

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۱۷ - بهار ۱۳۹۳

صص ۶۰ - ۳۷

..

بررسی دیدگاه‌های بازیگران خط‌مشی‌گذاری و مخاطبان آنها درباره عدالت سازمانی (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری)

مهناز نیکبخت*، سید مهدی الوانی**، علی اصغر پورعزت***، علی اصغر

سعدآبادی****، سید احمد حسینی*****

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت سازمانی انجام پذیرفته است و در آن، ۱۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه تهران با روش نمونه‌گیری گروهی انتخاب شده‌اند و برای جمع‌آوری داده‌ها از آنان، از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر مبنای مواد قانون مدیریت خدمات کشوری، با توجه به ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و اطلاعاتی)، استفاده شد. ۱۳ نفر از بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌های مورد نیاز از آنان گردآوری شد و بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان دادند که بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران، قانون مدیریت خدمات کشوری را از حیث رعایت عدالت سازمانی در سه بعد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی، عادلانه ادراک کرده‌اند؛ و بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون مذکور را نسبت کارکنان دانشگاه تهران، به شکل معناداری عادلانه‌تر ارزیابی کرده‌اند.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی؛ عدالت توزیعی؛ عدالت رویه‌ای؛ عدالت اطلاعاتی؛ جامعه هدف خط‌مشی؛ بازیگران خط‌مشی‌گذاری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۹/۱۵

* کارشناس ارشد (نویسنده مسؤل).

E-mail: nikbakht.m36@gmail.com

** استاد، دانشگاه علامه طباطبایی.

*** استاد، دانشگاه تهران.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران

***** استادیار، دانشگاه شاهد.

۱. مقدمه

عدالت سازمانی به ادراک از انصاف در محیط کاری و میزانی که افراد اعمال و وقایع سازمانی را منصفانه ادراک می‌کنند، دلالت دارد (Imberman, 2009). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادارک بی‌عدالتی در سازمان اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد؛ زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود؛ بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران، و احساس عدالت در کارکنان است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۷).

مدیران سازمان‌های دولتی، عمدتاً مجریان خط‌مشی‌هایی هستند که در سیستم خط‌مشی‌گذاری عمومی تدوین شده‌اند؛ بنابراین عادلانه بودن خط‌مشی‌هایی که از جانب دولت به این سازمان‌ها ابلاغ می‌شود در حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و نیز در احساس عدالت در کارکنان نقش بسزایی دارد.

از سویی دیگر، افراد برحسب سطوح متفاوت دانش، تخصص، و تجربه خود، ادراکی متفاوت از مفاهیم گوناگون دارند؛ و عدالت نیز از جمله همین مفاهیم است، بلکه در شمار انتزاعی‌ترین آنهاست؛ و نیز قابل تأمل است که جوهره مقاصد خط‌مشی‌گذاری دولتی باید تحقق عدالت در جامعه باشد (پورعزت، ۱۳۸۲). در این امتداد، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان به ادراکی صحیح از عدالت دست یافت و خط‌مشی‌هایی عادلانه تدوین کرد. یکی از راه‌کارهایی که به نظر می‌رسد در دستیابی به ادراکی صحیح‌تر از عدالت و شکل‌گیری خط‌مشی‌های عادلانه مؤثر باشد، در نظر گرفتن آراء و دیدگاه‌های مردم یا جامعه هدف خط‌مشی‌ها در فراگرد خط‌مشی‌گذاری است.

در سال‌های اخیر، برای رفع برخی نابسامانی‌ها در پرداخت عادلانه به کارکنان و همچنین ناکارآمدی سیستم اداری کشور، خط‌مشی‌گذاران عمومی تصمیم به تدوین قانونی گرفتند که با اجرای آن بتوانند مشکلات موجود در سیستم اداری کشور را حل کنند. بنابراین لایحه‌ای جامع با عنوان لایحه مدیریت خدمات کشوری توسط کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تدوین و پس از طی مراحل تصویب در مجلس در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۸ در کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه به تصویب رسید (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹). از آنجایی که هر دو عامل پرداخت ناعادلانه به کارکنان و مشکلات سیستم اداری، احساس بی‌عدالتی در سازمان‌ها را به دنبال داشته است؛ می‌توان گفت که تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری، پاسخی به احساس بی‌عدالتی در سازمان‌های دولتی بوده است. بنابراین انتظار خط‌مشی‌گذاران این بوده است که

قانون مذکور از دیدگاه کارکنان تحت پوشش آن نیز عادلانه ادراک شود. با این توصیف در صورت وجود تفاوت میان ادراک خط‌مشی‌گذاران و جامعه هدف آن‌ها اگر این تفاوت به شکلی باشد که جامعه هدف، خط‌مشی‌ها را عادلانه ادراک نکند از آنجایی که آنچه به رفتار انسان شکل می‌دهد ادراک او از واقعیت است نه خود آن! می‌توان انتظار بروز مشکلات ناشی از ادراک بی‌عدالتی در جامع هدف را داشت. بنابراین در این پژوهش، ادارک بازیگران اصلی در تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری، و کارکنان دانشگاه تهران که در زمان انجام این پژوهش، مشمول این قانون می‌شدند، مقایسه شد تا در صورت اثبات وجود تفاوت میان دو دیدگاه مذکور، میزان این تفاوت مشخص گردیده و راه‌کارهایی برای به حداقل رساندن این تفاوت در دیدگاه‌ها ارائه گردد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خط‌مشی‌گذاری عمومی. در زبان انگلیسی واژه policy به معنای خط‌مشی، سیاست، روش، رویه و تدبیر است. خط‌مشی نیز در فرهنگ لغت دهخدا، به معنی طریقه و کنایه از روش کار آورده شده است؛ و بر اساس فرهنگ معین، خط‌مشی عبارت است از خط سیر و راهی که انسان در پیش رو دارد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۵).

خط‌مشی عمومی، مفهومی فراتر از خط‌مشی دارد و به عقیده جیمز ای. اندرسون^۱ (۲۰۱۱)، مسیر غایت‌نگر و نسبتاً باثباتی است که برای انجام یا عدم انجام عملی به‌وسیله بازیگر^۲ یا بازیگران مرتبط با مشکل یا موضوعی مشخص، دنبال می‌شود. این تعریف بر آنچه انجام می‌شود (به‌جای آنچه صرفاً قصد یا هدف قرار داده شده است)، تمرکز دارد؛ میان خط‌مشی و تصمیم تفاوت قائل می‌شود؛ و خط‌مشی را به منزله آنچه در طی زمان پدیدار می‌شود در نظر می‌گیرد.

بازیگران خط‌مشی. موضوع خط‌مشی‌گذاری، جامعه است و خط‌مشی‌گذاری فعالیتی گروهی است؛ از این رو همواره نیازمند دو یا چند بازیگر است که در قالب فعالیتی دسته جمعی و اجتماعی، در درون واحدهای اجتماعی خاصی نظیر قبیله، شهر، دولت-شهر، دولت ملی و کشور تجلی می‌یابد (بشیریه، ۱۳۸۲).

اندرسون بازیگران عرصه سیاسی را به دو دسته کلی خط‌مشی‌گذاران رسمی^۳ و خط‌مشی‌گذاران غیر رسمی یا غیر حکومتی^۴ تقسیم کرده است.

1. James E. Anderson
2. Actor
3. Official Policy-Maker
4. Nongovernmental Participant

خطمشی‌گذاران رسمی که برای وارد شدن به حوزه خطمشی‌گذاری از اختیارات قانونی برخوردارند، شامل: قانونگذاران^۱، مجریان^۲، مدیران اجرایی^۳ و قاضیان^۴ می‌شوند. خطمشی‌گذاران رسمی را می‌توان به دو گروه خطمشی‌گذاران نخستین^۵ یا اصلی و خطمشی‌گذاران فرعی^۶، تقسیم کرد. خطمشی‌گذاران اصلی از اختیار عمل قانونی مطلق برخوردارند؛ برای مثال مجلس برای تصویب قوانین، نیاز به اجازه گرفتن از واحدهای حکومتی دیگر ندارد. خطمشی‌گذاران فرعی بر پایه اختیاری که توسط دیگران (خطمشی‌گذاران اصلی) ایجاد می‌شود، عمل می‌کنند.

