

عدالت؛ انسجام بخش سازمانها (یا عدالت؛ نیاز اساسی سازمانها)

مقدمه:

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسانها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده 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. سازمانهای امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ رو به رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدید در این حوزه بوده است. مع الوصف مدیران در سازمانهای امروزی نمی‌توانند نسبت به این موضع بی‌تفاوت باشند چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و هست. چنانچه مدیران سازمانها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان بوجود آورند. (دهقانان، ۱۳۸۷، ۲۵۳)

مفهوم عدالت

عدالت واژه ای تجریدی است که در علوم انسانی، فلسفه و نظریه پردازی، واژه مهمی محسوب می‌شود. چرا که هر جا انسان و نهادهای انسانی حضور داشته باشند، این مفهوم آن جا حضور دارد و چون از مفهوم مجرد برخوردار

چکیده:

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. شناسایی ابعاد مختلف عدالت سازمانی و استقرار آن در تمام رویه‌ها و فرآیندهای درون سازمانی و برون سازمانی برای مدیران سازمان ضروریست. اگر چه عملیاتی کردن عدالت بسیار دشوار است، اما مدیران ارشد و تصمیم گیران می‌توانند با وارد کردن استراتژیهای عدالت سازمانی در چشم انداز خود و تعهد به اجرای آن، ضمن افزایش اعتماد، تعهد، رضایت، انگیزش، عملکرد، هویت و رفتارهای فعال سازمانی در کارکنان، زمینه ترمیم روابط آسیب دیده، اجرای موفق تحول سازمانی، تنظیم عادلانه نظام حقوق و دستمزد و اتخاذ تصمیمات عادلانه را فراهم آورند. به علاوه توجه به مقوله عدالت موجب ایجاد روابط بلند مدت با مشتری و استحکام روابط بین سازمانی خواهد شد. لکن توسعه عدالت سازمانی در سازمانها کار ساده ای نیست و با موانع بسیاری رو به رو است و عدم رعایت آن نیز تأثیرات منفی بر سازمان دارد و جو را مسموم می‌کند. واژگان کلیدی: عدالت، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مراوده ای، موانع عدالت





است. هرچه قدر ترکیب نهادهای اجتماعی پیچیده تر باشد، عدالت با غلظت بیش تری آنجا حاضر می شود. عدالت در لغت معادل نظم و ادب است و در فلسفه «هر چیز در جای خود» معنی کرده اند. در دیدگاه انسانی، عدالت به نام قانون نمودار شده است، زیرا عدالت عبارت است از رفتار مطابق قانون. این تعریف که به نظر ما جامع ترین تعریف عدالت است؛ می تواند شامل همه پدیده ها و رفتارهای عادلانه باشد. (www.wikipedia.org) کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی justice و در لاتین justitia است. (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲، ۲۷) فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش یا تنبیه توصیف کرده است. اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است.

عدالت سازمانی^۲

پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمانها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ، مستقیماً وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمانها قابل تصور نیست. سازمان، سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن است. عدم رعایت عدالت می تواند موجب جدایی و دوری این اجزاء از یکدیگر شود و در نهایت رشته های پیوند میان این اجزاء را بگسلد. در واقع می توان گفت که عدالت نقش یک انسجام بخش را در سازمان ایفا می کند. بنابراین اجرای عدالت در جامعه، منوط به وجود عدالت در سازمانهاست. از طرفی انسانها نیز موجودی اجتماعی می باشند و تمایل به تأیید دارند. دوست می دارند که توسط «دیگران مهم»^۳ پذیرفته شوند. در درون سازمان بخشی از دیگران مهم، مدیران هستند. کارکنان، دوست دارند توسط این مدیران پذیرفته شوند و از طرفی اصلاً تمایل ندارند که توسط آنها استثمار شوند. یکی از دلایل بسیار ارزشمندی که موجب می شود کارکنان به عدالت حساس باشند، جنبه های اخلاقی است. کارکنان به این دلیل رفتار عادلانه را می پسندند، چون تصور می کنند که عادلانه رفتار کردن بسیار اخلاقی تر و غیر عادلانه رفتار کردن غیر اخلاقی است (Folger، ۲۰۰۱، ۵). یعنی یکی از مبانی اصل عدالت سازمانی، اخلاق است. بر هیچ سازمانی پوشیده نیست که استقرار عدالت در سازمان می تواند پیامدهای موثری در پی داشته باشد. بدون شک عدالت انسجام آفرین است. (نهج البلاغه، ۱۰۵۵، ۱۳۸۰) و عدالت سازمانی مانند چسبی است که باعث می شود افراد دور هم جمع شوند و به طور موثر با هم کار می کنند. (Cropanzano، ۲۰۰۷، ۳۴) و در مقابل، بی عدالتی سازمانی هرگونه انسجام سازمانی را از هم می پاشد.

