

اولویت‌بندی عدالت سازمانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند^۱

چکیده

هدف: عدالت سازمانی مقوله‌ای پویا است که بر رفاه سازمانی اثر می‌گذارد و پدیده مبهمی که تصمیم‌گیری در باره آن ضروری است. لذا موفقیت سازمان در تحقق اهداف که در گرو چگونگی عدالت سازمانی مؤثر است مسئله این بررسی بوده که بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد، عدالت سازمانی است، تعیین عدالت سازمانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است. روش: در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی با انتخاب شش نمونه از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، عدالت‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها: در نهایت مطابق نتایج به دست آمده اعمال عدالت‌های سازمانی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان بر اساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد.

واژه‌های کلیدی:

عدالت سازمانی، عملکرد سازمانی کارکنان، انگیزش، رضایت، همکاری

^۱ - دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

مقدمه

در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان، اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده و در این خصوص مکاتب و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد شده است (مردانی و حیدری، ۱۳۸۸، ص ۴۸).

دیدگاه فیلسوفان سیاسی مبتنی بر تناسب (Proportionality) است که به طور سنتی به ارسطو در کتاب اخلاق وی نسبت داده می‌شود و دیدگاه روانشناسی به آن برابرخواهی (Egalitarianism) است که به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می‌شود که هر کسی به کاری که شایسته آن است بپردازد. (عریضی، ۱۳۸۳، ص ۱۵۲). به همان‌گونه انسان عادل انسانی است که اجزای سه‌گانه روح او یعنی غضب، شهوت و عقل تحت فرمانروایی عقل هماهنگ باشند. از نظر ارسطو عدالت، داشتن رفتاری برابر با افراد برابر است (مردانی و حیدری، ۱۳۸۸، ص ۴۸). علمای علوم اجتماعی و فلاسفه اتفاق نظر دارند که عمل عادلانه عملی است که احساس شود خوب یا صحیح است. هم‌چنین آنان معتقدند یک عمل می‌تواند خوب باشد بدون این که منصفانه یا غیر منصفانه باشد. ارسطو عقیده داشت یک شخص خوب باید یک زندگی معتدل یا متعادلی داشته باشد و از این دیدگاه یک آدم مست و لذت‌طلب، شخص صالحی نیست (افجه، ۱۳۸۵، ص ۳۱۷). هابز عدالت را جزیی از قانون طبیعی می‌داند و آن را در حوزه عمل اشخاص و اعمال جامعه تفسیر می‌کند و می‌گوید عدالت وقتی بر آدمیان اطلاق شود معنی آن هماهنگی و انطباق یا عدم انطباق شیوه عمل ایشان با عقل است اما وقتی بر اعمال اطلاق شوند معنی آن انطباق یا عدم انطباق اعمالی خاص با عقل است نه شیوه عمل یا شیوه زندگی (شریف‌زادگان، ۱۳۸۶، ص ۱۰). در سازمان‌ها نیز عدالت درباره قوانین و ارزش‌هایی است که حاکم بر چگونگی توزیع نتیجه است. در حالتی عدالت زیر سؤال می‌رود که با بکارگیری روش‌هایی رفتار کارکنان بدون نتیجه باشد و روشی را برای دستیابی به نتایج نتوان یافت (Bies & Tripp, 1995, p 247). لذا از عدالت که در محیط سازمانی استفاده می‌شود اصطلاح عدالت سازمانی (Organization Justice) به کار می‌رود (امیر خانی و پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۱) که نظریه آن بیش از چهل سال است که در ادبیات مدیریت مطرح شده (Colquitt et al, 2005, p 3) و تحقیقات در این زمینه در بیست سال گذشته به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است

(Gilliland, 2008, p 271). در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرین‌برگ به کار گرفته شده که به نظر وی عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است (سید جوادین و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۵۶).

عدالت سازمانی اشاره به اندازه رفتار عادلانه با کارکنان در محل‌های کار دارد (Moorman, 1991, pp 845- 855) و رالز (Rawls) در کتاب تئوری عدالت، هدف‌اندیشه را دستیابی به حقیقت و هدف نهادهای اجتماعی را نیل به عدالت می‌داند، چارچوبی که در آن افراد مختلف فرصت می‌یابند به اهدافشان نیل آیند. او کارآیی را با عدالت قرین می‌داند که معطوف به حذف امتیازات بی‌وجه و ایجاد تعادل واقعی میان خواسته‌های متعارض انسان‌ها است (رستمی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۸). لذا عدالت اساسی‌ترین مفهوم در حقوق انسانی و از عالی‌ترین مفاهیم زندگی بشری است به طوری که آن ایجاد رابطه‌ای خاص میان اهداف عالی انسانی و نوع زندگی انسان‌ها مثل رفاه و معرفت بهره‌برداری از مواهب جامعه چون ثروت و منزلت و پدیده‌ای معطوف به عمل است (شریف‌زادگان، ۱۳۸۶، ص ۱۰).

متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرآیندهای سازمانی و خشنودی شغلی کارکنان آن‌ها پی برده‌اند. چنین توجهی به عدالت در سازمان‌ها امر غیر منتظره‌ای نیست چون ادعا شده که عدالت اولین عامل سلامتی مؤسسات اجتماعی محسوب می‌شود (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۳، ص ۵۸). زمانی که عدالت سازمانی نهادینه گردد کار و خدمت به عنوان یک ارزش تلقی شده و همه افراد سازمان در سطوح مختلف کار کردن را مسیر توسعه موزون آن دانسته و از طریق درست کار کردن به توسعه اقتصادی کمک می‌نمایند (الوانی، ۱۳۸۵ و رابینز، ۱۳۸۳ و رابینز، ۱۳۷۳).

بنابر این عدالت سازمانی را بایستی مقوله‌ای پویا دانست که بر رفاه سازمانی اثر می‌گذارد، عدالتی که پدیده مبهمی است و برای تصمیم‌گیری در باره آن تشخیص و تفکیک باورهای راهنمای بنیادی از باورهای روزمره، ضروری است. بر اساس این رویکرد می‌توان عدالت سازمانی را به عنوان پدیده عامل‌تری در نظر گرفت که اگر در یک سازمان ضعیف ارزیابی شود بدین معنا است که کارکنان به انجام کار مفید و مؤلّد تمایل نداشته و در نتیجه فعالیت‌های آن‌ها از راندمان و اثربخشی کمتری برخوردار است و منابع به کار گرفته شده حداکثر بازده ممکن را نخواهد داشت. مزیت توجه و صرف وقت جهت فهم طبیعت و ذات

ابعاد عدالت سازمانی و ارتباط آن‌ها با یکدیگر به خاطر طرز تلقی‌ها و رفتارهای مختلف سازمانی است که می‌تواند از ناحیه عدالت سازمانی و بر اساس طرز تلقی‌های مختلف از عدالت در بین کارکنان سازمان به وجود آید (Cohen-Charash & Spector, 2001, p 278; Colquitt et al, 2001).

با توجه به مباحث مطرح شده، اهمیت عدالت سازمانی و تأثیر آن بر کارکنان سازمان‌ها کاملاً مشخص است. تغییرات مستمر و پویایی‌های محیطی و پیچیدگی‌های ارابه خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود کارکنان رضایت‌مند، با انگیزه و ماهر را برای سازمان‌ها بیشتر ساخته است. به نظر می‌رسد برای این که بتوان درک مناسبی از میزان عدالت سازمانی به دست آورد نیاز است تا آن را بررسی نمود تا با آگاهی کافی نسبت به میزان عدالت سازمانی، از اثرات منفی انواع عدالت سازمانی بر کارکنان جلوگیری نمود. چرا که عدالت سازمانی با مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی همراه است و مدیران نیاز دارند از نوع عدالت سازمانی حاکم بر سازمان آگاه شوند.

انواع عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به عنوان ترکیب کیفیت تعاملات اجتماعی در کار (Greenberg, 1990, Lind & Tyler, 1988, p491; Konovsky, 2000, p400) محققان آن را به دو نوع عدالت توزیعی (Distributive Justice) و رویه‌ای (Procedural Justice) (Gilliland, 2008, p271)، برخی نیز آن را به سه جزء توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای (Interact ional Justice) تقسیم (Colquitt, 2001, 427; Folger & Konovsky, 1989, pp115- 130) و برخی دیگر عدالت اطلاعاتی (Informational Justice) را به آن اضافه می‌کنند (Colquitt & Shaw, 2005). اما عدالت سازمانی اغلب به سه جزء توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای تقسیم می‌شود (Elovainio et al, 2005, p2501). این اجزا در بسیاری از تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی به طور گسترده‌ای استفاده شده است (McFarlin & Sweeney, 1992, van den Bos, 1997, pp 95-104, p 628). با وجود اهمیت عدالت سازمانی، اندازه‌گیری آن مشکل به نظر می‌رسد. در تحقیقات مختلفی که در زمینه عدالت سازمانی انجام گرفته است، بسیاری از پژوهشگران با استفاده از طیف لیکرت (Colquitt et al, 2001) اقدام به اندازه‌گیری عدالت سازمانی نموده‌اند. اندازه‌گیری عدالت سازمانی موضوعی پیچیده است

(امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷ و شریف زادگان، ۱۳۸۶) و این پیچیدگی از یک طرف حاصل تعداد متغیرهای دخیل در موضوع و از طرف دیگر به علت وجود متغیرهای کلامی است که مؤلفه ابهام را به تصمیم‌گیری می‌افزاید. به هر حال ارتقاء عدالت سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی است که در یک طرف آن عدالت، ساختار اجتماعی، سیاسی، فنی، مدیریتی جامعه و در طرف دیگر آن ساختار طبیعی و اقلیمی وجود دارد.

