

عدالت‌سازمانی (Organizational Justice)

و تعهد سازمانی (Organizational Commitment)

(بخش اول)



دکتر محمود قربانی - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد
مریم چتر سیماب - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه ریزی آموزشی



«عدل نظام بخش مدیریت و امارت است»

«هر کس عدالت ورزد قدرتمند است» (www.hawzah.net)
معمولاً به هر اداره، فروشگاه یا مغازه‌ای بروید و با کارکنان سر صحبت را باز کنید، موضوع مکالمه به بحث پیرامون عدالت و انصاف کشیده می‌شود. انصاف در پرداخت حقوق و دستمزد، عادلانه بودن قوانین و مقررات، منصفانه بودن جدول زمانبندی مرخصیها و برخوردهای روسا، برخی از عناوینی هستند که سخن درباره آنها به میان خواهد آمد و هر کسی نیز نظری درباره آنها دارد. (رضائیان، ۱۳۸۴، ۱)
در این میان مدیریت که دارای اصول و قواعدی است چه در بخش مدیریت منابع انسانی (که شامل امرگزینش، ارزیابی حقوق و دستمزد، پاداش و تنبیه و انضباط) و چه در بخش وظایف و مبنای مدیریت (که شامل سازماندهی، نظارت، برنامه ریزی، هماهنگی و رهبری) در میان همه این عناصر عدالت نقش محوری دارد و می‌تواند «ام الاصول» لقب گیرد. لذا عدالت اجرا و مجری می‌خواهد و نیاز به مدیریت دارد. عدالت اگر در مدیریت تنیده شود، مدیریت، مدیریت عادلانه یا عدالت‌اداری نامیده می‌شود و در هر بعدی از مدیریت منابع انسانی یا وظایف مدیریت می‌تواند مطرح شود. (www.hawzah.net)
عدالت سازمانی یعنی اینکه به چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است. عدالت اولین عامل سلامتی سازمانها محسوب می‌شود و متخصصان علوم اجتماعی از مدتها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی و خشنودی

چکیده:

عدالت یعنی دادگری کردن، عدل به معنی داد، مقابل ستم و بیداد، امری بین افراط و تفریط است. اگر در مجموعه‌ای اجزاء و ابعاد گوناگون به کاررفته هدف خاصی داشته باشد باید شرایط معینی در آن از حیث مقدار لازم هر جزء و از لحاظ کیفیت ارتباط اجزاء با یکدیگر رعایت شود تا آن مجموعه بتواند باقی بماند و به هدف مورد نظر برسد. برای مثال اجتماعی که بخواهد به بقای خود تداوم بخشد باید متعادل باشد، یعنی هر چیزی در آن به قدر لازم (نه به طور مساوی) وجود داشته باشد. در فرهنگ مدیریت مفاهیم گوناگونی برای رسیدن افراد، گروهها و سازمانها به تعادل و توازن وجود دارد، زیرا تا فرد، گروه یا سازمانی به «توازن» و «تعادل» نرسد نمی‌تواند رشد کند، برای مثال سازمان به عنوان یک سیستم برای تداوم حیات خود باید بتواند میان فعالیتهای در جهت حفظ و انسجام خود و فعالیتهای انطباق با محیط تعادل ایجاد کند. بدیهی است که تعادل و توازن در مدیریت بیش از هر کس دیگر ضروری است. به هر حال افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. بطور کلی فراگرد، رویه‌ها و نتایج منصفانه در سازمان می‌تواند مسیر دستیابی به نتایج مطلوب را هموار سازد و مدیران کاردان به جای تلاش برای در نظر گرفتن اقتضائات پیچیده، از طریق برخورد عادلانه هزینه کنترل را کم کرده، سطوح اداری را کاهش می‌دهند و همزمان هدفهای مشخصی را برای واحد یا سازمان خود تدوین می‌کنند.