عدالت سازمانی تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی دارد و در تبیین چرایی واکنش افراد به پیامدهای غیر منصفانه، فرایندها و رویه های نامناسب و مراودات غیر عادلانه بسیار راهگشاست. احساس عدالت در سازمان نه تنها که بر نگرشها، عملکرد و رفتارهای درون سازمان تأثیر دارد بلکه در نحوه برخورد آنها با ذی نفعان بیرونی بویژه مشتریان موثر است و حتی برخورد مشتریان با افراد و سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد (Masterson، ۲۰۰۱، ۵۹۵).

به طور کلی، برقراری عدالت سازمانی می تواند به نتایج ایده آل و مطلوب در محیط های کاری منجر شود و پژوهش، نشان داده است که کارمندان بیشتر به این سازمان متعهد، اعتماد بیشتر و رضایت دارند. (www.wikipedia.org)

سنخ شناسی عدالت سازمانی

بررسی سیر تحولات نظری در حوزه عدالت سازمانی نشان می دهد که محققین از سه زاویه مختلف این موضوع را مورد بررسی قرار داده اند.

۱- عدالت توزیعی^۴:

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست. این منابع می تواند اقتصادی، احساسی و اجتماعی باشد. با این حال اکثر تعاریف ارائه شده درباره عدالت توزیعی بر جنبه های اقتصادی یا ابزاری عادلانه بودن نتایج تأکید دارد و اکثر تحقیقات آنرا مساوی واکنش افراد نسبت به تخصیص های اقتصادی قرار داده اند. بنابراین ادراکات فردی از اینکه نتایج منصفانه هستند یا غیرمنصفانه به مشابه ساز و کار عدالت توزیعی عمل می کنند و چنانکه تایلر در ۱۹۸۴ دریافت، ضریب همبستگی قوی بین

2- Organizational Justice

3- Significant Others

4- Distributive Justice

عدالت توزیعی و رضایت در سازمان ها وجود دارد (Orlando, 2002). چنانکه ملاحظه می گردد در عدالت توزیعی تناسب تقسیم انواع منابع از جمله احترام، پاداش، مزایا و ... بررسی می گردد. مردم عادلانه بودن را بر اساس مقایسه داده ها و ستاده ها و همچنین مقایسه نسبت آنها با استانداردهائی که بر مبنای آن دریافتی می گیرند، درک می کنند.

۲- عدالت رویه ای °

عدالت رویه ای به برداشت افراد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری برای جبران خدمتشان و نه توزیع واقعی درآمدها اشاره می کند. بنابراین در عدالت رویه ای ادراکات افراد نقش کلیدی داشته و واکنش افراد نسبت به رویه ها به چگونگی ادراک آنها از رویه ها بستگی دارد و نه ماهیت واقعی رویه ها.

عدالت رویه ای در سطح سازمان بر انصاف ادراک شده از فراگردها و رویه های مورد استفاده در تصمیمات تخصیص دهنده منابع و پاداش ها دلالت دارد. (Kreitner & Knicki, 2001, 243) بر اساس نظریه عدالت رویه ای، هنگامی که افراد رویه های جاری تصمیم گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه بدانند انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت و چنانچه فکر کنند مسئولان از خدمات آنها آگاهی ندارند و عملکردشان را به طور دقیق ارزیابی نمی کنند یا عواطف شخصی خود را در ارزیابی عملکرد دلالت می دهند انگیزه چندانی از خود نشان نخواهند داد.

شکل (۱) - روابط میان عدالت توزیعی، رویه ای و مراوده ای



۳- عدالت مراوده ای ۶ :

افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می شود نیز استنباط می کنند. عدالت مراوده ای بیانگر تمایز میان منصفانه بودن رویه های رسمی از منصفانه بودن برخوردها در روابط متقابل شخصی است. بنابراین

جداسازی عدالت رویه ای از عدالت مراوده ای مستلزم تمایز میان رویه ها و چگونگی به اجرا در آوردن آنهاست. کریتنر و بارون عدالت مراوده ای را در سطح سازمان، انصاف ادراک شده از رفتار و ملاک بینابین اشخاص در تعیین پیامدها و نتایج فعالیت های سازمانی در نظر می گیرند (Greenberg & Baron, 2000, 147). بایس و ماگ سازه عدالت مراوده ای را برای مطرح کردن کیفیت رفتار بین شخصی دریافت از تصمیم گیرنده سازمانی، معرفی کردند. آنها معتقدند کیفیت رفتار بین اشخاص در طول اجرای رویه ها، در تعیین قضاوت های منصفانه مهم و مؤثر هستند.