به طور خلاصه می‌توان با توجه به مطالب مرتبط و مطالعات انجام یافته برای عدالت‌های سازمانی تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی‌های زیر را در نظر گرفت (Elovainio et al, 2005; McFarlin & Sweeney, 1992; Colquitt, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Gilliland, 2008).

۱) عدالت توزیعی: مفهوم عدالت توزیعی بر پایه تئوری برابری آدامز شکل گرفته است. تئوری برابری بر باورهای کارکنان در مورد رفتارهایی که با کارکنان دیگری در سازمان تأکید دارد. بر طبق این تئوری، کارکنان داده‌هایی از قبیل سطح تحصیلات، تجربیات، سعی و تلاش خود را در شغل خود به کار می‌گیرند و در مقابل از سازمان انتظار دریافت دستمزد و پاداش دارند. در چنین حالتی کارکنان داده‌های خود را با داده‌های دیگران مقایسه و دستمزد پرداخت شده به خود و دیگران را با آن مقایسه می‌نمایند. نتیجه این مقایسه، تعیین برابری و یا نابرابری است (DeConinck & Stilwell, 2004, p 226). زمانی که کارکنان مناسب بودن یا منصفانه بودن پرداخت‌ها را ارزیابی می‌نمایند در زمینه عدالت توزیعی تصمیم‌گیری می‌نمایند (Folger & Cropanzano, 1998). کاهش عدالت توزیعی می‌تواند موجب کاهش کارایی کارکنان، کاهش کیفیت کار و حتی دزدی و فشارهای روانی در کار باشد (افجه، ۱۳۸۵، ص ۳۳۰). البته این نوع عدالت به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد (سید جوادین و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۵۶). تعداد زیادی از تحقیقات در مورد عدالت سازمانی به طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید اما عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاء، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد. به عبارتی عدالت توزیعی طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (Lambert, 2003, 471).

۲) عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای، در واقع در عمل نوعی عدالت درک شده از فرآیندی است که برای تعیین نوع پاداش‌ها استفاده می‌شود (یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۶) که بر فرآیند تصمیمات مربوط به نوع پاداش‌ها تأکید دارد (Cropazano & Schminke, 2001, pp 143-171) و تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد که آن نقش مهمی در تعهد کارکنان دارد (Schaubroeck et al, 1994, p 574; Fields et al, 2000). این نوع عدالت در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینه عدم عدالت است که به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند اشاره دارد (McDowall & Fletcher, 2004, pp 121-123). بر این اساس رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند، علایق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده مد نظر قرار گیرد و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند (Lambert, 2003, p 471). در واقع این عدالت بر رفتار سرپرستان و نقش آن‌ها در رعایت عدالت سازمانی متمرکز بوده و مشابه با کیفیت رسمی رفتار است.

۳) عدالت مرادده‌ای: عدالت مرادده‌ای شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات مانند ادب، صداقت و احترام است. به خاطر این که عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابر این زمانی که کارکنان احساس بی‌عدالتی مرادده‌ای کنند به احتمال زیاد واکنش منفی به سرپرست به جای سازمان نشان دهند. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارکنان از سرپرست مستقیم به جای سازمان ناراضی باشد و تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کنند، نگرش منفی که عمدتاً نسبت به سرپرست است تا نسبت به سازمان (حسین‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

به طور کلی عدالت مرادده‌ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می‌شود باز می‌گردد (افجه، ۱۳۸۵، ص ۳۳۲) و این نوع عدالت بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی است (Sitter, 2003) که منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد

تصمیم‌گیری سازمانی، مد نظر قرار می‌دهد. این عدالت بر رفتار سرپرستان و نقش آن‌ها در رعایت عدالت سازمانی متمرکز بوده اما مشابه با کیفیت غیررسمی رفتار است.

۴) عدالت روانی: بیماری‌های روانی امروزه در سراسر دنیا و به نسبت بیشتری در کشورهای در حال توسعه در حال افزایش است و طبق نظر کارشناسان سازمان جهانی بهداشت، بیش از ۱۵۰۰ میلیون نفر از جمعیت جهان از اختلالات عصبی، روانی و اجتماعی رنج می‌برند (حسینی، ۱۳۸۰). رشد روزافزون جمعیت، تغییرات سریع در ساختارهای اجتماعی، فروپاشی خانواده‌ها، تغییر شیوه زندگی مردم، افزایش مشکلات اجتماعی و اقتصادی از عواملی هستند که می‌توانند به شیوع بیماری‌های روانی و در نتیجه سلامت روانی جامعه و سازمان تأثیر بگذارند. ویژگی بارز انسان تلاش برای درک معنی و هدف در زندگی سازمانی است تا به سؤال پاسخ پیدا کند چرا در این سازمان هستم و از زندگی سازمانی چه می‌خواهم و چه چیزی به زندگی سازمانی من هدف می‌دهد؟. بدیهی است هر چه حس هدف‌مندی و با معنا بودن زندگی سازمانی قوی‌تر باشد شادتر و مثبت‌تر زندگی خواهد کرد. به طور خلاصه می‌توان گفت شخص برخوردار از عدالت روانی دارای ویژگی‌های زیر است (فرانکل، ۱۳۷۵ و شولتز، ۱۹۶۷ و فرانکل، ۱۳۷۵):