مقدمه:

اساسی‌ترین معرفت در ادیان آسمانی، شناخت خداوند به عنوان «امر کننده به عدل» و «به پادارنده عدل» است. که در این باره احادیث و روایات زیادی نیز وجود دارد از آن جمله:

عدالت در مدیریت از دیدگاه روایات:

پیامبر خدا در این باره می‌فرماید:
«اگر بخواهید شما را از امارت (و مدیریت) با خبر سازم، آغازش ملامت است و به دنبالش ندامت خواهد آمد و سرانجامش عذاب روز قیامت است، مگر آنکس که عدالت ورزد» و امیر المومنین نیز در این باره می‌فرماید:

شغلی کارکنان پی برده اند. (www.iopc)

رایینز (۱۹۹۱) مطرح کرده است افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیستم ارتقای کار بدون ابهام و عادلانه باشد و با توجه به نوع شغل و مهارت فرد، اگر میزان حقوق عادلانه باشد، رضایت شغلی به بار خواهد آمد. بدیهی است که هر کس به هر قیمتی در پی کسب پول نخواهد بود. بسیاری از افراد آگاهانه و از روی میل می پذیرند پول کمتری بگیرند ولی می خواهند در جایی کار کنند که باب میلشان باشد یا در جاهایی که احساس می کنند تبعیض کمتر است. رمز اصلی در راه مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت شغلی در کل مبلغی نیست که شخص دریافت می کند، بلکه این امر در گرو برداشت یا در کمی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. بنابراین کسی که چنین بیندیشد که سیاست حقوق و مزایا و ارتقای اعضای سازمان بر پایه عدل و انصاف گذاشته شده است، احتمالاً رضایت شغلی بیشتری خواهد داشت.

(www.qomicis.com)

بیان دیگر عدل و انصاف رعایت نمی شود.

در نظریه برابری، مرجع یا چیزی که فرد خود را با آن مقایسه می کند از اهمیت زیادی برخوردار است. در این نظریه سه مرجع همواره مورد توجه است: دیگران، سیستم و خود. مقصود از دیگران، دوستان، همکارانی که کارهای مشابه ای در همان سازمان انجام می دهند. مقصود از سیستم، سیاستهای سازمان در مورد پرداخت حقوق، پاداش و شیوه اجرای این سیاستها و مقصود از خود محاسبه و مقایسه داده ها با ستاده های فردی است که این نسبت در مورد هر شخص منحصر به فرد است. (http.aftab.ir)

در جدول ذیل هشت راه ممکن برای کاهش نابرابری فهرست شده است. برای مثال نابرابری منفی را می توان با تقاضای افزایش حقوق، ارتقاء و یا کاهش آورده ها (ساعات کار کمتر یا تلاش کمتر) حل کرد. نکته حائز اهمیت آن است که نابرابری را می توان با تغییر نسبتها به صورت رفتاری یا شناختی نیز تغییر داد.

راههای هشتگانه کاهش نابرابری

روش	مثال
۱- فرد می تواند آورده های خود را افزایش دهد.	• سخت تر کار کند، در برنامه های آموزشی تخصصی شرکت کند یا به دانشگاه برود.
۲- می تواند آورده های خود را کاهش دهد.	• خلی تلاش نکند، ساعت استراحت را طولانی کند.
۳- می تواند بکوشد تا دریافتی خود را افزایش دهد.	• تقاضای افزایش حقوق یا تقاضای منصب جدید کند.
۴- می تواند دریافتی خود را کاهش دهد.	• تقاضای پرداخت کم کند.
۵- ترک وضعیت کند.	• غیبت یا ترک خدمت کند.
۶- می تواند به طور روانشناختی آورده ها یا دریافتیهای خود را تحریف کند.	• خود را متقاعد سازد که آورده های معینی اهمیت ندارند یا خود را متقاعد سازد که دیگری شغل یکنواخت و کسل کننده ای دارد.
۷- می تواند به طور روانشناختی آورده ها یا دریافتیهای خود را در مقایسه با دیگران تحریف کند.	• شخص نتیجه گیری کند که دیگری تجربه بیشتری دارد یا سخت تر کار می کند، یا دیگری عنوان مهمتری دارد.
۸- مبنای مقایسه خود را تغییر دهد.	• شخص جدیدی را برای مقایسه انتخاب کند یا شغل فعلی خود را با شغل قبلی اش مقایسه کند.