توجهات و توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر هستند و احتمال اینکه رویه های تصمیم گیری منصفانه نگریسته شوند، را افزایش می دهد (Krag & Lind, 2002).

در سنخ شناسی عدالت سازمانی، از عدالت اطلاعاتی، عدالت احساسی و عدالت زبانشناختی هم سخن به میان می آید که مثل سه نوع قبلی متداول نیستند. عدالت اطلاعاتی به تبیین رفتار کنشگران انتقال دهنده اطلاعات اشاره دارد. در جامعه به لحاظ مکانی، زمانی و موقعیتی، تا چه اندازه اطلاعات عادلانه ارائه می شود. عدالت اطلاعاتی از طریق نحوه، مکان و زمان ارائه اطلاعات لازم، به دست می آید. به طور کلی عدالت اطلاعاتی بیشتر بر بیانات و رفتارهای افرادی که نقش تصمیم گیرندگان را ایفا می کنند متمرکز است، تا اینکه بر ویژگی های سیستماتیک و یا ساختاری رویه ها و برون دادها متمرکز باشد. (کلی پور، ۲۵، ۱۳۸۶) عدالت احساسی به معنی عدالت در ابراز احساسات و امکان ابراز احساسات است و این بعد از عدالت بیان کننده تقسیم عادلانه احساسات (ابراز) و توجه به احساسات (خواندن) در بین آحاد مردم می باشد و عدالت مشاهده ای اینست که وقتی شما دارید کار دیگری انجام می دهید صورتان از نوع برخورد فردی با کس دیگر چگونه است؟ احساس می کنید او عادلانه رفتار کرده است یا نه. یعنی موضوع عدالت، شما نیستید. در حضور شما شخصی به شخص دیگر ظلم می کند و شما شاهد هستید. عدالت زبان شناختی یک مقدار انتزاعی تر است. بحث این است که آیا زبان به من اقتدار عادل بودن و احقاق حق خود را می دهد یا زبان به گونه ای آرایش داده شده و ترویج شده که دائماً مرا در حالت ضعف قرار داده و دیگری را در حالت قوت؟

علل عدم تحقق عدالت در سازمانها

همواره در سازمان موانعی وجود دارند که از اجرای عدالت جلوگیری می کنند. این موانع را می توان به دو دسته آگاهانه و ناآگاهانه تقسیم کرد.

موانع آگاهانه اجرای عدالت، شامل گروه های نفوذی می شوند که آگاهانه و از راههایی بعضاً غیر قانونی سعی در افزایش منافع خود دارند. اما دسته دوم از موانع اجرای عدالت در سازمان، سوء ادراکاتی هستند که افراد در فرایند استنتاج،

5- Procedural Justice

6- Interactional Justice

ناآگاهانه گرفتار آنها شده و بر اساس آن نیز اعمال و رفتارهای حرفه ای خود را تنظیم می کنند.

در واقع در سازمان ها گاهی افراد به دلیل مغالطه هایی که ناآگاهانه در استدلالاتشان به وجود می آید، نتایج نادرستی را اخذ نموده و بدین ترتیب یا در اثر این نتیجه گیری های نادرست، ادراک بی عدالتی نموده و به تبع آن جهت احقاق خود دست به رفتارهای سیاسی می زنند و این رفتارهای سیاسی نیز به نوبه خود موجب اخلال در اجرای عدالت در سازمان می شود و یا اینکه، این نتیجه گیری ها به دلیل آنکه خود به عنوان اطلاعات ورودی تصمیم گیری های کلیدی و یا دلیل اثبات طرح ها و برنامه های سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند، منجر به تصویب و اجرای طرح های نادرستی می شوند که منجر به اتلاف منابع و توسعه بی عدالتی در سازمان می گردند. (مختارین پور، ۱۶۳، ۱۳۸۷)

مهمترین عوامل موثر بر عدم موفقیت سازمان ها در تحقق عدالت را در مفاهیم ذیل، می توان جستجو و رصد کرد:

الف - تعریف نشدن اهداف و استراتژیها بر محور عدالت

اگر فضای تحقق اهداف سازمان بدون مانع و بدون محدودیت در نظر گرفته شود، مدیریت چندان کار دشواری نخواهد بود، زیرا در عرصه های فاقد محدودیت، همواره می توان مدیر موفق بود. در واقع اگر اهداف مادی، بدون هیچ پیش شرط یا الزامی، تعریف شوند، مدیریت سازمان برای نیل به آنها بسیار ساده تر از هنگامی است که تحقق اهداف، مشروط به رعایت رویه های عادلانه باشد، زیرا « از ظلم نتوان به عدالت رسید » (نهج البلاغه ، نامه ۵۳) .

