

فرا انگیزه های عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان‌ها «بررسی برخی ادارات و سازمان‌های شهر اصفهان»

دکتر محسن گلپرو
استادیار دانشگاه آزاد خوراسگان (اصفهان)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی دیدگاه‌های کارکنان سازمان‌های مختلف درباره بی‌عدالتی در سازمان‌ها به عنوان رفتار غیرقانونی، رفتار اخلاقی یا خطای انسانی قابل بخشش در شهر اصفهان به مرحله اجرا درآمده است. در راستای دستیابی به هدف پژوهش دویست نفر از کارکنان سازمان‌های بیمه ایران، شهرداری، اداره برق و برخی صنایع نساجی و ... به صورت تصادفی ساده برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های پژوهش انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسشنامه ده سئوالی استفاده به عمل آمد. پرسشنامه مذکور از نظر روایی صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و سه داور با ضریب توافق متوسط ۰/۸۳ وضعیت پرسشنامه را مورد تأیید قرار دادند. یافته‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از آزمون خی دو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن بود که در مواردی نظیر تصمیم‌گیری غلط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تغییر تصمیمات نادرست، در بی‌عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌های رفاهی و در تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان به طور معنی‌داری گرایش‌های نظری افراد شرکت‌کننده در تحقیق معطوف به غیرقانونی تلقی کردن اعمال مذکور بوده است. اما در موارد دیگر نظیر تصمیم‌گیری در مورد کارکنان براساس اطلاعات محدود و احیاناً غیرواقعی، در برخورد‌های ارباب و برده با کارکنان، در تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان و ... به طور معنی‌داری گرایش‌های نظری افراد شرکت‌کننده در تحقیق معطوف به غیراخلاقی و غیرانسانی تلقی کردن اعمال مذکور و احیاناً خطای انسانی قابل بخشش بوده است.

کلید واژه‌ها: بی‌عدالتی در سازمان‌ها، عمل غیرقانونی، عمل غیراخلاقی، عمل غیرانسانی، خطای انسانی قابل بخشش.

مقدمه

عدالت در معنی و درک امروزین آن ارتباط نزدیکی با مفاهیمی چون آزادی، برادری و برابری دارد. در واقع بسیاری از نظام‌ها و نهادها بر مبنای اینکه آیا همه اعضای آن دارای حقوق مساوی هستند و نهاد مذکور به‌روزی آنها را تضمین می‌کند یا خیر مورد داوری قرار می‌گیرند. اگر بخواهیم تعریف عام تری از عدالت داشته باشیم باید بگوییم که نظام‌ها و نهادها از جنبه اجتماعی عادلانه است که در آن هر کس بر اساس طبیعت و فطرت انسانی زندگی می‌کنند. در بسیاری از مکاتب فکری کنونی تحقق عدالت را منوط بر به رسمیت شناختن حقوق و آزادی‌های مشروع انسانی می‌داند. دین اسلام نیز در جای جای آموزه‌های خود تأکید ویژه‌ای بر عدالت نموده است. به تعبیر استاد مطهری اصل عدالت از مقیاس‌های اسلام است و باید دید که چه چیزی بر آن منطبق می‌شود. در این معنی عدالت در دین اسلام سرسلسله علل احکام است. به عبارت کلی‌تر در دین اسلام آنچه که عدل است از طریق دین بیان می‌شود، بنابراین عدالت در دین اسلام حاکم بر احکام است نه تابع آن (جمشیدی، ۱۳۸۰). در کنار توجه به مفهوم و برداشت انسان‌ها در عدالت، محیط‌های که انسان در آنها به تعامل دیگران می‌پردازد از نظر سیر تاریخی اشکال خاصی از عدالت نظیر عدالت سازمانی، عدالت اجتماعی، عدالت اقتصادی و حتی سیاسی را در گنجینه فکری و گفتاری بشر جای داده است. نکته حائز اهمیت اینکه نوع ادراک افراد در محیط‌های مختلف از واژه عدالت تبعات متفاوتی را به همراه می‌آورد. برای مثال داوری در باب عدالت در سازمان‌ها به طور معنی‌دار و نسبتاً یابدار تعهد سازمانی، تمایل به ماندن و یا ترک سازمان و رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند (آمبروزی و کروپان زانو، ۲۰۰۳). از نظر تاریخی تأکید سنتی در حوزه عدالت سازمانی به دنبال اثبات خود

پدیده عدالت به صورت بنیادی و کلی بوده است. این روند تا اندازه قابل توجهی محققان را از پرداختن به اینکه چرا افراد به عدالت توجه نشان می‌دهند باز داشته است. در این مقاله و در مباحثی که در پی می‌آید خواهیم دید که سیر توجهات به چرایی عدالت چگونه افزایش یافته است.

دیدگاه‌های عدالت سازمانی

از نظر پیشینه مباحث نظری در باب چرایی توجه کارکنان سازمان‌ها به مبحث عدالت دو الگو در آغاز معرفی شده است. یک دیدگاه در این حوزه به الگوی ابزاری و دیگری به الگوی ارتباطی موسوم بوده است. براساس الگوی ابزاری گفته می‌شود که افراد به این دلیل به عدالت علاقه نشان می‌دهند که برای آنها پیامدهای مادی (اعم از پاداش، امکانات و ...) و مثبت به همراه می‌آورد. در مقابل در الگوی ارتباطی گفته می‌شود که افراد به این دلیل به عدالت توجه نشان می‌دهند که از طریق این مفهوم آنها حس تعلق و عزت نفس خود را تقویت می‌کنند. دیدگاه دیگری که اخیراً در این باره معرفی شده، به فضیلت‌های اخلاقی^۱ یا الگوی وظیفه شناسی اخلاقی^۲ موسوم است (کروپان زانو و همکاران، ۲۰۰۳؛ فولگر و همکاران، ۲۰۰۵). در دیدگاه فضیلت خواهی اخلاقی، این نقطه نظر مورد تأکید است که افراد صرفاً به دلیل اخلاقی بودن به عدالت توجه نشان می‌دهند. آنچه که به لحاظ نظری از دید اندیشمندان حوزه عدالت سازمانی از اهمیت برخوردار است، توان تبیین هر یک از این سه الگو است (کروپان زانو و همکاران، ۲۰۰۱).