- آزادی انتخاب عمل سازمانی وجود دارد.
- مسئولیت هدایت زندگی سازمانی و سرنوشت خویش را می‌پذیرد.
- معلول نیروهای خارجی نیست.
- از زندگی سازمانی معنای مناسبی یافته و بر زندگی سازمانی تسلط آگاهانه دارد.
- ارزش‌های خلاقیت، تجربی و گرایشی سازمانی را نمایان و آشکار می‌سازد.
- آینده‌نگر است و تعهد حرفه‌ای و شغلی دارد.
- توانایی ایثار و دریافت عشق سازمانی را دارد.

۵) عدالت تصمیم‌گیری: سازمان‌ها امروزه تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم

وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق‌اند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند.

بنابر این هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی تصمیم‌گیری، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه خود به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های تصمیم‌گیری کارکنان مورد توجه متخصصین و کارشناسان مدیریت منابع انسانی است. همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در تصمیم‌گیری احساس می‌شود.

۶) عدالت فرهنگی: هر سازمانی در راه موفقیتش با عوامل بسیاری در داخل و خارج سازمان مواجه است که یکی از مهم‌ترین عوامل درونی سازمان، فرهنگ و فضای آن سازمان است که از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است. زیرا اگر سازمان در این دو عامل ضعف داشته باشد به طور یقین نخواهد توانست خود را به حد مطلوب برساند. مطالعات نشان می‌دهد که موفقیت هر سازمانی در عملکردش به طور معناداری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی آن قرار می‌گیرد. فرهنگ سازمانی مطلوب به گونه‌ای است که از رسالت و استراتژی سازمان حمایت کند. فرهنگ به عنوان نمایان‌گر شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان با هدف بررسی درک کارکنان سازمان‌های خدماتی از ویژگی‌های آن از قبیل هویت، تعهد، ثبات، رفتار، وظایف، کنترل، هماهنگی، ابتکار فردی، مسئولیت‌پذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام، حمایت مدیریتی و ارتباطات است.

۷) عدالت توانمندسازی: از سازمان انتظار می‌رود از تکنیک مؤثر توانمندسازی برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در

راستای اهداف سازمانی گام بردارد. بدیهی است این امر با توانمندسازی منابع انسانی با بکارگیری افکار کارکنان برای یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن و هم‌چنین شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تأمل و نیروزایی اعضای تیم امکان‌پذیر است. لذا با توانمندسازی منابع انسانی که اجرای عوامل آن در سازمان بسیار مفید بوده و باعث افزایش بهره‌وری آن و کارکنان می‌شود، لازمه اجرای آن، پشتیبانی مدیران ارشد و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. به هر حال فنون و ابزارهایی به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان با بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان مورد نیاز است که برای اجرای این عوامل در این بررسی به اجرای نظام پیشنهادها، تشکیل دوایر کیفیتی و گروه‌های کاری، ایجاد و بکارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی، خودکارآمدی و باورهای کارآمدی، خودشناسی و مهارت‌یابی در سازمان می‌توان اشاره کرد.

۸) عدالت دانشی: یکی از دغدغه‌های فکری مدیران سازمان‌های موفق، رشد نیروی انسانی آن‌ها است. سازمان برای بسترسازی تفکر توسعه‌محوری افراد خود باید توجه داشته باشد که چقدر در رشد نیروی انسانی خود گام برداشته است که اهمیت این مطلب باید برای مدیران سازمان جا بیافتد. زیرا این مسئله هنوز دغدغه فکری آن‌ها نشده و بسیاری از سازمان‌ها، افراد نامناسب را بدون آمادگی و مهارت‌های لازم را در کارها گمارده‌اند. از طرفی ممکن است افراد توانمند باشند اما چند شغله بودن مدیران و پرداختن به مشاغل فرعی، جزیی و روزمره باعث شده تا آن‌ها نتوانند به امر توسعه و آموزش نیروی انسانی خود بپردازند چون بر اساس انقلاب تکنولوژیکی اطلاعاتی، زبان رفتاری مدیریت در جهان تغییر یافته است. مثلاً امروز دیگر کار به معنای انجام فعالیت در سازمان‌ها نیست بلکه به معنای انجام فعالیت‌ها برای بهتر کردن کار است. آن دیگر به معنای شرح وظایف نیست بلکه به معنای فرصتی دیگر است زیرا مهم‌ترین تغییراتی که در مفاهیم مدیریتی رخ داده، تغییر در رابطه مدیر و زیر مجموعه او است. امروزه تفکر سنتی رئیس و مرئوس دیگر منسوخ شده و بحث همکاری مطرح است که در چنین فضایی متعادل اگر به توسعه منابع انسانی و هم‌افزایی اندیشه شود، یادگیری معنا می‌یابد. زیرا که مزیت‌های رقابتی به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر شده و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی داده‌اند تا در حلقه یادگیری خلاق و تولید دانش، افراد

