

عدالت سازمانی و راهکارهای ارتقای آن

هادی احمدی آزر

کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران

چکیده

عدالت سازمانی، به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. که دارای انواع توزیعی، رویه‌ای و تبادلی (بین فردی و اطلاعاتی) است. پژوهش‌های گوناگون نشانگر آن است که افزایش احساس عدالت بر جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان و در نتیجه رضایت و وفاداری مشتریان تأثیرگذار است. از سوی دیگر ادراک بی‌عدالتی در سازمان پیامدهای منفی و مخربی همچون رفتارهای پرخاشگرایانه و منحرف سازمانی، کم‌کاری، دزدی و تقلب در سازمان به بار می‌آورد. رویه‌های استخدامی و سیستم گزینشی، نظام پاداش‌دهی و مبنای تعلق پاداش به افراد، چگونگی حل و فصل تعارضات سازمانی، مدیریت کوچک سازی و مهمتر چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان از جمله مهمترین خاستگاه‌های ادراک عدالت و بی‌عدالتی در افراد می‌باشند. در این مقاله به بررسی مفهوم عدالت در سازمان، آثار و پیامدهای آن و در نهایت ارائه راهکارهایی در جهت ارتقای ادراک عدالت در سازمان پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

عدالت رویه‌ای، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت مرآوده‌ای.

مقدمه

عدالت یکی از میراث‌های شکوهمند و جدایی‌ناپذیر بشریت است که بنیان حقوق بشر را تشکیل داده است. در جهان معاصر، عدالت به منزله حلقه مفقودی است که اغلب فعالیت‌های ناعادلانه‌ی بشر را تحت تأثیر قرار داده است. شاید اگر مازلو در قید حیات بود با توجه به اهمیت عدالت در عصر حاضر، از آن به‌عنوان یک نیاز آغازین در تئوری سلسله مراتب نیازهای انسان یاد می‌کرد. این اندیشمند اگرچه عدالت را به‌طور ویژه در لیست سلسله مراتب نیاورده است، ولی با توجه به اهمیت این مفهوم، از آن به‌عنوان یک نیاز آغازین غالب یاد کرده و پیامدهای بی‌عدالتی را متذکر شده است و نیز به جای عدالت، از مفاهیمی همچون انصاف، صداقت و سامانندی به منزله مجموعه‌ای که پیش زمینه شرایط ارضای نیازهای آغازین را ایجاد می‌کند، نام می‌برد (قلی پور / پیران نژاد، ۱۳۸۶: ۵۷).

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 افکنده‌اند 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 می‌کنند و این موضوع نشاندهنده اهمیت جایگاه سازمانها در دنیای کنونی است. اما در مورد عدالت در سازمانها چه تحقیقات و مطالعاتی صورت پذیرفته است؟ عدالت سازمانی به‌طور 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 فراتر از نقش آنها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها کرده 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

می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (حسین زاده / ناصری، ۱۳۸۶).

مفهوم عدالت سازمانی

واژه عدالت یک معنای محاوره‌ای دارد که بسیار نزدیک به معنای فلسفی اصلی آن است ولی علمای علوم اجتماعی واژه‌های تخصصی را در این رابطه به کار می‌برند هر چند واژه عدالت از دیدگاه فلسفی و اجتماعی اندکی متفاوت است، اما هر دوی علمای علوم اجتماعی و فلاسفه اتفاق نظر دارند که عمل عادلانه عملی است که احساس شود خوب یا صحیح است. همچنین آنان معتقدند یک عمل (رفتار) می‌تواند خوب باشد بدون اینکه منصفانه یا غیرمنصفانه باشد (افجه، ۱۳۸۵: ۳۱۷). در اغلب کتاب‌های علمی تعریف علمای علوم اجتماعی در باره عدالت مدنظر است و عدالت عبارت است از چگونگی توزیع پاداش‌ها و تنبیه‌ها به وسیله و در درون یک مجموعه اجتماعی و همچنین درباره اینکه چگونه مردم روابط بین خود را گسترش می‌دهند. عدالت عبارت است از اینکه چه کسی چه چیزی می‌گیرد و آیا شرکت کنندگان و ناظران در این مراودات و مبادلات به صحت عمل خود اعتقاد دارند یا خیر؟ (همان: ۳۲۰). برخی از صاحب‌نظران نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتار کارکنان در دهه ۱۹۷۰، به قلمرویی از پژوهش به نام عدالت در سازمان منجر شد. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۱).

ابعاد عدالت سازمانی

همانگونه که بیان شد عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای منجر گردیده است.

عدالت توزیعی: پیامدهای مناسب
<ul style="list-style-type: none"> • انصاف (equality): توزیع بر مبنای مشارکت افراد؛ • مساوات (equity): توزیع مساوی بین افراد؛ • نیاز (need): توزیع به تناسب نیاز افراد.
عدالت رویه‌ای: رویه‌های تصمیم‌گیری مناسب
<ul style="list-style-type: none"> • ثبات (cosistency): کاربرد رویه‌های مشابه برای تمام افراد؛ • دوری از تعصب (lack of bias): قایل نبودن استثنا در اعمال رویه‌ها برای برخی افراد یا گروه‌ها؛ • صحت (accuracy): تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صحیح؛ • معرف همه توجهات (representation of all concerned): لحاظ کردن منافع همه گروه‌های ذینفع در اعمال رویه‌ها؛ • قابلیت اصلاح (correction): قابل اصلاح بودن رویه‌ها در صورت اشتباه بودن؛ • اخلاقیات (ethics): متکی بر موازین اخلاقی و هنجارهای پذیرفته شده.
عدالت مراوده‌ای: تعاملات مناسب
<ul style="list-style-type: none"> • عدالت بین فردی (interpersonal justice): رفتار مؤبانه، محترمانه و در شأن افراد؛ • عدالت اطلاعاتی (informational justice): دادن اطلاعات و توضیحات کافی به افراد.

ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی (Cropanzano, 2007: 40)

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی عبارت است از انصاف مشاهده شده در نتایج، منابع یا تخصیص‌هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است (افجه، ۱۳۸۵: ۳۳۰). البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداختها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پادا شها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیا بیهای عملکرد را در برمی‌گیرد؛

زیرا اقدامات تنبیهی نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد (لامبرت^۱، ۲۰۰۳: ۴). 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. هر چند مراجع مختلفی ممکن است وجود داشته باشد، ولی مقایسه‌های اجتماعی بیشترین توجه را به خود جلب کرده است (افجه، ۱۳۸۵: ۳۳۰).

اصول عدالت توزیعی

ریشه عدالت توزیعی به تئوری برابری^۲ آدامز در سال ۱۹۶۵ باز می‌گردد. برطبق تئوری برابری افراد همواره نسبت ورودی هایشان به پیامدهای دریافتی را با نسبت ورودی‌ها و پیامدهای دریافتی دیگران مقایسه می‌کنند و در صورت ادراک نابرابری، 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 می‌کند. در نظریه برابری چنین بحث می‌شود که افراد هنگامی که نسبت درون داده‌ها به پیامدهای خودشان در مقایسه با نسبت درون داده‌ها 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 دست یابی به تساوی یا کاهش عدم تساوی می‌گردد و قدرت این انگیزش به‌طور مستقیم با اندازه عدم تساوی ادراک شده تغییر می‌کند. به‌طور خلاصه نظریه برابری بر عکس‌العمل‌ها نسبت به پیامدهای نامنصفانه متمرکز می‌گردد. اگر یک فرد ادراک نماید که پیامدی که او دریافت داشته است، نسبت به بعضی استانداردها نامناسب است آن فرد عدم

1 . Lambert

2 . Equity theory

رعایت عدالت توزیعی را تجربه می‌نماید. به نظر لونتال^۱ (۱۹۷۶) نظریه برابری، یک مفهوم تک بعدی از عدالت توزیعی ارایه و فرض می‌کند که افراد در مورد میزان رعایت انصاف در پادشاهای خودشان یا دیگران، تنها بر اساس میزان مشارکت قضاوت می‌کنند.

وی در مدل قضاوت عادلانه^۲ 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^۳، اصل مساوات^۴ و اصل نیازها^۵.

۱. اصل انصاف

این اصل که اصل جبران^۶ 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 (۱۹۶۵) دارد که در آن افراد دائماً 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.

- 1 . Leventhal
- 2 . Justice Judgment Model
- 3 . Equity
- 4 . Equality
- 5 . Need
- 6 . Contribution

- مدل قضاوت عادلانه یک توالی چهار مرحله‌ای را که فرد طی آن عدالت پیامدها را براساس 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 واقعاً استحقاق آن را داشته، ارزیابی می‌کند.

به عبارت دیگر لونتال (۱۹۷۶) 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 (لی، ۲۰۰۰: ۲۵-۲۳). درعمل و اینکه افراد کدامیک از این اصول را ترجیح می‌دهند و به آن وزن بیشتری می‌دهند بستگی به شرایط مختلفی دارد. لیونگ^۱ (۱۹۹۷) ارتباطی بین موقعیتهای فرهنگی و رجحانهای اختصاص پاداش را ارایه کرده است. بعضی از فرهنگها مانند آمریکای شمالی، متمایل به ارزش فردگرایی 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. فرهنگ‌های فرد‌گرایانه اصل انصاف را ترجیح می‌دهند زیرا تأکید آنها بر روی رقابت و منفعت شخصی است. ولی فرهنگهای جمع‌گرایانه اصل مساوات را ترجیح می‌دهند چرا که آنها روی وحدت و هماهنگی و یکپارچگی تأکید دارند. کابانف چنین پیشنهاد کرد که ملیت‌ها در رجحانهای جمع‌گرایانه‌شان برای راهبردهای اختصاص پاداش بر مبنای تأکید بر فردگرایی و جمع‌گرایی متفاوت هستند و اغلب یک توافق

عام و کلی روی مسأله «عدالت» مشکل و در عمل دستیابی به آن برای سازمان غیر قابل دسترسی می‌باشد (مهداد، ۱۳۸۵: ۳۲۵).

به‌طور کلی یک مدیر در توزیع پیامدها به اینکه چه چیزی توزیع می‌گردد و هدف از توزیع چه بوده و بستر و زمینه‌ای که در آن توزیع صورت می‌گیرد چگونه می‌باشد؛ بایستی توجه داشته و همواره ترکیب مناسبی از این سه اصل را به‌کار گیرد.

