

# رابطه عدالت سازمانی با اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان

محمد طالقانی

دانشیار و مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت  
[M.Taleghani454@yahoo.com](mailto:M.Taleghani454@yahoo.com)

محمد فیض

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت  
[Mohammad\\_feiz@yahoo.com](mailto:Mohammad_feiz@yahoo.com)

پژوهش بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با اثربخشی، در سازمان بازرگانی استان گیلان می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه کارکنان سازمان بازرگانی استان گیلان و حجم نمونه 148 نفر که در نهایت 143 پرسشنامه در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی و ابزار تحقیق پرسشنامه با طیف لیکرت بوده است. یافته‌های تحقیق حاکی است بین عدالت رویه‌ای، مرادده‌ای، توزیعی و اطلاعاتی با اثربخشی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. یعنی هر قدر عدالت رویه‌ای، مرادده‌ای، توزیعی و اطلاعاتی در سازمان بیشتر باشد اثربخشی سازمانی بالاتر است.

## مقدمه

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف و عمیق در بنیان‌های جامعه. عصری که همه چیز با سرعت شگرف در حال تغییر و تحول است و پیشرفت‌های سریع در علوم و تکنولوژی، انسان را با وضعیتی که کمتر شباهتی

اثربخشی سازمانی / عدالت اطلاعاتی / عدالت توزیعی / عدالت

مرادده‌ای / عدالت رویه‌ای

## چکیده

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی را فراهم کرده است. 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. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای دیگر سازمانی است. از سوی دیگر اثربخشی سازمانی را درجه یا میزانی که سازمان‌ها به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌شوند، دانسته‌اند. هنگام تعیین اثربخشی سازمانی حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده‌اند سنجیده یا اندازه‌گیری شده و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. هدف این

با گذشته دارد مواجه ساخته و سبب گردیده تا انسان‌ها هر لحظه با پدیده‌های جدیدی در زندگی مواجه گردند. یکی از پدیده‌هایی که مولود پیشرفت‌های بشری عنوان می‌گردد سازمان‌ها هستند که هم اکنون به‌عنوان رکن اصلی اجتماع بر تمامی ابعاد زندگی انسان‌ها سایه گسترانیده و تمامی افکار و افعال انسان‌ها را تحت‌الشعاع خویش قرار داده‌اند. گسترش رو به رشد سازمان‌ها و تسلط آنان بر تمامی جنبه‌های زندگی بشری موجب گردیده تا این سازمان‌ها که ساخته و پرداخته دست بشری محسوب می‌گردند امروزه پا را از وظیفه خویش فراتر گذاشته و رفتارهای انسانی را به کلی تحت تأثیر خویش قرار دهند. بنابراین با توجه به تأثیر عمیق سازمان‌ها بر ابعاد گوناگون زندگی بشری ضرورت شناسایی و حل مسائل و مشکلات سازمان‌ها هر روز بیش از پیش احساس می‌گردد. این موضوع باعث گردیده تا شاخه‌های جدیدی از تئوری‌های مدیریت و سازمان پدید آمده و تحقیقات گسترده‌ای در این خصوص انجام گیرد. یکی از موضوعاتی که در حال حاضر مورد توجه دانشمندان علم مدیریت قرار گرفته موضوع اثربخشی سازمان‌ها است که حجم بالایی از نظریات و مطالعات را به خود اختصاص داده است [1]. در پی تعالی دانش و بینش بشر در مسایل اقتصادی و اجتماعی، مفهوم اثربخشی نیز به تدریج از نظر شکل و محتوا دگرگونی پذیرفته و پیوسته جنبه‌های جدیدی از آن پدید آمده است. اثربخشی بسته به نوع افراد و در ارتباط با تجربه و دانش بشری به نحوی گوناگون غیر از آنچه به واقع هست مورد استفاده قرار گرفته که لازم است در مورد مفاهیم و کاربرد آن توضیح بیشتری داده شود. اثربخشی مفهومی پر محتوا و درخت پرشاخ و برگی است که از یک طرف نشان می‌دهد تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر را حاصل نموده و از طرف دیگر مفهومی است کیفی، که با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام شده در ارتباط می‌باشد [2]. اثربخشی مفهومی است جامع و کلی، که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای زندگی انسان‌ها، فعالیت سازمان‌ها و ساختن اجتماعی بهتر که هدف ملی برای همه کشورهای جهان است همواره مدنظر صاحب‌نظران و اندیشمندان بوده و بیش از دو دهه است که به یکی از مهم‌ترین دل

مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است. اثربخشی سازمانی در دنیای پر رقابت امروز به‌عنوان یک دیدگاه، مهم‌ترین هدف سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد و در تمامی مکاتب به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته است. به طور مثال متفکران مکتب کلاسیک به مسائلی همچون حداکثر کردن میزان تولید و یا کاهش هزینه به عنوان اثربخشی توجه داشتند. صاحب‌نظران مکتب روابط انسانی و در رأس آن‌ها «التون مایو» [3] نیز اثربخشی را ناشی از رضایت خاطر کارکنان می‌دانستند. سایر متفکران مدیریت علمی، همچون «آبرام مازلو» [4] و «داگلاس مک گریگور» [5] به نیازهای انسان و در نهایت به موضوع خود شکوفایی توجه داشتند که در نتیجه بر احساس تعلق، تعهد و دلبستگی کارکنان به سازمان و در نهایت بر میزان اثربخشی اثر مثبت خواهد داشت [6]. در زمینه اثربخشی یک توافق عمومی برای تعریف آن وجود ندارد، اولین دیدگاه در زمینه اثربخشی احتمالاً در دهه 1950 میلادی مطرح گردید که اثربخشی را چنین تعریف می‌کند: اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نائل می‌آید [7]. در تعریف دیگر اثربخشی، دستیابی به هدف‌های صحیح، اصلی و اساسی تعریف گردیده است [8]. برخی از اندیشمندان نیز معتقدند اثربخشی یک مفهوم کلی است و هنگام تعیین آن میزان یا حدودی که هدف‌های چندگانه (چه رسمی، چه عملیاتی) تأمین شده‌اند، سنجیده یا اندازه‌گیری و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. عبارتی اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است و معنای کیفیت را در بطن خود دارد [9]. «اتزیونی» [10] اثربخشی را میزان تحقق اهداف تعریف می‌کند و «فیدلر» [11] که نظریه رهبری اثر بخش را مطرح کرده است، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد، می‌داند. همچنین «ردین» [12] معتقد است که اثربخشی به اندازه‌ای از کار اطلاق می‌شود که مدیران بتوانند به نتایج معینی با نیازهای خاصی از طریق اداره درست در موفقیت سازمان دست یابند. او در عین حال اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظار مدیر، زیردستان، همکاران، هم قطاران و سازمان می‌داند [13].

«کالدول» [14] و «اسپینکس» [15] می‌گویند که اثربخشی، اندازه یا حدود دستیابی به اهداف برنامه است. «هوی» [16] و «میسکل» [17] اثربخشی را توصیف عملی در جهت نیل به یک هدف می‌دانند [18]. «لورنس» [19] و «لورش» [20] معتقدند که سازمان‌های اثربخش‌تر همواره درجه بالاتری از تلفیق فعالیت‌ها را در مقایسه با سازمان‌های با اثربخشی کمتر دارا هستند. آن‌ها معتقدند سازمان‌های موفق و اثربخش، مکانیزم‌های اثربخش‌تری برای هماهنگی واحدهای مختلف در جهت کسب اهداف کلی سازمان تدبیر نموده‌اند [21]. «رایینز» [22] اثربخشی سازمانی را موضوع اصلی در تئوری سازمان می‌داند و معتقد است که تصور تئوری سازمانی بدون مفهوم اثربخشی مشکل است [23]. «برنارد باس» [24] در اوایل دهه 60 میلادی ادعا کرد که شاخص‌های سستی اثربخشی نظیر بهره‌وری یا سود برای ارزیابی مؤفقت یک سازمان به اندازه کافی جامع و گسترده نیستند. اثربخشی سازمان به عقیده «باس» باید بازتاب ارزشی که سازمان برای افراد شاغل در آن قایل است و ارزشی که سازمان و افراد آن برای جامعه قایل هستند باشد [25]. «جان کمپل» [26] 19 معیار مختلف برای اثربخشی سازمانی مطرح کرده که مهمترین آن‌ها عبارت از بهره‌وری، رضایت کارکنان، سود یا نرخ بازگشت سرمایه و عملکرد می‌باشد [27]. بنابراین آنچه که از این تعاریف بر می‌آید این نکته است که مسائل و مشکلات لاینفکی در تعریف اثربخشی و سنجش آن وجود دارد و در سال‌های گذشته دانشگاهیان و محققان در خصوص توافق بر آنچه که اثربخشی معنا می‌دهد با مشکلات قابل ملاحظه‌ای مواجه بوده‌اند. با همه این وجود همه آن‌ها در این امر که اثربخشی موضوعی مهم در تئوری سازمان است اتفاق نظر داشته و صراحتاً آن را تأیید می‌کنند. در حقیقت مشکل است که یک تئوری سازمان را بدون وجود مفهوم اثربخشی در آن متصور شد [28]. امروزه اثربخشی مفهومی اساسی در نظریه‌های سازمانی است و یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. این مفهوم به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته و به عنوان موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود [29]. از جمله موضوعات جدیدی که در چند دهه اخیر در

ارتباط با عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفته، نقش و تأثیر عدالت بر روی اثربخشی سازمان‌ها است. به اعتقاد اوکان [30] (1975) و مور [31] (1978)، متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی کُنش‌ها و کارکردهای سازمانی پی برده‌اند [32]. توجه به عدالت سازمانی به عنوان مفهومی جدید در سال‌های اخیر در محیط‌های کاری رشد فزاینده و چشمگیری داشته است. با اینکه مطالعات درباره عدالت در اوایل دهه 60 میلادی انجام گرفته ولی بیشتر مطالعات معطوف به عدالت در سازمان‌ها، در دهه 90 انتشار یافته است [33]. در ادبیات سازمان و مدیریت واژه عدالت سازمانی در سال 1987 ابتدا توسط «گرین برگ» [34] به کار گرفته شده است. به نظر «گرین برگ» عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر انصاف در محیط کاری به کار می‌برد [35]. گرین برگ معتقد است که بررسی عدالت سازمانی بسیاری از پیامدهای رفتاری را تبیین می‌کند [36] وی عنوان می‌کند ادراک عدالت سازمانی، برای اثربخشی سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان ضرورتی اساسی است لذا سازمان‌ها باید در جهت تحقق این مهم، همه تلاش و کوشش خود را به کار گیرند [37]. «گرین برگ» (1993) دریافت کرد که سازمان‌هایی که هنجار را نادیده می‌گیرند و رفتار عادلانه ندارند واکنش‌های منفی از کارکنان خود دریافت می‌کنند. مطالعات اولیه در مورد عدالت در سازمان‌ها، بر تئوری برابری و عدالت نتیجه‌ای متمرکز شده بود، هنگامی که مطالعات عدالت سازمانی گسترش پیدا کرد، تمرکز از عدالت نتیجه‌ای به عدالت اجتماعی منتقل شد و بعضی از مطالعات کنونی پیشنهاد می‌کنند که بین عدالت اجتماعی، عملکرد اجتماعی، عملکرد مدیریتی و رفتارهای کارکنان ارتباط نزدیکی وجود دارد [38]. در دهه اخیر، توجه بسیاری به عدالت سازمانی به عنوان یک ساختار مهم و یک زمینه تحقیقی قابل توجه در روانشناسی صنعتی/سازمانی معطوف شده است. «فرناندس» [39] و «وامله» [40] به نقل از «گرین برگ» بیان می‌دارند که عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان اشاره داشته و معمولاً در

