۴۳.
- Folger , R, (۱۹۸۷) ,Distributive and procedural justice in the workplace ,*Social Justice Research*, ۱,pg.۱۴۳-۱۵۹.
- Folger , R & Cropanzano ,R ,(۱۹۹۸), *Organizational justice and human resource management* , Sage publication, London.
- Folger ,R & Konovsky ,M.R ,(۱۹۸۹), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions , *Academy of Management Journal* , ۳۲(۱), pg. ۱۱۵-۱۳۰.
- Greenberg ,J (۱۹۸۷), A taxonomy of organizational justice theories ,*Academy of Management Review*, ۱۲(۱),pg.۹-۲۲.
- Greenberg ,J ,(۱۹۹۰), Organizational justice : yesterday , today and tomorrow ,*Journal of Management*, ۱۶(۲),pg.۳۹۹-۴۳۲.
- Homans , G.C ,(۱۹۶۱), *Social behavior : Its elementary forms* , New York ,Harcourt ,Brace and world ,Inc.
- Hoy ,W.K & Tarter ,C.J ,(۲۰۰۴), Organizational justice in schools : No justice without trust ,*The International Journal of Educational Management* , ۱۸(۴/۵),pg. ۲۵۰-۲۵۹.
- Jawahar,J.M ,(۲۰۰۲),A model of organizational justice and workplace aggression , *Journal of Management* , ۲۸(۶),pg.۸۱۱-۸۳۴.
- Lambert ,E ,(۲۰۰۳), The impact of organizational justice on correctional staff , *Journal of Criminal Justice* , ۳۱,pg.۱۵۵-۱۶۸
- Leventhal ,G.S,(۱۹۸۰),What should be done with equity theory ? In K.J,Gergen ,M.S,Greenberg ,& R.H.Willis(Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* (pg.۲۷-۵۵),New York : Plenum.
- Leventhal ,G.S , Karuza ,J & Fry ,W.R.(۱۹۸۰),Beyond fairness :A theory of allocation preference .In G.Mikula(Ed.),*Justice and social interaction* (pg.۱۶۷-۲۱۸), New York : Springer-Verlag.
- Lind ,E.A & Tyler ,T.R (۱۹۸۸),Two models of procedural justice ,In E,A.Lind & T.R.Ttler, *the social psychology of procedural justice* (pg.۲۲۱-۲۴۲).New York : Plenum press.
- Nabatchi ,T, Bingham , L.B & Good ,D.H,(۲۰۰۷) ,Organizational justice and workplace mediation : A six-factor model , *Interactional Journal of conflict Management* , ۱۸(۲), pg. ۱۴۸-۱۷۴.
- Nowakowski ,J.M & Conlon , D.E, (۲۰۰۵),Organizational justice : looking back, looking forward, *International Journal of Conflict Management* , ۱۶(۱),pg.۴-۲۹.

- Parker, R.J & Kohlmeyer ,J.M ,(۲۰۰۵), Organizational justice and turnover in public accounting firms : A research note , Accounting , organization and Society , ۳۰, pg. ۳۵۷-۳۶۹.
- Schminke , M , Ambrose , M.L & Noel ,T.W,(۱۹۹۷),The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice ,Academy of Management Journal ,۴۰(۵), pg. ۱۱۹۰-۱۲۰۷.
- Skarlicki ,D.P & Folger ,R ,(۱۹۹۷) , Retaliation in the workplace : The role of distributive, procedural and interactional justice ,Journal of Applied Psychology ,۸۲, pg. ۴۳۴-۴۴۳.
- Sunders ,M & Thornhill ,A ,(۲۰۰۴), Trust and mistrust in organizations : An exploration using on organizational justice framework, European Journal of Work and Organizational Psychology ,۱۳(۴),pg.۴۹۳-۵۱۵.
- Wellbourne ,T.M , (۱۹۹۸),Untangling procedural and distributive justice, Group & Organization Management , ۲۳(۴),pg.۳۲۵-۳۴۶.