در سطوح مختلف سازمان نقش متفاوت اما مرتبط به هم را بازی کنند. از این رو یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آن چه که می‌دانند است. در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک‌گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکم‌فرمایی می‌کند. بسیاری از سازمان‌های روشن فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده آغاز کرده و عوامل انگیزشی متنوعی را بکار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. در تشکیلات تجاری امروزی که به کار گروهی و دانش جمعی وابسته است تنها تعداد اندکی وجود دارند که دانش خود را برای حفظ بقای خود در سازمان نگه داشته‌اند.

۹) عدالت شایسته‌سالاری: امروزه تحوّل پیدایش خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سازمان‌ها رخ داده و دیگر این تفکر استبدادی که مدیر بهترین فکر را دارد منسوخ شده و تفکر شایسته‌سالاری جای آن را گرفته است. در کنار تفکر شایسته‌سالاری آن چه که در حال تکوین است شایسته‌گزینی، تناسب توانمندی‌های افراد با نیازهای سازمان و بحث شایسته‌پروری است. به هر حال مدیران سازمان‌ها که غالباً از محدودیت‌هایی نگران هستند اگر از دانایی زاینده برخوردار شوند و سازمان‌های خود را دانشی بسازند، فرصت خواهند یافت تا با شناخت نقطه‌های حساس و کلیدی بر این محدودیت‌ها غلبه و از آن‌ها برای خود امکانات و منابع بسازند.

۱۰) عدالت مدیریتی: مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرش‌هایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط می‌شوند. در این رابطه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعداد‌های بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. در واقع موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. بدین دلیل تعیین سبک‌های مدیریت برای ارتقاء عملکرد کارکنان هدف اصلی این نوع عدالت است تا با اعمال سبک‌های مدیریتی مناسب برای سازمان بر اساس نوع فعالیت آن بتوان به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان تأثیر گذار بود.

عملکرد سازمانی کارکنان

توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف سازمان است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ص ۲۱۴ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۸، ص ۱۱۴ و فیروزجایی، ۱۳۸۵ و جعفرنژاد، ۱۳۸۵)، بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ص ۲۵۱)، از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به هر حال مطالعات مختلف نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با عملکرد مرتبط است که اهم آن‌ها عبارتند از (علوی، ۱۳۷۲، ص ۸۹ و مورهد، ۱۳۷۷، ص ۱۰۳ و فیتزسیمونزای، ۱۳۸۲ و جعفرنژاد، ۱۳۷۸، ص ۱۴۸ و خلیل، ۱۳۸۶، ص ۲۹):

۱) عوامل اجتماعی سازمانی: به عنوان منبع عملکرد شامل حقوق و دستمزد، ترفیعات، ضوابط اجتماعی سازمانی.

۲) عوامل محیطی: شامل سبک مدیریت، گروه کاری و شرایط کاری.

۳) ماهیت فعالیت: شامل میزان مسئولیت و تنوع فعالیت.

۴) عوامل فردی: افرادی که به طور کلی دارای نگرش منفی هستند همیشه از هر چیز مربوط به شغل شکایت دارند.

به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای عملکرد را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در سازمان و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت (سیدحسینی و صفاکیش، ۱۳۸۶). لذا برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد به عنوان نقش کلیدی در توسعه سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هرسی و کنت‌ایچ، ۱۳۷۳ و فقهی فرهمند، ۱۳۹۰، ص ۱۷۳).

انگیزش

انگیزه یک محرک درونی است که انسان را به شروع و ارائه یک فعالیت خاص وا می‌دارد. باید توجه داشت که تنها سازمان‌دهی کافی نیست و در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی که آن کار را انجام می‌دهند یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف می‌باشد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۷ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ص ۱۱۴). افرادی که مسئول انجام یک کار هستند اگر دارای انگیزه کافی باشند بر کلیه مشکلات آن چیره خواهند شد چون سرمایه اصلی یک سازمان چیزی جزء کارکنانش نیست و این سخن اهمیت نیروی انسانی را به خوبی نشان می‌دهد. لذا انگیزه از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه‌ای انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد بحث شده است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، صص ۲۹۵-۲۸۴ و نایلی، ۱۳۷۳ و هرسی و کنتایچ، ۱۳۷۳، ص ۲۲۷). بنابر این یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی است. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه فیزیکی، اجتماعی و روانی قرار می‌گیرد. نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه‌های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه‌های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه‌های روانی می‌نامند. در واقع انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابر این انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید.