کراپانزانو و همکاران (۲۰۰۷) 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 می‌باشد. در صورتیکه تأکید استراتژیک مدیر بر عملکرد بالا باشد پرداختها بیشتر مبتنی بر شایستگی و عملکرد افراد صورت می‌گیرد. بدین ترتیب مدیر باید تأکید بیشتری بر اصل انصاف در توزیع پاداشها داشته باشد. و همین‌طور اگر هدف استراتژیک مدیر و سازمان، ارتقای تعهد و انسجام و یکپارچگی گروهی در میان اعضای سازمان است؛ پاداشها باید به‌طور 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؛ پرداختی‌ها را مبتنی بر شایستگی و عملکرد اشخاص انجام دهد در این صورت است که افراد انگیزش می‌یابند تا عملکردی فراتر از استانداردها از خود نشان دهند. سومین نکته‌ای که مدیر باید به آن توجه داشته باشد نوع پرداختها و نقشی است که آنها ایفا می‌کنند. 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 نمی‌گردد و بهتر است که اینها بیشتر بر مبنای نیاز و برابری توزیع گردند. در میان مدیران آمریکایی اغلب منافع اقتصادی بر مبنای انصاف توزیع می‌گردد (مثل در آمد بالاتر در ازای عملکرد بالاتر)، در حالی که توزیع منافع اجتماعی - عاطفی (همچون حق استفاده از جای پارک) بر مبنای مساوات است (کراپانزانو، ۲۰۰۷: ۳۸-۳۷).

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 می‌کنند، همین‌طور هدف از توزیع چیست و به دنبال تحقق چه اهدافی در سازمان می‌باشند.

عدالت رویه‌ای

نظریه عدالت رویه‌ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. واژه رویه آن‌گونه که در پژوهش‌ها در زمینه عدالت به کار رفته است؛ از یک سری گام‌های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوت‌ها در تخصیص منابع تشکیل شده است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۹).

تیبات و والکر^۱ 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 پیامدها در بسیاری از اوقات اهمیتی به مراتب کمتر از فرایندهایی که از طریق آنها پیامدها تخصیص یافته‌اند دارد (کالکویت^۲ و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۲۶). در واقع عدالت رویه‌ای به راههایی اشاره می‌کند که با آنها تصمیمات مدیریتی اتخاذ می‌شوند. افراد در صورتی احساس عدالت می‌کنند که تصمیمات و رویه‌های مدیریت عادلانه، سازگار، شفاف، غیر ظالمانه و مناسب باشد و نگرش‌ها و نیازهای کارکنان را در نظر بگیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۲۱۹). از جمله مهمترین رویه‌های که افراد در سازمان با آن مواجه‌اند رویه‌هایی همچون ارزیابی عملکرد، رویه‌های استخدام، رویه‌های ارتقا و پاداش دهی، رویه‌های رسیدگی به شکایات و تعارضات سازمانی می‌باشد (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین همین که افراد با این رویه‌ها سرو کار پیدا می‌کنند، در مورد عادلانه بودن آن‌ها به قضاوت می‌نشینند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۹). 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 براساس واقعیت‌ها رفتار نمی‌کنند بلکه براساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می‌دهند (همان: ۴۹).

1 . Thibaut, valker

2 . Colquitt

اصول عدالت رویه‌ای

لونتال (۱۹۷۶) شش اصل مرتبط با عدالت رویه‌ای رایان کرده است. اصول پیشنهاد شده وی نشان می‌دهد فرایندهایی که این اصول را رعایت کنند به‌عنوان فرایندهای منصفانه تلقی می‌شوند. به بیان دیگر برای اینکه رویه‌ای منصفانه باشد باید شش شرط زیر را داشته باشد.

۱. ثبات و پایداری:
- یعنی اینکه 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 (کوهن - کراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۸۰).

عدالت مراوده‌ای

بیز و موگ^۱ (۱۹۸۶) با تأکید بر اهمیت کیفیت رفتار بین فردی در هنگام اجرای رویه‌های سازمانی، پیشرفت تازه‌ای را در ادبیات عدالت با عنوان عدالت مراوده‌ای یا کنشگرانه معرفی کردند.

در واقع عدالت مراوده‌ای، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل رعایت ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در بر می‌گیرد (کوهن کراش / اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۸۱). به عبارت دیگر عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به‌وسیله هر فردی احساس می‌شود برمی‌گردد (افجه، ۱۳۸۵: ۳۳۲). رفتارهایی بخصوص، مناسب و منصفانه تشخیص داده

1 . Bies, Moag

می‌شوند، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیرمنصفانه. عدالت مراوده‌ای به‌عنوان عدالت نوع سوم و مستقل در مقایسه با عدالت توزیعی و رویه‌ای معرفی شده است. امروزه اغلب از عدالت مراوده‌ای بعنوان زمینه‌ای یا بخشی از عدالت رویه‌ای استفاده می‌شود؛ هر چند برخی از محققان این طرح را زیر سؤال می‌برند. مجرد از اینکه عدالت مراوده‌ای به‌طور مستقل یا بعنوان جزیی از عدالت رویه‌ای 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 غیراحساسی مستعد صفات ضعیف و درگیری و عملکرد ناچیز هستند. جزء **فرعی دوم**، که شامل توضیحات یا گزارش‌های اجتماعی می‌شود. توضیحات به مخاطبان می‌گوید چرا برخی اتفاقات ناگوار یا ناخوشایند رویداد و توضیحات بازدارنده را فراهم می‌کند. افراد هنگامی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند، بسیار باگذشت‌ترند تا در زمان عدم بیان حقایق (همان).

بنابراین دو بخش عدالت مراوده‌ای عبارتند از: عدالت بین فردی^۱ (رفتار محترمانه، درخور و مناسب شأن و منزلت افراد) و عدالت اطلاعاتی^۲ (درستی و صداقت در ارائه اطلاعات و توضیحات درباره اعمال ناگوار و ناخوشایند) (کراپانزانو و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۸). برخی دیگر این دو جزء عدالت مراوده‌ای را ابعادی مستقل برای عدالت در نظر می‌گیرند. کاکویت (۲۰۰۱) یک مدل چهار بعدی برای عدالت معرفی می‌کند 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 ارایه 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 فرایندهای تصمیم‌گیری و چگونگی اتخاذ آنها باشد. این توضیحات باید صادقانه و بدون هیچ قصد و انگیزه دیگری،

1 . Interpersonal justice
2 . Informational justice

بر مبنای دلایل و اطلاعات مرتبط و منطقی بوده و از مشروعیت کافی برخوردار باشد. تا باعث تقویت ادراک عدالت در افراد گردد (نباتچی / بینگهام / گود^۱، ۲۰۰۷: ۱۵۱).