واقعیت این است که هر یک از سه الگوی معطوف به توضیح چرایی توجه افراد به عدالت، هر یک به تنهایی قادر به توضیح تفاوت‌های فردی و موقعیتی در حوزه

عدالت و به ویژه عدالت سازمانی نیستند. شاید همه افراد در هر موقعیتی، توجه خیلی جدی به عدالت نداشته باشند. یعنی در برخی شرایط، انسانها صرفاً برای به حداکثر رساندن نفع شخصی خویش به عدالت توجه می کنند. در چنین بافتی، نفع شخصی، انگیزه‌ای است که باعث می شود تا افراد صرفاً در راستای دستیابی به منافع شخصی دست به عمل بزنند. چنین منافعی می تواند عینی و محسوس (برای مثال پول، یا دریافت ارتقاء و ترفیع) و یا غیر محسوس (مثل کسب پایگاه خاص اجتماعی یا گروهی) باشند. کلیدی ترین مشخصه چنین تبیینی در واقع هدفمندی سود مدار عمل یا اقدام است. این الگو به خصوص در زمان‌های کمبود امکانات و فرصت‌ها، داوری‌های افراد را در راستای تمایل به تلقی کردن شرایط بصورت منصفانه مشروط به دریافت محسوس از امکانات، کالاها یا فرصت‌های دارای کمبود سوق می دهد. از نگاهی کلی، شاید بتوان گفت انسانها دارای دو دسته نیاز کلی هستند: یکی نیازهای اقتصادی^۱ و دیگری نیازهای هیجانی اجتماعی^۲. از یک طرف هریک از ما به عنوان انسان، دارای نیازمندی‌های اساسی ضروری برای بقاء هستیم. تقاضا و نیاز به غذا، سرپناه و پوشاک از این زمره هستند. طبقه دوم نیازها مستقیماً با ماهیت اجتماعی انسان درهم تنیده شده است. کم و بیش، انسان‌ها تمایل شدیدی به اینکه توسط دیگران ارزشمند و مفید تلقی شوند دارند. از زمره عینی ترین این نیازها می توان به حس شأن و منزلت و احترام داشتن در نظر دیگران اشاره کرد. بنابراین این حقیقتی انکارناپذیر است که ما انسان‌ها نمی توانیم به تنهایی همه نیازهای خود را درمان کنیم. در این صورت، ما انسان‌ها باید برای کسب پایگاه، ارزش و احترام به دیگران چشم داشت داشته باشیم (فولگر و کروپان زانو^۳، ۱۹۹۸).

1- Economic needs

2- Socioemotional needs

3- Folger & Cropanzano

برای ارضاء چنین نیازهایی (نیازهای اقتصادی و نیازهای اجتماعی - هیجانی) بسیاری از افراد در محیط‌های کار به طور جدی تحت فشار قرار دارند. مسائل اقتصادی که گاهی منافع ابزاری نامیده می‌شود، مواردی هستند که با خوب زیستی، راحتی و استانداردهای مادی زندگی مربوط می‌شود. در مقابل منافع هیجانی - اجتماعی، منفعی هستند که به پایگاه و هویت گروهی افراد باز می‌گردد. منافع اجتماعی - هیجانی که اغلب به منافع نمادین موسوم هستند، شاخص و نشانه‌ای از پایگاه و ارزش فرد در بافت برخی گروه‌های اجتماعی است. البته به طور جدی باید توجه داشت که منافع اقتصادی و هیجانی - اجتماعی به شدت با یکدیگر ارتباط دارند (لایند^۱، ۲۰۰۱؛ دویچ^۲، ۲۰۰۰؛ فی در^۳، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳؛ فولگر^۴، ۱۹۹۸؛ فولگر و کروپان زانو^۵، ۱۹۹۸؛ اگر، کروپان زانو و گلدمن^۶، ۲۰۰۵).

الگوی فراانگیزه‌های اخلاقی در توجه به عدالت سازمانی

در کنار انگیزه‌های اجتماعی یا مادی برای توجه به عدالت، انگیزه یا فراانگیزه اخلاقی^۷ نیز طی سال‌های اخیر برای توجه به عدالت مطرح شده‌اند. با باور فولگر (۱۹۹۸ و ۲۰۰۱) الگوی وظیفه شناسی اخلاقی دارای توان بالقوه‌ای برای تبیین چرایی توجه افراد به مبحث عدالت است. در واقع این الگو که به دنبال تبیین انگیزه اخلاقی عدالت و انصاف است، به عنوان تبیینی جایگزین برای مباحث عدالت به جای الگوهای سنتی مادی و ارتباطی مطرح شده است. دو نکته در این شرایط حائز اهمیت است: اول اینکه الگوهای مادی و ارتباطی عدالت را می‌توان به عنوان تبیینی بر اینکه چرا افراد توجهشان به عدالت جلب می‌شود نگرست، چرا که افراد براساس

1- Lind

3- Feather

5- Folger & Cropanzano

7- Moral meta-motive

2- Deustch

4- Folger

6- Goldman

این دو الگو بدلیل منافع قابل قبول و مطلوبی که از شرایط (چه بعد مادی و چه بعد شأن و منزلت گروهی و فردی) عایدشان می شود توجهشان به عدالت جلب می شود. در این مورد به نظر می رسد که این الگوها بیشتر به دنبال تبیین این امر هستند که چرا افراد علاقه مند به کار کردن در سازمان ها هستند نه به دنبال اینکه چرا افراد به عدالت توجهشان جلب می شود. تبیین هایی که به ویژه از طریق الگوی مادی عدالت ارائه می شود نفع شخصی افراد است و نه انگیزه های زیربنایی عدالت برای آنها، در حالی که عدالت در این معنی می تواند مفهوم متمایزی از انگیزه برای نفع شخصی باشد. دو مفهوم توجه به نفع شخصی و عدالت به نظر مفاهیمی برابر می رسند اما واقعیت این است که اگر قرار باشد صرفاً هر کسی به نفع شخصی و پیامدهای مثبت دریافتی توجه کند، به زودی از لحاظ ساختار پدیدار شناسی درون ذهنی بسادگی عدالت و انصاف رنگ می بازد چرا که هر کسی صرفاً به دنبال نفع شخصی خویش خواهد بود و در این بین به نفع دیگران توجهی نشان نخواهد داد. دوم اینکه الگوهای مادی و ارتباطی عدالت را ممکن است با این بحث که افراد بر اساس این الگو از طریق منافی که به آنها اختصاص می یابد توجهشان به عدالت جلب می شود مرتبط با جرایمی عدالت بدانیم. در این شرایط نیز به نظر نمی رسد که این دو الگو واقعاً در نهایت به توضیحی بر اینکه چرا افراد به خودی خود و بدون توجه به فواید و دستاوردهای مادی و اجتماعی عدالت را مهم و جدی می دانند منجر شود. در سطحی اولیه شاید این دو الگو صرفاً بتوانند تبیین انگیزه مرتبه اول^۱ در باب عدالت یا انگیزه کنترل^۲ را ارائه کنند. بنابراین به نظر می رسد که در سلسله مراتب انگیزش، انگیزه وظیفه شناسی یا وظیفه مداری نیز وجود داشته باشد که در واقع این الگو نیز تبیینی بر اینکه چرا توجه افراد در اجتماع و سازمان ها به عدالت جلب می شود ارائه می نماید. در این مفهوم