برگیرنده سه جزء عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای می‌باشد. «الکساندر» [41] و «راندرمن» [42] نیز با تحقیقات و مطالعات خود تأکید می‌نمایند، که احساس عدالت در سازمان (توزیعی و رویه‌ای) به صورت مستقیم بر تمایل به جابه‌جایی و ترک خدمت تأثیر گذار خواهد بود. به علاوه، این احساس بر رضایت شغلی کارکنان، اعتماد به مدیران، میزان تعارض سازمانی، میزان تنش، استرس و ارزیابی‌ها از سرپرستان تأثیر گذار بوده است [43]. «وارنر» [44] و همکارش در سال 2005 در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که عدالت رویه‌ای بهترین پیشگوکننده رضایت شغلی است و در این میان گرچه عدالت توزیعی نیز مؤثر است، لیکن تأثیر کمتری دارد. در تحقیق صورت گرفته توسط «الیوانیو» [45] در خصوص تأثیر عدالت سازمانی بر سلامت کارکنان در یک تحقیق دو ساله در بین 2969 نفر از کارکنان در فنلاند به این نتیجه رسید که اجرای عدالت در سازمان با سلامت کارکنان و کاهش غیبت از کار به علت بیماری در ارتباط می‌باشد. «تامپسون» [46] در تحقیقی رابطه بین عدالت و رضایت مشتری را سنجیده است، در این تحقیق عدالت را از سه بُعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای مورد بررسی قرار داده است و به این نتیجه رسیده است که عدالت توزیعی بهترین پیشگوکننده رضایت می‌باشد. «کلنداور» [47] در تعیین رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد مدیریتی در بین 128 مدیر از 38 شرکت به این نتیجه رسید که گرچه تمام ابعاد عدالت سازمانی با تعهد مدیران رابطه داشته است و لیکن تأثیر عدالت مراوده‌ای از همه بیشتر بوده است. «مری لمونز» [48] در تحقیقی با هدف مطالعه و تعیین نقش عدالت رویه‌ای در ارتقای تصمیم‌گیری به عنوان متغیر پیشگویی کننده به این نتیجه رسیده است که وجود عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد [49]. در سال 2001 «کلکوئیت» [50] و همکارانش با بررسی نتایج حاصل از 242 نمونه مستقل که در 183 مقاله منتشر شده، در طی سالیان 1970 تا 2001 به بررسی رابطه بین چهار بُعد عدالت و پیامدهای کلیدی آن برای سازمان همچون جابجایی، رضایتمندی، عملکرد و مانند آن پرداختند و این نتیجه را گرفتند که مدل چهار بُعدی، پیش‌بینی کننده بسیار خوبی است. بر اساس مدل الماس عدالت در تقسیم‌بندی به عمل آمده مفاهیم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای،

عدالت اطلاعاتی و عدالت مراوده‌ای مطرح شده است [51]. عدالت توزیعی به نگرشها و تفکرات کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد. عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی را در بر می‌گیرد، به بیانی دیگر عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد [52]. نظریه عدالت رویه‌ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. طبق نظریه عدالت رویه‌ای هنگامیکه افراد رویه‌های جاری تصمیم‌گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه بدانند انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت چرا که می‌دانند عملکردشان به دقت ارزیابی می‌شود [53]. بنابراین عدالت رویه‌ای بیانگر برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان می‌باشد [54]. عدالت مراوده‌ای، توسعه یافته عدالت رویه‌ای است. این نوع عدالت تأکید بر چگونگی رفتار مدیران با زیردستان بر اساس صداقت، بزرگداشت، احترام و مانند اینها دارد [55]. عدالت اطلاعاتی به عادلانه بودن سازو کارها و ساختارهای توزیع اطلاعات در سازمان مربوط می‌شود [56]. به طور کلی عدالت اطلاعاتی بیشتر بر بیانات و رفتارهای افرادی که نقش تصمیم‌گیرندگان را ایفا می‌کنند متمرکز است تا این که بر ویژگیهای سیستماتیک و یا ساختاری رویه‌ها و برون‌دادها متمرکز باشد [57]. علاوه بر چهار نوع عدالت فوق از عدالت اصلاحی، احساسی، زبانشناختی، بازسازنده و مشاهده‌ای هم سخن به میان می‌آید که مثل چهار نوع قبلی متداول نیستند. در دهه‌های اخیر تحقیقات و مطالعات در حوزه عدالت سازمانی آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و از آن به عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر اثربخشی سازمانی یاد می‌گردد. چنین توجهی در مورد عدالت در سازمان امری غیرمنتظره نیست چون ادعا می‌شود عدالت اولین عامل سلامتی موسسات اجتماعی محسوب می‌شود. فقدان توجه به کاربردهای عدالت سازمانی (به ویژه شکل‌های اجتماعی عدالت) در طی فرآیند تصمیم‌گیری ممکن است ادراکاتی از بی‌عدالتی در میان پیروان (کارکنان، زیردستان) ایجاد کند زیرا رفتار منصفانه چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی‌های خود را در