بنابراین نوعی تعهد پذیرفته شده و الزام آور به عدالت، برای عدالت محور شدن رفتار و کردار مدیران، موضوعیت و اصالت دارد، یعنی رعایت عدالت باید جزئی از هدف و فراگرد نیل به هدف باشد تا عدالت رویه ای در سازمان محقق گردد. بنابراین باید در رسالتنامه، هدفنامه و شرح خط مشی ها و تصمیمات سازمان، تصریح شود که: « هرگونه تلاش برای نایل ساختن سازمان به اهدافش باید عادلانه و منصفانه باشد».

بدین ترتیب، همه افراد سازمان باید باور داشته باشند که عدالت یکی از اصلی ترین و محوری ترین شاخص های ارزیابی و قضاوت درباره رفتار در سازمان است. در واقع یکی از موانع اصلی تحقق عدالت در سازمان ها، عدالت محور نبودن اهداف آنهاست، به ویژه توجه به اینکه در بوروکراسیهای ماشینی، بیشترین وجه همت و انرژی سازمان ها، به تحقق اهداف معطوف می شود. بنابراین اگر اهداف غیر عادلانه ترسیم شود تمامی تلاشهای سازمانی به سمت بی عدالتی خواهند بود. حتی اگر اهداف عادلانه نیز با بی عدالتی کسب شوند رفتارهایی در سازمان شایع و جاری می شوند که عدالت را تخطئه می کنند.

ب- محیط و تأثیر آن بر رفتارهای عادلانه

محیط سازمان یکی از مهمترین منابعی است که برای تحقق ظرفیت سازی می کند یا عدالت سازمانی را تحت الشعاع خود قرار می دهد. آثار محیط گاهی به طور غیر مستقیم (از طریق تحولات ساختاری) و گاهی به طور مستقیم بر روند تحقق عدالت تأثیر می گذارند. برای مثال هنگامی که سطوح حقوق و دستمزد به تبع عرضه و تقاضا در بازار پایین می آید، اندکی افزایش حقوق کارکنان نسبت به بازار، موجب رضایت خاطر آنان می شود، در حالی که



حسب سطح تخصص و میزان عرضه نیروی کار متخصص در قلمرو حرفه ای مورد نظر، متغیر بود. با این حال این اقتدار همچنان از اهمیت قابل توجهی برخوردار است، زیرا این متخصصان معمولاً در مشاغل حساسی قرار می گیرند و صرف نظر از ارزش کار، کارهای حساسی را بر عهده می گیرند. به طوری که عدم رضایت آنها و تمایل آنها به تخریب یا تهدید منافع سازمان، ممکن است به خسارتهای جبران ناپذیری برای سازمان منجر شود.

در واقع روند و جهت توسعه فناوری بر ساختار سازمان ها، ساخت اقتدار و اهمیت



نقش صاحبان تخصص های جدید در آنها اثر داشته، ممکن است موجب تغییر بسیاری از مفروضات موجود در سازمان ها شود و از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

د) اندازه سازمان و امکان اجرای عدالت در آن

اندازه سازمان متغیری بسیار مهم است که هم از طریق تأثیر بر ساختار و بافت ارتباطات داخلی و خارجی سازمان و هم از طریق تأثیر بر رویه ها و روش ها و دامنه شمول قوانین و مقررات، بر تحقق عدالت سازمانی تأثیر دارد. هرچه اندازه سازمان کوچکتر باشد، تعریف عدالت بر حسب تنوع کمتر مشاغل و تعداد کمتر کارکنان، ساده تر خواهد بود. البته تحقق عدالت هیچگاه کار ساده ای نبوده و نیست. ولی به طور بدیهی هر چه مقدار و تنوع مشاغل، حرفه ها، وضعیت ها و شرایط در سازمان افزایش می یابد، بر مصداقها و موارد قابل قضاوت افزوده می شود و تطبیق نظریه عدالت و تعریف پذیرفته شده آن بر این موارد و مصداقها، دشوارتر خواهد شد. برای مثال اگر همه کارکنان سازمان کاری شبیه به هم انجام دهند و میزان تلاش یکسانی داشته باشند، می توان به همه آنها حقوقی یکسان پرداخت کرد تا پاسخگوی رفع نیازهای آنان باشد. همچنین وقتی تعداد کارکنان یک سازمان کم باشد ولی هر یک کار متنوعی انجام دهند، می توان انتظار داشت که طرحی ساده، هر چند تمایز بخش، بتواند شرایطی نسبتاً عادلانه را در مواجهه «سازمان با کارکنان» و «کارکنان با یکدیگر» فراهم آورد.