شاید به توان گفت که انگیزه‌های اخلاقی توجه به عدالت به عنوان انگیزه سطح بالاتر^۱ می‌تواند تعارضی با انگیزه‌های سطح اول ارتباطی و مادی نداشته باشد (فولگر، ۱۹۹۸). به بیانی ساده‌تر شاید بتوان گفت که الگوی اخلاقی (بر مبنای وظیفه مداری انسانی) می‌تواند نقاط ضعف الگوهای مادی و ارتباطی را در حدی قابل پوشش دهد. در این راستا شاید بتوان این بحث را نیز مطرح کرد که چرا تصور می‌شود الگوی وظیفه مداری عدالت قادر به کمک برای یافتن فرا انگیزه‌ای برای عدالت سازمانی است. وظیفه شناسی و گرایش‌های اخلاقی به این دلیل فرا انگیزه نامیده می‌شود که در توجهات افراد به مفاهیمی نظیر عدالت در صفوف اول اثرگذاری قرار ندارند. و دلیل دیگر آن است که برای متمایز سازی این نوع انگیزه‌های معطوف به داوری که اساساً در نظریه‌های رشد اخلاقی، سطوح بالاتر رشدی را انعکاس می‌دهند، از انگیزه‌های مادی و اساساً ارتباطی سطح پایین جدا شوند. با تکیه بر پژوهش‌های صورت گرفته در الگوی فرانگیزه‌های اخلاقی عدالت سازمانی گفته می‌شود وقتی مسائل اخلاقی به اندازه کافی برجسته می‌شوند، انصاف رفتاری تأثیر بیشتری بر واکنش‌های بعدی افراد به جای می‌گذارد (اسچلمن و مک‌لر^۲، ۱۹۹۴؛ اسچلمن، ۲۰۰۲؛ اسکیتکا^۳، ۲۰۰۲؛ استون رومرو و استون^۴، ۲۰۰۵). یعنی در بسیاری شرایط و موقعیت افراد پس از بررسی و پردازش کفایت عادلانه امور مادی، چنانچه احساس نمایند که آنها سطح بالایی از پیامدهای توزیعی را دریافت داشته‌اند (یعنی در واقع به آنها بیش از حد لازم پرداخت شده) تمایل به کاهش کمیت رفتاری همزمان با افزایش کیفیت رفتاری برای حفظ شرایط منصفانه (علیرغم بیش پرداخت به دلیل الگوی مادی توجه به عدالت) نشان می‌دهند. اما جالب است که توجه داشته باشیم، چنین اثری زمانی برجسته‌تر است که افراد دارای سطوح بالایی از رشد اخلاقی و

1- Higher-order motive

3- Skitka

2- Schulman & Mekler

4- Stone-Romero & Stone

پای‌بندی به اخلاقیات انسانی باشند. مطالعات اولیه وچو^۱ (۱۹۸۱) ثابت نموده که دریافت کنندگان با اخلاق و پای‌بند به اصول انسانی ترجیح نیرومندی برای تخصیص‌های مادی منصفانه نسبت به پیامدهای مطلوب و خارج از قاعده دارند. این امر نشان می‌دهد که چنین ترجیحی بوسیله انصاف و تحت نفوذ مسائل اخلاقی کنترل می‌شود. بنابراین چنانکه از دیدگاه فرا‌انگیزه‌های اخلاقی عدالت‌سازمانی می‌توان نگرست و مطرح کرد این واقعیت است که اخلاقیات انسانی می‌تواند بخوبی ملاک انصاف را در الگوهای مادی و ارتباطی وارد معادلات داوری نموده و آنها را جهت دهی و کنترل کند. بدین معنی که اخلاقیات (مبتنی بر ارزش و احترام انسانی بطور کلی، برابری انسان‌ها در هر موقعیت و مقامی، مثبت تلقی نمودن فطرت انسانی و امثال آن) توجه به میزان تخصیص مادیات و پیامدهای عینی و اجتماعی را زیر چتر انصاف به سویی کاملاً عادلانه بر مبنای نفع شخصی در کنار نفع عمومی سوق می‌دهد. در مقاله کنونی جای بحث زیادی برای پرداخت تفصیلی به فرا‌انگیزه‌های اخلاقی وجود ندارد. این مبحث به گفتاری دیگر و مبسوط‌تر واگذار می‌شود. در همین جا این نکته حائز اهمیت است که از بعد انگیزه وظیفه‌شناسی اخلاقی می‌توان توجه و علاقه دریافت کنندگان پیامدها، مشاهده گران توزیع و تخصیص دهندگان توزیع را به خوبی توضیح داد (فولگر، ۲۰۰۱). بر اساس دیدگاه وظیفه‌شناسی اخلاقی و انسانی، انسان‌ها صرف نظر از نتیجه مثبت یا منفی توجهشان به عدالت جلب می‌شود. براساس همین دیدگاه است که چه فرد دریافت‌کننده امکانات، چه تخصیص‌دهنده و معجری رفتارهای تحت داوری عدالت بنیاد و چه حتی شاهدان این روند، تنبیه را گاهی برای بی‌عدالتی لازم می‌دانند. این تنبیه می‌تواند بعد قانونی و انسانی داشته

باشد و هم می‌تواند به عنوان باوری بر عدالت غایی به خداوند واگذار شود (میز، ۱۹۹۸).