یک سازمان سرمایه گذاری می کنند انتظار دارند. لذا سازمان هایی که به رعایت عدالت در سازمان توجهی نداشته و رفتار عادلانه ای ندارند واکنش های منفی از کارکنان خود دریافت می کنند و به تبع از عامل انسانی به عنوان یکی از ابزارهای اصلی دستیابی به اثربخشی بالاتر نیز بی بهره خواهند بود. بنابراین عدالت سازمانی به عنوان رمز بقا و تداوم جریان توسعه مستلزم توجه جدی مدیران در سازمان است و هرگونه کوتاهی و یا اغماض در برقراری عدالت می تواند اثرات مخرب و ضررهای جبران ناپذیری را متوجه سازمان کند. بدیهی است در سازمانهایی که به مقوله عدالت توجه می گردد دستیابی به اثربخشی و کسب هدف های سازمانی با سهولت و هزینه کمتری حاصل می گردد.

### فرآیند اجرایی تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل 238 کارمند سازمان بازرگانی استان گیلان (مرکز استان و 15 اداره تابعه) بوده که با توجه به جدول مورگان تعداد 148 پرسشنامه دارای طیف لیکرت (با طیف پنج تایی از خیلی زیاد تا خیلی کم) با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده بین کارکنان توزیع که در نهایت 145 پرسشنامه جمع آوری که 143 عدد آن برای تحلیل مناسب تشخیص داده شد. روش پژوهش حاضر با توجه به اهداف و ماهیت آن توصیفی - تحلیلی و از نوع همبستگی و دارای ارزش کاربردی می باشد. در این تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند و از نرم افزار آماری SPSS جهت تجزیه و تحلیل آماری استفاده به عمل آمد.

برای سنجش عدالت سازمانی از مُدل ارائه شده توسط "کلکوئیت" با چهار بُعد عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مرادده ای و عدالت اطلاعاتی و برای سنجش اثربخشی سازمانی از مُدل "تالکوت پارسونز" [58]. با ابعاد سازگاری، تمامیت، تداوم و انسجام و دست یابی به هدف بهره گرفته شده است [59].

با توجه به چهار بُعد لحاظ شده برای عناصر عدالت سازمانی می توان فرضیات زیر را مطرح نمود تا میزان اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان نسبت به هریک از ابعاد مذکور مشخص

گردد:

فرضیه اول: بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد.

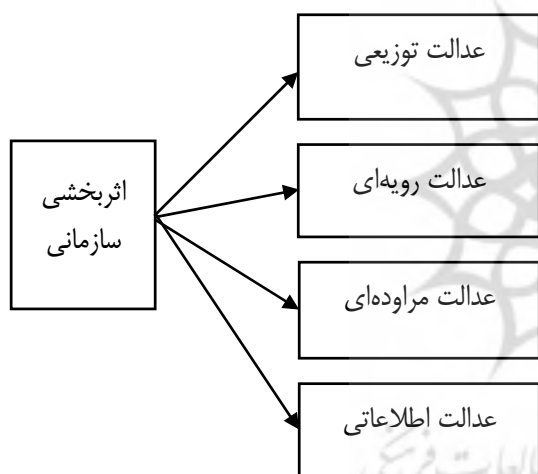
فرضیه دوم: بین عدالت مرادده ای و اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین عدالت توزیعی و اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین عدالت اطلاعاتی و اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی: بین عدالت سازمانی و اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق



Eddy K. Tukamushaba and Moses Acquah, 2009.

### شکل 1- مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مقاله علمی - پژوهشی «عامل انسانی، عدالت سازمانی و مشاهده اثربخشی سازمانی: تحلیل تجربی در غنا اوگاندا»

در سال های اخیر دانشمندان علوم مدیریت در ارتباط با جنبه های مختلف عدالت سازمانی و تأثیرات آن بر روی اثربخشی سازمان ها تحقیقات مختلفی را در سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی انجام داده اند و نتایج حاصله نشان داده است که توجه به عدالت سازمانی در محیط های کار می تواند

به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی افزایش اثربخشی سازمان‌ها مورد توجه قرار داشته باشد زیرا هنگامی که کارمندان درک کنند که سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار می‌کند، آن‌ها با انگیزه بیشتری در فعالیت‌های سازمانی شرکت و از اثربخشی سازمانی حمایت می‌کنند [60].

### جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی

گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شده است و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سعی می‌کند کانال‌های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر دهد. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق قلمداد می‌گردند که با درک درست شرایط محیطی از تمامی ابزارها و امکانات خصوصاً نیروی انسانی خود، جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند. یکی از مهمترین ابزارهای توفیق سازمان‌ها در کسب هدف مفهومی بنام اثربخشی محسوب می‌گردند که بیش از نیم قرن است که محققان سازمانی و مدیران، علاقمند به تحقیق در مورد آن هستند. ورود به عصر جدید، عصر اطلاعات و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقای اثربخشی سازمانی است که نمونه‌های بارز آن استفاده بیشتر از اتوماسیون و کاربرد ربات‌ها و انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه در کنار سیستم‌های نوین مدیریتی است. پایین بودن اثربخشی سازمانی که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است، ناشی از عوامل مختلفی است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل سازمان‌ها و پاره‌ای قابل چاره‌جویی و کنترل است. اثربخشی سازمانی در دنیای پر رقابت امروز به‌عنوان یک دیدگاه، مهم‌ترین هدف سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان موتور کلیه فعالیت‌های سازمان را به حرکت درآورد. دستیابی به اثربخشی مستلزم بالا بردن توان آفرینش، قدرت خلق و تطبیق با تحولات اقتصادی، اجتماعی، علمی و فنی جهان است و باعث می‌گردد تا سازمان‌ها با تدوین اهداف درست و منطقی بهتر عمل کنند و به آن دست یابند. سازمان‌های غیراثربخش که مصرف‌کننده صرف منابع محسوب می‌گردند باعث می‌شوند تا سازمان‌ها در چرخه رقابت در دنیای

امروزی فنا گردند، لذا این سازمان‌ها بدلیل اینکه دورنمای حرکت و چشم‌انداز آینده آنان فاقد اثربخشی است بتدریج ماهیت و فلسفه وجودی خود را از دست داده و در نهایت مُضمحل می‌گردند امروز با توجه به تحقیقات و مطالعات گسترده‌ای که در حوزه سازمان و مدیریت صورت گرفته به جرأت می‌توان گفت عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر اثربخشی سازمانی محسوب می‌گردد. چنین توجیهی در مورد عدالت در سازمان امری غیرمنتظره نیست چون ادعا می‌شود عدالت اولین عامل سلامتی موسسات اجتماعی محسوب می‌شود. فقدان توجه به کاربردهای عدالت سازمانی (به ویژه شکل‌های اجتماعی عدالت) در طی فرآیند تصمیم‌گیری ممکن است ادراکاتی از بی‌عدالتی در میان پیروان (کارکنان، زیردستان) ایجاد کند زیرا رفتار منصفانه چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی‌های خود را در یک سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند انتظار دارند. لذا سازمان‌هایی که به رعایت عدالت در سازمان توجه‌ای نداشته و رفتار عادلانه‌ای ندارند واکنش‌های منفی از کارکنان خود دریافت می‌کنند و به تبع از عامل انسانی به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی دستیابی به اثربخشی بالاتر نیز بی‌بهره خواهند بود. بنابراین عدالت سازمانی به‌عنوان رمز بقا و تداوم جریان توسعه مستلزم توجه جدی مدیران در سازمان است و هرگونه کوتاهی و یا اغماض در برقراری عدالت می‌تواند اثرات مخرب و ضررهای جبران‌ناپذیری را متوجه سازمان کند. بدیهی است در سازمان‌هایی که به مقوله عدالت توجه می‌گردد دستیابی به اثربخشی و کسب هدف‌های سازمانی با سهولت و هزینه کمتری حاصل می‌گردد. وزارت بازرگانی و به تبع آن سازمان بازرگانی استان گیلان با دارا بودن واحدهای سازمانی در تمامی شهرهای استان گیلان (16 شهرستان) از زمان ایجاد تاکنون وظایف و مأموریت‌های مختلفی را بر عهده داشته است و نیاز دارد تا با اثربخش نمودن خود شرایطی را فراهم کند تا هدف‌های سازمانی با کمترین هزینه حاصل و رضایت مشتریان داخلی و خارجی را کسب نماید. اثربخشی سازمانی مقوله‌ای است که اگر سازمان آنرا به‌دست آورد گامی بزرگ در دستیابی به اهداف خود برداشته و می‌تواند توأمان هدفهای رشد، تعهد سازمانی، نوآوری، بهره‌وری، کارایی،

## جدول 2: نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه‌ها	انحراف استاندارد	مقدار t	نتیجه آزمون
فرضیه 1	0/506	8/849	قبول
فرضیه 2	0/525	7/095	قبول
فرضیه 3	0/270	8/729	قبول
فرضیه 4	0/546	6/577	قبول
فرضیه 5	0/116	11/823	قبول

همانطوریکه بیان گردید شناسایی ابعاد مختلف عدالت سازمانی و استقرار آن در تمام رویه‌ها و فرآیندهای درون و برون سازمانی برای مدیران ضروری است. عدالت سازمانی مفهومی مُتکثر و چند بُعدی است که با گذر زمان ابعاد تازه‌ای از آن نمایان می‌شود. اگر چه عملیاتی کردن عدالت بسیار دشوار است، اما مدیران ارشد و تصمیم‌گیران می‌توانند با وارد کردن استراتژی‌های عدالت سازمانی در چشم‌انداز خود و تعهد به اجرای آن به اثربخشی سازمانی افزوده و در نتیجه می‌توانند از طریق توجه به عدالت سازمانی، با حداکثر کارایی و اثربخشی هدف‌های سازمان را تحقق بخشند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند میانگین عدالت در سه بُعد توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای کمتر و در بُعد اطلاعاتی بیشتر از حد میانگین می‌باشد و این امر ممکن است در بلند مدت نتایج ناخوشایندی برای سازمان در پی داشته باشد. بیش از سی سال تحقیق بر روی مبحث عدالت در سازمان‌ها نشان می‌دهد افراد نسبت به رعایت عدالت در تخصیص پیامدها و رویه‌هایی که به موجب آن پیامدها به وقوع می‌پیوندند و نیز مراودات خود و دیگران، به شدت حساس هستند. و هرگونه احساس ناعادلانه بودن رفتارها را در قالب تمایلات احساسی و کنش‌های رفتاری پاسخ می‌دهند. بررسی فرضیه‌های تحقیق نشان از ارتباط معنادار بین عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و اطلاعاتی با اثربخشی سازمانی و تأیید کلیه فرضیه‌های تحقیق دارد، یعنی هر قدر عدالت رویه‌ای، مراوده‌ای، توزیعی و اطلاعاتی در سازمان بیشتر باشد اثربخشی سازمانی بالاتر است. بنابراین بایستی گفت