خطمشی‌گذاران رسمی با سایر مشارکت‌کنندگان در فراگرد خطمشی‌گذاری، نظیر گروه‌های ذی‌نفع^۷، احزاب سیاسی^۸، سازمان‌های پژوهشی^۹، رسانه‌های جمعی^{۱۰} و شهروندان^{۱۱}، پیوند خورده‌اند. این مشارکت‌کنندگان را مشارکت‌کنندگان غیر حکومتی نامیده‌اند، به این دلیل که گرچه آنها مهم و مقتدرند، اما در موقعیت‌های متفاوتی بوده و معمولاً برای لازم‌الاجرا کردن تصمیمات سیاسی، اختیار قانونی ندارند. آنها اطلاعات فراهم می‌کنند، اعمال فشار می‌کنند، و ترغیب می‌کنند، اما تصمیم‌گیری نمی‌کنند. در واقع توان تصمیم‌گیری، امتیاز ویژه خطمشی‌گذاران رسمی است (Anderson, 2011).

دستگاه‌های اجرایی^{۱۲}. دستگاه‌های اجرایی کشورهای جهان، معمولاً از نظر ویژگی‌هایی نظیر اندازه، پیچیدگی، سازماندهی سلسله‌مراتب اداری، و درجه استقلال از دیگر شعب حکومت، با یکدیگر متفاوتند. از آنجا که دستگاه‌های اجرایی، خطمشی‌های مصوب واحدهای سیاسی حکومت را اجرا می‌کنند، بدیهی است که جدایی سیاست از اداره امکان‌پذیر نیست؛ و دستگاه‌های اجرایی نیز تا حد قابل توجهی، در تدوین خطمشی عمومی درگیر می‌شوند. بویژه در صورت وجود مجموعه‌ای از شرایط نظیر صنعتی بودن جامعه، پیچیدگی و تکنیکی بودن بسیاری از موضوعات سیاسی، نیاز برای کنترل مستمر موضوعات و مسائل، و نبود زمان و اطلاعات کافی در اختیار قانونگذاران، اختیارات زیادی به دستگاه‌های اجرایی تفویض می‌شود که

1. Legislator
2. Executive
3. Administrator
4. Judge
5. Primary Policy Makers
6. Supplementary Policy Makers
7. Interest Group
8. Political Party
9. Research Organization
10. Communications Media
11. Individual Citizen
12. Administrative Agency

از جمله این تفویض اختیارات، دادن اختیار تدوین مقررات به این دستگاه‌ها است. در نتیجه، این دستگاه‌ها تصمیمات زیادی اتخاذ کرده و مقررات و آیین‌نامه‌های بسیاری را صادر می‌کنند که پیامدهای سیاسی بسیاری دارند. همچنین آنها منابع ارزشمندی برای ارائه طرح‌های قانونی در سیستم سیاسی به شمار می‌آیند؛ این به دلیل تجربه و دانشی تخصصی است که رؤسای این دستگاه‌ها را قادر به شناسایی تغییرات مورد نیاز در خط‌مشی‌های موجود و شاید حذف راه‌های فرار قانونی کرده است؛ و نیز مشکلات جدیدی که رفع آنها باید هدف قانونگذار قرار گیرد را شناسایی و تبیین می‌کنند (Anderson, 2011).

نقش کارکنان دولت در تنظیم و تدوین خط‌مشی^۱. یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه نظری و عملیاتی مدیریت دولتی پس از جنگ جهانی دوم، افزایش نقشی است که کارکنان دولت در خط‌مشی‌گذاری عمومی ایفا می‌کنند. امروزه مدیران دولتی هر دو وظیفه خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن را بر عهده دارند. در سال‌های اخیر مدیران دولتی، بویژه در کشورهای در حال توسعه، به دلایلی که در ادامه می‌آید، در فراگرد خط‌مشی‌گذاری دخالت داده شده‌اند.

- به منظور اتخاذ تصمیم‌های سیاسی در مورد موضوعات فنی و پیچیده، رهبران سیاسی مجبورند اتکای زیادی به آن دسته از کارکنان دولتی که به آنها مشاوره تخصصی می‌دهند، داشته باشند.

- در موقعیت‌های پیچیده، خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن با یکدیگر مرتبط بوده و بر هم اثر می‌گذارند. حتی می‌توان گفت که تصمیم‌های عملیاتی گوناگونی که در طی اجرای خط‌مشی‌ها اتخاذ می‌شوند، اغلب کاربردهای سیاسی مهمی دارند.

- خط‌مشی‌ها عموماً تابع تفسیرهای گوناگونند. در چنین مواردی مدیران دولتی که مسئول به‌کارگیری خط‌مشی‌ها هستند، می‌توانند از بصیرت خود برای تفسیر خط‌مشی‌ها استفاده کنند.

مدیران دولتی همواره در خط‌مشی‌گذاری، نقش مشورتی ایفا می‌کنند (Goel & Rajneesh, 2008).

عدالت سازمانی^۲. به‌طور کلی عدالت سازمانی به ادراک از انصاف در محیط کاری و میزانی که افراد اعمال و وقایع سازمانی را منصفانه ادراک می‌کنند، دلالت دارد (Imberman, 2009). عدالت سازمانی مفهومی ذهنی است. این مفهوم آنچه را که عادلانه یا ناعادلانه است، آنچه را افراد فکر می‌کنند که حق است یا ناحق، منصفانه است یا غیر منصفانه و این که چگونه افراد در مورد آنها قضاوت می‌کنند را بررسی می‌کند (Ronald & Clark, 2009).

1. Policy Formulation
2. Organizational Justice

در سه دهه‌ی گذشته عدالت سازمانی به منزله یک موضوع عمده پژوهش برای پژوهشگران حوزه مدیریت مطرح شده‌است. تمایل به انجام چنین پژوهش‌هایی تا حد زیادی به دلیل رابطه کاربردی که عدالت سازمانی با کیفیت زندگی کاری کارکنان دارد، ایجاد شده است. برای مثال، هنگامی که سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان از نظر کارکنان منصف باشند، کارکنان عملکرد شغلی بالاتر، درجه بالاتری از رفتار شهروندی، و نگرش‌های کاری مطلوب‌تری نشان می‌دهند (Cropanzano et al, 2008). چنین پژوهش‌هایی توسط پژوهشگرانی با دیدگاه‌های متفاوت صورت گرفته است. اما بیشتر پژوهشگران بر سر این موضوع که عدالت سازمانی موضوعی غالب در زندگی سازمانی است و نیز در مورد ماهیت چند وجهی این مفهوم، توافق نظر دارند. رفتار کارکنان تحت تأثیر آنچه آنها درباره عدالت در همه فراگردها و فعالیت‌های سازمانی فکر می‌کنند قرار دارد (Khan et al, 2010).

عدالت سازمانی ابعاد گوناگونی را نظیر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، عدالت اطلاعاتی، عدالت مشاهده‌ای، عدالت احساسی و عدالت زبانی در بر می‌گیرد (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷).

