

## تحلیل مقایسه‌ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات

علی اصغر پورعزت<sup>۱</sup>، ندا احسانی مقدم<sup>۲</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۳</sup>، کوکب فائز<sup>۴</sup>

**چکیده:** یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های فناوری اطلاعات، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنان نهفته است که نگهداری آنها در سازمان از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار است. طبق پژوهش‌های گذشته، ترک خدمت کارکنان تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی متعددی قرار می‌گیرد که یکی از مهم‌ترین این عوامل، نگرش‌های شغلی کارکنان است و از طرفی، مدت‌هاست که عدالت به‌مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه اجتماعی در سازمان، مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است؛ به‌طوری‌که پژوهش‌های گوناگون بر اهمیت تأثیر عدالت و ابعاد آن بر جلب‌نظر و مشارکت و وفاداری کارکنان صحه گذارده‌اند. این پژوهش مترصد آن است که با تأکید بر اهمیت جو سازمان در وفاداری کارکنان، تأثیر ابعاد گوناگون عدالت بر جو سازمانی را بررسی و مقایسه کند. بدین منظور از ابزار پرسشنامه و روش توصیفی-همبستگی برای انجام پژوهش استفاده شده است. براساس نتایج حاصله، عدالت اطلاعاتی و مشاهده‌ای بیشترین تأثیر و در مقایسه با آن، عدالت زبانی و توزیعی کمترین تأثیر را بر وفاداری سازمانی دارند.

واژه‌های کلیدی: وفاداری سازمانی، جو سازمان، عدالت سازمانی

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۳. دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۴. دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: ندا احسانی مقدم

E-mail: Nedaehsanimoghdam@gmail.com

## مقدمه

رقابت تنگاتنگ موجود در عرصه‌های تجاری و اقتصادی، سازمان‌ها را مجاب کرده است که برای پیشی گرفتن از رقبای خود را به قابلیت‌های استراتژیک و سرمایه‌های کلیدی مجهز کنند. در این میان علم به نقش محوری نیروهای انسانی متخصص، شایسته و در عین حال وفادار در بازی‌های رقابتی، از یک سو و تغییرات صورت گرفته در انتظارات نیروی کار، رشد فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و پویایی‌های محیطی از طریق مطرح کردن مباحثی نوین مانند نیروی کار سیال<sup>۱</sup> از سوی دیگر، وفاداری کارکنان را به یکی از دغدغه‌های اصلی امروز مدیران و پژوهشگران سازمانی تبدیل کرده است. وفاداری سازمانی<sup>۲</sup> که به منزله احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان تعریف شده است و بر احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک مساعی، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با یک گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی دلالت دارد (Adler & adler, 1988)، می‌تواند تأثیر شایان توجهی در موفقیت سازمان‌ها در صحنه‌های رقابت داشته باشد. به طوری که پیتز دراکر، داشتن کارکنان وفادار را مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها می‌داند و پژوهش‌های بسیاری مؤید نقش مثبت وفاداری کارکنان در افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها هستند. برای نمونه، پژوهشی که در سال ۲۰۰۳، کوپل- شپیرو، کسلر و پرسل<sup>۳</sup> انجام دادند، مشخص کرد که ارتباط مثبتی بین وفاداری کارکنان و رفتار شهروندی سازمان وجود دارد. کنوسکی و پاف<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) نیز پیرو پژوهش خود اعلام کردند، کارکنان وفادار، انگیزه بیشتری برای حضور در سازمان دارند و برای رسیدن به هدف‌های سازمان بیشتر تلاش می‌کنند. با توجه به نقش مؤثری که کارکنان وفادار می‌توانند در تحقق اهداف سازمان ایفا کنند، مطالعات بسیاری در راستای شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر وفاداری کارکنان انجام شده است و عوامل متنوعی در این خصوص شناسایی شده‌اند. برای مثال، مشخص شد که ابهام نقش و تعارض‌های کاری با سطوح پایین وفاداری و استقلال در شغل، صمیمیت، ارتباطات کاری، رسمی‌سازی، ادراک رفتارهای منصفانه، اعتماد به مدیریت، کیفیت نظارت و سرپرستی و حمایت گروه با سطوح بالای وفاداری در ارتباطند (Griffin & et al, 2007). تقویت احساس مفید بودن، چگونگی روابط رهبر- پیرو، همبستگی سازمانی، هویت بخشی و همسویی اهداف فردی و سازمانی از دیگر عوامل تقویت-

- 
1. Mobile workforce
  2. Organizational loyalty
  3. Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell
  4. Konovsky & pugh

کننده حس وفاداری در سازمان‌ها هستند. به نظر می‌رسد، جو سازمان<sup>۱</sup> از دیگر مؤلفه‌های مؤثر بر وفاداری کارکنان باشد و طبق مطالعات گذشته، جو سازمانی نیز تحت تأثیر عدالت سازمانی<sup>۲</sup> و ابعاد آن قرار می‌گیرد؛ از این رو، در این مقاله سعی می‌شود تا مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر وفاداری از طریق متغیرهای جو سازمانی و ابعاد عدالت تدوین شود. بدین منظور در این مقاله تأثیرات ابعاد گوناگون عدالت سازمانی، اعم از عدالت توزیعی، رویه‌ای، میان‌فردی، اطلاعاتی، مشاهده‌ای و زبانی بر وفاداری کارکنان از طریق عامل میانجی جو سازمان بررسی و از طریق مقایسه بین تأثیرات ابعاد گوناگون عدالت، مشخص می‌شود کدام ابعاد عدالت سازمانی می‌توانند نقش پر رنگ‌تری در وفادار کردن کارکنان داشته باشند. بنابراین، در ادامه، پس از تبیین مسئله پژوهش در سازمان مورد مطالعه، متغیرهای مورد استفاده در مدل، به ترتیب مورد مطالعه قرار خواهند گرفت.

## بیان مسئله

گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش و تغییر جهت فزاینده از دارایی‌های مشهود به دارایی‌های غیرمشهود، فضای رقابتی جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. در این فضا تلاش برای حفظ موقعیت رقابتی، سازمان‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه ساخته است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های فناوری اطلاعات، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنانی نهفته است که نگهداری آنها در سازمان از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار است. ناتوانی در مدیریت صحیح و نگهداری کارگران دانشی در سازمان‌های فناوری اطلاعات، به‌مثابه اصلی‌ترین سرمایه سازمانی، ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیرمستقیم، باعث انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و در نهایت از دست رفتن مزیت رقابتی این‌گونه سازمان‌ها می‌شود. به عقیده صاحب‌نظران و مدیران سازمان‌های فناوری اطلاعات در کشور، یکی از مشکلات گریبانگیر بیشتر سازمان‌های فناوری اطلاعات در ایران، ریزش و نرخ ترک خدمت بالای کارگران دانشی این سازمان‌هاست که تا حدودی به کمبود وفاداری کارکنان این سازمان‌ها برمی‌گردد. مسئله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران، یکی از معضلات سازمانی است که ضربه‌ای بر روند حرکت سازمان‌های فناوری اطلاعات بوده، برای مدیران سازمان‌های مولد فناوری اطلاعات که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود هستند، به‌صورت یک مشکل مطرح بوده و توجه خاصی را می‌طلبد. البته باید توجه داشت

