

# مروارذات و اوراد

ژرفشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مقاله این بخش:

پرتال جامع علوم انسانی  
تجدد سازمانی در توطعات سازمانی

فراسوی مدیریت تغییر

5S مقاله

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

# تعهد سازمانی در برتو عدالت سازمانی

مجله علمی پژوهشی مدیریت و رفتار سازمانی، زمستان ۱۳۹۸، شماره ۱۰، صفحه ۱۰۰-۱۱۰

چکیده

در این مقاله به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی پرداخته می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در شکل‌دهی به تعهد سازمانی عمل می‌کند. این مطالعه با استفاده از روش‌های آماری و پرسشنامه‌ها، نشان می‌دهد که عدالت سازمانی در سطوح مختلف (فردی، تیمی و سازمانی) می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی تعهد سازمانی را افزایش دهد. همچنین، این مقاله به بررسی نقش‌های میانجی و تعدیل‌کننده در این رابطه می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در شکل‌دهی به تعهد سازمانی عمل می‌کند. این مطالعه با استفاده از روش‌های آماری و پرسشنامه‌ها، نشان می‌دهد که عدالت سازمانی در سطوح مختلف (فردی، تیمی و سازمانی) می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی تعهد سازمانی را افزایش دهد. همچنین، این مقاله به بررسی نقش‌های میانجی و تعدیل‌کننده در این رابطه می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت تعاملی، عدالت پاداشی

نویسنده: دکتر سید علی حسینی

## عدالت سازمانی مورد آزمون و بررسی مجدد قرار گرفته‌اند. (نظر پوری و همکاران، ۲۱: ۱۳۸۶)

از مسائل مهم دیگر تعهد سازمانی است که یک پیوند روانی با سازمان است و بایستی آن را در فرد ایجاد نمود تا با احساس درگیری شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمان شکل گیرد. کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر شرکت‌ها و سازمان‌ها بزرگتر شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه حجم گسترده‌ای از مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی را در غرب فرا گرفته، مسئله تعهد سازمانی است که روز به روز مورد توجه بیشتر علمای مدیریت قرار می‌گیرد (اسماعیلی، ۲۵: ۱۳۷۹). در هر سازمان عوامل متعددی وجود دارند که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از جمله این عوامل هستند که در سالهای اخیر توجه بسیاری از محققین به این موضوعات معطوف شده است.

در حقیقت، عدالت از مفاهیمی است که عقل جمعی همه افراد بشر، آن را مستحسن و نیکومی شمرد (دهقان، ۸۶: ۱۳۸۱). عدالت به مثابه مفهومی، با سطح انتزاع بسیار بالا، از دیرباز ذهن بشر را به خود مشغول داشته است تا جایی که مباحثه درباره چپستگی عدالت، به مثابه یکی از محوری‌ترین سؤالات فلسفه سیاسی، همچنان استمرار دارد (پورعزت، ۸۵: ۱۳۸۰). هم فلاسفه و هم دانشمندان اجتماعی، توجه زیادی به بحث عدالت نموده‌اند. علاقه افراد به عدالت، از یک نیاز طبیعی اساسی منتج می‌شود. افراد، نیازهای فردی متفاوتی دارند که از طریق تعامل با دیگران به بهترین نحو، ارضا می‌شود. این نیازها طیفی از نیازهای اقتصادی از قبیل پول و امکانات مادی تا نیازهای اجتماعی - سیاسی نسبتاً انتزاعی از قبیل توجه و احترام شخصی را در بر می‌گیرد. عدالت به افراد استانداردهایی ارائه می‌دهد تا قضاوت نمایند که آیا این نیازها در محیط‌های اجتماعی که اغلب پیچیده هستند برآورده می‌گردد (فولگر و کروپانزانو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). ادراکات کارکنان از میزان رعایت انصاف و دادگستری در محیط‌های سازمانی که عدالت سازمانی نامیده می‌شود، نگرش و رفتار کارکنان و در نتیجه عملکرد آنها و موفقیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سالهای اخیر، بسیاری از مداخلات و مباحث منابع انسانی، از قبیل ارزیابی عملکرد، در پرتو

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی کرمان

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

## ■ مفهوم عدالت سازمانی

در تحقیقات علوم انسانی، عدالت به مثابه سازه‌ای در نظر گرفته شده است که به طور اجتماعی ایجاد می‌گردد.

و تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی را در بر می‌گیرد (کلکوایت<sup>۴</sup>، ۴۲۵: ۲۰۰۱). برخی از صاحب نظران نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی کنند، اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند، گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرشها و رفتار کارکنان در دهه ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد (رضائیان، ۴۱: ۱۳۸۴). مفاهیم عدالت و انصاف در محیطهای سازمانی و در بین کارکنان نیز مطرح می‌گردد و عموماً به عنوان عدالت سازمانی به آن اشاره می‌شود (لامبرت<sup>۵</sup>، ۳: ۲۰۰۲).

عدالت سازمانی، به ادراکات کارکنان از تصمیماتی که سازمان می‌گیرند - رویه‌هایی که در این تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند و برخوردهایی که بر اثر تصمیمات با کارکنان می‌شود، اشاره دارد (نظر پوری، ۲۲: ۱۳۸۶-۲۱).

## ■ اهمیت عدالت سازمانی

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. عدالت سازمانی یک موضوع بسیار پیچیده با اصطلاحات و تعابیر گیج‌کننده است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. عدالت سازمانی مهم است، زیرا با فرایندهای سازمانی مهم مانند تعهد، حقوق شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد مرتبط است. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنانی که زمان و تواناییهای خود را در یک سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، انتظار دارند. این انتظارات افراد، نگرانی زیادی را برای رهبران به همراه دارد.

گرین برگ (۱۹۹۳) دریافت که سازمان‌هایی که همچنان توجه را نادیده می‌گیرند و رفتار عادلانه‌ای ندارند، واکنش‌هایی منفی از کارکنان خود دریافت می‌کنند (شیخی‌نژاد، ۱۵: ۱۳۸۶).

## ■ انواع عدالت در سازمانها

مسیر دیگری که در حوزه مطالعات و تحقیقات عدالت سازمانی به آن پرداخته شده، انواع عدالت در سازمانهاست. طبق تحقیقات در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که عبارت‌اند از:

### ■ عدالت توزیعی

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست، به بیان دیگر: حدی که افراد پاداشها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی می‌گویند (رضائیان، ۴۳: ۱۳۸۴). عدالت توزیعی با انصاف ادراک شده از پیامدها سروکار دارد و به منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی، در نظر گرفته می‌شود (کهن، چاراش و اسپیکتر<sup>۶</sup>، ۲۸۰: ۲۰۰۰). میزان زیادی از تحقیقات در مورد عدالت در زمینه‌های سازمانی به طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید که از تنوری برابری منتج شده است (لی<sup>۷</sup>، ۱۹: ۲۰۰۰).

هنگامی که افراد یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می‌کنند در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند (فولگر و کروپانزانو، ۱۹۹۸). باید توجه داشت که عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌گردد بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد (Ibid: ۶).



4. Colquitt
5. Lambert
6. Cohen-Charash & Spector
7. Lee

## ■ عدالت رویه ای

با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمانها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که در این تخصیص موجب می شود (عدالت رویه ای)، تغییر کرد (چاراش و اسپکتر، ۲۰۰۱). فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، عدالت رویه ای را با عنوان انصاف و برابری در شیوه ها - مکانیزم ها و فرآیندهای مورد استفاده برای تعیین نتایج یک تصمیم تعریف می کنند. قضاوت در مورد منصفانه بودن رویه ها، بر اساس شش قاعده انجام می شود. بر این اساس، یک رویه زمانی عادلانه تلقی می شود که:

۱. از تعصب به دور باشد.

۲. روی اطلاعات صحیح و درست، اتکا نماید.