عدالت در سازمان :

نظریه برابری :

بعضی از صاحب نظران نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده اند. زیرا به توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تاکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند. اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را در میان خوشان برقرار سازند. (رضایان، ۱۳۸۴، ۴۱)

در نظریه برابری گفته می شود، کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می کنند. کارکنان میزان داده (برونداد) خود را با بازدهی نسبت به دیگران مقایسه می کنند. اگر آنان چنین بیندارند که نسبت متعلق به آنها با نسبت افراد مشابه خود را با آنها مقایسه کرده اند برابر است در آن صورت می گویند مساوات رعایت می شود و اگر این نسبتها نابرابر باشد در آن صورت در سازمان اجحاف می شود به

عدالت سازمانی شامل سه حیطه است که عبارتند از :

الف: عدالت توزیعی

ب: عدالت رویه ای

ج : عدالت تعاملی (مراوده ای)

الف: 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 می دانند، عدالت توزیعی گویند. به طور کلی در علوم سازمانی عدالت توزیعی را مساوی واکنش افراد مسبت به تخصیصهای اقتصادی قرار داده اند.

ب : عدالت رویه ای: نظریه عدالت رویه ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. واژه رویه عبارت از یک سری گامهای متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوتها و تخصیص منابع است. در نظریه عدالت رویه ای همانند مظهره برابری، ادراکات نقش کلیدی

اوردن امکانات برای شکوفایی آنهاست.

وظایف مدیریت منابع انسانی و نقش عدالت در آن:

۱- نظارت بر استفاده: به گونه‌ای که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حقوق متقاضیان مشاغل پایمال نگردد و یک نوع عدالت به معنای تساوی و عدم تبعیض رعایت شود.

۲- انتصاب و استفاده بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان: عدالت در اینجا به معنای هر کس و هر چیزی را در جای مناسب خویش قرار دادن است. به انسان ضعیف پست قوی دادن یا به عکس تزییع حق است.

۳- طراحی نظام ارزیابی کارکنان (تعیین شایستگی): منظور از تعیین شایستگی، ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف، مشاغل محوله و پذیرش مسئولیتها در سازمان است. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این راه ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان از جمله علل اصلی تعیین شایستگی است.

۴- طراحی نظام پاداش: پاداشی که فرد از سازمان می‌گیرد یا به علت انجام وظایف محوله در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق و دستمزد نامیده می‌شود یا به علت انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایای فوق العاده سخن به میان می‌آید در این مقوله هم عدالت به معنای استحقاق و رعایت تساوی و عدم تبعیض است. نظام پاداش باید به گونه‌ای باشد که افراد بدون تفاوت احساس رضایت و آرامش، مفید بودن و رو به کمال بودن، آزادی عمل، استقلال، لیاقت و شایستگی و کارآمدی نمایند و این جزو ترسیم و اعمال نظام عادلانه پاداش نخواهد بود والا نتیجه معکوس خواهد داد.

۵- نظام حقوق و دستمزد: منظور از عادلانه بودن حقوق و دستمزد این است که اولاً متناسب با تخصص، مهارت، تجربه، سابقه کار افراد تعیین شود. ثانیاً ضوابط و شرایط برای اعطای آن یکسان باشد.

۶- طراحی نظام انضباط: عدالت اقتضا می‌کند که اولاً در آغاز ورود به سازمان به کارکنان تشریح کند که چه انتظاری از آنان وجود دارد. ثانیاً قوانین و مقررات و معقول و منطقی باشد. ثالثاً عادلانه اجرا شود. براین اساس یک نوع «خود انضباطی» در جمع پدید می‌آید و نیز از مقتضیات عدالت پاسخ منطقی به پرسش‌های زیر است:

- فرد چه خلافتی مرتکب شده است.
- آیا می‌دانسته عمل او خلاف است.
- آیا واقعاً متخلف است.
- آیا امکان تخفیف وجود دارد.
- آیا این قانون بدون استثناء درباره همه اجرا شده است.
- آیا بر تخلف اصرار دارد.