بنابراین با افزایش اندازه احتمالی، تنوع و پیچیدگی افزایش می یابد و برقراری عدالت در میان تعداد فزون تر کارکنان، با سطوح متفاوت توان و تمایل و شرایط متفاوت اقتصادی و ساختهای متفاوت اختصاصی، دشوارتر می شود، زیرا بدین ترتیب تعداد متغیرهایی که باید محاسبه شوند، افزایش

ممکن است این حقوق کفاف زندگی آنها را ندهد.

قابل تأمل است در رویکرد حق مدار به عدالت سازمانی، حقوق یک شیفت کار صادقانه باید به رفع نیازهای زندگی کارکنان، و تأمین حداقل معیشت آنان بیانجامد (پورعزت، ۱۳۸۲، ۲۷۲). در حالی که محیط اقتضاء می کند که مبلغی کمتر و بیشتر به افراد پرداخت شود. بنابراین واقعیت محیط تأثیر شگرفی بر ادراک عدالت در سازمان دارد و ممکن است به تحریف حقیقت بیانجامد.

ج - فناوری و عدالت سازمانی

فناوری نیز به طور غیر مستقیم از طریق تأثیر بر ساختار سازمانی، (شکل دهی روابط شغل و شاغل و ارتباطات درون سازمانی) و بازار کار، بر فراگرد تحقق عدالت سازمانی تأثیر می گذارد.

تأثیر توسعه فناوری بر ساختار بازار کار، از دهه ها قبل مورد توجه اقتصاد دانان بوده، از حیث تأثیر بر اقتصاد کار، مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته است. در ابتدا این تصور تقویت می شد که با توسعه فناوری نیاز به نیروی کار کاهش می یابد. ولی در بسیاری از موارد، واقعیت های ایجاد شده این تصور را تأیید نمی کردند. بنابراین فناوری به دو نوع سرمایه اندوز و موثر بر افزایش اشتغال و کاراندوز و موثر بر کاهش اشتغال تقسیم شد.

ولی آثار نهایی فناوری بر سازمان به این حد ختم نشد. به طوری که به تدریج اهمیت فناوری بر اندازه، بافت محیط، ساخت زبان و فرهنگ و ارتباطات سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفت. حتی ملاحظه شد که فناوری بر ساخت قدرت و سلسله مراتب اقتدار در سازمان موثر بوده، آن را تحت تأثیر قرار می دهد. به ویژه با توسعه فناوری اطلاعات، شبکه اقتدار تخصصی و حرفه ای جدیدی در سازمان ها شکل گرفت و متخصصان سخت افزار و نرم افزار از اهمیت و اقتدار بیشتری برخوردار شدند. البته سطح این اقتدار ثابت نبوده، بر

می‌یابد و مقایسه وضعیت‌ها و نسبت‌های «آورده‌ها و دریافت‌های هر فرد» در مقایسه با سایر افراد، دشوار می‌شود.

۵ - ساخت قدرت و کنترل و عدالت سازمانی

هر قدر تنوع افراد و گروه‌های قدرتمند موثر بر بافت سازمان بیشتر باشد، احتمالاً از سطح رفتارهای استبدادی کاسته شده، بر احتمال توسعه عدالت مراد از افزوده می‌شود. ساخت قدرت نیز هم به طور غیر مستقیم از طریق تأثیر بر ساختار و هم به طور مستقیم از طریق تأثیر بر مرادوات اجتماعی افراد و گروه‌ها بر روند تحقق عدالت سازمانی تأثیر دارد. گروه‌های فشار و گروه‌های منفعتی و ذینفوذ، تأثیر قابل توجهی بر روند و ساخت توزیع قدرت در سازمان دارند. در حالت مفروض اگر چنین گروه‌هایی در سازمان وجود نداشته باشند، ساختار سازمان اقتدارگرا و استبدادی خواهد شد و قدرت در دستان مدیر متمرکز می‌شود، ولی اگر تعداد افراد تشکیل دهنده این گروه‌ها در سازمان محدود باشد، تمرکز قدرت از دست یک نفر خارج شده، در دست یک یا چند گروه قرار می‌گیرد و استبداد گروهی با ویژگی‌هایی شبیه اشراف سالاری به وجود می‌آید. در حالیکه با تکثر گروه‌های قدرتمند، ساخت استبدادی به ساخت‌های منعطف‌تر، پاسخگوتر و دموکراتیک‌تر تبدیل می‌شود. (پورعزت، ۱۳۸۷)

(۳۱۶،

بدیهی است که در ساخت‌های دموکراتیک‌تر بر احتمال تسری عدالت مراد از افزوده می‌شود و موقعیت اعمال قدرت و اقتدار در میان افراد و گروه‌های بیشتری توزیع می‌گردد. توزیع قدرت همچنین بر ساخت زبان و توسعه فرهنگ عدالت‌پذیر در جامعه، تأثیری بسیار شگرف دارد.