۳. منافع تمامی افراد ذینفع را در نظر بگیرد.

۴. قابل اصلاح باشد.

۵. بر مبنای استانداردهای اخلاقی باشد.

۶. توزیع و تخصیص پایدار و سازگار را ایجاد نماید.

بر اساس نظر فولگر و کانووسکی (۱۹۸۹)، پیامدهای مثبت عدالت

رویه ای، شامل موارد زیر می شوند:

• تعهد سازمانی

• تمایل به ماندن در سازمان

• تابعیت (رفتار شهروند سازمانی)

• اعتماد به سرپرست

• رضایت از تصمیمات اخذ شده

## • عملکرد (نظر پوری و همکاران، ۲۴: ۱۳۸۶-۲۳).

مطالعات نشان می دهد که عدالت رویه ای با واکنشهای شناختی، احساسی و رفتاری کارکنان نسبت به سازمان (مثل تعهد سازمانی) مرتبط است. از این رو زمانی یک فرایند منجر به پیامدهای خاص می شود که ناعادلانه درک شده باشد (حسین زاده و همکاران، ۲۲: ۱۳۸۶-۲۱).

## ■ عدالت مراوده ای (تعاملی)

بحث های عدالت مراوده ای، به دنبال مباحث با عدالت رویه ای مطرح گشتند و جنبه انسانی اعمال سازمانی را در بر می گیرند، بدین معنا که این جنبه از عدالت بر نحوه رفتار مدیریت با سایر افراد کنترل کننده پاداشها و منابع سازمانی با کارکنان، تمرکز می نماید. بنابراین عدالت مراوده ای، جنبه هایی از فرآیند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را در بر می گیرد (کهن - چاراش و اسپکتر، ۲۸: ۲۰۰۱). عدالت مراوده ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی، در طول اجرای رویه ها تمرکز می کند. دو عامل در ادراک عدالت مراوده ای نقش کلیدی را بر عهده دارند:

۱. آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاص که تحت تأثیر قرار می گیرند، تشریح شده است.

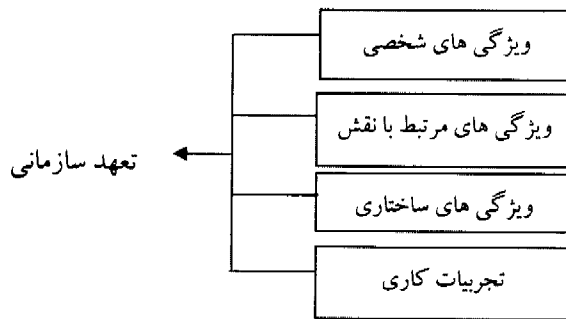
۲. آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند، با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می گیرند با احترام رفتار می نمایند (جواهر، ۱۴: ۲۰۰۲-۸۱۳). به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می گردد.

## ■ مفهوم تعهد سازمانی

در علوم رفتاری درباره ی تعهد سازمانی به منزله ی یکی از انواع تعهد (تعهد به حرفه، تعهد به اتحادیه، تعهد به کار و ...) پژوهش های فراوان صورت پذیرفته است. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. وجه اشتراک این تعاریف آن است که همگی آن را نوعی پیوستگی و ارتباط با سازمان دانسته اند (میر و آلن<sup>۸</sup>، ۵۳۸: ۱۹۹۳). بین پژوهشگران مختلف در تعریف تعهد سازمانی اختلاف نظر وجود دارد. اما اکثر آنان بر این عقیده اند که تعهد از دو مفهوم مجزا ولی مرتبط یعنی جزء نگرشی و جزء رفتاری تشکیل شده است.



مورد نظر اتفاق افتاده یا وجود داشته است (آریانپور، ۱۰۳: ۱۳۸۴). مودی و همکارانش (۲۰۰۱) پیش شرطهای تعهد سازمانی را در چهارگروه دسته بندی کرده اند.



۱) ویژگی های شخصی: شامل سن، سابقه خدمت، سطح آموزشی، جنسیت، نژاد و عوامل شخصی دیگر.