گرین برگ (۱۹۹۴) 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. اطلاعیه‌ها 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 درحالی‌که بعضی دیگر تنها اطلاعات سطحی دریافت نمودند. علاوه بر آن، برخی از کارکنان یک پیام احساسی شخصی با این مضمون که «ما در می‌یابیم که این سیاست برای آن کسانی که سیگار می‌کشند 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 حالی‌که 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 در مورد پذیرش آنها از این ممنوعیت تکمیل نمودند. اگرچه استعمال کنندگان شدید دخانیات این ممنوعیت را کمتر پذیرفتند اما نتایج نشان داد کسانی که در معرض اطلاعات احساسی بیشتری قرار گرفته بودند آیین‌نامه مربوطه را بیشتر پذیرفته بودند (مهداد، ۱۳۸۵: ۳۳۱).

چرایی توجه کارکنان به رعایت عدالت در سازمان

بیش از سی سال تحقیق انجام شده بر روی مبحث عدالت در سازمان‌ها، نشان می‌دهد که افراد به شدت نسبت به رعایت عدالت در تخصیص پیامدها، رویه‌هایی که به موجب آن‌ها

1 . Nabatchi , Bingham, Good

پیامدها تخصیص می‌یابند و رفتارهایی که با آنها صورت پذیرد، حساس هستند (امبروس، ۲۰۰۲: ۷۰۵).

اینکه چرا افراد در سازمان نسبت به عدالت و رعایت آن حساس هستند بیشتر به کارهای لیند و تیلر^۱ (۱۹۸۸) در زمینه عدالت رویه‌ای باز می‌گردد. لیند و تیلر دو مدل را در توصیف چرایی توجه افراد به رعایت عدالت در رویه‌های سازمان معرفی کردند: مدل منافع شخصی و مدل ارزش گروهی. رویکرد سومی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است رویکرد اخلاقی یا الگوی فرا انگیزه‌های اخلاقی در پاسخ به چرایی توجه افراد به رعایت عدالت می‌باشد (همان: ۷۰۶).

۴. 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 دستاوردهای شخصیشان را به حداکثر برسانند. بدین معنا که افراد چون معتقدند که رویه‌های منصفانه نهایتاً منجر به پیامدهای با ارزش برای آنها خواهند شد. برای این رویه‌ها ارزش قایل می‌شوند (کول و فلاینت^۲، ۲۰۰۴: ۲۲-۲۱). افراد همواره به دنبال کسب منافع بلندمدت می‌باشند. رویه‌های منصفانه به افراد قدرت پیش‌بینی و کنترل بر پیامدهای دریافتی خود را می‌دهند. زمانی که افراد این درک را داشته باشند که با آنها منصفانه رفتار خواهد شد می‌توانند دریافتی‌های خود را پیش‌بینی نموده و همچنین آنچه را که از سازمان می‌خواهند دریافت کنند (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۵).

۵. 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

1 . Lind and Tyler

2 . Cole, Flint

مشترک مفید است. در اینجا رویه‌هایی دارای ارزش‌اند که انسجام گروه را افزایش دهند. زیرا داشتن روابط بلندمدت در گروه‌ها برای افراد ارزشمند است. گروه‌ها ارایه دهنده چیزی بیش از ارزش‌های مادی برای افراد هستند وابستگی‌های گروهی به مثابه ابزارهایی برای دستیابی به موقعیتهای اجتماعی و اعتماد به نفس عمل می‌نماید. 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 ظرفیت‌های فکری افراد در بستر ارتباطات گروهی گسترش می‌یابد (کول و فلاینت، ۲۰۰۴: ۲۲-۲۳).

۶. رویکرد اخلاقی به عدالت

فولگر (۱۹۸۰) رویکرد سومی را برای درک اهمیت رعایت عدالت مطرح می‌کند. او عدالت را به‌منزله یک ویژگی اخلاقی می‌داند و بیان می‌کند که عدالت بر اصول اخلاقی انتزاعی متکی است و افراد به‌علت احترام به ارزشهای انسانی در خصوص رعایت عدالت حساس‌اند (امبروس، ۲۰۰۲: ۷۰۸).

به باور فولگر (۲۰۰۱ و ۱۹۹۸) الگوی وظیفه‌شناسی اخلاقی دارای توان بالقوه‌ای برای تبیین چرایی توجه افراد به مبحث عدالت است. در واقع این الگو به‌دنبال تبیین انگیزه اخلاقی عدالت و انصاف است، به‌عنوان تبیینی جایگزین برای مباحث عدالت به‌جای الگوهای سنتی مادی و ارتباطی مطرح شده است (گلپور، ۱۳۸۵: ۲۲).

اثرات و پیامدهای عدالت برای سازمان

به‌طور 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).