1. Organizational climate  
2. Organizational justice

که این ترک خدمت ممکن است هم به صورت حقیقی و هم به صورت مجازی صورت گیرد. ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می‌شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و فکر، اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج سازمان یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند. این پدیده را می‌توان فرار مجازی مغزها تلقی کرد. اگر کارکنان به هر دلیلی نتوانند نیازهای فردی خود را با نیازها و خواسته‌های سازمان همسو کنند، به تدریج شکاف میان اهداف سازمان و اهداف فرد عمیق‌تر می‌شود و این شکاف موجب افول سازمان خواهد شد. این معضل سازمانی تاکنون کمتر مورد توجه سازمان‌ها و مدیران بوده، به طور واقعی درک نشده است. نداشتن درک صحیح از این پدیده و نیافتن راه‌حلی برای آن، سازمان‌ها را با آنتروپی مثبت مواجه می‌کند و به تدریج سازمان را از درون دچار فرسایش می‌کند و کم‌کم از عرصه کسب و کار و رقابت خارج می‌سازد. طبق پژوهش‌های گذشته، ترک خدمت کارکنان تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی متعددی است که یکی از مهم‌ترین این عوامل، نگرش‌های شغلی کارکنان است. عدم رضایت و عدم احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان، پیامدهایی چون تأخیر، غیبت (روانی و فیزیکی) و ترک سازمان را به همراه دارد که افزون‌بر هزینه‌های متعدد، در روحیه سایر کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد. یکی از ویژگی‌ها و مشکلات سازمان‌های فناوری اطلاعات در کشور ما، بعضاً عدم احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان متبوع خود است. همچنین طبق پژوهش‌های گذشته، مسئله وفاداری کارکنان تا حد بسیار زیادی به ادراک آنها از منصفانه و عادلانه بودن سیستم‌های سازمانی و جو سازمانی مناسب آنها بستگی دارد؛ از این رو، در این پژوهش سعی می‌شود تا تأثیر جو سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی بر وفاداری کارکنان، طبق یک مدل مفهومی در یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های فناوری اطلاعات بخش خصوصی کشور، بررسی شود.

## مبانی نظری پژوهش

### جو سازمان

جو سازمان، مشتمل بر مجموعه‌ای از مشخصه‌های سازمانی است که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم توسط کارکنان سازمان ادراک می‌شوند و بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد. شاید بتوان پایه‌گذار بحث از جو سازمان را کرت لوین<sup>۱</sup> و همکارانش دانست. زیرا آنها از نخستین پژوهشگرانی بودند که بر اهمیت جو سازمانی صحنه گذاردند و بیان کردند که سبک‌های گوناگون

1. Kurt Lewin

رهبری، جوهای اجتماعی گوناگونی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند (Lewin & et al, 1939). جو سازمان دارای چهار بعد به شرح زیر است:

۱. ماهیت روابط بین فردی؛ در این بعد از جو سازمانی، مقوله‌هایی مانند وجود یا عدم وجود اعتماد و تسهیم دوجانبه بین کارکنان، همکاری محور یا رقابت محور بودن روابط بین بخش‌های سازمان، حمایت از کارکنان تازه‌وارد یا موضع‌گیری در برابر آنها و سایر مسائل مربوط به روابط بین افراد سازمانی مورد مداخله قرار می‌گیرند.
۲. ماهیت سلسله‌مراتب سازمان؛ در این بعد، میزان تمرکز سازمانی و میزان تیم‌محور بودن فراگردهای سازمانی مورد مداخله قرار می‌گیرد.
۳. ماهیت کار؛ این بعد بر ماهیت چالشی و یا کسل‌کننده بودن کار، میزان انعطاف کارها، میزان آزادی عمل کارکنان در انتخاب روش انجام کار و مسائلی از این قبیل تأکید دارد.
۴. تمرکز بر حمایت و پاداش؛ این بعد بر مصادیق دریافت تشویق و حمایت سازمانی تمرکز دارد؛ یعنی مشخص می‌کند که چه رفتارهایی در سازمان موجب تشویق می‌شوند.

### عدالت سازمانی و ابعاد آن

مفهوم عدالت، ریشه در مطالعات فلسفی، علوم سیاسی و معارف مذهبی دارد (Konovsky, 2000) و قداست نهفته در این مفهوم ارزشی و مطلوبیت آن در انظار و اذهان همگان، مزید اقبال پژوهشگران حوزه‌های گوناگون علمی به مطالعه، شناسایی، نظریه‌پردازی و گاه حتی لفاظی در باب این موضوع شده، باب ورود آن به عرصه‌های جدید را گشوده است. از جمله عرصه‌هایی که خلاً مطالعه تخصصی عدالت در آن هنوز احساس می‌شود و تلاش‌های صورت‌پذیرفته برای تحقق عدالت در آن هنوز نارسا به نظر می‌رسد، سازمان است. طی سال‌های ۱۹۶۳-۱۹۶۵، استیسی آدامز<sup>۱</sup> با مطرح کردن نظریه برابری<sup>۲</sup> در محیط کار، پایه‌های اولیه شکل‌گیری مفهوم "عدالت سازمانی" را بنا نهاد. نظریه برابری آدامز که بر گرفته از نظریه مبادله اجتماعی و نظریه عدم‌تجانس شناختی است، چگونگی تلاش افراد را برای دستیابی به انصاف و عدالت در مبادلات اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌دهد. این نظریه مبتنی بر فراگردی مقایسه‌ای است که در آن هر فرد نسبت ستاده‌ها به آورده‌هایش در سازمان را با نسبت ستاده‌ها به آورده‌های دیگران مقایسه کرده، از آن طریق، به وجود یا عدم وجود عدالت در سازمان پی می‌برد (Adams, 1965). توسعه نظریه برابری در دهه ۱۹۷۰، سبب شکل‌گیری قلمرو مطالعاتی مجزایی تحت عنوان "عدالت سازمانی" شد. عدالت سازمانی بر انصاف ادراک‌شده توسط کارکنان در سازمان یا میزانی که کارکنان اعتقاد

1. J. Stacy Adams  
2. Equity theory

دارند، در سازمان با آنها منصفانه رفتار می‌شود، دلالت دارد (Greenberg, 1990). کلیت و ابهام موجود در این تعریف، پژوهشگران بسیاری را بر آن داشت تا از طریق شناسایی عناصر عدالت سازمانی، بر وضوح و صراحت آن بیفزایند. پیشروی پژوهشگران در این مسیر، ظهور انواع گوناگونی از عدالت سازمانی را به همراه داشت. اولین گونه شناسایی شده از عدالت سازمانی، عدالت توزیعی نام گرفت. این نوع از عدالت که بر رعایت انصاف در توزیع پاداش‌ها و منابع سازمانی تأکید دارد، از سه رویکرد برای توزیع منابع مدد می‌گیرد: رویکرد برابری<sup>۱</sup>، رویکرد تساوی<sup>۲</sup> و رویکرد نیاز<sup>۳</sup> (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱. رویکردهای عدالت توزیعی