جمع‌بندی مبانی نظری و پژوهشی

در تلفیق انگیزه‌های اخلاقی و انسانی عدالت، این پژوهش در راستای این هدف صورت‌بندی شد تا فرا انگیزه‌های اصلی عدالت سازمانی را در قالب داوری مدیران و کارکنان صنایع و سازمان‌های مختلف در باب بی‌عدالتی مورد بررسی قرار دهد. در این بررسی هر یک از نمودهای اصلی عدالت رویه‌ای و توزیعی در سازمان‌ها که در مجموع ده نمود بوده (با استفاده از منابعی نظیر گرین برگ، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲) بصورتی معکوس و در قالب حالت ناعادلانه مطرح و از پاسخگویان درخواست شده تا بر حسب دو نمود فرا انگیزه اخلاقی، یکی تنبیه از طریق مراجع قانونی و دیگری واگذاری فرد به خدا و یک فرا انگیزه انسانی و اخلاقی بخشش و چشم پوشی مورد داوری قرار دهند. بنابراین می‌توان گفت که مسئله اساسی در پژوهش حاضر آن بوده که مشخص کنیم وقتی افراد در موقعیتی قرار می‌گیرند که با بی‌عدالتی مواجه می‌شوند، ترجیح می‌دهند از چه داوری‌های انسانی و اخلاقی استفاده کنند. اینکه افراد در توجه به بی‌عدالتی کدام داوری انسانی و اخلاقی را انتخاب می‌کنند برای پیامدهای رفتاری بعدی آنها حائز اهمیت است. ممکن است کسی که قائل به بخشش رفتار ناعادلانه است با کسی که قائل به تنبیه قانونی (از طریق انسان‌ها) است در موقعیت‌های مختلف رفتارهای متفاوتی از خود نشان دهند. یا برای نمونه کسی که رفتار ناعادلانه را مستحق مجازات می‌داند آن هم از طرف خداوند نه انسان‌ها احیاناً ممکن است در واکنش به بی‌عدالتی رفتارهایی متفاوت رادریش بگیرند. به این معنی

که گروهی ممکن است رفتارهای تلافی جویانه انجام دهند و گروه دیگر ممکن است دست به چنین رفتارهایی نزنند. تلویحات این نوع رفتار برای بحث بزه دیدگی نیز حائز اهمیت خواهد بود.

روش

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. از طریق این روش تلاش گشته تا نظرات گروهی از کارکنان سازمان‌ها و صنایع نسبت به نمودهای بی عدالتی در رفتار مدیران مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش را سازمان‌ها و صنایع مستقر در شهر اصفهان تشکیل داده‌اند.

نمونه و روش نمونه‌گیری: نمونه تحقیق حاضر را دویست نفر از کارکنان بهداری اصفهان، صنایع تولید پوشاک، مخابرات، اداره بیمه، اداره برق، صنایع بافندگی، شهرداری، فرمانداری، ثبت احوال، مرآت فولاد، توکا، بیمه ایران، رنگرزی گل نثار، کارخانه به باف و چند سازمان دیگر تشکیل داده‌اند. جهت نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده به عمل آمد. بدین شکل که از هر سازمان تعدادی به صورت تصادفی برای پاسخگویی به پرسشنامه تحقیق انتخاب شدند. در صورت عدم تمایل افراد انتخاب شده به همکاری مجدداً تعدادی برای پاسخگویی انتخاب می‌شده‌اند.

ابزار پژوهش: جهت جمع‌آوری اطلاعات ده نمود اصلی بی عدالتی ابتدا از منابع متون مطرح (از قبیل آمبروزی و کروپان زانو^۱، ۲۰۰۳؛ بارکلی، اسکارلیکی و پوگ^۲، ۲۰۰۵؛ بلیدر و تیلر^۳، ۲۰۰۵؛ بروکنر و وایزن فلد^۴، ۲۰۰۵؛ کال کوئیت، گرین برگ

و اسکاک^۱، ۲۰۰۵) به این شرح انتخاب شدند: تصمیم‌گیری علط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تصمیمات نادرست، تصمیم‌گیری در مورد کارکنان بر اساس اطلاعات محدود و احیاناً غیرواقعی، برخوردهای پرخاشگرانه و غیر انسانی با کارکنان، بی توجهی به نیازهای کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری، برخوردهای ارباب و برده با کارکنان، تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان، بی عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌های رفاهی، بی توجهی به ارتقاء و ترفیع بر اساس عملکرد واقعی کارکنان، تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان و استبداد و جزم اندیشی در مورد کارکنان. سپس هریک از این حالت‌ها بدین شکل تبدیل به یک سناریوی موقعیتی شد: چنانچه مدیری مرتکب هریک از این اعمال شود، چگونه باید با این عمل برخورد شود. برخوردهای پیش‌بینی شده در سه دسته قرار داده شد: برخورد از طریق مراجع قضایی، واگذاری مجازات رفتار به خداوند و چشم‌پوشی از آن به عنوان خطای انسانی. این سه دسته رفتار بدین دلیل انتخاب شدند که سه واکنش نسبت به بی‌عدالتی را نشان می‌دهند. بنابراین ده نمود اصلی برشمرده شده تبدیل به ده سناریوی سه گزینه‌ای به شرحی که گذشت، شدند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه بررسی گردید و تأیید شد. توافق بین سه داور در حوزه روانشناسی نیز به شرح زیر است.

جدول (۱) - توافق بین سه داور درباره پرسشنامه پژوهش

داوران	اول	دوم	سوم
اول	۱	۰/۸۵	۰/۸۷
دوم	۰/۸۵	۱	۰/۷۹
سوم	۰/۸۷	۰/۷۹	۱

روش اجرای پرسشنامه: پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش به صورت خود گزارش دهی توسط اعضای گروه نمونه پاسخ داده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از جدول توزیع فراوانی و آزمون خی دو استفاده بعمل آمده است.