الف. پیامدهای ادراک عدالت در سازمان

۱. عدالت و اعتماد سازمانی

ادراک عدالت در سازمان تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر گسترش اعتماد سازمانی دارد. کولکویت و همکارانش (۲۰۰۱) به این نتیجه دست یافتند که تمام مؤلفه‌های عدالت (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) با درجه بالایی اعتماد را پیش‌بینی می‌کنند. برای مثال همبستگی میان رویه‌های عادلانه و اعتماد می‌تواند 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 رویه‌ای بی‌طرفی و انصاف در رویه‌های مورد استفاده در اخذ تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد براکتر و سیگل^۱ (۱۹۹۶)، دریافتند که کارکنانی که دید مثبتی از عدالت رویه‌ای دارند، سطوح بالاتری از اعتماد را هم نسبت به سازمان و هم نسبت به سرپرستان خود داشتند. ساندرز و ترن هیل (۲۰۰۳) معتقدند که مدیران صف نقش اساسی در توسعه ادراک زیردستان از انصاف و بهبود اعتماد، از طریق رفتار خیرخواهانه^۲ با کارکنان خواهند داشت (سارل و بال^۳، ۲۰۰۴: ۷۱۰).

همچنین اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و همکاران باعث ارتقای ادراک آنان از رعایت عدالت در سازمان می‌گردد. هوی و تارتر^۴ (۲۰۰۴) در مدلی نشان دادند که چگونه ادراک افراد از وجود عدالت در سازمان تحت تأثیر اعتماد آنان به رؤسا و همکارانشان قرار می‌گیرد. بنابراین رابطه میان اعتماد و عدالت رابطه‌ای دوطرفه و تقویت کننده می‌باشد از یک سوی جاری سازی عدالت در سازمان می‌تواند به توسعه اعتماد در سازمان کمک نموده و از سوی دیگر وقتی اعتماد کارکنان نسبت به سرپرستان در سطح بالایی باشد ادراک بی‌عدالتی از اعمال آنها در سطح پایینی خواهد بود (هوی و تارتر، ۲۰۰۴).

1 . Brockner & Siegle

2 . Benevolent

3 . Searl & Ball

4 . Hoy & Barter

۲. عدالت و رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات زیادی بر این باور صحنه می‌گذارد وقتی که کارکنان احساس کنند با آنان با عدالت برخورد می‌شود تمایل زیادی برای عملکرد فراتر از وظایف رسمی خود (رفتار شهروندی سازمانی) نشان خواهند داد. ارگان^۱ (۱۹۸۸ و ۱۹۹۰) رابطه میان عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی را در قالب تئوری برابری و تئوری مبادله^۲ توصیف می‌کند. طبق تئوری برابری، ادراک بی‌عدالتی و نابرابری در فرد ایجاد تنش کرده و فرد برای کاهش این نابرابری تحریک می‌گردد. اگر رفتار شهروندی به‌عنوان یک آورده فرد در نظر گرفته شود، فرد با کاهش یا افزایش در رفتار فراتر از خود درصدد تعدیل این نابرابری برخواهد آمد. دلیل دوم مربوط به مبادله است. تئوری مبادله بیان می‌دارد که سازمان عرصه مبادلات میان رهبران و کارکنان می‌باشد. مبادله بین طرفین دارای دو جنبه می‌باشد 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 نانوشته 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 می‌کند، به نحوی درصدد جبران برخواهند آمد و این درباره کارکنان با افزایش رفتار شهروندی و عملکرد فراتر از وظایف و نقش رسمی صورت می‌گیرد (نیچف و مورمن، ۱۹۹۳: ۵۳۳).

در تحقیقی میان کارگران قراردادی^۳ ۵۰۰ شرکت تولیدی برتر مجله فورچن؛ لیدن^۴ و همکاران (۲۰۰۳) به نتایج جالبی در این زمینه دست یافتند. این کارکنان همزمان با دو سازمان در تماس بودند. سازمانی که در استخدام آن بودند (موسسه کاریابی)^۵ 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

- 1 . Organ
- 2 . Exchange
- 3 . Contingent Workers
- 4 . Liden
- 5 . Employment agency

آنان دارد. همچنین کارکنان تنها رفتار شهروندی را در مورد 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 (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۰).

۳. 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 مدارانه‌ای همچون با دقت گوش دادن آنان به صحبت‌های مشتریان می‌باشد که در نهایت منجر به ارتقای رضایت و وفاداری مشتریان می‌گردد. باون و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند که عدالت سازمانی به حدی باعث توسعه رفتارهای فراتر از میان کارکنان می‌گردد که سرریزه آنها حتی مشتریان را نیز بهره‌مند می‌کند (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۰). کیم و همکاران (۲۰۰۴) نشان دادند که چگونه دو بعد عدالت توزیعی و مرادده‌ای به‌طور مستقیم با رفتارهای مشتری گرایانه^۱ کارکنان در سازمان ارتباط برقرار می‌کند. به عقیده آنها رفتارهای مشتری گرایانه کارکنان نوعی رفتار شهروندی و فراتر از آن 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 (کیم^۲ / همکاران، ۲۰۰۴: ۲۶۷).

۴. عدالت و عملکرد

عدالت باعث ارتقای عملکرد شغلی کارکنان می‌گردد. تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت مرادده‌ای باعث ارتقای کیفیت روابط میان رهبران و کارکنان گردیده و روابط قوی میان آنها خود عاملی انگیزشی برای عملکرد بالای کارکنان است (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۰). بر طبق تئوری برابری زمانی که افراد احساس نابرابری و عدم عدالت در توزیع‌های سازمان می‌کنند ممکن است کمیت و کیفیت کاری خود را در جهت رسیدن به برابری تغییر دهند. در

1 . Customer - Oriented Behaviors

2 . Kim

مقابل عدالت رویه‌ای بیشتر بر نگرش‌های کارکنان و همین‌طور کیفیت زندگی کاری افراد تأثیرگذار می‌باشد (کوهن - کرش / اسپکتر، ۲۰۰۱: ۲۸۵).