۷- آموزش کارکنان: عدالت اقتضا می‌کند که یک رشد همه جانبه و همگانی برای افراد سازمان لحاظ شود هیچ کس در یک حد نماند و زمینه شکوفایی استعدادها فراهم شود. از حقوق همه انسانها حق رشد است. بطور کلی باعدالت همه جانبه فردی و

دارد. واکنش افراد نسبت به رویه‌ها به چگونگی ادراکاتشان از رویه‌ها نه ماهیت واقعی آنها، بستگی دارد زیرا از نظر روان شناختی انسانها براساس واقعیتها رفتار نمی‌کنند بلکه براساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می‌دهند.

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، برعکس اگر فکر کنند مسئولان از خدمات آنان آگاهی ندارند و طبیعتاً عملکردشان را به طور دقیق ارزیابی نمی‌کنند یا عواطف شخصی خود را در ارزیابی عملکرد دخالت می‌دهند، انگیزه چندانی از خود نشان نخواهند داد.

طبق پژوهشها مردم رویه‌هایی را عادلانه می‌دانند که با قواعد ششگانه زیر سازگار باشد:

- متناقض یکدیگر نباشند.
- از تعصب به دور باشند.
- دقیق باشند.
- قابل اصلاح باشند.
- بیانگر تمام نظرات افراد ذی نفع باشند.
- مبتنی بر استانداردهای اخلاقی غالب باشند.

ج: عدالت مزوده ای (تعاملی): به برخورد عادلانه ای اطلاق

می‌شود که با یک فرد شاغل در قالب روش‌های رسمی تصویب شده به عمل می‌آید. عدالت مزوده‌ای برای شناخت رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد به مدیریت و تعهد سازمانی، مشروعیت سرپرست، رفتارهای تلافی جویانه، دزدی برخی از کارکنان، پیگیری قانونی حقوق خود و نگرانیهای کارکنان از تزییع حق خودشان در محیط کار نیز متغیر مهمی به شمار می‌آید. (رضائیان، ۱۳۸۴)



مدیریت منابع انسانی و عنصر عدالت:

مدیریت منابع انسانی استفاده بهینه از عنصر انسان در سازمان است به گونه‌ای که مراحل عضو یابی، گزینش، به کارگیری، حمایت و پشتیبانی، قدردانی و جبران خدمات، حمایت‌های پس از کناره‌گیری و برکناری و ... را شامل می‌شود.

وظیفه مدیریت، رعایت نظام شایستگی در استخدام، پرورش و حفظ نیروی کار شایسته است که با حداکثر کارایی و صرفه جویی، هدفهای سازمان را تحقق بخشد و نقش مدیریت منابع انسانی نخست تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم

کار یکلماتور

• واقعیت مثل آب است ولی بعضی ها به جایش از نوشابه استفاده می کنند.

• فن بیان را فقط برای گفتن دروغهای آبدار آموخت!
• هیچ زنی محض رضای خدا با مردی ازدواج نمی کند.
• تصمیم گرفت با اطو چهره و چروکیده اش را صاف کند.
• چشم عسلی ها نگاهشان شیرین است.
• برابرم مهم نیست که آدم مهمی نیستم.
• روحش پس از مرگ برای غسل به حمام رفت.
• در روز عید قربان خیلی ها به گو سفندان تسلیم گفتند.
• از بس دیگران را سیاه کرده بود، تو بورس ذغال فروشها کلانتر شد.

• بعضی ها به طول عمر فکر می کنند و بعضی ها به عرض آن!
• بعضی ها غزل خداحافظی را با صدای خوش می خوانند.
• برای اینکه باز بچه دست روزگار نشود، بازیگر شد.
• وقتی سن انسان بالا می رود، آینده کوتاhter می شود.
• تنها سایه ای که بیاد می مونه، سایه لطفه!
• آینده نگر، خنده هایش را برای روز مبادا نگه داشته بود.
• برای آنکه حقیقت فاش نشود آن را پشت ابر زندانی کردند.
• بعضی از نگاه ها، صدای قشنگی دارند.
• هیچ کس خلافاکار متولد نشده است، این شرایط است که به آدمها شکل می دهد.