کسب منابع و... را به دست آورد. در این میان مسأله اصلی این است که آیا بین عدالت سازمانی با اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان ارتباطی وجود دارد یا خیر؟ و در صورت وجود رابطه، عدالت سازمانی چگونه باعث می‌گردد تا سازمان تخرک و تلاش بیشتر و سازمان یافته‌تری را در جهت دستیابی به اهداف سازمان دنبال کند و چه ساز و کارهایی برای بهبود اثربخشی سازمانی از طریق توجّه به عدالت سازمانی وجود دارد.

در این تحقیق ابتدا به توصیف متغیرها پرداخته شد و سپس با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، فرضیه‌های تحقیق آزمون شدند. شاخص آماری که درجه و حدود رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد، ضریب همبستگی نامیده می‌شود، در واقع برای تحلیل‌های روشن‌تر، عینی‌تر و اخذ تصمیم درباره اینکه آیا رابطه آماری معنا داری بین دو متغیر وجود دارد یا خیر از ضریب همبستگی استفاده می‌شود. اگر ضریب همبستگی را با  $r$  نشان دهیم. فرمول آن به شرح زیر می‌باشد:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

با توجّه به تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون، ذکر نتایج حاصل از معنی داری آزمون همبستگی پیرسون و بررسی فرضیات بشرح جداول ذیل قابل بیان می‌باشد.

## جدول 1- معنی داری آزمون همبستگی پیرسون

شاخص‌های آماری مقادیر محاسبه شده	تعداد	R	درجه آزادی	عدد معنی داری (sig)
عدالت رویه‌ای	143	59/8	1	0/000
عدالت مراوده‌ای	143	51/3	1	0/000
عدالت توزیعی	143	59/2	1	0/000
عدالت اطلاعاتی	143	48/5	1	0/000
عدالت سازمانی	143	70/6	1	0/000

اثر بخشی سازمان مستلزم حرکت و توجه مدیران سازمان به سمت افزایش جنبه‌های مختلف عدالت بوده و ضروری است تصمیم‌گیران سازمان از طریق پیاده‌سازی طرح‌ها و برنامه‌های مناسب، نظیر آموزش کارکنان و مدیران در زمینه آشنایی با عدالت سازمانی و درک درست از آن، تناسب درست پرداخت‌ها با تخصص، مهارت، تجربه و سوابق کارکنان، طراحی و اجرای کامل و بدون تبعیض نظام انضباط اداری، طراحی و اجرای منطقی نظام ارزیابی کارکنان (تعیین شایستگی)، استخدام افراد واجد شرایط براساس ضوابط قانونی، استقرار نظام پاداش، افزایش مشارکت کارکنان از طریق اجرای فراگیر نظام پیشنهادات، اطلاع‌رسانی شفاف در خصوص تصمیمات و رویه‌های سازمانی و نتایج (مثبت یا منفی) آن، گردش آزاد اطلاعات و ... نسبت به ایجاد و ارتقای عدالت سازمانی کوشش نموده تا در اثر برقراری فراگردها، رویه‌ها و نتایج منصفانه، مسیر دستیابی به نتایج مطلوب هموار و مدیران سازمان بجای تلاش برای بکارگیری اقتضائات پیچیده از طریق برخورد عادلانه، اثر بخشی سازمانی را افزایش دهند. همچنین داده‌های آماری در رتبه‌بندی اجزای عدالت سازمانی نشان می‌دهند ابعاد عدالت توزیعی، مراددهای، اطلاعاتی و رویه‌ای به ترتیب بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به اهمیت موضوع و نتایج حاصل از تحقیق، می‌توان پیشنهادهای بشرح زیر ارائه داد:

1- اجرای رویه‌های یکسان و عادلانه در تصمیم‌گیریها برای کارکنان و تعیین و تبیین رویه‌های کاری برای آنان. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا سازمان برای ارتقای کارکنان، معیارهای منطقی در نظر گرفته و از به‌کارگیری روش‌های سلیقه‌ای در ارتقای افراد و پرسنل پرهیز نماید. برقراری رویه‌های عادلانه در سازمان باعث می‌گردد تا افراد به سازمان وفادار بمانند و این احساس را در خود داشته باشند که عملکرد آنان به دقت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و فعالیت‌های آنان در سرنوشت شغلی شان موثر خواهد بود لذا سعی می‌کنند با تعهد و دلبستگی بیشتر برای حصول به اهداف سازمانی که در نهایت اهداف فردی آنان را تامین خواهد کرد تلاش نمایند.

2- ایجاد محیطی صمیمی به‌طوری‌که که کارکنان به یکدیگر احترام گذاشته و رفتارهای منصفانه و عادلانه‌ای را نسبت به یکدیگر پیش گرفته و با هم با خوشرویی و صادقانه برخورد نمایند. فراهم نمودن محیط صمیمی و گسترش منشور اخلاقی در مراودات سازمانی سبب می‌گردد تا کارکنان به مبانی و چارچوب‌های حرفه‌ای التزام بیشتری نشان داده و با اعتقاد بالاتری برای ارتقای عملکرد خود و در نتیجه افزایش اثر بخشی سازمانی حرکت کنند.