عدالت توزیعی^۱. عدالت توزیعی با انصاف ادراک شده از پیامدهای سازمانی (نظیر پرداخت‌ها، پاداش‌ها، و ارتقاها) مرتبط است (Greenberg et al, 2007) و بر این مهم دلالت دارد که توزیع منافع حاصل از فعالیت سازمان باید عادلانه باشد، تا هر فرد به سهم مطلوب عادلانه‌ای، متناسب با میزان آورده‌ها، مساعی و قابلیت‌هایش نایل آید (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷). این بعد از عدالت سازمانی، از نظریه برابری آدامز نشأت گرفته است. آدامز (۱۹۶۳) در این نظریه بیان می‌کند که افراد از طریق مقایسه نسبت ورودی‌ها (مشارکت‌ها) و خروجی‌ها (پاداش‌ها) با دیگر همکاران در سازمان، به درکی از برابری یا نابرابری سازمانی می‌رسند. در صورتی که سازمان ادراک از برابری را در محیط کاری ایجاد کند کارکنان راضی و خرسند خواهند بود. نظریه برابری بیان می‌کند که افرادی که نسبت داده‌ها را در مقایسه با ستاده‌ها کمتر می‌بینند، احساس گناه می‌کنند. در مقابل، کارکنانی که نسبت داده‌ها را بیشتر از ستاده‌ها دیده‌اند، رنجیده خاطر می‌شوند. در جایی دیگر آدامز توضیح می‌دهد که افراد درک خود از نابرابری را برای به‌دست آوردن حالت برابر تغییر خواهند داد. این ادراکات به طور بالقوه ممکن است به محصولات سازمانی خسارت وارد کند. برای مثال اگر فردی احساس نابرابری در سازمان داشته باشد، ممکن است کمتر کار کند تا به برابری برسد (Thorn, 2010).

1. Distributive Justice

برای تشخیص کاربردهای بالقوه عدالت توزیعی و بویژه نظریه برابری در موضوعات سازمانی، پژوهشگران عدالت ادراک شده از پیامدهای سازمانی و ارتباط این ادراکات از عدالت را با متغیرهای معیار^۱ (نظیر کیفیت و کمیت کار) بررسی کرده‌اند (Cohen & Spector, 2001). پژوهش درباره عدالت توزیعی، ابتدا واکنش نسبت به پرداخت نابرابر را بررسی کرد (Ronald & Clark, 2009)؛ ولی بعدها به سبب تمرکز بر نتایج، عکس‌العمل‌های شناختی^۲، عاطفی^۳ و رفتاری نسبت به نتایج خاص، را مدنظر قرار داد. بر این اساس، اگر نتایج خاصی ناعادلانه درک شده باشند، احتمالاً بر روی احساسات، ادراکات و رفتار فرد تأثیر خواهند گذارد (Cohen & Spector, 2001).

عدالت رویه‌ای^۴. تیبولت و والکر^۵ (۱۹۷۵) برای اولین بار عدالت رویه‌ای را به منزله بعد جدیدی از نظریه عدالت سازمانی مطرح کردند. آنها عدالت رویه‌ای را درک افراد از عدالت بر اساس رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی تعریف کردند و آن را در ارتباط با رضایت از سیستم مدنظر قرار دادند، به باور آنها، توجه کردن به تصمیم‌های رویه‌ای، اغلب بر عدالت ادراک شده در سازمان تأثیرگذار است (Thorn, 2010). به بیانی بهتر، عدالت رویه‌ای بر انصاف ادراک شده از روش‌ها، سازوکارها و رویه‌های مورد استفاده برای تعیین نتایج سازمانی دلالت دارد و توجه اصلی آن معطوف به قواعد و رویه‌هایی است که توزیع پیامدهای سازمانی را در ورای منافع شخصی، تعیین می‌کنند (Ronald & Clark, 2009). آنچه کانون توجه پژوهشگران را به سوی عدالت رویه‌ای تغییر داده است، ناتوانی نظریه برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی برای توصیف و پیش‌بینی کامل عکس‌العمل‌های افراد در برابر بی‌عدالتی درک شده بوده است (Cohen & Spector, 2001).

پژوهش‌های قابل ملاحظه‌ای نشان داده‌اند که افراد مراتب عادلانه بودن هر پدیده را با در نظر گرفتن فراگردی که پیامدها به وسیله آن تخصیص یافته‌اند، ارزیابی می‌کنند. بر این اساس هنگامی که پدیده‌ای ناخوشایند، از فراگردی که عادلانه ادراک می‌شود، ناشی شده باشد، کمتر احتمال دارد که افراد احساس منفی ابراز نمایند. افراد کمترین سطح ادراک عدالت را زمانی گزارش می‌کنند که دو حالت روی داده باشد: اول، نتایجی به دست آورده باشند که کمتر به آن تمایل داشته‌اند. دوم، این نتیجه ناخوشایند از طریق فراگردی که فاقد امنیت رویه‌ای^۶ بوده است،

-
1. Criterion Variables
 2. Cognitive
 3. Affective
 4. Procedural Justice
 5. Thibault & Walker
 6. Procedural Safeguards

تخصیص یافته باشد. ترکیب توزیع ناخوشایند و فراگرد ناعادلانه، ایجاد خصومت^۱ و دشمنی می‌کند. بالعکس، افراد هنگامی که آنچه را می‌خواهند، دریافت می‌کنند، و یا هنگامی که فراگرد تخصیص عادلانه نشان داده می‌شود، تمایل بیشتری برای پذیرش رویدادها دارند. به بیانی دیگر، اثر رویه‌ای هنگامی که پیامد ناخوشایند است قوی‌تر، و هنگامی که پیامد خوشایند است ضعیف‌تر است (Cropanzano et al, 2008).

به رغم اهمیت کاربردی عدالت رویه‌ای، با کمال تعجب، پژوهشگران حوزه عدالت، توجه کمی را به سازوکارهای نظری که بتواند این قبیل نتایج را شرح دهد، اختصاص داده‌اند (Zapata-Phelan et al, 2009).

عدالت اطلاعاتی^۲. عدالت اطلاعاتی اولین بار توسط گرینبرگ در سال (۱۹۹۳) مطرح شد (Cohen & Spector, 2001). و دلالت بر ادراک عدالت از توضیحات ارائه شده برای کارکنان درباره دلایل استفاده از رویه‌ها (به روش معین)، یا توزیع نتایج (به روش خاص) دارد (Kumar et al, 2009). او نشان داد که عدالت مرادده‌ای و اطلاعاتی اثرات متفاوتی دارند. کلکوئیت در سال ۲۰۰۱ از این نظریه حمایت کرد و عدالت اطلاعاتی را به مثابه یک عامل مجزا نشان داد (Buehler, 2012).

پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با عدالت اطلاعاتی به منزله یک بعد از عدالت، نشان دادند که عدالت اطلاعاتی پیامدهای منحصر به فردی دارد که آن را از دیگر ابعاد عدالت متمایز می‌کند. عدالت اطلاعاتی به منزله ارتباطات اثربخشی که به وسیله آن توضیحات منطقی و واضح در مورد رویه‌ها ارائه می‌شود، معرفی شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌ها هنگام برقراری ارتباطات اثربخش، با حداقل کردن ابهاماتی که کارکنان در زمینه کاری‌اشان دارند، اضطراب آنان را کاهش می‌دهند. بعلاوه هنگامی که این نوع از ارتباطات شکل می‌گیرد، افراد رویه‌ها را منصفانه‌تر ادراک خواهند کرد. پژوهش صورت گرفته در رابطه با پویایی شناختی^۳ عدالت، اشاره بر این دارد که زمانی که افراد در رابطه با پیامدهایی که از مدیر دریافت می‌کنند یا ارتباطاتی که با مدیریت برقرار می‌کنند، ابهاماتی دارند، نگران برقراری عدالتند. به طور مشخص‌تر، رفتار منصفانه به افراد کمک می‌کند که ابهامات خود را اداره کنند؛ زیرا این شکل از رفتار، به آنها این اطمینان را می‌دهد که مدیران به روشی که بیشترین منفعت را برای آنها داشته باشد، عمل خواهند کرد. بنابراین رفتار منصفانه می‌تواند افراد را برانگیزاند تا برای دستیابی به رفاه^۴ و نفع شخصی بلند مدت خود تلاش کنند. ارتباطات بر ادراک عدالت توسط کارکنان، تأثیر

1. ill-will
2. Informational Justice
3. cognitive dynamics
4. well-being

می‌گذارد؛ زیرا داشتن اطلاعات در مورد سازمان، به منزله رفتار مثبت از طرف سازمان به نظر خواهد رسید به دلیل اینکه کارکنان چنین ادراک می‌کنند که سازمان به این دلیل آنها را از رویه‌ها و پیامدها مطلع می‌کند که می‌خواهد آنها را حفظ کند (Arboleda, 2010).