الف) در رویکرد برابری که گاه رویکرد مبتنی بر شایستگی<sup>۴</sup> نیز نامیده می‌شود، مطابق نظریه برابری عمل کرده، توزیع منابع، متناسب با آورده‌های فرد به سازمان صورت می‌گیرد. در سال ۱۹۷۲، برگر و همکارانش<sup>۵</sup> با اشاره به ضرورت وجود ساختارهای مرجع<sup>۶</sup> برای ارزیابی عدالت توزیعی، در صدد تکمیل نظریه برابری برآمده و نظریه ارزش وضعیت<sup>۷</sup> خود را مطرح کردند. براساس این نظریه، توزیع پاداش‌ها و منابع در هر سازمان، باید منطبق با پاداش‌ها و منابع مقرر شده در نظام کلان اجتماعی باشد. ب) در رویکرد تساوی، بر مطلوبیت یکسان بودن دریافتی‌های همه افراد، بدون در نظر گرفتن آورده-هایشان به سازمان یا سهم آنها در تحقق اهداف سازمانی اصرار می‌شود. ج) در رویکرد

- 
1. Equity approach
  2. Equality approach
  3. Need approach
  4. Merit base approach
  5. Berger et al
  6. Referential structure
  7. Status value theory

نیاز نیز تفاوت نیازهای افراد، برای توجیه توزیع‌های متفاوت منابع بین آنها، مورد اشاره قرار می‌گیرد. فرولیچ و اپنهايمر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) معتقدند، می‌توان عدالت توزیعی را از طریق ابتنا بر رویکردی تلفیقی نیز برقرار کرد. در این حالت تلاش می‌شود تا نوعی تعادل بین سه رویکرد یادشده برقرار شود (Li & Cropanzano, 2009; Frohlich & Oppenheimer, 1992). البته وزنی که هر یک از این سه رویکرد به خود اختصاص می‌دهند، بسته به شرایط، متفاوت خواهد بود (Leventhal, 1980). به تدریج پژوهشگران متوجه شدند که چگونگی توزیع منابع و پاداش‌ها، تنها عامل بر انگیزاننده احساس عدالت یا بی‌عدالتی در سازمان نیست و نحوه تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع نیز در این میان نقش برجسته‌ای دارد. علم به این موضوع، پژوهشگران را به شناسایی نوع جدیدی از عدالت، تحت عنوان عدالت رویه‌ای رهنمون شد. به تدریج مفهوم عدالت رویه‌ای که بر لزوم رعایت انصاف و عدالت در رویه‌های اتخاذ تصمیم صحنه می‌گذارد، چهار دسته نظریه را تحت عنوان مدل سود شخصی<sup>۲</sup>، مدل ارزش گروه<sup>۳</sup>، نظریه قضاوت عدالت<sup>۴</sup> و مدل ابداعی انصاف<sup>۵</sup> دربر گرفت (Konovsky, 2000).

الف) مدل سود شخصی بر اثرات ایزاری<sup>۶</sup> عدالت رویه‌ای تأکید داشته، بیان می‌دارد که تمایل به وجود رویه عادلانه، ناشی از این باور است که رویه عادلانه منجر به پیامدهای مطلوب می‌شود.

ب) مدل ارزش گروه را در سال ۱۹۸۹ تا بلر<sup>۷</sup> مطرح کرد. این مدل که مبتنی بر اثرات اجتماعی و احساسی<sup>۸</sup> عدالت رویه‌ای است، بیان می‌دارد که عزت نفس<sup>۹</sup> و موقعیت اجتماعی<sup>۱۰</sup> حاصل از عضویت افراد در گروه‌ها، تمایل آنها را به داشتن ارتباط بلندمدت با گروه‌ها، افزایش می‌دهد. ارزیابی عزت نفس و موقعیت اجتماعی دریافتی از گروه نیز از طریق سه عامل خنثی بودن<sup>۱۱</sup> (داشتن رفتارهای غیر متعصبانه)، اعتماد (بهره‌گیری از

1. Frohlich & Oppenheimer
2. Self-interest model
3. Group value model
4. Justice judgment theory
5. Fairness heuristic model
6. Instrumental effects
7. Tyler
8. social/ emotional effects
9. Self-esteem
10. Social status
11. Neutrality

رویه‌های صادقانه) و صبر<sup>۱</sup> (برخورد مؤدبانه، محترمانه و توأم با خوش‌رویی) صورت می‌گیرد (Konovsky, 2000 ; Tyler, 1980).

ج) نظریه قضاوت عدالت نیز که لوتنل، کاروزا و فرای<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۰ مطرح کردند، در واقع حاصل تلاشی برای تعیین شاخص‌های عدالت رویه‌ای بود. این نظریه شش شاخص را به‌مثابه شاخص‌های رویه عادلانه معرفی می‌کنند که عبارتند از: ۱. بری بودن از هرگونه تعصب<sup>۳</sup>؛ ۲. پایداری در طی زمان و در بین افراد متفاوت<sup>۴</sup>؛ ۳. صحت<sup>۵</sup>؛ ۴. قابلیت تصحیح<sup>۶</sup>؛ ۵. مطابقت با استانداردهای اخلاقی<sup>۷</sup>؛ ۶. نمایندگی ملاحظات همه گروه‌های ذی‌نفع<sup>۸</sup>.

د) مدل ابداعی انصاف نیز سه موضوع مهم را در مبحث عدالت مطرح می‌کند. اول آن که عدالت رویه‌ای جایگزینی برای صداقت در سازمان است، دوم این که اطلاعات افراد در مورد عدالت رویه‌ای بر قضاوت‌های آنها در مورد عدالت توزیعی اثرگذار است و مطلب سوم این که ارزیابی میزان عدالت رویه‌ای در سازمان، به علت سهولت دستیابی به اطلاعات مربوط به آن، امکان‌پذیرتر از ارزیابی میزان عدالت توزیعی است.

از این رو، زمانی که افراد به اطلاعات مربوط به دستاوردهای سازمانی سایرین دسترسی ندارند برای قضاوت در مورد منصفانه بودن رفتار سازمان با خود، از مفهوم عدالت رویه‌ای استفاده می‌کنند. در سال ۱۹۸۶، بایس و مواگ با مطرح کردن بعد جدیدی از عدالت، تحت‌عنوان عدالت مراوده‌ای<sup>۹</sup>، بر این مسئله صحنه گذاشتند که افراد افزون‌بر حساسیت نسبت به رعایت عدالت در توزیع پاداش‌ها و منابع (عدالت توزیعی) و عادلانه بودن رویه‌های توزیع منابع و تصمیم‌گیری درباره آنها (عدالت رویه‌ای)، نسبت به کیفیت رفتارها و برخوردها در تعاملات اجتماعی نیز حساسند. آنها با معرفی چهار شاخص برای عدالت مراوده‌ای، سعی در تصریح بیشتر این مفهوم کردند. این چهار شاخص عبارتند از: الف) احترام<sup>۱۰</sup> مبنی بر این که آیا تصمیم‌گیرندگان با افراد برخوردی مؤدبانه دارند یا خیر، ب) تعصب‌زدایی<sup>۱۱</sup> مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌های متخذه،

1. Standing
2. Leventhal, karuza & fry
3. Bias suppression
4. Consistency across persons and across time
5. Accuracy
6. Correctability
7. Ethicality
8. Representativeness
9. Interactional justice
10. Respect
11. Propriety