و - فرهنگ و زبان

شاید فرهنگ را نیز بتوان در بافت محیط یا حتی ساخت قدرت و سیر شکل‌گیری شبکه‌های تودرتو تحلیل کرد. ولی با توجه به اهمیت فوق‌العاده زبان و سایر مولفه‌های فرهنگی، بهتر است که فرهنگ عدالت‌پذیر از سایر عوامل موثر بر توسعه عدالت در سازمان متمایز گردد. هرچه زبان و فرهنگ یک جامعه عدالت‌پذیرتر باشد، احتمال توسعه رفتارهای عادلانه در آن افزایش می‌یابد. اگر در سازمان از واژگان معرف متمایل به عدالت بیشتر استفاده شود و انتظارات افراد از همدیگر و از مسوولان سازمان، شفاف‌تر و صریح‌تر و مبتنی بر عدالت و جلوه‌های گوناگون آن بیان شود، احتمال بروز رفتارهای عادلانه و تصویب قوانین و مقررات عادلانه‌تر افزایش می‌یابد.

ضمن اینکه هرچه کارکنان و به طور کلی جمعیت شکل دهنده سازمان، از اقتدار زبانشناختی بیشتری برخوردار باشند، احتمال توسعه و تسری رفتارهای مودبانه‌تر و عادلانه‌تر افزایش می‌یابد. در واقع توسعه عدالت زبانشناختی و ترویج فرهنگ عدالت‌پذیر بر کلیه رفتارها و حالات و متغیرها و عوامل موثر بر عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارد.

(پورعزت، ۱۳۸۷، ۳۳۲) پس از بیان مطالب فوق می‌توان گفت موانع توسعه عدالت متعدد بوده و با هم رابطه پیچیده‌ای دارند. رعایت عدالت در سطح یک کشور بزرگ و گسترده و دارای اقوام، ملیتها، فرهنگها و زبانهای متفاوت دشوارتر از رعایت عدالت در یک سازمان کوچک است، بنابراین:

الف) هرچه اهداف و استراتژی‌های سازمان به نحو عادلانه‌تری شکل بگیرند و تعهد به عدالت را در شمار محوری‌ترین مبانی خود پذیرا باشند، احتمال رعایت عدالت در سازمان افزایش و رعایت عدالت سازمانی ساده‌تر خواهد شد.

ب) هرچه اندازه سازمان افزایش یابد و بر سطح پیچیدگی آن افزوده شود (یعنی هرچه بر تعداد افراد سازمان، تفاوت سطوح مهارتی، تنوع تخصص‌ها،



تبیین عدالت موجود بین مدیریت و سازمان

برخی از اندیشمندان مدیریت نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تأکید 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 خودشان برقرار سازند (Jacobsen & Stacy، ۱۹۶۴).

گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش ها و رفتار کارکنان در دهه ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام عدالت در سازمان منجر شد. عدالت در مدیریت بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود

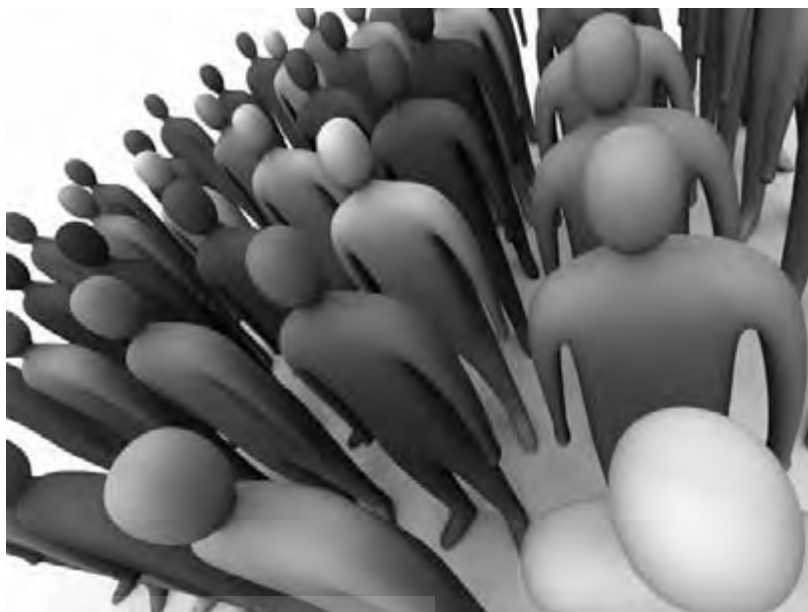
به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در مدیریت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مرادده ای منجر گردید (Cropanzano، ۲۰۰۱). در منظر دانشمندان مدیریت عدالت در پیوند با منفعت تعریف می شود. نقطه اوج منفعت، سطح درآمد می باشد که هر چه بالاتر باشد عدالت نیز بالاتر می رود. مدیرانی که برای برخورد با مساله احساس بی عدالتی از راه حل های موقت استفاده می کنند با مشکلات جدی مواجه می شوند.

