

# عدالت‌سازمانی



## چکیده:

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جوامع بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمانها چنان بر زندگی بشر سبزه افکندند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آن هاست، و امروز زندگی بدون وجود سازمانها قابل تصویر نیست. بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمانهاست. فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کند و تحقیقات نشان می دهد که، امروزه چطور برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. اولین تحقیقات پیرامون عدالت در سازمانها به اوایل دهه ۱۹۶۰ بر می گردد پس از سال ۱۹۹۰ فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز می شود که ماحصل آن شناخت ۳ نوع عدالت یعنی؛ عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، و عدالت تعاملی در سازمانهاست. در این مقاله سعی شده است به این ۳ نوع عدالت و موضوعات مرتبط با آنها به طور جامع پرداخته شود.

## مقدمه:

از دیرباز، اساسی ترین مسأله و مهمترین آرمان آدمی قسط و عدل بوده که هر اندیشمندی آن را مورد توجه و عنایت قرار داده و در اندیشه های مختلف غربی، شرقی و اسلامی به گونه ای چند، متناسب با مبانی جهان بینی، هستی شناسی و معرفت شناسی آن مکاتب از سوی صاحب نظران مطرح شده است (بروکروس، گل، ۱۳۸۳).

از جمله اولین تعاریف درباره عدالت، به "سقراط"، افلاطون" و "ارسطو" منسوب است یکی از مهمترین پرشهای سقراط در مورد سرشت عدالت بود. بعد از سقراط شاگردش افلاطون در کتاب "جمهوری" در پی این پرسش بود که چرا مرد با فضیلتی مانند سقراط حکیم، در جامعه آن روز یونان محکوم به مرگ شد انگیزه او تحلیل و تبیین عدالت در جامعه آن و اینکه مفهوم عدالت چیست؟ بود (حسین زاده و ناصری، ۱۳۸۷). به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می شود که در دولت هر کسی به کاری که شایسته آن است بپردازد (اخوان کاشمی، ۱۳۸۲).

از نظر ارسطو، شاگرد افلاطون، نیز عدالت داشتن، رفتاری برابر افراد برابر است. ارسطو معتقد بود که توده های مردم به این دلیل انقلاب می کنند که با آنان با بی عدالتی رفتار می شود. از دیدگاه توماس اکویناس عدالت واقعی زمانی است که حاکم،

به هر کس مطابق شان و شایستگی او امتیاز بدهد، از دید نظریه لیبرال، عدالت به این معنی است که دولت نباید با شهروندان یا تبعیض رفتار کند مگر در صورتی که در زمینه مورد نظر میان خود آنها تفاوت‌های وجود داشته باشد در برداشت لیبرال از عدالت عمده توجه معطوف به توزیع عادلانه قدرت در جامعه است. عدالت در مفهوم رادیکال آن، در شعار و فرمول معروف مارکس / از هر کس به اندازه توانش و به هر کس به اندازه نیازش خلاصه می‌شود (حسین زاده و ناصری، ۱۳۸۷) در تمامی اندیشه‌های سیاسی اسلام نیز مینا و زیربنای تمامی اصول عدالت است.

آیات الهی اشاره دارند که پیامبران را با مشعل‌های هدایت فرستادیم و به آنها کتاب و میزان دادیم تا عدالت را برپا دارند. بعثت پیامبران و تشریح ادیان به منظور تحقق فسط و عدل یا مفهوم وسیع کلمه در نظام حیات انسان بوده است تا آنجا که از رسول خدا (ص) نقل شده است:

«کشور با کفر می‌ماند اما با ظلم ماندنی نیست» (اخوان کاشمی ۱۳۸۲، ۷۳)

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که عدالت و استقرار آن به عنوان یک نیاز برای جوامع انسانی مطرح بوده است. «ابراهام مازلو» به عنوان برجسته‌ترین روانشناس در حوزه انگیزش سلسله مراتب جایی ندارد اما با این حال مازلو از اهمیت آن آگاه بوده و نسبت به پیامدهای ناشی از بی‌عدالتی هشدار داده است مازلو عدالت را تقریباً یک نیاز اساسی مطرح کرده و آن را به همراه انصاف صداقت و نظم در یک گروه قرار داده است و از آنها به عنوان پیش شرط‌های اساسی برای ارضای نیازها یاد کرده است. اما در حوزه سازمان و مدیریت تحقیقات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای «جی استیسی آدامز» برمی‌گردد. با این وجود اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود به طوری که مقالات ارائه شده در این سالها روند رو به رشدی را داشته است.

### عدالت در سازمان:

عدالت در سازمان یعنی این که به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است. (شکر کی و نعمی ۱۳۸۳)

مطالعات جدید در این حوزه نشان می‌دهد که کارکنان در مورد اجرا یا نقض عدالت حداقل با دو منبع مواجه اند:

۱) مدیریت یا سرپرستی مستقیم افراد:  
این مدیر نسبت به زیر دستان اختیار تام داشته و می‌تواند بر پیامدهایی از قبیل: افزایش پرداختها یا فرصتهای ترفیع رپر دستان مؤثر واقع شود.