قانون مدیریت خدمات کشوری و پیشینه آن. اولین مقررات استخدام کشوری در ایران در سال ۱۳۰۱، بر اساس اصول استخدام برخی از کشورهای پیشرفته آن زمان، تدوین و تصویب شد که مقررات استخدامی کارکنان دولت در مؤسسات دولتی سراسر کشور را در بر می‌گرفت. قانون استخدام مزبور با گسترش تشکیلات و فعالیت‌های دولتی و نیازهای روز کشور، تغییرات و اصلاحات زیادی یافت و قوانین و مقررات دیگری به آن اضافه شد. اما با وجود تغییرات و اصلاحات مزبور، به علت نیازهای جدید و افزایش تعداد کارمندان دستگاه‌های اجرایی و گسترش تشکیلات و سازمان‌های دولتی، در سال ۴۵ شورای عالی اداری وقت، با توجه به آشفتگی‌های موجود در امور مختلف استخدامی سازمان‌های دولتی و لزوم استقرار مقررات و قوانین استخدامی بر مبنای جدید، تنظیم لایحه قانون استخدام کشوری را در صدر برنامه‌های خود قرار داد و قانون مذکور در تاریخ ۱۳۴۵/۳/۳۱ به تصویب قوه مقننه وقت رسید. این قانون تا حدود زیادی توانست وضعیت کارمندان دستگاه‌های اجرایی را هماهنگ، و مشکلات موجود در نظام اداری را مرتفع نماید. اما بعد از آن به علت تغییرات سریع در نظام اقتصادی و به تبع آن در نظام اداری کشور، به لحاظ گسترش سازمان‌های مختلف خدماتی از طریق سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی، این قانون از زمان تصویب در سال ۴۵ تا پایان سال ۵۳ در شش نوبت مورد اصلاح قرار گرفت.

تحولات بعد از انقلاب اسلامی در سال ۵۷ و محدودیت‌های برخاسته از جنگ، افزایش بی‌رویه تورم، افزایش تعداد کارکنان دولت، کثرت دستگاه‌های دولتی با وظایف مشابه، موازی و گستردگی جامعه کارکنان دولت به ویژه در بخش پشتیبانی، تنوع بیش از حد قوانین و مقررات استخدامی، سازوکارهای مختلف پرداخت و اختلاف قابل توجه در سطح پرداخت در بین مؤسسات دولتی از یک طرف و بخش خصوصی و دولتی از طرف دیگر، همگی موجبات ناهماهنگی در نظام پرداخت را به وجود آورد. تلاش‌هایی که در جهت مرتفع کردن این مشکل صورت گرفت، منجر به تصویب لایحه نظام هماهنگ پرداخت، در مجلس شورای اسلامی (به منزله اولین قانون اداری پس از پیروزی انقلاب)، در تاریخ ۷۰/۶/۱۳ شد (امیرخانی، ۱۳۸۸).

اما در شرایط کنونی جامعه، این قانون پاسخگوی نیازها، برنامه‌ها و هماهنگی با چشم‌اندازهای مورد نظر نبود (امیرخانی، ۱۳۸۸)؛ چرا که بررسی وضعیت نظام اداری کشور در سال‌های اخیر بیانگر اشکالاتی نظیر: عدم تفکیک حوزه‌های حاکمیتی از تصدی‌گری؛ فقدان روحیه نوآوری؛ عدم تعیین مناسب نقش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت دولت؛ فقدان یک

نظام ارزیابی عملکرد جامع، مستمر و نتیجه‌گرا؛ بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان؛ عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات؛ عدم توجه به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی؛ ابهام در نظام ارتقای مدیریت؛ فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد بود.

چنین وضعیتی، مسئولان کشور را در این سال‌ها بر آن داشت تا تدوین قانونی جامع برای حل مشکلات نظام اداری را در دستور کار خود قرار دهند؛ قانونی که بتواند به صورت یکپارچه تمام عوامل مؤثر را شناسایی کرده و بر آن اساس، راه‌حل‌های مناسبی را با در نظر گرفتن مفاهیم فرهنگی و دینی و ملاحظات ملی و با بهره‌گیری از نظریه‌های نوین مدیریتی و تجارب مفید سایر کشورها ارائه کند. برای دستیابی به این هدف، اولین مصوبه مجلس هفتم الزام دولت به تهیه لایحه مناسب بود. بنابراین دولت وقت لایحه مدیریت خدمات کشوری را در تاریخ ۱۳۸۴/۲/۲۴ تهیه و جهت تصویب به مجلس شورای اسلامی تقدیم کرد (معاونت پژوهشی مجلس، ۱۳۸۶). این لایحه برای بررسی بیشتر، ابتدا به کمیسیون اجتماعی به عنوان کمیسیون اصلی ارجاع داده شد؛ اما پس از مدتی، به دلیل اهمیت ویژه‌ای که این قانون داشت، کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری که اعضای آن مرکب از ۲۳ نفر از نمایندگان کمیسیون‌های تخصصی مجلس بود، تشکیل شد. این کمیسیون با همکاری کارشناسان دولت و پژوهشگران مرکز پژوهش‌ها و برخی نهادهای علمی و دانشگاهی طی جلسات متعدد به بررسی لایحه پرداختند و تغییراتی نیز در آن ایجاد کردند (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹). در نهایت پس از دو سال بحث و بررسی، قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهرماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی، طبق اصل هشتاد و پنجم قانون اساسی، تصویب شد و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۲۵ جهت اجرا، طی نامه‌ای از سوی رئیس مجلس، به دولت ابلاغ گردید.

پیشینه پژوهش. گنجی‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)، طی پژوهشی به بررسی تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. مبنای این پژوهش تأثیر قانون مدیریت خدمات کشوری به مثابه ایجاد‌کننده عدالت ساختاری در سازمان‌های متأثر از این قانون، در کنار عدالت اجتماعی متأثر از نوع برخورد مدیران بر رفتارهای شهروندی سازمانی بود. نتایج این پژوهش نشان داد که ادراک عدالت توزیعی در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر معناداری بر رفتارهای شهروندی

سازمانی ندارد، اما ادارک سایر ابعاد عدالت سازمانی مورد بررسی (عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی و عدالت مرواده‌ای)، بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. مرتضوی و همکاران (۱۳۹۰)، به ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخته‌اند. چهار دسته عوامل: "شکل و محتوای قانون"، "مجریان قانون"، "نظارت بر اجرای قانون"، "ابزارها و پیش‌نیازهای قانون" به منزله موانع اجرای قانون مذکور، در این پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند. بر اساس نتایج این پژوهش فقط عامل شکل و محتوای قانون وضعیت نرمال داشته و باقی عوامل، با اولویت یکسان موانع مهم تحقق قانون مدیریت خدمات کشوری شناخته شدند.

شریف‌زاده (۱۳۹۰)، در پژوهشی، با عنوان تحلیل آثار اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های عمومی ایران، نشان داده است که بین اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد، و اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مذکور بر سطح رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار است.

داناصفهانی و طاهرپور (۱۳۹۱)، طی پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در سازمان‌های دولتی پرداختند. در این پژوهش ۲۷ متغیر در قالب شش عامل دسته‌بندی و مورد بررسی قرار گرفتند و بنابراین، شش عامل: "فن‌آوری اطلاعات و تمایل مجری"، "حمایت و مشارکت"، "سازماندهی"، "ماهیت خط‌مشی"، "شرایط اجتماعی و سادگی خط‌مشی" و "هماهنگی"، به ترتیب اولویت، به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مذکور شناسایی شدند.

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی اول. بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری این قانون را از حیث رعایت عدالت سازمانی عادلانه ادراک کرده‌اند.

فرضیه‌های فرعی. بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری این قانون را از حیث رعایت عدالت توزیعی عادلانه ادراک کرده‌اند.

بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری این قانون را از حیث رعایت عدالت رویه‌ای عادلانه ادراک کرده‌اند.

بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری این قانون را از حیث رعایت عدالت اطلاعاتی عادلانه ادراک کرده‌اند.