اثرات منفی عدم رعایت عدالت سازمانی

احساس بی عدالتی در سازمان و شغل، همانند سمی در سازمان عمل می کند و جو سازمان را مسموم می کند. وقتی افراد سیستم را عادلانه نمی بینند به کاهش انرژی و بطالت و وقت گذرانی روی می آورند تا احساس عدالت به آنها دست دهد. تحقیقات نشان می دهد که بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی ارتباط بسیار قوی وجود دارد. یعنی عدالت سازمانی موجب افزایش تعهد سازمانی می شود. در صورت حاکم بودن جو بی عدالتی، تعهد سازمانی از بین خواهد رفت. یکی از پیامدهای استقرار عدالت سازمانی، افزایش بهره وری فردی و عملکرد شغلی است. تحقیقات نشان می دهد که وقتی مدیران با کارکنان به طور عادلانه رفتار می کنند، روابط مثبت و غنی بین آنها شکل می گیرد. این رابطه مثبت و سازنده موجب انگیزش شده و عملکرد شغلی را افزایش می دهد. (Cropanzano، ۲۰۰۲، ۳۳۶).

ادب و نزاکت به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می شود.

تزریق ادب و رفتارهای مودبانه به مسئولان رده بالای سازمان یکی از



فاصله مراتب توانمندیها و اختلافات رفتاری و فرهنگی در سازمان افزوده می شود) احتمال رعایت عدالت در سازمان کاهش یافته، رعایت عدالت سازمانی با موانع بیشتری مواجهه و دشوارتر خواهد شد.

ج) هرچه سطح فناوری مورد استفاده در سازمان بر میزان اشتغال تأثیر بیشتری داشته باشد و ساخت قدرت سازمان را بیشتر تحت تأثیر قرار دهد و بر حساسیت فعالیت و اعتبار تخصصی گروهها و افراد فناور در سازمان بیشتر تأثیر بگذارد، بر روند رعایت عدالت در سازمان تأثیر بیشتری خواهد داشت. یعنی هرچه فناوری مورد استفاده در دسترس تر بوده، در ساخت زبان بیشتر تسری یابد، احتمال توسعه عدالت سامانی افزایش می یابد.

د) هرچه در محیط، روابط عادلانه تر برقرار باشد، احتمال توسعه عدالت سازمانی افزایش می یابد. اگر در محیط زمینه تسری بی عدالتی و ظلم پذیری اجتماعی بالا باشد، توسعه عدالت سازمانی دشوارتر خواهد شد. در اینجا مفهوم محیط مفهومی فراگیر بوده همه انواع متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمان را در بر می گیرد.

ه) هرچه ساخت قدرت و کنترل متمرکز باشد، احتمال توسعه عدالت سازمانی (در ابعاد اطلاعاتی، رویه ای، مرادده ای و حتی توزیعی) کاهش می یابد. با توزیع بهتر ساخت قدرت و کنترل، برخی از موانع تحقق عدالت برطرف می شوند. ضمن اینکه زمینه افزایش عدالت زبانشناختی تسهیل می گردد.

و) هرچه فرهنگ و زبان رایج در سازمان (یا جامعه) بیشتر پذیرای رفتار عادلانه باشد و در برابر واژگان و اصطلاحات و گفتمان غیر عادلانه واکنش بیشتری نشان دهد، احتمال توسعه عدالت سازمانی افزایش می یابد (پورعزت، ۱۳۸۷، ۲۳۳).