به دور از تعصبات تصمیم‌گیرندگان اخذ می‌شوند یا خیر؛ ج) صداقت<sup>۱</sup> مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌گیرندگان به دنبال فریب و اغفال سایرینند یا خیر، د) توجیه<sup>۲</sup> مبنی بر این موضوع که آیا تصمیم‌گیرندگان به قدر کفایت، رویه‌ها را برای افراد تشریح کرده‌اند یا خیر. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، این نوع از عدالت، پیش از این نیز چندان در بحث عدالت سازمانی مغفول نمانده بود. زیرا پژوهشگران گوناگون، در بخش‌هایی از نظریه‌های مربوط به عدالت رویه‌ای، به عناصر و شاخص‌های مربوط به عدالت مرادده‌ای نظر داشته‌اند. لیکن شاید لزوم بذل توجه بیشتر به این بعد از عدالت، موجب جدا شدن آن از متن عدالت رویه‌ای و شکل‌گیری موضوع مطالعاتی مجزایی تحت عنوان عدالت مرادده‌ای، شده است. تأکید نظریه مبادله اجتماعی بر اهمیت اعتماد متقابل در تبادلات اجتماعی افراد، شاخص بری بودن رویه‌های سازمانی از هرگونه تعصب در مدل قضاوت عدالت و توجه کردن به مسئله صداقت در مدل ابداعی انصاف، از جمله نمودهای عنایت به مفهوم عدالت مرادده‌ای در نظریه‌های عدالت رویه‌ای هستند. تطابق زیاد آرای مطرح‌شده در مدل ارزش گروه با ویژگی‌های عدالت مرادده‌ای نیز از دیگر مصادیق ارتباط تنگاتنگ عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای است. این هم‌پوشانی را می‌توان ناشی از تفاوت بین آرای پژوهشگران متفاوت دانست. برخی پژوهشگران قائل به لزوم تفکیک دو نوع عدالت از یکدیگرند و برخی دیگر آنها را در قالب یک نوع عدالت که همان عدالت رویه‌ای است، مورد مطالعه قرار می‌دهند. این که کنوسکی مدل ارزش گروهی را که پس از نظریه عدالت مرادده‌ای مطرح شده است، جزو نظریه‌های عدالت رویه‌ای طبقه‌بندی کرده است، شاید به این علت باشد که وی از پژوهشگران معتقد به مطالعه توأمان این دو نوع عدالت در یک قالب واحد است. به هر حال، حوزه عدالت مرادده‌ای به صورت حوزه‌ای جداگانه در بحث از انواع عدالت سازمانی، شکل گرفت و گام در مسیر رشد نهاد.

در سال ۱۹۹۳، ابهام مستتر در مفهوم عدالت مرادده‌ای، موجب شد که گرینبرگ بر لزوم تفکیک عدالت مرادده‌ای به دو نوع عدالت میان‌فردی و عدالت اطلاعاتی تأکید کند. عدالت میان‌فردی عبارت از حساسیت بین‌فردی به نمایش گذاشته‌شده توسط افراد است که دو شاخص احترام و تعصب‌زدایی را دربر می‌گیرد. عدالت اطلاعاتی نیز عبارت از ادراک کفایت اطلاعات و توضیحات دریافتی در خصوص فراگرد تخصیص پیامدها است و ناظر بر دو شاخص صداقت و توجیه است. این تقسیم‌بندی گرینبرگ مورد استقبال تنی چند از پژوهشگران مانند فولگر<sup>۳</sup>،

---

1. Truthfulness  
2. Justification  
3. Folger

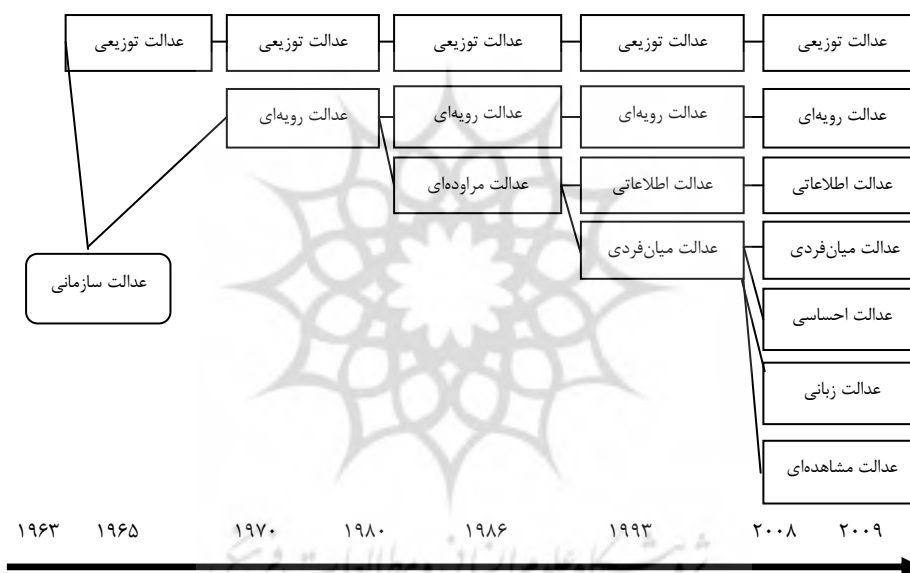
کروپانزانو<sup>۱</sup>، ویسنفلد<sup>۲</sup>، براکنر<sup>۳</sup> و کالکوئیت<sup>۴</sup> قرار گرفت. بایس در سال ۲۰۰۱، بعد از سال‌ها پژوهش در مورد عدالت مراوده‌ای، مفهوم عدالت مراوده‌ای را موردبازنگری قرار داد و اظهار کرد که افراد نسبت به رفتارهای میان‌فردی حساسند و ملاحظات مراوده‌ای در سطحی فراتر از سطح فراگردهای رسمی تصمیم‌گیری قرار دارند (Roch and Shanock, 2006; Bies, 2001, p106). مفهوم‌پردازی جدید بایس از عدالت مراوده‌ای، سازگاری بیشتری با تعریف پژوهشگران از این مفهوم دارد. در بازنگری انجام‌شده، چهار شاخص عدالت مراوده‌ای بدین شرح تغییر یافتند: قضاوت‌های ناروا<sup>۵</sup>، فریب<sup>۶</sup>، تعرض به حریم شخصی افراد<sup>۷</sup> و بی‌احترامی<sup>۸</sup>.