- **فرضیه اصلی دوم.** کارکنان دانشگاه تهران این قانون را از حیث رعایت عدالت سازمانی عادلانه ادراک کرده‌اند.

فرضیه‌های فرعی. کارکنان دانشگاه تهران این قانون را از حیث رعایت عدالت توزیعی عادلانه ادراک کرده‌اند.

کارکنان دانشگاه تهران این قانون را از حیث رعایت عدالت رویه‌ای عادلانه ادراک کرده‌اند. کارکنان دانشگاه تهران این قانون را از حیث رعایت عدالت اطلاعاتی عادلانه ادراک کرده‌اند.

- **فرضیه اصلی سوم.** میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت سازمانی، تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی. میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت توزیعی، تفاوت معناداری وجود دارد؛

میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت رویه‌ای، تفاوت معناداری وجود دارد؛

میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت اطلاعاتی، تفاوت معناداری وجود دارد.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی^۱ است. همچنین از آنجا که در این پژوهش، تغییری در متغیرهای پژوهش داده نشده و به توصیف و مطالعه وضعیت موجود پرداخته شده است، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی است و از آنجا که ویژگی‌های جوامع مورد مطالعه از طریق پیمایش ارزیابی شده‌اند، این پژوهش از زمره پژوهش‌های پیمایشی محسوب می‌شود.

نمونه‌های آماری و روش پژوهش. این پژوهش به بررسی دو جامعه آماری پرداخته است که عبارتند از:

- خط‌مشی‌گذاران مؤثر در شکل‌گیری قانون مدیریت خدمات کشوری که شامل: نمایندگان عضو کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری، کارشناسان دفتر پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه ریزی سابق و همچنین متخصصینی که از آراء مشاوره‌ای آنها برای اصلاح این قانون استفاده شده است، می‌شوند. لازم

به یادآوری است که تعیین تعداد دقیق اعضای این جامعه، به دلیل عدم امکان دسترسی به همه مستندات مربوطه، برای پژوهشگر امکان‌پذیر نبوده است.

- کارکنان رسمی و پیمانی آن دسته از واحدهای دانشگاه تهران که در محدوده شهر تهران واقع شده‌اند. تعداد کارکنان رسمی و پیمانی این واحدها در مجموع حدود ۱۷۷۷ نفر بوده است.

طبق تعریف‌های موجود در قانون مدیریت خدمات کشوری، دانشگاه‌ها از دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون محسوب می‌شوند. به همین دلیل دانشگاه تهران، فقط به منزله یکی از دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به منزله یک نمونه در دسترس، برای انجام این پژوهش انتخاب شد؛ با توجه به این که فقط کارکنان رسمی و پیمانی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری می‌شوند، فقط آراء این دسته از کارکنان دانشگاه تهران، مورد بررسی قرار گرفته است؛ یادآوری می‌شود که اعضای هیئت علمی نیز مشمول این قانون نمی‌شوند.

در این پژوهش از هر جامعه آماری مورد نظر، متناسب با ویژگی‌هایش، به روشی متفاوت نمونه‌گیری شد و اندازه نمونه‌ها به شکل زیر تعیین گردید:

- نمونه‌گیری از جامعه آماری اول به روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ صورت گرفت (Baltar & Rajneesh, 2012). برای شروع نمونه‌گیری، بر اساس رویکرد عقلانیت محدود و خبره‌سنجی موردی عمل شد. در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد از افراد باید در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه به طور کامل شناسایی شود. در واقع، در حالت ایده‌آل، جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که به نقطه اشباع^۲ برسیم؛ جایی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی ندارند. به عبارت دیگر، وقتی به نقطه بازده نزولی از تلاش‌هایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم، می‌توانیم مطمئن شویم که مطالعه کامل انجام داده‌ایم. در این پژوهش، ۱۳ مصاحبه برای رسیدن به نقطه اشباع صورت گرفته است. البته اطلاعات به دست آمده پس از مصاحبه یازدهم تکراری به نظر می‌رسید، ولی به دلیل اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع، مصاحبه‌ها تا نفر ۱۳ ادامه یافت. این افراد، کسانی بودند که در کلیه مراحل مربوط به شکل‌گیری قانون یادشده، از تدوین تا تصویب، نقش اساسی داشته‌اند.

- نمونه‌گیری از جامعه آماری دوم (کارکنان دانشگاه تهران)، به روش نمونه‌گیری گروهی^۳ صورت گرفت. انحراف معیار جامعه نیز با نمونه‌گیری مقدماتی، حدود ۰/۳۸ برآورد شد و با

1. Snowball Sampling
2. Saturation
3. Stratified Sampling

جایگذاری این مقدار در فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و بدون جایگذاری، اندازه نمونه ۱۲۰ نفر در نظر گرفته شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از کارکنان دانشگاه تهران، از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه در برگیرنده دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی و سؤالات اختصاصی پژوهش بود. که در بخش سؤالات جمعیت‌شناختی، جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کاری و نوع استخدام کارکنان، مطرح شد و بخش دوم مجموعه ۳۶ سؤال (۱۴ سؤال برای سنجش عدالت توزیعی، ۱۳ سؤال برای سنجش عدالت رویه‌ای، و ۹ سؤال برای سنجش عدالت اطلاعاتی) مدنظر قرار گرفت (در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت). بدین ترتیب از افراد خواسته می‌شد که نظر خود را در مورد عادلانه بودن هر کدام از مواد قانونی مورد بررسی، در طیف پنج‌تایی تعیین شده (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، و کاملاً مخالف)، مشخص کنند. ساختار پرسشنامه و سؤال‌های مربوط به هر مؤلفه در پرسشنامه به شرح جدول شماره یک است.

جدول ۱. نحوه توزیع سؤالات بر اساس مؤلفه‌های مورد بررسی

مفهوم	مؤلفه‌ها (ابعاد)	شماره گویه‌ها در پرسشنامه	جمع سؤالات
عدالت توزیعی	عدالت توزیعی	۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷	۱۴
	عدالت رویه‌ای	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳	۱۳
	عدالت اطلاعاتی	۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶	۹

پرسشنامه محقق‌ساخته بوده و سؤال‌های آن از مواد گوناگون قانون مدیریت خدمات کشوری استخراج شدند. بدین ترتیب، هر یک از مواد قانونی که امکان سنجش هر یک از ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی) به‌وسیله آن وجود داشت، انتخاب و سؤالی متناسب با آن طراحی شد. پس از طراحی سؤال‌ها و طبقه‌بندی آنها براساس شاخص‌های مورد بررسی و انجام اصلاحات اولیه بر روی آنها کاربرد اولیه‌ای به دست آمد که پس از تأیید روایی آن توسط خبرگان و انجام اصلاحات لازم و تأیید پایایی آن (با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ)، در دانشگاه تهران توزیع شد.

جمع‌آوری اطلاعات از بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، با انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفت. پروتکل این مصاحبه با توجه به سؤال‌های پرسشنامه طراحی شد. بدین ترتیب، سؤال‌های پرسشنامه، با اعمال تغییراتی، در قالب سؤال‌های مصاحبه بازپردازی شدند، با این تفاوت که این سؤال‌ها به صورت نیمه‌باز طراحی شدند تا علاوه بر این که

پاسخ مصاحبه‌شوندگان در طیف پنج‌تایی مشخص شود، نظر آنها نیز در مورد آن مواد قانونی بررسی شود. در پایان مصاحبه نیز از مصاحبه‌شوندگان، درخواست شد تا نظر کلی خود را درباره قانون مدیریت خدمات کشوری، ارائه دهند.

به منظور آزمون روایی پرسشنامه، از اعتبار محتوا استفاده شد و به آراء متخصصان و استادان دانشگاه مراجعه شد. در این مرحله پس از انجام مصاحبه‌ها و یا دریافت آراء مکتوب افراد، اصلاحات لازم انجام شد و از این که پرسشنامه، همان خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجد اطمینان حاصل گردید.