رضایت

گسترش روز افزون سازمان‌های اجتماعی از مشخصات جوامع انسانی به شمار می‌رود و در این گسترش با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی، خلیقات و نیازهای هر جامعه، سازمان‌هایی به وجود می‌آیند و با سازمان‌های موجود به سوی توسعه و تکامل پای

می‌گذارند. هدف هر سازمان با توجه به عوامل تشکیل دهنده آن که ترکیبی از انسان‌ها، وسایل و ابزار کار و سرمایه است تسهیل کننده برای خدمت هر چه بیشتر و کارآیی مطلوب است. در عصر حاضر که تکنولوژی نقشی حساس و جایگزین در خدمات سازمانی بر عهده دارد اما هنوز انسان اولین عامل تشکیل دهنده یک سازمان اجتماعی و ایفا کننده نقش اساسی در انجام هدف‌های مورد نظر می‌باشد. به همین علت همیشه و همه جا افراد گوناگون از بخش‌های مختلف اجتماع مشاهده می‌شوند که با تحصیلات، تجارب و تخصص‌ها، نیازها و خواست‌ها، استعدادها و شخصیت‌های گوناگون گرد هم آمده و در انجام مقاصد سازمانی بکار گرفته می‌شوند. اما در این بین نیازهای اجتماعی و شرایط محیطی چیزی نیست که پیوسته ساکن و یکنواخت باشند بلکه مدام در حال تغییر و تحول می‌باشند و سازمان‌ها به عنوان عنصری از عناصر اجتماعی باید خود را با این تغییر و تحولات تطبیق دهند تا بنا به اقتضاء امر، خود دچار تغییر و دگرگونی گردند. (بشارت و صادق پور، ۱۳۵۸، ص ۱۷۰) بدین دلیل اکثر نظریه پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه عملکرد و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند زیرا رضایت شغلی نیز بخشی از عملکرد است و سرشت پیرامون بیرون از فعالیت انسان بر احساس‌های انسان در فعالیت اثر می‌گذارد (Sriyan, 1998, p 174). لذا رمز موفقیت هر سازمانی در مدیریت مؤثر نیروی انسانی است و بدین دلیل با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب و افزایش رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰، صص ۳۱۵-۲۹۱ و عباسی، ۱۳۷۳ و ریگی، ۱۳۷۷).

عدالت سازمانی نشان داده است که نقش مهمی را در سلامت و رفاه کارکنان دارد (Brockner & Wiesenfeld, 1996, p 191; Elovainio et al, 2001, p 418). عدالت سازمانی می‌تواند تعهد و اعتماد را در بین کارکنان یک سازمان ایجاد نماید (Wong et al, 2006, p 344). پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که مفهوم عدالت در عدم رضایت و تعارض‌ها در بین کارکنان سازمان‌ها اهمیت دارد (Rasinski, 1987, pp201- 211).

همکاری

همکاری سازمانی و همکاری شغلی به نوعی حالت هیجانی مثبت است که نظر شخصی کارکنان را در مورد کار خود یا جو حاکم در محیط کار منعکس می‌سازد و نقش مدیریت در این رابطه طرح ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد. در واقع همکاری با سازمان نگرشی است که بر طبق آن شخص ارزش‌های سازمان و خود را همانندسازی می‌کند و دو نوع است (مورهد، ۱۳۷۴، ص ۱۱۸، محمدزاده و آرمن، ۱۳۷۵، ص ۵۵ و مشبکی، ۱۳۷۷):

۱) همکاری عاطفی: کسی که دوست دارد در سازمان باقی بماند، هدف و ارزش‌های سازمان را مثل هدف‌ها و ارزش‌های خود می‌داند، برای اداره هر چه بهتر سازمان تلاش‌های لازم را به کار می‌گیرد، آرزو می‌کند وابسته به سازمان باشد، درست‌کار است و نفع سازمان را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (Frenkel, 1995, p 59).

۲) همکاری توافقی: کار دیگری را نمی‌تواند انجام دهد، در سازمان می‌ماند و می‌ترسد که مبدا امتیازها و برتری‌های به دست آمده در طول زمان را از دست بدهد.

تحقیقات پیشین

بررسی شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی با آزمون همبستگی در شرکت داده‌پردازی ایران نشان می‌دهد که عدالت سازمانی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رضایت از سرپرستان و رضایت از کار رابطه مستقیم دارد اما رابطه آن با رضایت از حقوق و رضایت از ارتقاء این تأیید نگردیده اگر چه در بررسی عدالت توزیعی، رابطه بین رضایت از حقوق و رضایت از ارتقاء تأیید شده است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷).