۲) ویژگی های مرتبط با نقش: تحقیقات نشان می دهد که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباط معکوس دارد.

۳) ویژگی های ساختاری: مطالعات در مورد اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی نشان می دهد رابطه معناداری بین هیچ یک از این متغیرها با تعهد سازمانی وجود ندارد.

۴) تجربیات کاری: تجربیات کاری که در طی زندگی کاری فردی در سازمان رخ می دهد، به عنوان یکی از نیروهای عمده در فرآیند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان به سازمان تأثیر می گذارد. احساس اهمیت فرد برای سازمان بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. همچنین احساس کارکنان در مورد نگرشهای مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر است (دولت آبادی فراهانی، ۳۸: ۱۳۷۸).

#### ■ فرایند ایجاد تعهد سازمانی

مارتین و نیکولز<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۳: ۱۹) سه رکن عمده ایجاد تعهد را به شرح زیر پیشنهاد نموده اند:

۱- وجود احساس تعلق خاطر نسبت به سازمان: برای ایجاد چنین تعلق بایستی وضعیتی را برای کارمندان به وجود آورد که با نام و یاد سازمان احساس هویت کنند، باور کنند که برای امر مقدس و با ارزشی کار می کنند.

۲- وجود احساس برانگیختگی ذاتی در شغل: این احساس بوسیله متمرکز شدن بر عوامل برانگیزاننده ذاتی کار و کاربرد این اصول به هنگام طراحی شغل، ایجاد می شود. همچنین کیفیت رهبری و تمایل مدیران و سرپرستان به شناخت و تشخیص اینکه آنان اگر توجه مداومی را به شیوه تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان داشته باشند، انگیزش و تعهد در سازمان افزایش می دهد.

جزء نگرشی بیانگر درجه وفاداری افراد به سازمان می باشد. این شکل از تعهد بر تطبیق و مشارکت افراد در سازمان تأکید دارد. در مقابل تعهد رفتاری بیانگر فرایند پیوند افراد با سازمان بوده و روی عمل افراد تمرکز دارد. بکر<sup>۹</sup> با طرح تئوری شروط جانبی سعی در توضیح فرایند پیوند افراد با سازمان دارد. ولی میر و آلن (۱۹۹۵) تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی را اجزاء تعهد نگرشی می دانند (پائول و میر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴).

تعهد سازمانی عبارت است از پیوند افراد به سازمان که بوسیله سه عامل مشخص می شود:

الف) اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان

ب) تمایل به تلاش زیاد برای سازمان

ج) میل قوی برای باقی ماندن در سازمان (تومولتی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵: لیچ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵).

#### ■ ضرورت توجه به تعهد سازمانی

ضرورت زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۲۹۰: ۱۹۹۲). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابه ای را در محیط های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمتهای رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی از شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون<sup>۱۳</sup>، ۱۸۲: ۲۰۰۰). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر ۱۹۸۰) حضور (ماتیوو و راجیک ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، یر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۰) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز<sup>۱۴</sup>، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیان چنچ<sup>۱۵</sup>، ۳۱۳: ۲۰۰۳).

#### ■ پیش شرط های تعهد سازمانی

پیش شرط عبارت است از موضوعات یا وقایعی که قبل از موضوع

- |                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| 9. Becker            | 14. Mowdey, Porter & Steers |
| 10. Powell & Myer    | 15. Shiuan                  |
| 11. Tumulty et al    | 16. Martin & Nicholls       |
| 12. Leach            |                             |
| 13. Grenberg & Baron |                             |



۳- وجود اعتماد در مدیریت: وقتی که سازمان موفق است و سعی دارد این موفقیت را حفظ کند، اطمینان در مدیریت بیشتر ایجاد می‌گردد. این مدیریت است که می‌داند سازمان به کدام سو می‌رود و به مقصد مورد نظر چگونه می‌رسد. آگاه ساختن هر فرد ذیربط از موفقیت‌های سازمان ضروری است و در لحظات سخت و بحرانی این مدیریت است که روشی در راه فائق آمدن بر مشکلات را تعیین می‌نماید.