### سایر ابعاد عدالت

طی سال‌های ۲۰۰۷ الی ۲۰۰۹، اشکال جدیدی از عدالت سازمانی، تحت‌عنوان عدالت مشاهده-ای (Sutton, 2007; Pourezzat & Zeinali Someh, 2009; Li & Cropanzano, 2009)، عدالت احساسی<sup>۹</sup> (پورعزت و دیگران، ۱۳۹۰) و عدالت زبانی (Pourezzat, 2009) مطرح شدند (نمودار شماره ۲ سیر تحول مفهوم عدالت در سازمان را نمایش می‌دهد). عدالت احساسی بر رعایت انصاف در ابراز و دریافت احساسات دلالت دارد. عدالت مشاهده‌ای بر تسری عدالت در جمع و گروه‌های کاری فعال در محیط نظر داشته و مفهوم عدالت را از خود به مشاهده رعایت انصاف در رفتار با دیگران ارتقا می‌دهد؛ در نهایت، عدالت زبانی نیز که در این پژوهش، بیشتر موردتوجه قرار می‌گیرد، بر رعایت انصاف و عدالت در شیوه انتقال مفاهیم میان افراد تمرکز دارد. منظور از عدالت زبانی، عدالت در استفاده افراد از زبان در برابر یکدیگر است. منظور حالتی است که افراد زبان خویش را از واژگان تحقیرآمیز و تملق‌آمیز می‌پالایند و در برابر یکدیگر با شجاعت، شهامت و صداقت سخن می‌گویند. زمانی که به‌طور خاص در مورد "عدالت زبانی" سخن به میان می‌آید، منظور ایجاد شرایط مساوی برای بیان نظر، نفی هرگونه تبعیض کلامی و برقراری فرصت‌های برابر زبانی است. برقراری عدالت زبانی نوعاً در سازمان‌ها با ایجاد امکان شنیده شدن صدای همگان، پنجره‌های ناشناخته و جدیدی را به روی افراد می‌گشاید.

1. Cropanzano
2. Wiesenfeld
3. Brockner
4. Colquitt
5. Derogatory judgments
6. Deception
7. Invasion of privacy
8. Disrespect
9. Emotional justice

پنجره‌هایی که احتمالاً پیش از این، به‌منزله دریاچه نگاه به مسائل، مدنظر قرار نگرفته بودند. بسط عدالت گفتاری، نگاه‌های نقاد را متوجه وضع موجود می‌کند؛ اجازه می‌دهد که سکوت صدایی از خود درآورد و چه بسا این سکوت شکسته شده، منشأ تحولات شگرف و تغییرات بدیع باشد، باعث ارتقای روحیه همکاری و حس تعاون در سازمان می‌شود، از دلسردی کارکنان ممانعت می‌کند و تعهد آنان را افزایش می‌دهد، به افزایش اثربخشی ارتباطات سازمانی کمک می‌کند و سازمان را به عرصه‌ای برای گفتمان آزاد و پیرو آن، به منشأی برای تولید علم تبدیل می‌کند؛ رضایت کارکنان و احساس عزت‌نفس آنان را افزایش می‌دهد و حق‌طلبی را به‌مثابه امری پسندیده و طبیعی ترویج می‌کند.



نمودار ۲. روند تحول مفهوم‌پردازی عدالت در سازمان

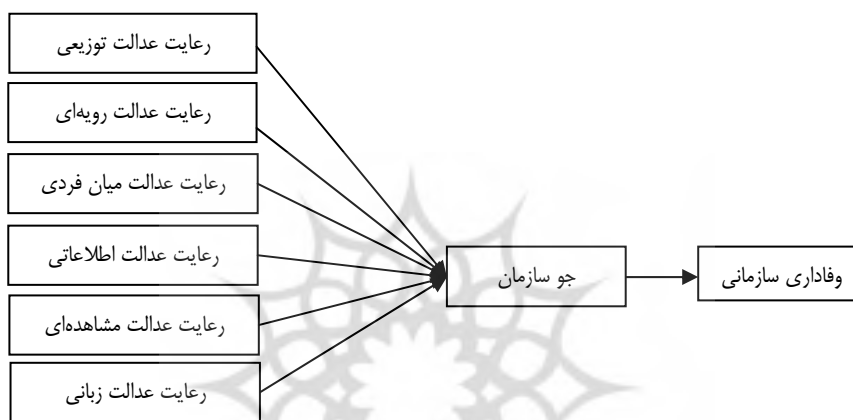
### مدل مفهومی پژوهش: شأن عدالت زبانی در جو عدالت

واضح است که طرح بحث از زبان در جریان مرآده معنی پیدا می‌کند و اساساً زبان مقوله‌ای اجتماعی است که در ارتباطات بین انسان و یک موجود هوشمند دیگر بروز می‌یابد. بنابراین، طرح بحث از عدالت زبانی، در رفتار اجتماعی و بین فردی قابل تحلیل است. به‌نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب می‌شود تا افراد از حضور خود در سازمان، تلقی عادلانه‌ای داشته باشند، عدالت زبانی است. بنابراین، پژوهش حاضر مترصد آن است که میزان تأثیر ابعاد

گوناگون عدالت توزیعی، رویه‌ای، میان فردی، اطلاعاتی، زبانی و مشاهده‌ای را بر نحوه ارزیابی آنان از عادلانه بودن جو سازمان تحلیل کند. از این رو، سؤال اصلی پژوهش را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

الف) رعایت کدام بعد از عدالت بیشتر موجب می‌شود که افراد جو سازمان خود را عادلانه ادراک کنند؟

ب) ادراک جو عادلانه تا چه حد بر میزان وفاداری افراد به سازمان تأثیر دارد؟



نمودار ۳. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های اصلی پژوهش

۱. عدالت توزیعی بر جو سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۲. عدالت رویه‌ای بر جو سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۳. عدالت میان فردی بر جو سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۴. عدالت اطلاعاتی بر جو سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۵. عدالت زبانی بر جو سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۶. عدالت مشاهده‌ای بر جو سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۷. جو سازمانی بر وفاداری سازمانی اثری مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

### فرضیه‌های فرعی پژوهش

ابعاد عدالت سازمانی از طریق جو سازمانی، بر وفاداری سازمانی اثری مثبت، غیرمستقیم و معنادار دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان ابعاد عدالت سازمانی، جو سازمانی و وفاداری سازمانی در قالب مدل مفهومی شماره (۳) است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی، کمی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص، مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش ابعاد عدالت سازمانی به‌منزله متغیرهای مستقل، جو سازمانی متغیر میانجی، و وفاداری سازمانی متغیر وابسته‌اند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس، برای متغیرهای موردبررسی، به‌ترتیب ۲۹ و ۷ و ۶ سؤال برای ابعاد عدالت سازمانی، جو سازمانی و وفاداری سازمانی، با طیف پنج‌تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. برای سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل سی پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و عدد پایایی عدالت توزیعی ۹۰/۳، عدالت رویه‌ای ۷۰/۱، عدالت میان فردی ۷۲/۴، عدالت اطلاعاتی ۷۵/۸، عدالت زبانی ۸۰/۶، عدالت مشاهده‌ای ۷۵، جو سازمانی ۸۱/۲ و وفاداری سازمانی در حدود ۷۹ برآورد شد. این اعداد نشان‌دهنده آنند که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای سنجش روایی سؤال‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج آن به‌شرح جدول شماره (۱) است:

جدول ۱. نتایج سنجش روایی پرسشنامه

نام مدل اندازه‌گیری	شامل متغیرها	Chi-square	df	Chi-square/df	RMSEA	GFI	NFI
مدل اندازه‌گیری X-Model (برون‌زا)	ابعاد عدالت سازمانی	۱۶۱/۶۱	۱۵۷	۱/۰۲	۰/۰۱۶	۰/۹۸	۰/۹۷
مدل اندازه‌گیری Y-Model (درون‌زا)	جو سازمانی و وفاداری سازمانی	۱۱/۵۱	۱۳	۰/۸۸	۰/۰۰	۰/۹۷	۰/۹۷

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای برون‌زا و درون‌زا (مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول) نشان داد که مدل اندازه‌گیری آنها مناسب بوده، کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادارند.