۲) خود سازمان بعنوان یک کل:

اگرچه این منبع نامحسوس تر است ولی توجه به آن نیز مهم است. اغلب افراد سازمانهایشان را به عنوان عاملان اجتماعی مستقل در نظر می‌گیرند که، قادر به اجرا یا نقض عدالت هستند. پس بدین ترتیب افراد بین تبعیض از سوی سرپرست و تبعیض از سوی سازمان تمایز قائل می‌شوند (حسین زاده و ناصری).

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی ۳ جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی: عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای متجز گردید (کرو پاتزنو و امروز ۲۰۰۱)

### عدالت توزیعی:

در حدود ۴۰ سال پیش روانشناسی به نام «جی استیسی آدامز» نظریه برابری را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل اند در قبال انجام کار پاداش منصفانه دریافت کنند به عبارت دیگر، به اندازه همکارانشان از پاداشهای انجام کار بهره مند شوند. برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودیها (تلاشها) به خروجی هایشان (پاداشها) یا همین نسبتها در همکارانشان برابر باشد (کی کرمر و دیگران ۲۰۰۸)

کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنشهای منفی از جمله امتناع از تلاش، کم کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. (حسین زاده و ناصری ۱۳۸۷)

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت و تخصیص منابع و پاداشهاست. به بیان دیگر به حدی که افراد پاداشها را با عملکرد مرتبط می‌دانند عدالت توزیعی گویند.

سه قاعده در عدالت توزیع مورد توجه است:

۱) مساوات: هر عضو گروه اجتماعی، نتیجه یکسانی را دریافت دارد.

۲) نیاز: نیازمندترین فرد بیشترین میزان جبران را دریافت دارد.  
۳) عدالت و انصاف: جریان عادلانه، مبتنی بر سهم یا آورده های هر یک از افراد صورت گیرد.

پژوهشگران عدالت توزیعی، آشکار بیان می‌دارند که نتایج می‌تواند اقتصادی، اجتماعی و احساسی باشد. در سازمانها نیز منافع کمتر بر اساس ارزش اقتصادی توزیع می‌شود و ارزش نمادین ملاک قرار می‌گیرد. یکی از پژوهشگران در یک مطالعه مهم دریافت که اگر به کارکنان دفتر کار متناسب با شان آنان داده نشود احساس بی‌عدالت می‌کنند.

به همین ترتیب پژوهش دیگری نشان می‌دهد که برخی افراد بطور فعال، پاره ای از مزایای احساسی اجتماعی نظیر دعوت به فعالیتهای اجتماعی را توزیع می‌کنند. این رخداد بیانگر جایگاه فرد، وجهه و اعتبار وی در گروه کاری نیز می‌باشد. البته بسیاری از مزایای که انسانها از کار دریافت می‌دارند، هم مزایای مادی و هم مزایای احساسی - اجتماعی را در بردارند (رشادیان ۱۳۸۴).

### عدالت رویه ای:

نظریه عدالت رویه ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. عدالت رویه ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری، در پی جبران خدماتشان نه با توزیع واقعی درآمد ها سرو کار دارد. در نظریه عدالت رویه ای همانند نظریه برابری، ادراکات انسانها نقش کلیدی دارد. واکنش افراد جامعه نسبت به رویه ها به چگونگی ادراکشان از رویه ها و نه به



ماهیت واقعیتها بستگی دارد. زیرا از نظر روانشناختی انسانها بر اساس واقعیتها رفتار نمی کنند، بلکه بر اساس ادراک خود از واقعیت، عمل می کنند (فولگر و کونورسکی ۱۹۸۹).

### عدالت تعاملی یا مراوده ای:

گفته شد که قضاوت افراد بر اساس نتایجی که بدست می آورند یا رویه هایی است که با آن برخورد دارند می باشد. به هر حال افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آن روبرو می شود نیز استنباط می کنند. این پدیده تحت عنوان عدالت مراوده ای بررسی شده است که برای نخستین بار دو پژوهشگر به نامهای "بایاس و مواگ" در سال ۱۹۸۶ آن را به کار بردند، و مدعی شدند که عدالت مراوده ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه ای است و به عمل اجتماعی "رویه" اشاره دارد.

افراد نسبت به کیفیت برخورد آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه های ساختاری فراگرد تصمیم گیری، حساس اند. "عدالت مراوده ای" برای شناخت نگرشها و رفتارهای متنوع کارکنان در پاسخ به: بیکار شدن موقت، تصمیمها درباره ی بودجه، فنون مذاکره، فرایند استخدام، ارائه خدمت به مشتری، اقدامات بازاریابی و برخورد رؤسا، و همچنین رفتار شهروندی سازمانی، متغیر مهمی به شمار می آید.