3- برقراری عدالت و انصاف در هنگام پرداخت پاداش‌ها و لحاظ معیارهایی نظیر فشار کاری، حس وظیفه شناسی، تجربه، مسئولیت‌پذیری و تلاش‌های کارکنان. همچنین بایستی سازمان در محول نمودن کارها به کارکنان منصفانه عمل نموده و برای انجام وظایف مورد انتظار توسط کارکنان شرایط مناسب و مطلوبی را در سازمان حاکم سازد. پر واضح است که این حس قدرشناسی و ادای احترام سازمان به کارکنان باعث می‌گردد تا آنان با انگیزه بیشتر به انجام وظایف خود مشغول گردند و با احساس مسئولیت بیشتر و تعلق خاطر والاتر، شرایط لازم جهت افزایش اثر بخشی سازمانی را فراهم آورند.

4- تشریح محتوی اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری و نیز توضیح علل تصمیم برای کارکنان. همچنین پیشنهاد می‌گردد هنگامی که در ارتباط با افراد تصمیم‌گیری می‌شود محتوی اطلاعات و دلایل و فلسفه تصمیم برای آنان روشن گردد. این عمل باعث می‌گردد تا کارکنان با آگاهی و اعتقاد بیشتر تصمیمات سازمانی را قبول نموده و نسبت به اجرای آن تعهد بیشتری نشان دهند. توجیه کارکنان نسبت به تصمیمات سازمانی سبب می‌گردد تا از مقاومت آنان در اجرای تصمیمات جدید کاسته شده و در نهایت با احترامی که کارکنان نسبت به تصمیمات سازمانی می‌گذارند زمینه‌های اجرای برنامه‌های سازمان به شکل درست فراهم گردد. ایمان و اعتقاد قلبی کارکنان به تصمیمات سازمانی موجب ارتقای عملکرد و در نتیجه افزایش اثر بخشی سازمانی می‌گردد. و در نهایت یافته‌های علمی از جمله پژوهش‌های انجام شده



- کشور.
- 3- بررسی کیفیت ارائه خدمات در سازمان‌هایی که عدالت سازمانی در آن به خوبی رعایت می‌گردد.
- 4- بررسی جنبه‌های دیگر عدالت سازمانی نظیر عدالت احساسی، عدالت زبانشناختی و...
- 5- بررسی عدالت سازمانی در سازمان‌های همگن و بشکل منطقه‌ای (مثلا سازمان‌های بازرگانی استان‌های شمالی کشور).
- 6- بررسی عدالت سازمانی در سازمان‌هایی که زیر نظر یک وزارتخانه فعالیت دارند (نظیر سازمان امور اقتصاد و دارایی، اداره کل امور مالیاتی، اداره کل اموال و تملیکی و گمرک).
- 7- محققان می‌توانند از روش‌های تکمیلی نظیر مصاحبه برای دریافت اطلاعات استفاده نمایند.
- 8- بررسی تفاوت نظرات زنان و مردان از لحاظ ادراک عدالت سازمانی در محیط‌های کاری.

### پی نوشت

1. اصفهانی، 1375، 65.
2. ابطحی، 1375، 10.
3. Elton Mayo.
4. Abram Maslow.
5. Douglas Mac Gregor.
6. حقی، 1385، 42.
7. دفت، 1386، 103.
8. الوانی، 1381، 61.
9. توردال، 1371، 29.
10. Etzioni.
11. Fydlr.
12. Rdyn.
13. مقیمی، 1386، 97.
14. Caldwell.
15. Aspynks.
16. Have.
17. Myskl.
18. هوی و میسکل، 1371، 72.
19. Lawrence.

توسط «موسس آکوا» [61] و «ادی کی. توکاموشابا» [62] در غنا و اوگاندا و «پارک» [63] و «یون» [64] در سئول کره جنوبی مبنی بر وجود ارتباط بین عدالت توزیعی، مراوده‌ای و رویه‌ای با اثربخشی سازمانی و نیز پژوهش‌های کلکوئیت در سال 2001 در خصوص وجود عدالت اطلاعاتی در سازمان و پیامدهای کلیدی آن همچون عملکرد و اثربخشی [65] و دیدگاه‌ها و تحقیقات گرین برگ نشان از وجود ارتباط بین عدالت سازمانی و اثربخشی و تاثیر این مهم بر مؤلفه‌های عملکردی سازمانی داشته است. بنابراین بایستی اذعان نمود عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده و امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارتر شده است. سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آن‌ها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی منجمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدید در این حوزه بوده است. مع الوصف مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضع بی تفاوت باشند چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و هست. چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان به وجود آورند.

### پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

- برای پژوهشگرانی که علاقمند به تحقیق در زمینه عدالت سازمانی می‌باشند موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- 1- بررسی موضوع تحقیق در سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها با ساختارهای متفاوت.
  - 2- بررسی موانع و تنگناهای ایجاد و ارتقای عدالت سازمانی در