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 حالی که 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 از 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 (همان).

ب. پیامدهای ادراک بی‌عدالتی در سازمان

در سالهای اخیر توجه مطالعات به جنبه تاریک این موضوع یعنی بی‌عدالتی و اثرات آن بر پیامدهایی همچون پرخاشگری^۱، رفتارهای منحرف^۲، انتقام‌جویی^۳ و مقابله به مثل^۴ جلب شده است (امبروس، ۲۰۰۲: ۸۰۸).

بارون و گرینبرگ (۲۰۰۰) معتقدند هنگامی که افراد احساس می‌کنند که در سازمان با آنها به صورت غیر منصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگری^۵ 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 پرخاشگرایانه باشد.

کوهن - کرش و اسپکتر^۶ (۲۰۰۱) معتقدند هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان احساس بی‌عدالتی نماید، به طور منفی نسبت به آن پیامد خاص واکنش نشان داده و هنگامی که

- 1 . Aggression
- 2 . Deviance
- 3 . Revenge
- 4 . Retaliation
- 5 . Cohn - Charash & Spector

بی‌عدالتی در رویه‌ها باشد که به‌موجب 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 مسئول خاص که شاهد رفتار ناعادلانه او بوده است، عکس‌العمل نشان داده و به طرق مختلف، نارضایتی خود را از او نشان داده، تعهد کمتر و همچنین نگرش منفی نسبت به وی پیدا کند (کوهن و کرش / اسپیکتر، ۲۰۰۱: ۲۸۴).

بنابراین زمانی که کارکنان در سازمان با بی‌عدالتی مواجه می‌شوند درصد انتقام‌جویی و مقابله به مثل برمی‌آیند. هنگامی که مدیران و سرپرستان حساسیت و نگرانی کافی را نسبت به کارکنانشان نشان دهند و با آنها با بزرگ منشی و احترام برخورد نمایند، کارکنان راغب می‌گردند تا با نقض‌های 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. گراپانزانو و گرین برگ (۱۹۹۷) 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 (مهداد، ۱۳۸۵: ۳۴۵).

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 می‌یابند، رویه‌هایی که از طریق آن این پیامدها تخصیص یافته و تعاملاتشان با کارکنان توجه نمایند. ممکن است مدیری فکر کند که اعمال او منصفانه و عادلانه است در حالی که کارکنان چنین احساسی را نداشته باشند. پژوهشهای مختلف نشان می‌دهد که رویه‌های استخدامی و سیستم‌های گزینشی، نظام پاداش‌دهی و مبنای تعلق پاداش به افراد، چگونگی حل و فصل تعارضات سازمانی، مدیریت کوچک‌سازی و مهم‌تر چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان از جمله مهمترین خاستگاه‌های ادراک عدالت و بی‌عدالتی در افراد می‌باشند (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۱).

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 عالانه برخورد شود، با استخدام وی در سازمان پایه‌های اولیه اعتماد او نسبت به سازمان و مسؤولانش 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 (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۱).

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 کتبی‌ای که برگزار می‌گردد مرتبط با شغل باشد یا حداقل چنین بنظر آید. برخی مصاحبه‌ها یا آزمونها کتبی همچون آزمون‌های صداقت^۱ تجاوز و دست اندازی در حریم خصوصی افراد می‌باشد. که باید حتی‌الامکان 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 فکر می‌کنند آزمون را درست پاسخ ننگفته‌اند داده تا دوباره آزمون دهند (همان).

به‌طور کلی آزمون گزینش باید با شغل مرتبط باشد (و یا دقیقاً از دیدگاه داوطلب دارای اعتبار صوری 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 بر این،

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 (مهرداد، ۱۳۸۵: ۳۲۶).

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^۱ 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 می توان با مصاحبه و اجرای آزمونهای شفاهی نیز سنجید که پژوهشها نشان می دهد ادراک کارکنان از غیر منصفانه بودن چنین آزمونهایی بسیار کمتر از نوع کتبی و استاندارد آن می باشد. 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 استاندارد مثل آزمونهای نمونه کار^۲ و شبیه سازیهای مبتنی بر عملکرد^۳ که هم دارای اعتبار پیش بینی و هم عدالت رویه ای بالایی می باشند، استفاده نمود (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۲).

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 پاداشها 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. پژوهشها نشان می دهد این پراکندگی در سطح پرداختیها برای عملکرد سازمان مضر است. ففر و لانگتن (۱۹۹۳) در پژوهشی؛ پراکندگی دستمزدها در دانشکده خودشان را مورد بررسی قرار دادند. تحقیق آنان نشان داد که پراکندگی و اختلاف در سطح دریافتیها باعث کاهش رضایت اساتید از همکارانشان و همچنین کاهش انسجام و

-
- 1 . Cognitive Ability
 - 2 . Work Sample Tests
 - 3 . Performance - Based Simulation

پیوستگی میان آنان گشته که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد. به هر حال پیامدها به هر طریقی که توزیع گردد ادراک بی‌عدالتی در توزیع‌ها کماکان برای تعدادی از افراد پابرجاست (همان).