همچنین جهت تعیین پایایی پرسشنامه، طی نمونه‌گیری مقدماتی، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ درباره ۱۴ سؤال مربوط به عدالت توزیعی در حدود ۰/۷۵۷، درباره ۱۳ سؤال مربوط به عدالت رویه‌ای در حدود ۰/۷۱۸ و درباره ۹ سؤال مربوط به عدالت اطلاعاتی در حدود ۰/۷۷۲ بود؛ و در مجموع، پایایی کل سوال‌ها پرسشنامه با ضریب آلفای حدود ۰/۸۴۲، مورد تأیید قرار گرفت.

بررسی عدالت سازمانی در مورد یک قانون خاص مثلاً قانون خدمات کشوری را می‌توان مدل ارزیابی‌کننده‌ای چند شاخصه در نظر گرفت. خروجی مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه یک گزینه A^* خواهد بود که ارجح‌ترین ارزش یا مطلوبیت از هر مشخصه موجود را تأمین کند. به عبارت دیگر:

$$A^* \approx [x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*]$$

$$x_j^* = \max_i U_j(r_{ij}); \quad i = 1, 2, \dots, m$$

در بررسی عدالت سازمانی در قانون خدمات کشوری، دو گروه کلی را می‌توان رصد کرد. گروه اول، قانون‌گذاران و گروه دوم مخاطبان قانون که به مثابه مولفه‌های X و مولفه‌های X' برای یافتن A^* در نظر گرفته شدند. برای ارزیابی عدالت سازمانی در این قانون، باید A^* را در هر دو جامعه رصد کنیم. بدین منظور، از آمار توصیفی برای رصد عدالت سازمانی در دو جامعه هدف استفاده شده است، برای نیل به این هدف، به پاسخ‌هایی که در طیف پنج‌تایی از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنظیم شده بود امتیاز یک تا پنج به شکلی داده شد که به گزینه کاملاً موافق بیشترین امتیاز و به گزینه کاملاً مخالف کمترین امتیاز تعلق گرفت، و بنابراین با محاسبه میانگین امتیازات داده شده توسط هر کدام از دو گروه مورد بررسی به ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

برای تبیین و مقایسه آراء دو گروه در سه بعد از عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی از آمار استنباطی و آزمون من-ویتی استفاده شده است. این

آزمون بدان جهت به کار گرفته شد که استفاده از آزمون پارامتری مقایسه میانگین دو جامعه (به دلیل نرمال نبودن توزیع دو جامعه و نمونه کوچک مربوط به بازیگران اصلی در تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری) امکان‌پذیر نبود (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

از ۱۲۰ نفر پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، ۵۴/۲ درصد مرد و ۴۵/۸ درصد زن بودند، ۱۰ درصد از آنان سنی کمتر از ۳۰ سال، ۳۵ درصد سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۵۵ درصد بالای ۴۰ سال سن داشتند. از نظر سابقه کار، ۲۳/۳ درصد سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۴۵/۸ درصد سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال، و ۳۰/۸ درصد نیز بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. از نظر تحصیلات، ۱۰/۸ درصد مدرک دیپلم، ۱/۷ درصد کاردانی، ۵۸/۳ درصد کارشناسی و ۲۹/۲ درصد کارشناسی ارشد داشتند. از نظر نوع استخدام نیز ۶۷/۵ درصد از کارکنان رسمی و ۳۲/۵ درصد پاسخ‌دهندگان هم از کارکنان پیمانی دانشگاه بودند.

در مصاحبه‌ها ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کمکی در جهت دستیابی به اهداف پژوهش نمی‌کردند؛ بنابراین مورد سؤال قرار نگرفتند.

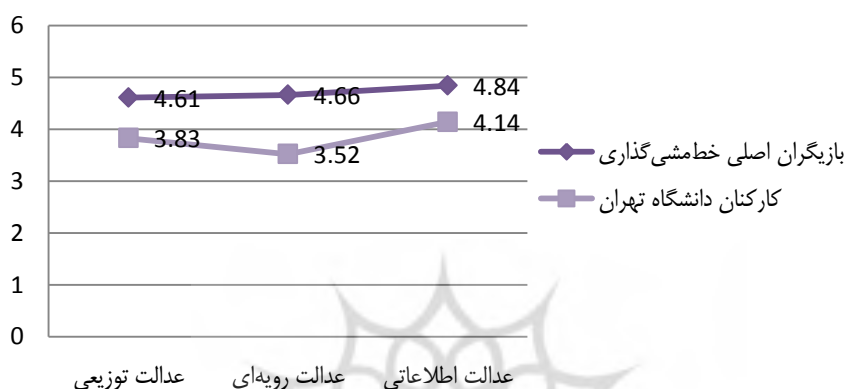
مجموعه فرضیه‌های این پژوهش به بررسی ادراکات بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت معطوف بود. اطلاعات حاصل از پاسخ‌های داده شده به سؤالات، توسط هر گروه، در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. امتیازات مربوط به پاسخ‌های داده شده به هر سؤال توسط دو گروه مورد بررسی

شاخصه‌ها	گروه	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین امتیازات
عدالت سازمانی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۴/۰۰	۵/۰۰	۴/۶۸
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۲/۹۴	۴/۶۰	۳/۷۹
عدالت توزیعی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۳/۳۶	۵/۰۰	۴/۶۱
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۲/۷۹	۴/۷۹	۳/۸۳
عدالت رویه‌ای	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۴/۰۸	۵/۰۰	۴/۶۶
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۲/۳۸	۴/۳۸	۳/۵۲
عدالت اطلاعاتی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۴/۰۰	۵/۰۰	۴/۸۴
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۳/۰۰	۵/۰۰	۴/۱۴

همان‌طور که در جدول دو نشان داده شده است، در مورد ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت اطلاعاتی) و نیز مجموعه عدالت سازمانی، میانگین امتیازات بالاتر از ۳ بوده است؛ بدین معنا که هر دو گروه مورد بررسی، قانون مدیریت خدمات کشوری را از حیث رعایت ابعاد گوناگون عدالت سازمانی عادلانه ادراک کرده‌اند. از این رو می‌توان گفت که فرضیه‌های اصلی شماره ۱ و شماره ۲ و کلیه فرضیه‌های فرعی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

میانگین امتیازات



نمودار ۱. میانگین امتیازات پاسخ‌های دو گروه مورد بررسی

بنابر آنچه در نمودار شماره یک آمده است، می‌توان گفت که بازیگران اصلی در تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری، به طور میانگین با عادلانه بودن این قانون کاملاً موافق بوده‌اند، اما کارکنان دانشگاه تهران نسبت به عادلانه بودن قانون مذکور، نظر موافق داشته‌اند.

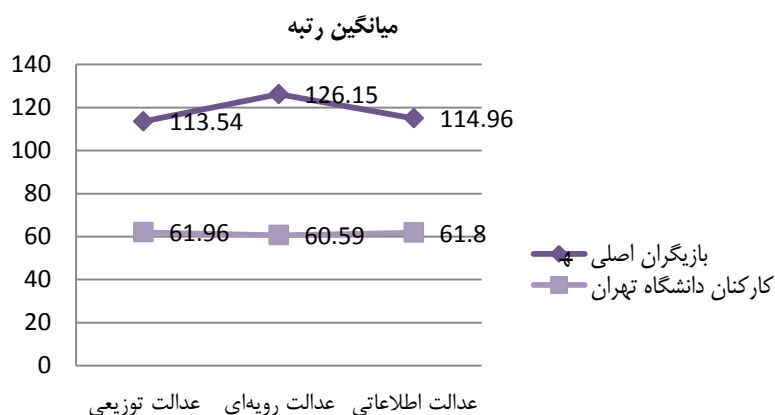
آزمون من-ویتنی. جدول سه، نتایج آزمون من-ویتنی فرضیه اصلی سوم و فرضیه‌های فرعی آن و جدول چهار، میانگین رتبه‌های به دست آمده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آزمون فرضیه‌ها

	عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت اطلاعاتی
Mann-Whitney U	۴۲/۵۰۰	۱۷۵/۰۰۰	۱۱/۰۰۰	۱۵۶/۵۰۰
Wilcoxon W	۷۳۰۲/۵۰۰	۷۴۳۵/۰۰۰	۷۲۷۱/۰۰۰	۷۴۱۶/۵۰۰
Z	-۵/۵۸۹	-۴/۵۹۰	-۵/۸۳۶	-۴/۷۳۹
sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۴. رتبه‌ها

شاخصه‌ها	گروه	تعداد	میانگین رتبه	مجموع رتبه‌ها
عدالت سازمانی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۱۲۳/۷۳	۱۶۰۸/۵۰
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۶۰/۸۵	۷۳۰۲/۵۰
عدالت توزیعی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۱۱۳/۵۴	۱۴۷۶/۰۰
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۶۱/۹۶	۷۴۳۵/۰۰
عدالت رویه‌ای	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۱۲۶/۱۵	۱۶۴۰/۰۰
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۶۰/۵۹	۷۲۷۱/۰۰
عدالت اطلاعاتی	بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳	۱۱۴/۹۶	۱۴۹۴/۵۰
	کارکنان دانشگاه تهران	۱۲۰	۶۱/۸۰	۷۴۱۶/۵۰



نمودار ۲. ادراک بازیگران اصلی خط‌مشی‌گذاری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت سازمانی در قانون مدیریت خدمات کشوری

همان‌طور که در جدول سه نشان داده شده است، در مورد ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت اطلاعاتی) و نیز مجموعه عدالت سازمانی، sig کمتر از ۰/۰۵ است. از این رو می‌توان گفت که فرضیه اصلی سوم و فرضیه‌های فرعی آن مورد تأیید قرار گرفته‌اند و بدین ترتیب، مشخص می‌شود که تفاوت معناداری میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران درباره میزان رعایت عدالت سازمانی در این قانون وجود دارد.

نتایج مندرج در جدول چهار، میانگین رتبه‌های مربوط به هر شاخص مورد بررسی در هر کدام از دو گروه مورد بررسی را نشان می‌دهد و بیانگر آنند که بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، این قانون را از حیث رعایت عدالت سازمانی (در هر سه بعد مورد بررسی)، بیشتر از کارکنان دانشگاه تهران ارزیابی کرده‌اند. نمودار دو به شکل واضح‌تری میزان این تفاوت را نشان می‌دهد و همچنین نشان می‌دهد که بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، عدالت رویه‌ای را در این قانون، بیش از عدالت اطلاعاتی و عدالت توزیعی ارزیابی کرده‌اند، اما کارکنان دانشگاه تهران هر سه بعد عدالت را تقریباً در حد هم، ارزیابی کرده‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش نشان می‌دهند که بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران به منزله مخاطبان این قانون، قانون مدیریت خدمات کشوری را از حیث رعایت عدالت سازمانی در سه بعد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی، عادلانه ادراک کرده‌اند. همچنین نتایج آزمون من-ویتنی نشان داده است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تفاوت معناداری میان ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران از عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت اطلاعاتی)، وجود دارد؛ و بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون یادشده را از حیث رعایت عدالت سازمانی، نسبت به کارکنان دانشگاه تهران عادلانه‌تر ادراک کرده‌اند. به بیانی واضح‌تر می‌توان گفت که هر چند هر دو گروه مورد بررسی، قانون یادشده را عادلانه ادراک کرده‌اند، ولی ادراک بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری از رعایت عدالت سازمانی در این قانون، به شکل معناداری نسبت به کارکنان دانشگاه تهران، عادلانه‌تر است!

نتایج به دست آمده از بررسی جدول رتبه‌ها نیز نشان‌دهنده آن است که کارکنان دانشگاه تهران، به هر سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت اطلاعاتی)، در قانون مذکور، امتیازی تقریباً برابر داده‌اند، اما بازیگران اصلی تدوین‌کننده این قانون، عدالت رویه‌ای را در این قانون بیش از عدالت توزیعی و اطلاعاتی ارزیابی کرده‌اند. به عبارت دیگر، آنان قانون مدیریت خدمات کشوری را از حیث رعایت عدالت رویه‌ای نسبت به عدالت توزیعی و اطلاعاتی، عادلانه‌تر دیده‌اند. در اینجا می‌توان نتیجه گرفت که میان ادراکات دو گروه مورد بررسی از عدالت رویه‌ای، تفاوت بیشتری وجود دارد.

همچنین با توجه به اطلاعاتی که در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در تحلیل‌های آماری توصیفی به دست آمده است، مشاهده می‌شود که بیشتر پاسخ‌دهندگان، از طیف میان‌سال و دارای سابقه کاری بیش از ۲۰ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و کارشناسی ارشد بوده‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌دهندگان، در حد بالایی با موضوع‌های سازمانی آشنا بوده و می‌توانسته‌اند قضاوتی صحیح در مورد آن موضوعات داشته باشند و امکان خطای ادراکی در تشخیص عدالت ناچیز بوده است.

وجود تفاوت میان ادراکات دو گروه مورد بررسی از رعایت عدالت سازمانی در قانون مدیریت خدمات کشوری، می‌تواند بیانگر آن باشد که در زمان وضع این قانون، دیدگاه‌های جامعه هدف مورد بررسی و توجه قرار نگرفته است؛ و به همین دلیل است که کارکنان دانشگاه تهران به اندازه بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری، این قانون را عادلانه

نمی‌دانند. یعنی نادیده گرفتن دیدگاه‌های جامعه هدف در زمان تدوین قانون مذکور، سبب شده است تا علی‌رغم اهتمام خط‌مشی‌گذاران به تدوین خط‌مشی‌هایی عادلانه، آن خط‌مشی‌ها از سوی جامعه هدف، در حد انتظار، عادلانه ادراک نشوند.

عدم برقراری ارتباط میان خط‌مشی‌گذاران و جامعه هدف خط‌مشی‌ها، می‌تواند منجر به بروز پیامدهای منفی زیر شود:

۱. با وجود صرف زمان و انرژی فراوان برای تدوین خط‌مشی‌ها، خط‌مشی‌های تدوین شده کارایی پایینی خواهند داشت؛

۲. با وجود تلاش‌های صورت گرفته برای تدوین خط‌مشی‌هایی عادلانه، همچنان سازمان‌ها با پیامدهای ناشی از ادراک بی‌عدالتی توسط کارکنان خود مواجه خواهند بود؛

۳. از آنجا که فراگرد اصلاح قوانین در مجلس شورای اسلامی، فراگردی زمان‌بر و پرهزینه است، برای اصلاح این قوانین نیاز به صرف زمان و انرژی فراوانی خواهد بود.

در مصاحبه‌های تکمیلی نیز بحث قابلیت اجرایی این قانون مطرح شده بود که طی آن بیشتر مصاحبه‌شوندگان، به این مطلب اشاره داشتند که این قانون قابلیت اجرایی کمی دارد و توجه نکردن به سازوکارهای اجرایی قانون در زمان تدوین آن و هماهنگ نبودن سایر خط‌مشی‌های هم‌عرض با این قانون نظیر قانون برنامه و بودجه و برنامه پنجم توسعه راه، از جمله دلایل ادعای خود مطرح می‌کردند. با توجه به این مطلب می‌توان گفت که اگر قانون یادشده به دلایل مطرح شده، قابلیت اجرایی کمی داشته باشد، عملاً در حل مسائل اجرائی کشور، در حد انتظار موفق نخواهد بود.

بر این اساس می‌توان بر پیشنهاد‌های ذیل تأکید کرد:

- برای دستیابی به تصمیم‌های صحیح و قابل اجرا در حوزه خط‌مشی‌گذاری، باید خط‌مشی‌گذاران و جامعه هدف آن خط‌مشی‌ها بیشتر با هم در ارتباط باشند. با ایجاد چنین پیوندی، می‌توان بر مشکلات ناشی از تفاوت دیدگاه‌ها در مورد مفهوم عدالت غلبه کرد؛ با شناسایی نوع و میزان تفاوت در دیدگاه‌های افراد نسبت به مفهوم عدالت، برای به حداقل رساندن آن چاره‌جویی کرد؛ و به اتخاذ خط‌مشی‌هایی که از قابلیت اجرایی بالایی برخوردارند، مبادرت نمود.