#### ■ تعهد سازمانی و عدالت سازمانی

مطالعات عدالت سازمانی بیانگر این امر است که قضاوت‌های افراد از میان رعایت عدالت در سازمان، بر نگرشهایی از قبیل تعهد سازمانی و قضاوت افراد در مورد میزان مشروعیت صاحبان اختیار و خط مشی‌های سازمان مؤثر است. تحقیق در مورد پیامدهای رفتاری ادراکات عدالت در سازمان، نشان دهنده این است که افراد اگر احساس کنند که پیامدها و رویه‌های سازمانی، غیر منصفانه هستند، عملکرد بدتری خواهند داشت، احتمال کمتری وجود دارد، تا از تصمیمات افراد صاحب اختیار اطاعت نموده و همچنین رفتارهای اعتراض آمیز بیشتری از خود نشان دهند (لیند، تامپسون و کری، ۱۷، ۲، ۱۹۹۸).

عدالت از جمله لوازم حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است. حتی در ضعیف‌ترین تشکلهای انسانی نیز، استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروه ادراک آنان از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت است، و هر چه اعضای یک سیستم اجتماعی رفتار آن

سیستم را عادلانه‌تر درک کنند، تعهد آنان به مشارکت برای حفظ و توسعه آن بیشتر می‌شود. (پورعزت، ۹، ۱۳۸۲)، رواج رفتارهای غیرمنصفانه در جامعه، روحیه کاری افراد را کاهش می‌دهد و افراد را بر علیه سیستم اجتماعی بر می‌انگیزاند، در حالیکه رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنها را افزایش داده و به تلاش‌های داوطلبانه‌ی آنها برای نیل به اهداف اجتماعی کمک می‌نماید و به طور کلی می‌توان گفت که عدالت، افراد را در کنار یکدیگر منسجم نگاه می‌دارد و بی‌عدالتی، آنها را از هم جدا ساخته و پراکنده و متفرق می‌سازد (فولگر و کروپانرانو، ۱۹۹۸).

بنابراین از موارد فوق می‌توان چنین فهمید که هنگامی که کارکنان در سازمان احساس می‌نمایند که به طور غیرمنصفانه با آنها رفتار شده است هم به صورت احساسی (با تعهد کمتر)، هم به صورت رفتاری (افزایش ترک خدمت و کاهش رفتارهای تبعی) پاسخ می‌دهند (آمبروز، ۸۰۶، ۲۰۰۲).

#### ■ بحث و نتیجه گیری

در بحث مدیریت، رعایت و برقراری عدالت یکی از مهمترین وظایف هر مدیر و انسان در هر شرایطی است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمانها در زندگی اجتماعی انسانها، نقش عدالت در سازمانها بیش از پیش آشکارتر شده است. به طور کلی عدالت برانگیزاننده ی مهمی برای کارکنان است و زمانی که افراد احساس بی عدالتی کنند اخلاق آنها نیز سقوط می‌کند. در این موقع بیشتر کارکنان مایلند کار را ترک کنند و حتی ممکن است در مقام مقابله با سازمان برآیند.

در عوض رفتار مناسب و عادلانه موجب پرورش استعدادها و افزایش تعهد و تمایل به باقی ماندن در سازمان می‌شود. بدین ترتیب تعهد سازمانی، هویت سازمانی و احترام به خود که از تعلق به یک گروه ارزشمند حاصل می‌شود، اعتماد به همکاران و سرپرستان، و ادراک فرد از مشروعیت سلسله مراتب سازمانی و خط مشیهای آن همگی نگرشهایی هستند که به ویژه تحت تأثیر قضاوت از انصاف قرار می‌گیرد.

چنانچه مدیران سازمانها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان بوجود آورند.

منابع فارسی و انگلیسی مقاله در دفتر ماهنامه موجود است.