یافته‌های پژوهش: در جدول (۲) یافته‌های پژوهش در ارتباط با ده نمود اصلی بی‌عدالتی و پاسخ‌های شرکت کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول (۲) - فراوانی و نتیجه آزمون خی دو درباره ده نمود اصلی بی‌عدالتی

معنی داری	درجه آزادی	مقدار خی دو	باقیمانده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	شاخصهای آماری		ابعاد بی‌عدالتی
						گزینه‌ها	گزینه‌ها	
۰/۰۰۵	۲	۱۰/۷۲۰	۲۱/۳	۶۶/۷	۸۸	عمل غیرقانونی	۱- تصمیم‌گیری غلط در مورد	
			-۶/۷	۶۶/۷	۶۰	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	کارکنان و مقاومت در برابر	
			-۱۴/۷	۶۶/۷	۵۲	خطای انسانی قابل بخشش	تغییر تصمیمات نادرست	
۰/۰۰۱	۲	۱۴/۱۷۰	-۲۴/۷	۶۶/۷	۴۲	عمل غیرقانونی	۲- تصمیم‌گیری در مورد کارکنان	
			۸/۳	۶۶/۷	۷۵	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	براساس اطلاعات محدود و واحیاناً	
			۱۶/۳	۶۶/۷	۸۳	خطای انسانی قابل بخشش	غیرواقعی	
۰/۰۰۰	۲	۲۷/۶۴۰	۲۷/۳	۶۶/۷	۹۴	عمل غیرقانونی	۳- برخوردهای پرخاششگرانه	
			۵/۳	۶۶/۷	۷۵	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	و غیرانسانی با کارکنان	
			-۳۲/۷	۶۶/۷	۸۳	خطای انسانی قابل بخشش		

ادامه جدول (۲) - فراوانی و نتیجه آزمون خی دو درباره ده نمود اصلی بی عدالتی

معنی داری	درجه آزادی	مقدار خی دو	باقیمانده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	شاخصهای آماری	ابعادی عدالتی
						گزینه‌ها	
۰/۰۱۴	۲	۸/۵۳۰	-۷/۷	۶۶/۷	۵۹	عمل غیرقانونی مستحق مجازات	۴- بی توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم گیری
			۱۹/۳	۶۶/۷	۸۶	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	
			-۱۱/۷	۶۶/۷	۵۵	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۳۶/۶۴۰	۹/۳	۶۶/۷	۷۶	عمل غیرقانونی مستحق مجازات	۵- برخورد‌های ارباب و برده با کارکنان
			۲۹/۳	۶۶/۷	۹۶	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	
			-۳۸/۷	۶۶/۷	۲۸	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۱۵/۵۲۰	-۱/۷	۶۶/۷	۶۵	عمل غیرقانونی مستحق مجازات	۶- تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان
			۲۳/۳	۶۶/۷	۹۰	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	
			-۲۱/۷	۶۶/۷	۴۵	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۳۹/۳۴۰	۲۴/۳	۶۶/۷	۹۱	عمل غیرقانونی مستحق مجازات	۷- بی عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌های رفاهی
			۱۷/۳	۶۶/۷	۸۴	عمل غیراخلاقی و غیرانسانی	
			-۴۱/۷	۶۶/۷	۲۵	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۱۹	۳/۳	۶۶/۷	۷۰	عمل غیرقانونی مستحق مجازات	۸- بی توجهی به ارتقاء و ترفیع

			۲۳/۳	۶۶/۷	۹۰	عمل غیر اخلاقی و غیر انسانی	بر اساس عملکرد واقعی کارکنان
			-۲۶/۷	۶۶/۷	۴۰	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۲۹/۲۳۰	-۲۶/۷	۶۶/۷	۸۷	عمل غیر قانونی مستحق مجازات	۹- تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان
			۳۴/۳	۶۶/۷	۸۶	عمل غیر اخلاقی و غیر انسانی	
			-۷/۷	۶۶/۷	۲۷	خطای انسانی قابل بخشش	
۰/۰۰۰	۲	۲۹/۲۳۰	-۲۶/۷	۶۶/۷	۴۰	عمل غیر قانونی مستحق مجازات	۱۰- استبداد و جزم اندیشی در مورد کارکنان
			۳۴/۳	۶۶/۷	۱۰۱	عمل غیر اخلاقی و غیر انسانی	
			-۷/۷	۶۶/۷	۵۹	خطای انسانی قابل بخشش	

چنانچه در جدول (۲) دیده می‌شود، در تصمیم‌گیری غلط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تغییر تصمیمات نادرست، ۹۱ نفر این عمل را غیر قانونی و مستحق مجازات تلقی نموده و ۶۰ و ۵۲ نفر به ترتیب این عمل را غیر اخلاقی و غیر انسانی و خطای انسانی قابل بخشش تلقی نموده‌اند. خي دو محاسبه شده (۱۰/۷۲۰) حاکی از آن است که به طور معنی داری فراوانی کسانی که این عمل را غیر قانونی مستحق مجازات تلقی نموده‌اند بیش از دو گروه دیگر بوده است. در تصمیم‌گیری در مورد کارکنان بر اساس اطلاعات محدود و احیاناً غیر واقعی، فراوانی تلقی این عمل به عنوان عمل غیر اخلاقی و غیر انسانی و خطای انسانی قابل بخشش بیش از فراوانی عمل غیر قانونی مستحق مجازات به صورت معنی دار ($P < ۰/۰۱$ و $۱۴/۱۷ =$ خي دو) بوده است. در برخورد های پرخاشگرانه و غیر انسانی دو طیف عمل غیر قانونی مستحق

مجازات و خطای انسانی قابل بخشش از عمل غیراخلاقی و غیرانسانی ($P < 0/01$) و $27/640$ = خی دو) بیشتر بوده است. در بی توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم‌گیری طیف عمل غیراخلاقی و غیرانسانی که مستحق مجازات از طرف خداوند است، به صورت معنی داری بیش از دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و خطای انسانی قابل بخشش ($P < 0/05$ و $8/530$ = خی دو) بوده است. در برخورد‌های ارباب و برده با کارکنان، دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و به ویژه عمل غیراخلاقی و غیرانسانی از طیف خطای انسانی قابل بخشش به صورت معنی داری ($P < 0/01$ و $36/640$ = خی دو) بیشتر بوده است. در تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان، طیف عمل غیراخلاقی و غیرانسانی به صورت معنی داری بیش از دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و خطای انسانی قابل بخشش ($P < 0/01$ و $15/25$ = خی دو) بوده است. در بی عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌های رفاهی دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و عمل غیراخلاقی و غیرانسانی به صورت معنی داری بیش از طیف خطای انسانی قابل بخشش ($P < 0/01$) و $39/43$ = خی دو) بوده است. در بی توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی کارکنان به ویژه طیف عمل غیراخلاقی و غیرانسانی در حد معنی داری ($P < 0/01$ و 19 = خی دو) دارای فراوانی بالاتری می‌باشد. در تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و عمل غیراخلاقی و غیرانسانی در حد معنی داری ($P < 0/01$ و $35/41$ = خی دو) بالاتر از طیف خطای انسانی قابل بخشش می‌باشد. در استبداد و جزم‌اندیشی در مورد کارکنان، طیف عمل غیراخلاقی و غیرانسانی در حد معنی داری ($P < 0/01$) و $29/23$ = خی دو) بالاتر از دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و خطای انسانی قابل بخشش بوده است. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که بی عدالتی در تصمیم‌گیری