- در بازنگری‌هایی که پس از اجرای آزمایشی این قانون بر روی آن صورت خواهد گرفت، باید ارتباط خط‌مشی‌گذاران و کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی توسعه یابد و آراء هر سه گروه با یکدیگر تطبیق داده شود تا نتایج به‌دست آمده در اصلاحیه‌ها مورد استفاده قرار گیرند. احتمالاً استفاده از آراء کارمندان و مدیران دولتی، قابلیت اجرایی قانون را افزایش خواهد داد.

- نتایج تحلیل‌های آماری نشان داد که در زمینه عدالت رویه‌ای تفاوت بیشتری میان دیدگاه‌های دو گروه وجود دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود در بازنگری‌هایی که صورت می‌گیرد این مسأله

مورد توجه قرار گیرد؛ به ویژه با توجه به این که قانون مذکور، در حد زیادی به تعیین رویه‌های سازمانی پرداخته است.

- در زمینه خطامشی‌گذاری عمومی، باید سیستمی طراحی و پیاده سازی گردد که بر اساس آن بین خطامشی‌گذار و جامعه هدف خطامشی‌ها، در همه مراحل فراگرد خطامشی‌گذاری، از شناسایی و تعریف مسأله تا ارزیابی خطامشی‌ها، ارتباطی دوسویه و مستمر برقرار گردد.

- با توجه به عدم امکان شناسایی همه پیامدهای ناشی از اجرای یک خطامشی در کوتاه‌مدت، کاهش کارایی برخی خطامشی‌ها در طی زمان به دلیل بروز تغییر و تحولات سریع و پیش‌بینی نشده در دنیای متحول امروز، و ضرورت اتخاذ خطامشی‌هایی با حد قابل قبولی از انعطاف‌پذیری، پیشنهاد می‌شود سیستم خطامشی‌گذاری عمومی به گونه‌ای طراحی گردد که در آن، امکان ارزیابی‌ها و بازنگری‌های مستمر خطامشی‌ها، در طول به‌کارگیری آن‌ها، وجود داشته باشد.

- از آنجا که در افزایش قابلیت اجرایی یک خطامشی، هماهنگی سایر خطامشی‌های مرتبط با آن از اهمیت درخور توجهی برخوردار است؛ پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش قابلیت اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری، سایر قوانین مرتبط با حوزه اداری و استخدامی نیز با آن هماهنگ گردند.

- همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی به بررسی امکان‌پذیری اجرای این قانون پرداخته، توانایی آن را در برقراری عدالت در سازمان‌ها مدنظر قرار دهند و نتایج حاصل را در اختیار خطامشی‌گذاران قرار دهند.

در انتها، با توجه به این که نظریه‌ای جامع دال بر عدالت و بویژه عدالت سازمانی، مبنای طراحی ساختار این قانون نبوده است، نیل به اجماع نظری نسبی درباره عدالت دشوار بوده، این امر بر اتخاذ خطامشی‌های عادلانه مؤثر بوده است (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷)؛ و با توجه به این که در تدوین قانون مورد بررسی، آراء و دیدگاه‌های مجریان مورد توجه قرار نگرفته‌اند و مصاحبه‌های تکمیلی حاکی از اختلاف نظرهای زیاد میان دیدگاه‌ها و ادراکات بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون درباره عادلانه بودن برخی از مواد قانون مدیریت خدمات کشوری بوده است، نمی‌توان مطمئن بود که قانون یادشده در برقراری عدالت در سازمان‌ها کاملاً موفق باشد.

منابع

۱. آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم: تحلیل آماری). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، چاپ دهم.
۲. الوانی، سیدمهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۸۵). فرایند خط‌مشی‌گذاری (با تجدید نظر). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ چهارم.
۳. امیرخانی، طیبه (۱۳۸۸). اهداف و تاریخچه قانون مدیریت خدمات کشوری. نشریه منابع انسانی، شماره (۱)، ۳۰-۳۱.
۴. بشیریه، حسین (۱۳۸۲). آموزش دانش سیاسی: مبانی علم سیاست نظری و تأسیسی. تهران: مؤسسه نگاه معاصر، چاپ سوم.
۵. پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲). طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی بر مبنای مدل حکومت حق‌مدار علوی در نهج البلاغه، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۶. پورعزت، علی اصغر؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۸۷). بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان. فصلنامه برداشت دوم، شماره (۸)، ۱۵-۱.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: بازتاب، چاپ سوم.
۸. داناصفهانی، زهره؛ طاهرپور، حبیب‌اله (۱۳۹۱). شنایابی عوامل مؤثر بر اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره (۱۱)، ۳۳-۴۹.
۹. سیدجوادین، سیدرضا؛ فراخی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. نشریه مدیریت بازرگانی، شماره (۱)، سال ۱۳۸۷، ۷۷-۵۵.
۱۰. شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۰). تحلیل آثار اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های عمومی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال (۶)، شماره (۳)، ۴۸۷-۵۰۹.
۱۱. قلی‌پور، رحمت‌اله؛ غلام‌پور آهنگر، ابراهیم (۱۳۸۹). فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران. تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها.
۱۲. گنجی‌نیا، حسین؛ گودرزوند چگینی، مهرداد؛ غفارزاده، احمد (۱۳۸۸). بررسی تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: ادارات کل بنادر و دریانوردی و گمرک استان گیلان-بندر انزلی). فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره (۶۱)، ۹۱-۱۲۰.
۱۳. مرتضوی، مهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله (۱۳۹۰). A ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره (۱۶)، شماره (۱)، بهار ۱۳۹۱، ۱۴۸-۱۳۱.
۱۴. معاونت پژوهشی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶). دستوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری. تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها.

15. Arboleda, M.B. (2010). Building Perceived Organizational Support through Justice: the Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Justice Interventions and Organizational Outcomes. *Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database, (UMI NO. 3423883), 18.*
16. Anderson, J.A. (2011). *Public Policymaking: An Introduction 7th edition.* Boston, MA: wadsworth publishing, 6-59.
17. Baltar, F. & Ignacio B. (2012). Social Research 2.0: Virtual Snowball Sampling Method Using Face book. *Internet Research, 22(1), 57-74.*
18. Buehler, L.M. (2006). Due process dimensions of performance appraisal, perceptions of organizational justice, and some outcomes. *Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database, (UMI NO. 3299849).*
19. Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86/2: 278-321.*
20. Cropanzano, R., Paddock, L., Rupp, D.E., Bagger, j., & Baldwin, A. (2008). How regulatory focus impacts the process-by-outcome interaction for perceived fairness and emotions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, (105) 36-51.*
21. Goel, S.L. & Rajneesh, S. (2008). *Public Personnel Administration: Theory and Practice, 2th edition.* New Delhi: deep & deep publications, PVT. LTD.
22. Greenberg, J., Ashton-James, C.E., & Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, (102), 22-41.*
23. Imberman, M.D. (2009). Organizational change and organizational justice: assessing the impact on organizational commitment, change-oriented organizational citizenship behavior, and attitude toward future change. *Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI NO. 3368103).*
24. Khan, S., Mukhtar, S., Khan Niazi, M. (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, NO(3), 121-132.*
25. Kumar, K., Bakhshi, a., & Rani, E.(2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The IUP Journal of Management Research, Vol. VIII, No (10), 24-37.*
26. Ronald, C. & Clark, Jr. (2009). Diversity in the Federal Executive Ranks: The Nexus between Merit, Organizational Justice, Politics, Socialization and Social Identity. *Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI NO. 3350233).*
27. Thorn, D. F. (2010). Perceptions of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Intercollegiate Athletics: A Study of NCAA Men s Sport Coaches. *Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI NO. 3415099).*
28. Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, A.S., & Livingston, S. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, (108), 93-105.*