### جامعه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، یعنی ابعاد عدالت سازمانی، جو سازمانی و وفاداری سازمانی، کلیه کارکنان یک شرکت نرم‌افزاری بزرگ در شهر تهران به‌مثابه جامعه‌ی آماری مدنظر قرار گرفتند. تعداد جامعه‌ی آماری کارکنان گوناگون برابر با هفتصد نفر است. بر این اساس، طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای با حجم ۲۳۲ نفر انتخاب شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### الف) آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

۶۰/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۹/۲ درصد از آنها خانم بودند. ۵۸ درصد متأهل و ۴۲ درصد مجرد، ۹۲ درصد از پاسخ‌دهندگان کارمند رسمی و هشت درصد کارمند قراردادی، ۴۷/۱ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کار کمتر از پنج سال، ۴۹ درصد دارای سابقه کار بین ۶-۱۰ و ۳/۹ درصد دارای سابقه بیش از ده سال بوده‌اند.

#### ب) آمار توصیفی و استنباطی میانگین یک جامعه‌ی آماری متغیرهای پژوهش

جدول ۲. آمار توصیفی و استنباطی میانگین یک جامعه آماری متغیرهای پژوهش

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار t مشاهده شده	وضعیت
عدالت توزیعی (dj)	۲/۷۱	۰/۶۳	(-۳/۴۱۱)	نامناسب
عدالت رویه‌ای (pj)	۳/۴۳	۰/۴۵	۷/۲۳۸	مناسب
عدالت میان فردی (tj)	۳/۸۳	۰/۵۸	۱۰/۸۳۴	مناسب
عدالت اطلاعاتی (ij)	۳/۵۲	۰/۷۱	۵/۵۴۵	مناسب
عدالت زبانی (lj)	۲/۵۵	۰/۴۲	(-۸/۰۱۴)	نامناسب
عدالت مشاهده‌ای (oj)	۳/۸۲	۰/۹۰	۶/۹۹۵	مناسب
جو سازمانی (cl)	۳/۱۸	۰/۴۷	۲/۹۴۱	مناسب
وفاداری سازمانی (com)	۳/۶۸	۰/۵۴	۹/۴۷۰	مناسب

### ب) تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش

جدول ۳. تحلیل همبستگی میان متغیرهای مستقل پژوهش

وفاداری سازمانی (com)	جو سازمانی (cl)	همبستگی میان متغیرهای مستقل
۰/۲۹۲ معنادار	۰/۳۸۵ معنادار	عدالت توزیعی (dj)
۰/۰۷۴ غیرمعنادار	۰/۳۰۱ معنادار	عدالت رویه ای (pj)
۰/۱۹۳ معنادار	۰/۲۹۹ معنادار	عدالت میان فردی (tj)
۰/۳۱۵ معنادار	۰/۴۰۰ معنادار	عدالت اطلاعاتی (iz)
۰/۱۴۸ غیرمعنادار	۰/۰۵۴ غیرمعنادار	عدالت زبانی (lj)
۰/۲۳۱ معنادار	۰/۲۴۵ معنادار	عدالت مشاهده ای (oz)

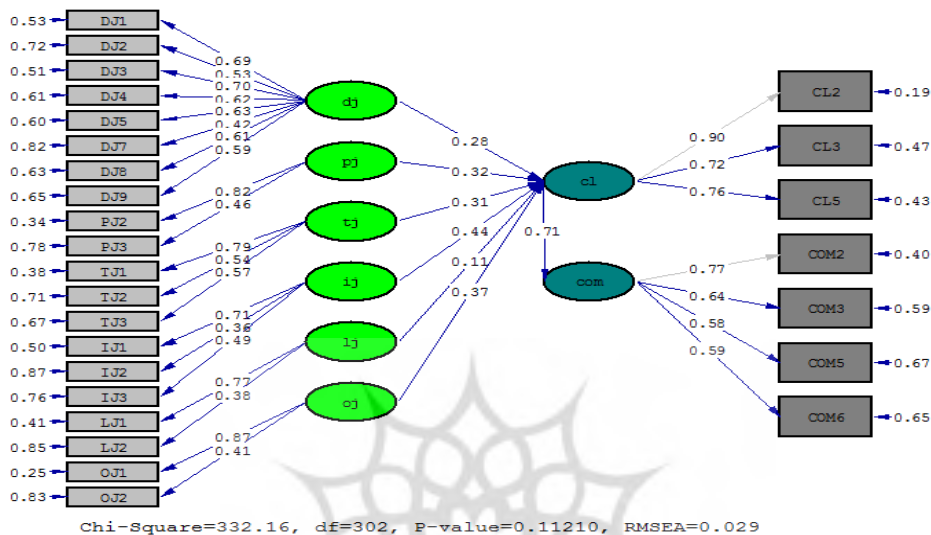
همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین بیشتر ابعاد عدالت سازمانی (متغیرهای مستقل) و جو و وفاداری سازمانی (متغیرهای وابسته) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (بجز رابطه‌ی "عدالت زبانی و جو سازمانی"، رابطه‌ی عدالت زبانی و وفاداری سازمانی" و "رابطه‌ی عدالت رویه‌ای و وفاداری سازمانی"). بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه‌ی عدالت اطلاعاتی و جو سازمانی با ۰/۴۰ درصد و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه‌ی عدالت میان فردی و وفاداری سازمانی با ۰/۱۹۳ مربوط می‌شود.

جدول ۴. تحلیل همبستگی میان متغیرهای وابسته پژوهش

وفاداری سازمانی (com)	همبستگی میان متغیرهای وابسته
۰/۵۴۹ معنادار	جو سازمانی (cl)

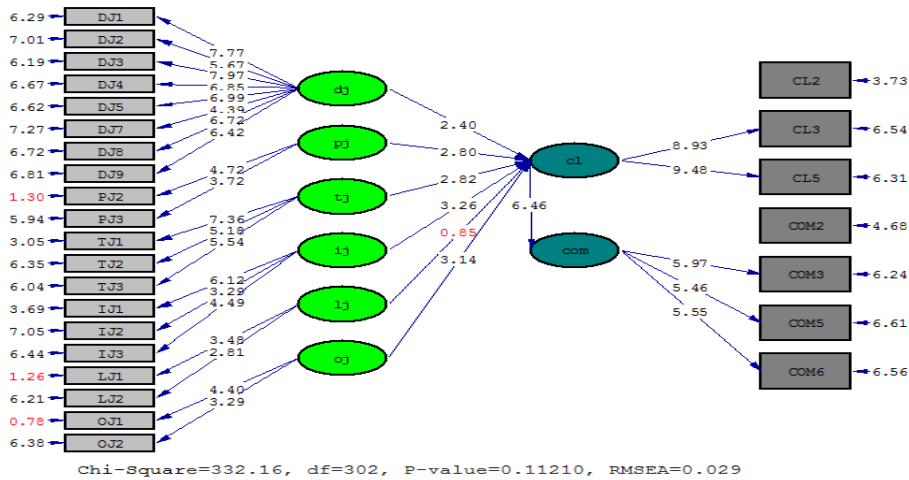
از تحلیل همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هرگونه بهبودی در بیشتر ابعاد عدالت سازمانی، می‌تواند باعث بهبود در جو و وفاداری سازمانی شود.