غلط و مقاومت در برابر تغییر، بی‌عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌های رفاهی و در برخوردهای پرخاشگرانه و غیرانسانی با کارکنان شرکت کنندگان در تحقیق عمل غیرقانونی مستحق مجازات را بانسبت بیشتری نسبت به دو حالت عمل غیراخلاقی و غیرانسانی و خطای انسانی قابل بخشش انتخاب نموده‌اند. بی‌توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم‌گیری، برخوردهای ارباب و برده با کارکنان، تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان، بی‌توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی کارکنان و در استبداد و جزم‌اندیشی در مورد کارکنان شرکت کنندگان با نسبت بیشتری عمل غیراخلاقی و غیرانسانی که باید مجازاتش به خداوند واگذار شود را انتخاب کردند. و سرانجام در تصمیم‌گیری در مورد کارکنان براساس اطلاعات محدود و احياناً غیرواقعی دوطیف عمل غیراخلاقی و غیرانسانی و خطای انسانی قابل بخشش و در تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان دو طیف عمل غیرقانونی مستحق مجازات و عمل غیراخلاقی و غیرانسانی در حد بالاتری انتخاب شده‌اند. در جدول (۳)، رتبه درصدی رتبه بندی، ده نمود بی‌عدالتی بر اساس نظر گروه نمونه ارائه شده است.

جدول (۳) - رتبه درصدی رتبه بندی یک تا ده از لحاظ تأثیر ده نمود بی عدالتی در

عملکرد کارکنان

ردیف	رتبه	رتبه بندی نمودهای بی عدالتی	رتبه درصدی براساس تأثیر بی عدالتی بر عملکرد کارکنان									
			۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۴	۱	تصمیم گیری غلط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تغییر تصمیمات نادرست	۲۶/۹	۴۳	۵۲/۸	۶۱/۱	۷۱	۷۶/۷	۷۹/۳	۸۳/۴	۸۷	۱۰۰
۸	۲	تصمیم گیری در مورد کارکنان بر اساس اطلاعات محدود و احیاناً غیر واقعی	۲۱/۶	۳۷/۱	۴۹/۵	۵۸/۸	۶۶	۷۷/۷	۷۷/۸	۸۴/۵	۹۴/۸	۱۰۰
۶	۳	برخوردهای پرخاشگرانه و غیر انسانی با کارکنان	۲۵/۹	۴۹/۲	۶۳/۷	۷۲	۷۹/۳	۸۱/۹	۸۷/۶	۹۱/۷	۹۴/۸	۱۰۰
۹	۴	بی توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم گیری	۲۰/۱	۴۰/۲	۴۹/۵	۵۵/۷	۶۴/۴	۷۳/۷	۷۸/۹	۸۸/۷	۹۵/۹	۱۰۰
۱	۵	برخوردهای ارباب و برده با کارکنان	۳۵/۱	۵۴/۶	۶۶/۵	۷۲/۲	۷۷/۸	۷۹/۹	۸۷/۱	۹۲/۳	۹۵/۴	۱۰۰
۷	۶	تبعیض و نابرابری در اجراء تصمیمات برای کارکنان	۲۵/۳	۴۷/۴	۶۰/۳	۷۲/۲	۷۹/۴	۸۶/۶	۸۸/۷	۹۳/۸	۹۵/۹	۱۰۰
۶	۷	بی عدالتی در توزیع امکانات و فرصت های رفاهی	۲۵/۹	۴۶/۶	۵۱/۸	۶۱/۱	۷۲	۷۷/۲	۸۴/۵	۸۸/۶	۹۶/۴	۱۰۰

۱۰۰	۹۵/۹	۹۰/۲	۸۲/۴	۷۶/۲	۶۹/۹	۶۱/۷	۵۳/۴	۴۶/۱	۳۰/۱	بی توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی کارکنان	۸	۳
۱۰۰	۹۴/۳	۹۰/۷	۸۰/۳	۷۵/۱	۷۰/۵	۶۱/۱	۵۳/۴	۴۳/۵	۲۶/۴	تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان	۹	۵
۱۰۰	۸۹/۶	۸۵/۹	۸۲/۸	۷۵/۵	۶۸/۸	۵۷/۸	۵۰	۴۲/۷	۳۰/۲	استبداد و جزم اندیشی در مورد کارکنان	۱۰	۲

چنان که در جدول (۳) دیده می شود، از لحاظ رتبه درصدی برای رتبه یک (مهم ترین تأثیر بر عملکرد کارکنان) به ترتیب برخوردهای ارباب و برده با کارکنان، استبداد و جزم اندیشی در مورد کارکنان و بی توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی کارکنان و سپس تصمیم گیری غلط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تغییر نادرست (همزمان با تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان)، بی عدالتی در توزیع امکانات و فرصت های رفاهی (همزمان با برخوردهای پرخاشگرانه و غیرانسانی با کارکنان)، تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان، تصمیم گیری در مورد کارکنان براساس اطلاعات محدود و احياناً غیرواقعی و در آخر بی توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم گیری قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

عدالت سازمانی در روانشناسی صنعتی و سازمانی از زمره مفاهیم و اصطلاحاتی است که توجهات زیادی را از طرف محققان و اندیشمندان به خود جلب نموده است. این توجهات تا اندازه ای متأثر از توجه کلی انسان ها به مفهوم عدالت بوده است. به طور تقریبی از همان ابتدای توجهات به عدالت (که شاید قدمت آن به طور