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد شغلی و رضایت از کار و رضایت از سرپرست در بین ۳۲۰۰ نفر از کارکنان بخش عمومی کشور فنلاند با استفاده از تحلیل مسیر و معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ابعاد مختلف عدالت سازمانی با ضرایب مشخصی بر تعهد شغلی و رضایت از سرپرست و رضایت از کار تأثیر دارد (گیلیند، ۲۰۰۸). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و استرس روی ۱۷۴ کارمند ۲۳ دانشکده در ایالات متحده با در نظر گرفتن تعارض کار و خانواده به عنوان یک متغیر میانجی نشان داد که عدالت رویه‌ای و تعادلی

قوی‌ترین رابطه را با استرس دارند و این رابطه تحت تأثیر کار و خانواده قرار می‌گیرد و وجود عدالت باعث می‌شود آزمون‌دهی‌ها، بهتر زندگی شغلی و خانوادگی‌شان را اداره کنند (جادج و کالکویت، ۲۰۰۴). پژوهشی نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری با عدالت رویه-ای ارتباط مثبتی دارد اما با سیاست‌های سازمانی ارتباط منفی دارد. هم‌چنین عدالت رویه-ای با سیاست‌های سازمانی مرتبط نبود و بین عدالت سازمانی و عملکرد ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (آری و همکاران، ۲۰۰۴). بررسی سه نوع عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی و تأثیر آن‌ها روی عملکرد شغلی و رفتار تولیدی در سازمان نشان می‌دهد که این سه عامل بر روی عملکرد شغلی و رفتار تولیدی در سازمان تأثیر مثبتی می‌گذارند (کالکویت و همکاران، ۲۰۰۶). بررسی رابطه بین عدالت رویه‌ای، تعاملی، حمایت ادراک شده سازمانی و اعتماد به سرپرست نشان داد که تحت شرایط ساختاری متفاوت عدالت تعاملی و رویه‌ای، نقش‌های متفاوت مهمی در تعیین تعامل اجتماعی به عنوان حمایت سازمانی ادراک شده و تعامل با سرپرست به عنوان اعتماد به سرپرست دارند. رابطه بین عدالت رویه-ای و حمایت سازمانی ادراک شده در سازمان‌های ماشین‌گرا قوی‌تر است و رابطه بین عدالت تعادلی و اعتماد به سرپرست در سازمان‌های انسان‌گرا باید قوی‌تر باشد (ماروین و مارشال، ۲۰۰۳).

پژوهشی با عنوان چرا باید مدیران مواظب انصاف باشند، تأثیر ادراک عدالت متراکم به هم پیوسته روی پیامدهای سازمان با تحلیل عوامل داده‌های سطوح فردی و گروهی ۴۵۳۹ کارمند در ۷۸۳ بخش از ۹۷ هتل در آمریکا نشان داد که دو نوع عدالت تأثیر واحدی روی تعهد سازمانی کارمندان و اهداف عملکردی دارد (سیمونز و رابرسون، ۲۰۰۳). پژوهشی با عنوان ترکیب عدالت سازمان، وضعیت شغلی، رضایت از حقوق و رضایت از سرپرست در بین ۱۱۰۰ مدیر تبلیغاتی در کشور ایالات متحده نشان داد که عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده مستقیم و مهم رضایت از سرپرست ولی عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده رضایت از دستمزد است. هر دو متغیر عدالت به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق رضایت از سرپرست بود اما ابهام نقش فقط پیش‌بینی‌کننده رضایت از سرپرست، تأثیر مستقیمی روی ادراک کناره‌گیری داشت (دی‌کونیک و استیل‌ول، ۲۰۰۴). پژوهش رابطه بین عدالت سازمانی، خوشنودی شغلی و رفتار مدنی سازمانی که به بررسی این سه عامل پرداخت، نشان داد که خوشنودی شغلی و عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم رفتار مدنی در

سازمان محسوب می‌شوند (تانسکی، ۲۰۰۵). تحقیق بررسی عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار سرپرست بر رفتار مدنی سازمان به این نتیجه رسید که این متغیرها پیش‌بینی کننده‌های مهمی برای رفتار مدنی سازمانی محسوب می‌شوند و تحلیل رگرسیون نشان داد که اثر هر کدام از آن‌ها در تبیین واریانس رفتار سازمانی مدنی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است (اشنیک و همکاران، ۲۰۰۴). تحقیق دیگری نشان داد که مکانیزم‌های منجر به مشکل در محیط کار عملکرد شغلی را کاهش می‌دهند (راپ و کروپانزانو، ۲۰۰۲). در کشور تایوان پژوهشی با مشارکت ۳۱۴ پرستار برای بررسی رفتار مدنی سازمانی با تحلیل نتایج با بهره‌گیری از آنالیز رگرسیون چندگانه نشان داد که رضایت شغلی و عدالت رویه‌ای، تأثیرات معناداری بر رفتارهای سازمانی پرستاران داشته‌اند (چو و همکاران، ۲۰۰۵). در مطالعه‌ای نتایج بررسی نشان می‌دهد که عدالت تعاملی و عدالت توزیعی با ابعاد مزایا، پاداش‌ها، حقوق و دستمزد و هم‌چنین عدالت رویه‌ای با ابعاد شرایط کار و همکاران رابطه دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۷). نتایج مشابهی نیز در خصوص رابطه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی به دست آمده است (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۳)،

به طور کلی پژوهش‌ها نشان‌گر آن است که در سازمان‌هایی که کارکنان بر این باورند که فراگردهای تصمیم‌گیری، ناعادلانه است، به تدریج تعهد سازمانی کاهش، کم‌کاری، جابجایی و ترک کار افزایش، و نهایتاً عملکرد سازمانی نیز کاهش یافته است (سید جوادین و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۵۷).