**ج) مدل‌یابی معادلات ساختاری  
مدل تخمین استاندارد**



مقدار شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل دارد. مقدار نسب کای دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۰۹ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۲۹ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ و مقدار GFI، NFI به ترتیب برابر با ۹۲ و ۹۷ درصد و بزرگ‌تر از ۹۰ درصد است. در بین ابعاد عدالت سازمانی تأثیرگذار و معنادار بر جو سازمانی، بیشترین اثر مربوط به عدالت اطلاعاتی (با ۰/۴۴ درصد) است و بعد از آن، به ترتیب بیشترین اثر مربوط به عدالت مشاهده‌ای (۰/۳۷)، عدالت رویه‌ای (۰/۳۲)، عدالت میان‌فردی (۰/۳۱) و عدالت توزیعی (۰/۲۸) است. همچنین خود جو سازمانی بر وفاداری سازمانی اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۷۱ درصد دارد. مقدار ضریب تعیین قسمت اول مدل، یعنی متغیر وابسته جو سازمانی، برابر با ۰/۷۷ درصد و در قسمت دوم مدل، یعنی متغیر وابسته، وفاداری برابر با ۰/۵۱ درصد است.





### مدل اعداد معناداری

همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی ابعاد عدالت سازمانی به‌غیر از عدالت زبانی بر جو سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند و خود جو سازمانی نیز بر وفاداری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد؛ زیرا عدد معناداری آنها از  $1/96$  بزرگ‌تر است؛ از این‌رو، تمامی فرضیه‌های اصلی بجز فرضیه شماره پنجم تأیید می‌شوند.

### بررسی اثرات غیرمستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی، از طریق جو سازمانی

جدول ۵. بررسی اثرات غیرمستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی از طریق جو سازمانی

نام متغیر	مقدار اثر غیر مستقیم متغیر بر روی وفاداری سازمانی از طریق جو سازمانی	عدد معناداری مشاهده شده	عدد معناداری قراردادی	نتیجه
عدالت توزیعی (dj)	۰/۲۰	۲/۲۸	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم دارد
عدالت رویه‌ای (pj)	۰/۲۲	۲/۶۲	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم دارد
عدالت میان‌فردی (tj)	۰/۲۳	۲/۶۳	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم دارد
عدالت اطلاعاتی (ij)	۰/۳۲	۲/۹۸	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم دارد
عدالت زبانی (lj)	۰/۰۸	۰/۸۴	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم ندارد
عدالت مشاهده‌ای (oj)	۰/۲۷	۲/۸۹	۱/۹۶	اثر غیرمستقیم دارد

### بحث و نتیجه گیری

در ادامه تجزیه و تحلیل صورت گرفته روی داده‌های گردآوری شده، می‌توان نتیجه گرفت که براساس نتایج جدول همبستگی بین جو سازمان و کلیه ابعاد عدالت سازمانی مورد بررسی در این پژوهش به استثنای عدالت زبانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد؛ از این رو، هرگونه بهبود در ابعاد مختلف عدالت به غیر از عدالت سازمانی، بهبود جو سازمان را به همراه خواهد داشت. این بدان معناست که مدیرانی که به دنبال بهبود جو سازمان هستند، می‌توانند از طریق اتخاذ سیاست‌ها و اقدامات عادلانه بر جو سازمان تأثیر بگذارند. همچنین طبق یافته‌های این جدول می‌توان نتیجه گرفت که چهار بعد عدالت توزیعی، میان فردی، اطلاعاتی و مشاهده‌ای، رابطه‌ای معنادار با وفاداری سازمانی دارند، ولی هیچ‌گونه رابطه علی بین عدالت رویه‌ای و عدالت زبانی با وفاداری سازمانی مشاهده نشد. رابطه مثبت و معنادار بین وفاداری سازمانی و جو سازمانی، یافته دیگری است که بر تأیید فرضیه هفتم پژوهش صحت می‌گذارد و براساس آن می‌توان استنباط کرد که بهبود و ارتقای جو سازمانی نیز می‌تواند وفاداری کارکنان به سازمان را افزایش دهد. به بیان دیگر، می‌توان استدلال کرد، وفاداری کارکنان صرفاً تحت تأثیر عوامل مادی و سخت-افزاری مانند حقوق و دستمزد، پاداش، امکانات مادی و ... نیست و اقدامات فرهنگی و سالم‌سازی جو سازمانی می‌تواند اثرات به مراتب بیشتری به همراه داشته باشد و ضریب تعیین  $0/77$  به دست آمده نیز گواهی بر این مدعاست. با توجه به آنچه گفته شد، به استثنای فرضیه پنجم، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. نتایج مدل‌یابی ساختاری نیز مشخص می‌کند که در بین ابعاد گوناگون عدالت سازمانی، عدالت اطلاعاتی بیشترین اثر را بر جو سازمانی دارد و پس از آن عدالت مشاهده‌ای، رویه‌ای، میان فردی و توزیعی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بنابراین، طبق جدول شماره (۶) و با احتساب مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم هر بعد از عدالت بر وفاداری سازمانی، می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین عامل اثرگذار بر وفاداری کارکنان، عدالت اطلاعاتی است؛ یعنی زمانی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی اطلاعات مربوط به رویه‌ها و فراگردهای تصمیم‌گیری را به قدر کفایت و صادقانه در اختیار کارکنان قرار دهند و تلاش کنند تا از طریق شفافیت اطلاعاتی و صداقت و روراستی، نسبت به وجود عدالت اطلاعاتی در سازمان، اطمینان ایجاد نمایند، کارکنان نسبت به سازمان، اهداف، ارزش‌ها و رسالت آن وفادارتر خواهند بود.

جدول ۶. مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم ابعاد عدالت سازمانی بر وفاداری سازمانی

ردیف	نام متغیر	مقدار اثر مستقیم	مقدار اثر غیرمستقیم	کل اثر متغیر
۱	عدالت توزیعی (dj)	۰/۲۸	۰/۲۰	۰/۴۸
۲	عدالت رویه‌ای (pj)	۰/۳۲	۰/۲۲	۰/۵۴
۳	عدالت میان‌فردی (tj)	۰/۳۱	۰/۲۳	۰/۵۴
۴	عدالت اطلاعاتی (ij)	۰/۴۴	۰/۳۲	۰/۷۶
۵	عدالت زبانی (lj)	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۱۹
۶	عدالت مشاهده‌ای (oj)	۰/۳۷	۰/۲۷	۰/۶۴