کامل شناخته شده نباشد) همواره یک سؤال مطرح بوده و هست و آن اینکه چرا انسان‌ها به عدالت علاقه و توجه نشان می‌دهند. در حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی دو الگوی سنتی نفع شخصی (الگوی مادی) و ارزش و احترام گروهی (الگوی ارتباطی) از زمره مهم ترین الگوهای بوده‌اند که سعی نموده‌اند تا علت توجه انسان‌ها به عدالت را توضیح دهند. در هر دو این الگوها، علت اصلی توجه انسان‌ها پیامدهای ناشی از رویه‌ها و روش‌های عادلانه بوده است. در الگوی مادی، توجه انسان‌ها به عدالت بر اساس تخصیص‌های دریافتی از امکانات، فرصت‌ها و امثال آن که جنبه فیزیکی و مادی هم دارد توضیح داده می‌شود. اما در الگوی ارتباطی، پیامدها مادی نیست، بلکه ماهیت اجتماعی (و تا اندازه‌ای هیجانی) دارد. بدین ترتیب که رویه‌ها و روش‌ها و تخصیص‌های منصفانه به این دلیل مورد توجه هستند که انعکاسی از ارزش و احترام برای فرد است. به همین دلیل هم بسیاری از محققان (از جمله فولگر، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱) این الگوها را الگوهای وابسته به پیامدها می‌دانند. در کنار این دو الگو، الگوی نسبتاً جدیدتری یعنی الگوی وظیفه‌شناسی اخلاقی نیز طی سال‌های اخیر مطرح شده است. در این الگو، افراد صرف نظر از نوع و ماهیت پیامد (چه مثبت و چه منفی) صرفاً به خاطر اینکه انصاف و عدالت ماهیتاً اخلاقی و انسانی هستند مورد توجه قرار می‌گیرند. تمایز این الگو به طور نسبی با دو الگوی مادی و ارتباطی در این است که ماهیت پیامد تأثیر قاطعی بر داوری‌های عدالت بنیاد به جای نمی‌گذارد. به همین دلیل نیز دو الگوی قبلی را بسیاری از محققان (از جمله فولگر و کروپان زانو، ۱۹۹۸؛ لایند، ۲۰۰۱؛ دویچ، ۲۰۰۰؛ فیدر، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳) الگوهایی که مبتنی بر انگیزه‌های مادی و دنیوی هستند معرفی کردند و در مقابل الگوی فضیلت خواهی اخلاقی، اساساً الگوی وابسته به فرا انگیزه‌های مادی (یعنی انگیزه‌های اخلاقی و انسانی) معرفی شده است. پژوهش حاضر نیز به لحاظ ماهیت، پژوهشی است که در

آن به فرا انگیزه‌ها در عدالت سازمانی توجه شده است. بدین ترتیب که با معرفی سناریوهای بی عدالتی در قالب سؤال از پاسخگویان خواسته شده تا نظر اخلاقی و انسانی خود را برای برخورد با این بی عدالتی‌ها مشخص نمایند. یافته‌ها حاکی از آن بود که در سه حوزه تصمیم‌گیری غلط در مورد کارکنان و مقاومت در برابر تصمیمات نادرست، بی‌عدالتی در توزیع امکانات و فرصت‌ها و در تبعیض در تقسیم پاداش و مزایا بین کارکنان، پاسخگویان بیشتر متمایل به برخورد قانونی و مجازات با این رفتارها بودند. اما در عوض در موارد تصمیم‌گیری درباره کارکنان براساس اطلاعات محدود و غیرواقعی، بی‌توجهی به نیازهای کارکنان هنگام تصمیم‌گیری، برخوردهای ارباب‌ورده با کارکنان، در تبعیض و نابرابری در اجرای تصمیمات برای کارکنان، بی‌توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی کارکنان و در استبداد و جزم‌اندیشی غیرمنصفانه تا اندازه بیشتری نظری در بین شرکت‌کنندگان به سوی رفتارهای غیرانسانی و غیراخلاقی که مستحق مجازات از طرف خداوند است و تا اندازه‌ای هم به سوی انتخاب خطای انسانی قابل بخشش سوق داده شده است. چنان که ملاحظه می‌شود در هفت مورد از ده مورد شرکت‌کنندگان تمایلی به برخوردهای قانونی و مجازات برای بی‌عدالتی نشان نداده‌اند. اما صرف نظر از ماهیت تمایلات، شواهد گویای آن است که در فرا انگیزه‌های عدالت نیز تنوع قابل توجهی دیده می‌شود. نکته حائز اهمیت که در توجهات به بی‌عدالتی بر مبنای اخلاقیات وجود دارد، این است که افراد ممکن است به سادگی تنبیه را تجویز کنند که در سه مورد بی‌عدالتی در توزیع امکانات، در مقاومت در برابر تصمیمات نادرست و در تبعیض و تقسیم پاداش و مزایا این وضعیت را شاهد هستیم. بنابراین فرا انگیزه‌های عدالت در یک نگاه می‌تواند به تنبیه و مجازات انسانی و یا تنبیه و مجازات خداوندی و احیاناً بخشش منجر شود. اما بخش دیگر شواهد نشان داد که در رتبه بندی بر مبنای

تأثیر بر روحیه و عملکرد کارکنان، برخورد ارباب و برده با کارکنان، استبداد و جزم اندیشی در مورد کارکنان و بی توجهی به ارتقاء و ترفیع براساس عملکرد واقعی در بالاترین رتبه‌ها قرار داشتند و در مقابل بی توجهی به نیازهای کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری در مورد کارکنان براساس اطلاعات محدود و احیاناً غیرواقعی در پایین‌ترین رتبه بودند. چنان‌که دیده می‌شود بالاترین رتبه‌ها مربوط به نحوه تعامل و ارتباط و نحوه تصمیم‌گیری است. در واقع به نظر می‌رسد که محورهای اصلی در گروه‌بندی و ترتیب‌بندی رفتارهای ناعادلانه با توجه به روابط آغاز گشته و سپس محدوده آن به توزیع امکانات و احیاناً رویه‌های تصمیم‌گیری و نحوه اجرای تصمیمات کشیده می‌شود. این امر خود جای تأمل فراوان و جدی دارد. علی‌رغم اینکه در حوزه بی‌عدالتی در روابط بیشتر پاسخگویان متمایل به مجازات این اعمال از طرف خداوند و حتی در مواردی بخشش بوده‌اند با این حال در رتبه‌بندی تأثیر بر عملکرد این بی‌عدالتی‌ها را بیش از موارد دیگر مؤثر دانسته‌اند.