بخش قابل توجهی از ادراک کارکنان از بی‌عدالتی در توزیع‌ها می‌تواند از طریق رعایت عدالت در رویه‌ها و مراودات جبران شود. هنگامی که در آمد افراد کم باشد ادراک عدالت رویه‌ای اهمیت ویژه‌ای می‌یابد و نمود آن بیشتر می‌شود. طبق پژوهشهای مقدماتی؛ افرادی دارای سطح درآمد متوسط یا زیاد در یافتی خود را عادلانه می‌دانند خواه عدالت رعایت شده یا نشده باشد. ولی افراد با سطح درآمد کم فقط هنگامی دریافتی خود را عادلانه ارزیابی می‌کنند که حاصل عدالت در رویه‌ها باشد (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۱). پژوهشها نشان می‌دهد اگر عدالت در رویه‌های سازمان برقرار باشد افراد با دریافتی پایین، با وجودی که همچنان خواهان دریافتی بیشتر از سازمان می‌باشند، کماکان نسبت به سازمان تعهد و وفاداری خود را حفظ خواهند کرد. مک فارلین و سونی (۱۹۹۲) با تحقیق در میان بیش از ۶۰۰ نفر از کارکنان یک بانک به این نتیجه دست یافتند که ادراک پایین عدالت در توزیع‌ها باعث کاهش رضایت از پرداختها و به‌طور کلی رضایت شغلی افراد می‌شود. با این وجود بالا بودن ادراک عدالت رویه‌ای باعث شده بود که آنان دارای تعهد سازمانی بالا بوده و دیدگاه مثبتی نسبت به سرپرستان از خود نشان دهند (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۲).

علاوه بر رعایت عدالت در رویه‌ها عدالت در تعاملات نیز می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداختها داشته باشد. برای روشن شدن مطلب موقعیتی را در نظر بگیرید که در آن افراد کاهش در میزان دریافتی‌هایشان را تجربه می‌کنند. مسلماً برای هر فرد این تجربه تلخی است و هیچ‌کس خواهان آن نمی‌باشد. در یک بررسی گرینبرگ (۱۹۹۳) نشان داد که چگونه مدیریت متفاوت کاهش در پرداختی‌ها در دو کارخانه به‌طور چشم‌گیری دارای اثرات متفاوتی بود. در اولین کارخانه مدیر تنها حدود ۱۵ دقیقه به کارکنان کاهش ۱۵ درصدی در سطح دستمزدهایشان را اعلام نمود. در مورد دوم مدیر حدود یک ساعت و نیم با کارکنان به صحبت پرداخته، به سؤال‌هایشان 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

بود. هیچیک از کارکنان خواهان کاهش در دستمزدهایشان نبودند اما کارکنان در مورد دوم درباره دلیل این کاهش توجیه بیشتری شده بودند (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۲).

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 می‌دهد حل و فصل تعارضات میان کارکنان می‌باشد. گاهی اوقات دو طرف درگیر در یک منازعه چنان سازش ناپذیرند 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 می‌شود که تقریباً عملی مستبدانه به نظر می‌آید. نتیجه این حکمیت ممکن است باعث بروز مشکلات دیگری برای سازمان شده و هر دو یا یکی از طرفین احساس بی‌عدالتی از نتیجه این حکم داشته باشند. مدیران می‌توانند این ادراک از بی‌عدالتی توسط طرفین را از طریق برقراری رویه‌های منصفانه و همچنین رفتار و تعامل محترمانه و شفاف با افراد تخفیف دهند. جمله معروفی در ادبیات مربوط به مدیریت تعارض و جود دارد که می‌گوید «اگر نمی‌توانید به افراد نتایجی را که انتظار دارند بدهید حداقل با آنها منصفانه برخورد کنید» (همان: ۴۳).

۴. مدیریت کوچک‌سازی و تعدیل نیرو

یکی از بدترین موقعیتهایی که مدیران به‌خصوص مدیران منابع انسانی با آن مواجه می‌شوند، تعدیل نیروی انسانی و کوچک‌سازی سازمان از طریق اخراج برخی از کارکنان می‌باشد. اخراج کارکنان داروی مهلکی برای درمان مشکلات سازمان می‌باشد 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 هزینه‌های سازمان می‌باشد اما در صورت اجرای نادرست هزینه‌های آن بیش از مزایای آن خواهد شد. قربانیان تعدیل نیرو معمولاً احساس بی‌عدالتی توزیعی می‌کنند و ممکن است مسأله را به محاکم قضایی کشیده و بر سازمان مشکلات و هزینه‌هایی را تحمیل نمایند. پژوهشهای صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد 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 حتما با یک وکیل صحبت خواهند کرد. یکی از مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌های مراجعه افراد به محاکم قضایی پس از اخراج ادراک ناعادلانه بودن رفتار سازمان در قبال آنان می‌باشد. لیند و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهشی نشان دادند که حدود ۶۶ درصد از اخراج‌شدگانی که فکر می‌کردند 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 می‌دانستند قصد داشتند شکایت کنند. اگرچه سازمان برای تعدیل نیرو با مشاوران حقوقی و منابع انسانی به مشورت می‌پردازد اما گاهی لازم است که مدیران حداقل یک عذرخواهی و توضیحاتی درباره دلایل این کار داشته باشد. که باعث ارتقای ادراک عدالت از بعد رویه‌ای و تعاملی در این زمینه خواهد شد (کراپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۳).

به‌طور خلاصه تعدیل نیرو و ادراک بی‌عدالتی حاصل از آن از دو جهت به سازمان آسیب می‌رساند. از یک‌سو کشاندن موضوع به محاکم قضایی هزینه‌هایی 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 می‌کند 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 سازمانها بزرگ سیستم ارزیابی عملکرد ابزاری برای تخصیص پاداشها، شناسایی افراد شایسته برای ارتقا و توسعه سرمایه انسانی در سازمان می‌باشد. در حالی‌که در مفید بودن ارزیابی عملکرد شکی وجود ندارد اما مشکلی که وجود دارد چگونگی اجرای آن است که گاهی آزاردهنده می‌شود. برای مثال سازمانها امروزه با پدیده‌ای به‌نام «کم‌رنج شدن ارزیابی عملکرد»^۱ 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 (همان: ۴۴).