59. خدیوی، 1387، 49.
60. Eddy K. Tukamushaba and Moses Acquaaah  
2009, P: 359-368.
61. Moses Acquaaah.
62. Eddy K. Tukamushaba.
63. Park.
64. Yon.
65. قلی‌پور، 1386، 363 و 362.
- منابع**
- ال دفت، ریچارد (1998)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی  
پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر  
پژوهش‌های فرهنگی، 1386.
- ابریلین، ریچارد و تمام‌بی‌چالس، عدالت سازمانی و تصمیم‌گیری،  
ترجمه فاطمه شیخی نژاد، فصلنامه احیا، شماره 22، صفحه  
14 تا 17، 1386، 2005.
- ابطحی، سید حسن، بهره‌وری، تهران، انتشارات موسسه مطالعات و  
پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم، 1379.
- امیرخانی و پور عزت، طیبه و علی اصغر، تأملی بر امکان توسعه  
سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های  
دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره اول، شماره اول، صفحه  
19 تا 32، 1387.
- توردال، دی، ایجاد تغییر مداوم، ترجمه رضاعلی رویایی،  
مجموعه مقالات بهره‌وری، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد  
اسلامی، 1371.
- حقی، معصومه، اثر بخشی سازمانی و معیارهای آن، ماهنامه  
مهارت، شماره 48، صفحه 42 تا 45، 1385.
- خدیوی، اسداله، رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با اثر بخشی  
سازمانی آن‌ها در مدارس متوسطه، نشریه علوم تربیتی،  
شماره اول، صفحه 39 تا 72، 1387.
- رایبیز، استیفن پی، تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و  
حسن دانائی فرد، تهران، نشر صفار، چاپ چهاردهم، 1385.
- رضائیان، علی، انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران، چاپ  
اول، انتشارات سمت، 1384.
20. Lursh.
22. Robbins.
23. Robbins 1990, P:48.
24. Bernard Bass.
25. Bass 1952, P:84.
26. John Campbell.
27. Campbeell 1973, P:128.
28. رایبیز، 1385، 47.
29. زکی، 1385، 27.
30. okan.
31. Moore.
32. نعیمی، 1385، 81.
33. گل پرور، 1386، 26.
34. Greenberg.
35. جوادین، 1387، 56.
36. الوانی، 1387، 9.
37. امیرخانی، 1387، 22.
38. ابریلین و تمام، 2005، 15.
39. Fernandez.
40. Avamlh.
41. Alexander.
42. Randrmn.
43. سید جوادین، 1387، 58.
44. Warner.
45. Alyvanyou.
46. Thompson.
47. Klndavr.
48. Mary Lmonz.
49. یعقوبی، 1388، 28.
50. Colquitt.
51. قلی‌پور، 1386، 363.
52. سیدجوادین، 1387، 59.
53. قربانی، 1386، 29.
54. رضائیان، 1384، 59.
55. قلی‌پور، 1386، 362.
56. Cloutier 2008, P: 713.
57. Colquitt 2001, P: 389.
58. Talkut Parsons.

الوانی، سید مهدی، بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره 4، صفحه 6 تا 30، 1387.

الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، چاپ هفدهم، نشر یعقوبی، مریم، رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان منتخب بیمارستانهای علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره 12، شماره 35، صفحه 25 تا 32، 1388.

Acquaah and Tukamushaba and Moses, Eddy K., "Human Factor, Organizational Justice and Perceived Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis from Ghana and Uganda", Proceeding of the 10 Annual, Conference Reposttioning African Business and Development for the 21, PP:359-365, 2009.

Bass, Bernard., "Ultimate Criteria of Organizational Worth," *Personal Psychology*, Vol.5, P: 157-173, quoted in Gary Dessler. *Organizational Theory: Integrating Structure and Behavior*, edition, Prentice – Hall, P: 67-68, 1952.

Campbell, John P., "Research into the Nature of Organizational Effectiveness: An Endangered Species?" Working paper. University of Minnesota, Quoted in Streers, Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, 1973.

Cloutier, Julie. Vilhuber, Lars., "Procedural Justice Criteria in Salary Determination", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, No.5, P: 713-740, 2008.

Colquitt. J.A., "On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*.86 (3), P: 386 – 400, 2001.

Robbins, P Stephen., "Organization Theory, Structure, Design and Application. Prentice-Hall, P: 48, 1990.

زگی، محمد علی، بررسی اثر بخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان، نشریه علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شماره 2، صفحه 27 تا 43، 1385.

سید اصفهانی، میر مهدی، طراحی الگوهای اثر بخش سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی (2)، نشریه دانش مدیریت، شماره 37، صفحه 136 تا 157، 1376.

سید اصفهانی، میر مهدی، طراحی الگوهای اثر بخش سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی (1)، نشریه دانش مدیریت، شماره 35 و 36، صفحه 64 تا 78، 1375.

سید جوادین، سید رضا، شناخت نحوه تأثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی، نشریه مدیریت بازرگانی، شماره 1، صفحه 55 تا 70، 1387.

قربانی، محمود، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، شماره 22، صفحه 27 تا 30، 1386.

قلی پور، آرین، بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقاء سطح خودباوری در نهادهای آموزشی، پژوهشنامه علوم انسانی، شماره 53، صفحه 357 تا 374، 1386.

گل پرور، محسن، نقش مشارکت در تصمیم‌گیری، دل‌بستگی شغلی، جایگزین‌های شغلی و ... در عدالت سازمانی ادراک شده مریبان آموزشگاههای استثنایی شهر اصفهان، نشریه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره 15، صفحه 25 تا 46، 1386.

مقیم، سید محمد، بررسی مهارت‌های کار آفرینانه مدیران و اثر بخشی سازمانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، ماهنامه دانش مدیریت، شماره 79، صفحه 93 تا 110، 1386.

نعامی، عبدالزهرا، بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز، نشریه علوم تربیتی و روانشناسی، دوره سوم، شماره یک، صفحه 79-92، 1385.

هوی، وین ک و میسکل، سیسیل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد عباس زاده، ارومیه، دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم، 1371.