• با صدای زنگ ساعت شماطه دار به موقع از خواب غفلت بیدار شد.
• مطمئن باش که تو دنیا یک چیز هست که فقط به خاطر تو می تپد و اونهم قلب خودت است!
• با صدای بوق اتوموبیل رویاهایش نابود شدند.
• بنزین نگاهت را برای قلم سهمیه بندی نکن.
• بهترین و راحت ترین جا برای زندگی، زندگی در رویاست!
• وقتی لالائی میگم ساعت می خوابد.
• به کسی که با حفظ ظاهر شیطنت می کند آب زیر گاه می گویند.
• همیشه آزادی نصیب مردی می شود که ارزش آنرا می داند.
• در تابستان خورشید بر خر مرداد سوار است.
• خط فقر از بی پولی پایین تر آمد.
• از اعتماد دروغین به رازداری قلم ها، کتابها حاصل می شوند.
• وقتی از ناراحتی منفجر شد همه به دنبال پیدا کردن جعبه سیاه او بودند.

• دسته تبر، قبلا جزو درختان خائن جنگل بود.
• وقتی گاوش را در چراگاه بست، به جرم گاوبندی زندانی شد.
• بهترین هدیه برای قناری در قفس، اهدای یک پنجره است.
• با شلیک شکارچی، کبوتر پر پر شد.
• از گرسنگی مجبور شد حرص بخورد.

سهراب گل هاشم

اجتماعی، محیط سازمان قابل تحمل می شود، همه نیروهای مادی و معنوی شکوفا و آزاد خواهد شد، همه به حق خود می رسند، هر کس در جای خود قرار می گیرد، همه رشد می کنند، هیچ کس از دیگری برتر نیست جز با دانش، تقوا و تلاش، لذا ضریب امگیزش بالا و درجه رشد فردی و سازمانی به اوج می رسد.
(www.hazah.net)

منابع و ماخذ:

-ابطحی، سید حسین (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
-استرون، حسین (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۷۷
-اسماعیلی، کوروش (۱۳۸۰) تعهد سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲
-انصاری رناتی، قاسم (۱۳۷۳)، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴
-حقیقی، محمد علی، (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، نشر ترمه، چاپ دوم
-جدی، سوسن. زنجانی، محمد (۱۳۷۹)، شیوه های تقویت تعهد در کارکنان
-رضائیان، علی (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان، انتشارات سمت
-رایبیز، استیفین (۱۳۷۴)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی
-زراعی متین، حسن (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول
-ساروقی، احمد (۱۳۷۵)، تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه علمی، شماره ۳۵
-شکرزاده، صادق (۱۳۸۱)، تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت فصلنامه مدیریت در آ. پ، شماره ۳۲
-کبیری، قاسم (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم
-قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوری رفتار سازمان، انتشارات هیات
-معین، محمد (۱۳۷۱)، فرهنگ فارسی، جلد اول تهران، انتشارات امیر کبیر
www.hawzah.nt
www.iopc.ir
www.qomicis.com
www.behandish.blogfa.com
www.aftab.ir
www.mohmmadhassan.blogfa.com
WWW.MAGHAM.IRICAP.COM
WWW.WEBY.NYSED.GOV
WWW.WIKIMEDIAFOUNDATION.ORG
WWW.CDE.STATE.CO.US
WWW.INGENTACONNECT.COM

اصلاحیه

باستحضار خوانندگان محترم نشریه «صنعت و کار آفرینی» می رساند؛ در شماره ۲۱ این نشریه و در گزارش «اجلاس مشترک سالانه هیات مدیره و هیات رئیسه شعب انجمن مدیران صنایع» - متن سخنرانی جناب آقای هوشنگ فاخر اشتباها قید شده است «با پرداخت حقوق سالانه»، ضمن پوزش و تشکر از حسن دقت ایشان این مورد به شرح زیر اصلاح می گردد:

جمله صحیح:

«با پرداخت حقوق برای هر سال سابقه خدمت»

صنعت و کار آفرینی

۱۱

شماره بیست و دوم / مهر و آبان ۱۳۸۶