مطالعات تجربی گوناگون نشان می دهد که:

الف) افراد، منصفانه بودن رویه های رسمی را، از منصفانه بودن برخوردها در روابط شخصی تمیز می دهند.

ب) عدالت مراوده ای و عدالت رویه ای بر نگرشها و رفتارهای گوناگون کارکنان اثر می گذارند. "کروپاتزانو و امبروز" بیان می دارند:

"گرچه وجود شواهد قابل ملاحظه حکایت از اهمیت عدالت مراوده ای دارد ولی کاملاً روشن نیست که ساخت عدالت مراوده ای به طور دقیق چه چیزی را در بر دارد. جداسازی عدالت رویه ای از عدالت مراوده ای مستلزم تمایز ظریف ویژه میان رویه و چگونگی به اجرا در آوردن رویه است".  
به واسطه این ابهام بسیاری از پژوهشگران مانند: تیلر و گرینبرگ به مفهوم بردازی از عدالت مراوده ای به عنوان جنبه اجتماعی یا بعد میان فردی عدالت رویه ای تعامل نشان داده آید.

### عدالت آیین نامه ای:

نوع مهم دیگر عدالت، عدالت آیین نامه ای است. که به عادلانه ترین ابزاری که برای بدست آوردن نتایجی که در اختیار داریم اشاره دارد. همان طور که از نام آنها می توان حدس زد، آن با عدالت ادراک شده در سیاست ها و خط مشی های سازمانی در اتخاذ تصمیم سروکار دارد در اصل تمایز بین عدالت توزیعی و عدالت آیین نامه ای از نظر محتوا و فرآیند می باشد که این تفاوت مبنای بسیاری از رویکردهای فلسفی در مطالعه ی عدالت است. قوانین آیین نامه ای پیشنهاد می کند که تصمیمات باید هماهنگ، بدون جهت گیری های فردی و با اطلاعات کاملاً درست و ممکن اتخاذ شوند و به نتیجه ای قابل تعریف برسند.

### خلاصه آثار "بی عدالتی مورد انتظار"، برای سازمانها:

بی عدالتی مورد انتظار، به معنی انتظار رفتارهای ناعادلانه داشتن است به طور مشخص تر می توان گفت انتظار نتایج یا تصمیم های ناعادلانه داشتن (بی عدالتی توزیعی) رویه های تصمیم گیری ناعادلانه (بی عدالتی رویه ای) و یا برخورد میان فردی ناعادلانه داشتن (بی عدالتی مراوده ای) است.

آثار منفی بی عدالتی بی شمار است از آن جمله به موارد زیر می توان اشاره کرد:

۱. افزایش احتمال انتظار بی عدالتی در اعضای سازمان.
۲. افزایش احتمال انواع چند گانه بی عدالتی ادراک شده.
۳. افزایش تناوب رفتارهای نامولد یا خود شکسته بین اعضای سازمان مانند افزایش خستگی غیبت و مقاومت در برابر تغییر.
۴. ایجاد فرهنگ جدید نامولد (برای مثال فرهنگ غیبت) و...

### نتیجه گیری:

عدالت به عنوان بک 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 رفتارهای سازمانی منجمله: تعهد سازمانی و رضایت شغلی، جایگاه خاصی در متون مدیریت پیدا کرده است تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ رویه رشدی را نشان می دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدیدی در این حوزه بوده است. مع الوصف مدیران در سازمانهای امروزی نمی توانند نسبت به این موضوع بی تفاوت باشند، چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان بک نیاز مطرح بوده و هست. چنانچه مدیران سازمانها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمانه هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان بوجود آورند.

### منابع:

۱. اخوان کافظمی، بهرام (۱۳۸۲). عدالت در اندیشه های سیاسی اسلام، قم انتشارات موسسه ی بوستان کتاب، صفحه ۷۳-۷۲
۲. اسلامی، حسن، سبار، ابوالقاسم (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه ی علمی آموزشی تدبیر، سال هجدهم، آذرماه.
۳. حسن زاده، علی، ناصری، محسن (۱۳۸۷). عدالت سازمانی و انواع آن، اینترنت
۴. دشتی رحمت آبادی، مرضیه (۱۳۸۶). مقایسه احساس برابری کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد براساس سبک رهبری مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، صفحه ۱۱۳-۷۳
۵. مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). مجموعه آثار جلد یکم، انتشارات صدر
۶. قرآن مجید، سوره های مبارکه نحل، نسا
۷. نهج البلاغه (۱۳۸۶). محمد دشتی، چاپ اول، قم نشر احجاز
8. appetaum-steven&bartolomeucci-nicolas&beaumur-erika&boulanger-jonathan&comgan-rodneiy&dore-isabelle&girard-chrystine&sernik-carlo(2004)
9. casias anthny (2007) "human resources professionals justice perceptions and Organizational
10. Shapiro debra l and Bradley i krikmn(2001) "anticipatory in justice the consequences of expecting in justice in the workplace