پس از عدالت اطلاعاتی، عدالت مشاهده‌ای در رتبه دوم تأثیرگذاری بر وفاداری سازمانی قرار دارد. مشاهده رفتار عادلانه با دیگران این باور را در فرد ایجاد می‌کند که در سازمان عدالت وجود دارد و در نتیجه با خود او نیز عادلانه رفتار می‌شود. در این حالت، فرد تعهد بیشتری به سازمان داشته، نسبت به آن وفادارتر خواهد بود. قرارگیری توأمان عدالت میان‌فردی و رویه‌ای در رتبه سوم و تأثیرگذاری و تأیید فرضیه‌های دوم و سوم نیز مشخص می‌کند، زمانی که رویه‌های یکسانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی برای تمامی کارکنان اتخاذ شود و مراودات افراد نیز مبتنی بر احترام متقابل و به دور از هرگونه تعصب باشد، کارکنان تمایل بیشتری به ادامه عضویت در سازمان و احساس تعلق به آن دارند. تأیید فرضیه اول پژوهش و کسب ۰/۴۸ امتیاز نیز بر تأثیر رعایت انصاف و عدالت در توزیع پاداش‌ها و منابع سازمانی، بر وفادار کردن کارکنان تأکید دارد. این نتایج حاصله با نتایج پژوهش‌های فولگر و کنوسکی (۱۹۸۹)، مبنی بر رابطه عدالت رویه‌ای با تعهد کارکنان، مزومدار<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، مبنی بر تأثیرگذاری بیشتر عدالت مروده‌ای بر وفاداری سازمانی در مقایسه با تأثیر عدالت رویه‌ای بر آن و همچنین یافته‌های الانین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، مبنی بر نقش مؤثرتر عدالت رویه‌ای بر بهبود وفاداری کارکنان در مقایسه با تأثیر عدالت توزیعی بر آن همخوانی دارد. همچنین بررسی ضریب تعیین در بخش اول و دوم مدل، حاکی از آن است که ۷۷ درصد از تغییرات جو سازمانی و ۵۱ درصد از تغییرات وفاداری سازمانی، ناشی از تغییر در ابعاد عدالت سازمانی است که با نتایج پژوهش‌های چارنز و همکارانش (۲۰۰۷)، درباره‌ی ارتباط جو سازمانی و وفاداری سازمانی همسو است. رد فرض تأثیرگذاری عدالت زبانی بر جو سازمان و

1. Muzumdar  
2. Elanain

وفاداری کارکنان که دور از ذهن می‌نمود، شاید به‌علت ویژگی‌های خاص جامعه‌ی موردبررسی باشد. با توجه به جدول شماره (۲)، دقیقاً ابعادی به‌منزله ابعاد غیرمؤثر یا کم‌اثر شناسایی شده‌اند که وضعیت آنها در جامعه‌ی مورد مطالعه نامناسب بوده است؛ از این رو، به‌نظر می‌رسد، تعمیم نتایج در خصوص عدالت زبانی مستلزم پژوهش‌های بیشتر باشد.

### محدودیت‌های پژوهش

با این که پژوهش حاضر نتایج شایان توجهی را درباره‌ی رابطه ابعاد گوناگون عدالت سازمانی، جو سازمان و وفاداری سازمانی ارائه می‌کند، محدودیت‌هایی در مسیر انجام آن وجود داشته است. از جمله مهم‌ترین این محدودیت‌ها، جدید بودن مفاهیمی مانند عدالت احساسی، زبانی و مشاهده-ای و نبود ادبیات غنی و پژوهش‌های پیشین درباره‌ی این سه بعد از عدالت است. این نوظهور بودن ابعاد یادشده، طراحی پرسشنامه برای سنجش این سه بعد از عدالت را مشکل کرد و با توجه عدم وجود مجال کافی برای پژوهش درباره‌ی عدالت احساسی، به ناچار این بعد از عدالت در پژوهش حاضر بررسی نشد. همچنین به‌نظر می‌رسد که موضوع عدالت زبانی و تأثیر آن بر وفاداری سازمانی، نیازمند بسط و بررسی بیشتری باشد؛ ضمن این که احتمالاً تکرار پژوهش حاضر در سازمان‌های دیگر با نوع فعالیت متفاوت، قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش خواهد داد.

### منابع

پورعزت، ع.ا، قلی‌پور، آ، پیران‌نژاد، ع. (۱۳۹۱). عدالت و اعتماد، ره آورد حکومت الکترونیک. دانشور رفتار، دانشگاه شاهد.

Adams Stacy, J. (1965). Inequity in social exchanges. in *Advances in Experimental Social Psychology*, Leonard Berkowitz ed. New York: Academic Press, 2, 267-99.

Adler, P.A. & Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33, 401-17.

Barrett-Howard, E. & Tyler, T.R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50, 296-304.

Bies, R.J. (2001). Interactional justice: The sacred and the profane, In Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds). *Advances in*

*Organizational Justice*, Stanford, California: Stanford university press.

- Bies, R.J. & Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments". *Academy of Management Journal*, 31, 676–685.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M., Kessler, I., Purcell, J. (2003). Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or its myjob? *Journal of Management Studies*, 41, 85-106.
- Charness, G., Rigotti, L. & Rustichini, A. (2007). Individual behavior and group membership. *The American Economic Review*, 97(4), 1340-1352.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A. & Jackson, C.L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology*. 36, 868–899.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Cropanzano, R. & Konovsky, M.A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology*, 10, 221–243.
- Cropanzano, R., Prehner, C.A. & Cher, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and organization management*. 27, 324-351.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.

- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 137-149.
- Douglas, K.M., Sutton, R.M. & Wilkin, K. (2008). Could you mind your language?: An investigation of communicators ability to inhibit linguistic bias. *Journal of Language and Social Psychology*, 27, 123-139.
- Elanain Hossam, M. Abu (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.
- Ellis, K.M., Reus, T.H. & Lamont, B.T. (2009). The effect of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*. 30, 137-161.
- Fields, D., Pang, M. & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 547-562.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raisedecisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "What, Why, and How". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, In R. Cropanzano (Ed.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*: pp79-103. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Griffin, M. & Hepburn, J (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611-625.
- Griffin, M., Lambert, E., Hogan, N. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional human resource job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.

- Kass, E. (2008). Interactional justice, negotiator outcome satisfaction and desire for future negotiations. *Interactional Journal of Conflict Management*, 19, 319-338.
- Kilchrist, E. & Block, W. (2006). Distributive justice. *International Journal of Social Economics*, 33, 102-110.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lerner, M.J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 388-389.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G.Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*. 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors inexperimentally created "social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-293.
- Li, A. & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599.
- Lind, E.A. & Earley, P.C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.
- Markovsky, B. (1985). Toward a multilevel distributive justice theory. *American Sociological Review*, 50(6), 822-839.
- Murphy, K. & Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: the mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38, 652-668.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ng, H.S. (2007). Language-based discrimination: Blatant and subtle forms. *Journal of Language and Social Psychology*, 26, 106-122.

- Patient, D.L & Skarlicki, P.D. (2009). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, XX, 1-25.
- Pourezat, A.A. (2009). *The Importance of Linguistic Justice for Continues Revision of Good Governance*. ANALELE UNIVERSITATII BUCURESTI. ANUL III. University of Bucharest, Romania.
- Pourezat, A.A. & Zeinali Someh, P. (2009). The study of personnel and customers' perception of organizational justice". *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 2(2).University of Tehran. University College Qom.
- Roberson, Q.M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sense making in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 177-192.
- Roch, S.G. & Shanok, L.R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*. 32, 299-322.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sutton, R.I. (2007). *The no Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving one That Isn't*. New York: Business Plus.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.