توزیع پیامدهای ناگواری برای سازمان در پی دارد. عدالت در تدوین و اجرای مقررات و دستورالعمل‌ها، بُعد دیگری از عدالت بود که با افزایش دولت‌های دموکراتیک مطرح شد و در سازمانها نیز به کار گرفته شد. پس از آنکه رویکرد رفتاری اهمیت قابل ملاحظه‌ای در سازمان‌ها پیدا کرد، عدالت مرادده‌ای حساستر شد و در کنار دو بُعد قبلی مورد استفاده مدیران سازمانها قرار گرفت. با روی آوردن جوامع به اقتصاد دانش محور، اطلاعات اهمیت خاصی پیدا کرد و بی‌عدالتی اطلاعاتی سبب بروز تفکراتی برای عادلانه کردن روند اطلاعات شد و عدالت اطلاعاتی اهمیت خاصی پیدا کرد. در دهه‌های اخیر احساس انسان در سازمان که قبلاً در سایه سیطره عقلانیت غیر عقلانی سازمان نادیده گرفته شده بود، به رسمیت شناخته شد و عدالت احساسی اهمیت یافت. بعد جدیدی از عدالت سازمانی نیز در سایه تفکرات فرانوگرایی در حال شکل‌گیری است و آن عدالت زبانشناختی است که زبان به عنوان وسیله تفکر انسان باید عاری از هرگونه بی‌عدالتی واژگانی باشد.

توجه به این ابعاد برای مدیران از این جهت حائز اهمیت است که در تحقیقات مذکور به صورت تجربی نشان داده شده است که بی‌عدالتی سازمانی موجب بروز رفتارهای ضد شهروندی می‌شود، هویت سازمانی را خدشه دار می‌کند، رضایت شغلی و رضایت مشتری را تحلیل می‌برد، غیبت را تشدید می‌کند، موجب بیگانگی از شغل می‌شود و عملکرد شغلی را کاهش می‌دهد و سرانجام اینکه وفاداری و تعهد به سازمان را زایل می‌کند. به خاطر این همه آسیبی که بی‌عدالتی به سازمان می‌زند شایسته است که عدالت سرلوحه کار مدیران قرار گیرد و علاوه بر مزایای سازمانی زمینه ساز اخلاق و کمال بشریت باشد. رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است.

ضرورت‌های عدالت سازمان، بویژه در کشور ماست. ارگان (۱۹۸۸) بیان میدارد که کارمندان نسبت به بی‌عدالتی سازمانی، با کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی پاسخ می‌دهند. به این ترتیب کاهش این رفتارها می‌تواند پاسخی به بی‌عدالتی تلقی شود. مطالعات نشان می‌دهد که بی‌عدالت سازمانی موجب کاهش شدید رفتارهای نوع دوستی، وظیفه‌شناسی و رفتارهای کمک‌کننده می‌شود و هویت انسانی را از بین می‌برد. براون (۱۹۹۹) می‌گوید: عدالت سازمانی موجب می‌شود که کارکنان رفتارهای مناسب و مودبانه با مشتریان داشته و با احترام به خواسته‌های آنان پاسخ می‌دهند. وقتی مشتریان این نوع برخوردها را می‌بینند، وفاداریشان قوی‌تر می‌شود. در این حالت تصویر و وجهه مناسبی از سازمان در بین مشتریان شکل می‌گیرد. در نقطه مقابل بی‌عدالتی موجب ناراحتی و عصبانیت کارکنان شده و به خواسته‌های مشتریان پاسخ کامل داده نمی‌شود، بنابراین موجب از دست دادن مشتری می‌گردد. همچنین بی‌عدالتی موجب ترک خدمت کارکنان بویژه افراد توانمند می‌شود که اثرات مخربی روی بقیه افراد دارد و دچار بی‌انگیزگی و دلسردی آنان می‌شوند.

نتیجه‌گیری

شیوع بی‌عدالتی در سازمان‌ها به حدی رسیده است که گفتمان عدالت در هر جایی از جهان به گوش می‌رسد. سازمانها در همه جای جهان رسوخ کرده‌اند و همه عملیات زندگی از تولد تا فوت افراد را به عهده گرفته‌اند. از اینرو استقرار عدالت در سازمان‌ها زمینه ساز استقرار عدالت در بقیه عرصه‌هاست. عدالت سازمانی مفهومی متکثر و چند بعدی است که با گذر زمان ابعاد تازه‌ای از آن نمایان می‌شود. نحوه توزیع منابع، اولین بُعد از عدالت بود که توجه انسان را جلب کرد و سازمان‌ها به تجربه دریافتند که بی‌عدالتی

جهت کسب اطلاعات بیشتر:

- انتظار عدالت و عدالت در سازمان، انتشارات سمت، نوشته: علی رضائیان.
- رویکرد چند سطحی در بررسی مفهوم عدالت سازمانی، برداشت دوم، شماره ۸، مرکز بررسی‌های استراتژیک، نوشته: علی استاد هاشمی و حامد دهقانیان.

- Orlando c.richard(2002), procedural voice and distrubtive justice, jornal of business research, vol 55, issue 9.
- Campbell Tom, (1990), Justice, Alantic Highlands, Humanities Press International.