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 شرکت کنندگان 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 نظام‌مند 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 هماهنگی هنجارها (مهداد، ۱۳۸۵: ۳۳۰).

کراپانزانو و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند که یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب که باعث ارتقای ادراک افراد از منصفانه بودن رویه‌های ارزیابی در سازمان می‌گردد باید دارای سه ویژگی باشد: اول اینکه افراد بدانند در چه زمانی و براساس چه معیارهایی ارزیابی می‌شوند و همچنین به‌طور 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 (همان: ۴۴).

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 داشته‌اند. عدالت توزیعی ریشه در تئوری برابری آدامز (۱۹۶۵) و مدل قضاوت عادلانه لونتال (۱۹۷۶) دارد که در آن افراد انصاف رعایت شده در دریافتی‌های خود را مطابق سه قانون جبران، نیاز و تساوی می‌سنجند. اما نکته‌ای که در اینجا وجود دارد این است که افراد در قضاوت درباره عادلانه بودن دریافتی‌هایشان نه تنها نسبت به منصفانه بودن آنچه دریافت می‌کنند بلکه به رویه‌ای که از طریق آن این پیامدها تخصیص یافته (عدالت رویه‌ای) و همچنین به رفتارمجریان در هنگام توزیع این پیامدها (عدالت مراوده‌ای) نیز حساس هستند. هر یک از این سه بعد عدالت دارای اثرات مختلف و کانون تأثیرشان متفاوت است. برای مثال ادراک بی‌عدالتی در توزیع باعث کاهش رضایت شغلی و به‌خصوص رضایت از دستمزدها، و همکاران می‌شود در حالی که عدالت رویه‌ای بیشتر بر روی تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران عالی در سازمان تأثیرگذار می‌باشد. و همین‌طور عدالت مراوده‌ای با رضایت از سرپرستان و اعتماد آنان به سرپرست مستقیم در رابطه می‌باشد چرا که سرپرستان، بیشتر اجرا کننده‌ی 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 عادلان تلقی شوند. بایستی درمورد تمامی افراد به‌طور مشابه اجرا گردیده، هیچ استثنایی برای برخی افراد یا گروه‌ها قائل نبوده، بر پایه اطلاعات صحیحی بناشده، 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 باستی در هنگام اعمال رویه‌ها مؤدبانه و بااحترام با افراد رفتار کرده و اطلاعات و توضیحات لازم درباره چرایی و چگونگی اعمال رویه‌ها را در اختیار آنان قرار دهند.

منابع و مآخذ

۱. افجه، علی اکبر، ۱۳۸۵، «مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی»، تهران: سمت.
۲. آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۶، «مدیریت منابع انسانی در عمل»، مترجم: ابوالفضل سهرابی، قم: نوای دانش.
۳. رضائیان، علی، ۱۳۸۴، «انتظار عدالت و عدالت در سازمان»، تهران: سمت.
۴. گلپور، حسین، ۱۳۸۵، «فراانگیزه‌های عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان‌ها بررسی برخی ادارات و سازمان‌های شهر اصفهان»، دو ماهنامه علوم انسانی دانشگاه امام حسین علیه السلام، سال پانزدهم، شماره ۶۵، صفحات ۱۱-۳۴.
۵. حسین زاده، علی / ناصری، محسن، ۱۳۸۶، «عدالت سازمانی»، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۹۰.
۶. قلی‌پور، آریین / پیران نژاد، علی، ۱۳۸۶، «بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقای خود باوری در نهادهای آموزشی»، پژوهشنامه علوم انسانی، شماره ۵۳، صفحات ۳۷۴-۳۷۵.
۷. مهداد، علی، ۱۳۸۵، «روانشناسی صنعتی و سازمانی»، چاپ پنجم، اصفهان: انتشارات جنگل.
8. Ambrose, Maureen L. (2002) " Contemporary justice research: A new look at familiar questions" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 803–812.
9. Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 19–40.
10. Colquitt, J. A. (2001). " On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445

12. Cropanzano Russell, Bowen David E, Gilliland Stephen W (2007) " The Management of Organizational Justice", Academy of Management Perspectives.
13. Eberlin Richard, Tatum B. Charles (2005) ; "Organizational justice and decision making" ; Management Decision ; Vol. 43 ; No. 7/8 ; pp. 1040-1048.
14. Hoy Wayne K , Tarter C. john (2004); "Organizational Justice in School: no justice without trust" ; international Journal Of Educational Management ; Vol.18 ; No.4 ; PP. 250-259.
15. Kim Jae-Young , Moon Junyeon ,Han Dongchul, Tikoo Surinder (2004)" Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior" Journal of Services Marketing Volume 18 · Number 4 · 2004 · pp. 267-275.
16. Kottraba, carin (2003) "the relationship between organizational justice,employee absenteeism,and rele stress", A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy of faculty of the California school of organizational studies. alliant international university.
17. Lambert, Eric , (2003); "The impact of organizational justice on correctional staff" , Journal of criminal justice , vol 31 , issue 2.
18. Lee, Hyung-Ryong (2000) " An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction,Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy in Hospitality and Tourism Management from faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
19. Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 3, pp. 527-56
20. Nabatchi Tina, Bingham Lisa Blomgren , Good ,david.h (2007)" Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model " International Journal of Conflict Management Vol. 18 No. 2, 2007pp. 148-174.
21. Searle Rosalind H , Ball, Kirstie S. (2004); "The development of trust and distrust in a merger"; Journal of Managerial Psychology; Vol. 19 No. 7; PP. 708-721.