این تفاوت و تعارض ظاهری از آنجا ناشی می‌شود که در برخوردهای قضائیتی با بی‌عدالتی احتمالاً ملاک‌های دیگری نسبت به زمانی که قضاوت در باب تأثیر بر عملکرد، مطرح می‌شود مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال برخورد ارباب و برده با کارکنان از نظر تأثیر بر عملکرد، به عنوان پرتأثیرترین ملاک رتبه‌بندی شده اما از طرف پاسخگویان به طور معنی‌داری تحت عنوان عملی که مستحق مجازات از طرف خداوند و نه انسان‌ها است انتخاب شده است. بنابراین تبعات رفتارهای ناعادلانه و کلاً فضای ناعادلانه در درون سازمان‌ها و صنایع جدی و نیازمند توجه اساسی است. لازم است در آینده طی تحقیقات دیگری بررسی شود که آیا افرادی که بی‌عدالتی را مستحق مجازات قانونی توسط مراجع قضایی می‌دانند نسبت به کسانی که بی‌عدالتی را غیراخلاقی و غیرانسانی دانسته و مجازات خداوندی یا بخشش را

برای این گونه رفتارها در نظر می‌گیرند برخوردهای متفاوتی در مقابل موقعیت‌هایی که در آن بی‌عدالتی وجود دارد نشان می‌دهند. درعین حال باید بررسی شود که تبعات رفتاری فراانگیزه‌های اخلاقی عدالت چیست؟ برای نمونه آیا فردی که موقعیت را ناعادلانه می‌داند و انتظار برخورد قانونی با آن را دارد، ولی این برخورد قانونی را مشاهده نمی‌کند خود با شیوه‌های منفعل یا فعال به عنوان فردی که مورد تعدی و ظلم قرار گرفته سعی می‌کند تا فشار فضای ناعادلانه را بر خود هموار کند. شواهد حاصل از این تحقیق یعنی الگوی تفاوت موجود بین برخورد با بی‌عدالتی (به صورت مجازات قانونی، مجازات خداوندی و یا بخشش) با رتبه بندی متفاوت نمودهای بی‌عدالتی این احتمال را مطرح می‌کند که ماهیت تعامل و ارتباط درون سازمانی می‌تواند به طور نسبی بر قضاوت افراد برای برخورد با بی‌عدالتی مؤثر باشد. برای نمونه چنانچه مدیر یا سرپرستی علی‌رغم در پیش گرفتن رفتارهای ناعادلانه در تصمیم‌گیری به صورت ظاهری سعی نماید شأن و احترام کارکنان را رعایت نماید احتمالاً این امر تا اندازه‌ای داوری‌های اخلاقی و احياناً نحوه برخورد کارکنان با بی‌عدالتی را تا اندازه‌ای تغییر جهت می‌دهد. در مجموع شواهد حاصل از این تحقیق نشان از آن دارد که فراانگیزه‌ها در توجه به عدالت سازمانی نقش ایفا می‌کنند. البته چنان که در پیشینه تحقیقات اشاره شد هر چه انسان‌ها توجهشان به مقوله‌های اخلاقی بیشتر جلب شود به همان اندازه نیز در داوری سعی می‌نمایند انصاف و عدالت را نیز رعایت کنند. این احتمال مطرح است که بتوان در تحقیقات آینده بین کسانی که خواهان مجازات‌های انسانی و قانونی برای بی‌عدالتی هستند با کسانی که این رفتارها را به خداوند واگذار نموده و یا قابل بخشش می‌دانند تفاوت‌هایی را در ابعاد روانی و شخصیتی پیدا نمود. این احتمال همچنین مطرح است که افراد خواهان برخوردهای قانونی و شدید با بی‌عدالتی، خود افرادی بسیار منصف و یا در مقابل، احياناً افرادی

متماایل به انتقام جویی و تلافی باشند. این روند به عنوان روندی جدید نیازمند توجه و تحقیقات جدیدی است.

منابع فارسی

جمشیدی، محمد حسین. (۱۳۸۰). *نظریه عدالت از دیدگاه فارابی - امام خمینی - شهید صدر*. چاپ اول، تهران: انتشارات پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی.

منابع انگلیسی

- Ambrose, M.L., & Cropanzano, R.A. (2003). Longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotions decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275.
- Barclay, L.J., Skarlicki, D.P., & Pugh, S.D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629-643.
- Blade, S.L., & Tyler, T.R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp.329-354), Mahwah, New Jersey, London; LEA.
- Brokner, J., & Wiesenfeld, B.M. (2005). How, when and why does outcome favorability interact with procedural fairness? In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp.525-554), Mahwah, New Jersey, London; LEA.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Scott, B.A. (2005). Organizational Justice: where do we stand? In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp.589-622), Mahwah, New Jersey, London; LEA.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mahler, C.J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-13
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Deutsch, M. (2000). Justice and conflict. In Deutsch M. & Coleman.P.T. (Eds.). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*, (pp.41-64). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Feather, N.T. (1999). Judgments of deservingness: Studies in the Psychology of justice and achievement. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 86-107.
- Feather, N.T. (2003). Distinguishing between deservingness and entitlement: earned outcomes versus lawful outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 33, 367-385.
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, (pp.13-34), Mahwah, NJ: Erlbaum
- Folger, R. (2001). Fairness as denounce. In S, W. Gilliland, D, D. Steiner, D, P. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, (pp.3-33), Greenwich: IAP.
- Folger, R., & Cropanzano, R., (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, VA: Sage.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). Justice and morality. In Greenberg J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp.329-354). Mahwah, New Jersey, London; LEA.

- Greenberg, J. (2000). Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes. In E.A. Locke (ed.), *A handbook of principles of organizational behavior*, (pp.181-195), Oxford, England: Black well.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can (n) ons of organizational justice. In Greenberg and Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, (pp.245-272), Stanford University Press: Stanford, California.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89,985-1003.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice Judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg, J., & Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in organizational justice*, (pp.56-88). Stanford University Press, Stanford: California.
- Maes, J. (1998). Immanent justice and ultimate justice: two ways of believing in justice. In L. Montada, & M. Lerner, (Eds.), *Responses to victimizations and belief in the just word* (pp.43-53). New York: Plenum.
- Schulman, M., & Meckler, E. (1994). *Bringing up a moral child; A new approach for teaching your child to be kind, just and responsible*. New York: Row: Doubleday.
- Schulman, M. (2002). How to become moral. In Snyder C.R. and Lopez, S.J. (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp.499-512), New York: Oxford University Press.
- Skitka, L.J. (2002). Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? A value protection model of justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28,588-597.
- Stone – Romero, E.F., & Stone, D.L. (2005). How do organizational justice concepts relate to discrimination and prejudice? In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp.439-468). Mahwah, New Jersey, London: LEA.
- Vecchio, R.P. (1981). An individual-differences interpretation of the conflicting predictions generated by equity theory and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*, 66,470-481.