روش

مدیریت سازمان با مدیریت عدالت سازمانی مؤثر منابع سازمانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی می‌بایست به دنبال این باشد که سازمان با مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد بتواند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابد. در واقع موفقیت سازمان در تحقق اهداف مربوطه در گرو چگونگی عدالت سازمانی مؤثر، مسئله این بررسی بوده است.

بدین دلیل در رابطه با اهمیت و ضرورت این بررسی می‌توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد، عدالت سازمانی است و لذا با توجه به اهمیتی که آن در افزایش عملکرد کارکنان دارد، تعیین عدالت سازمانی مناسب برای افزایش عملکرد کارکنان ضروری است.

بدین دلیل با توجه به اهمیت و ضرورت این بررسی که یکی از عوامل مؤثر در افزایش عملکرد، عدالت سازمانی است، تعیین آن برای ارتقاء عملکرد کارکنان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان هدف اصلی این بررسی بوده است.

در واقع بررسی حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی بوده و بر اساس ماهیت و روش انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد. از آن جایی که در تحقیقات توصیفی ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه از طریق پیمایش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد.

در این راستا جامعه آماری این بررسی مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تبریز بوده که با توجه به محدودیت‌هایی مانند عدم امکان‌پذیری بررسی کلیه سازمان‌های خدماتی به دلیل عدم دسترسی، تنوع این سازمان‌ها، نیاز به مباحث توجیهی تخصصی و عدم آشنایی با مفاهیم نوین مدیریت و عدالت سازمانی، با انتخاب نمونه‌هایی از این سازمان‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات، عدالت‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت و تنها انتخاب شش نمونه از سازمان‌های خدماتی مقدور شد که جهت جمع‌آوری اطلاعات سازمان‌هایی انتخاب شدند که امکان تشکیل جلسات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای وجود داشت که در مجموع و به تفکیک در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱ حجم نمونه

رده شغلی		مدیران		کارشناسان				کارکنان	
تعداد نمونه		۱۴۶		۲۱۰				۱۰۵	
بخش سازمانی	درصد کل	تجربه (درصد)		تحصیلات (درصد)		تجربه (درصد)		تحصیلات (درصد)	
		کمتر از ۵ سال	بیشتر از ۵ سال	کمتر از دیپلم	بیشتر از دیپلم	کمتر از ۵ سال	بیشتر از ۵ سال	کمتر از دیپلم	بیشتر از دیپلم
اداری	۸	۱۱	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۲۱	۱۳	۲۰
مالی	۶	۸	۲۴	۸	۱۲	۱۶	۱۹	۱۹	۱۶
مشتریان	۲۹	۲۲	۱۰	۱۸	۱۱	۱۶	۲۱	۱۶	۲۰
مهندسی	۲۶	۲۶	۱۹	۱۴	۲۶	۳۳	۷	۲۶	۱۷
بازرگانی	۱۶	۷	۲۲	۱۶	۹	۹	۲۶	۷	۹
عملیاتی	۱۵	۲۶	۱۵	۱۸	۳۲	۱۷	۲۸	۳۹	۱۸
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

روش کار بدین صورت بوده که در جلسات اشاره شده ابتدا ویژگی‌های عدالت‌های سازمانی به طور کامل تشریح می‌شد تا نتایج به دست آمده پس از چالش‌های مباحثه‌ای و حضوری از سطح اطمینان بالاتری برخوردار باشد که بتوان به نتایج قابل قبولی دست پیدا کرد. سپس با طرح این سؤال که کدام یک از عدالت‌های سازمانی در حال حاضر در سازمان محل کار جاری است و برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان، کدام یک از عدالت‌های سازمانی ترجیح داده می‌شود؟ در این راستا با توجه به هدف و فرضیه برای جمع‌آوری اطلاعات سئوالات مربوط به عدالت‌های سازمانی با حداکثر امتیاز ۱۰ و حداقل امتیاز صفر تعیین شد (خاکی، ۱۳۸۶ و دلاور، ۱۳۸۵) که میانگین عدالت سازمانی برای هر نوع فعالیت به تفکیک هر بخش سازمانی بر اساس نظر مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی در واحدها و بخش‌های کاری اداری، مالی، مشتریان، فنی مهندسی، بازرگانی، تولیدی جامعه آماری مدیران، کارشناسان و کارکنان اطلاعات لازم اخذ و به تفکیک نوع فعالیت هر سازمان ثبت گردید.

یافته‌های پژوهش

با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جداول ۲ تا ۷ عدالت سازمانی پیشنهادی را برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان می‌دهد.

تحلیل یافته‌ها

همان طور که در جداول مذکور مشاهده می‌شود عدالت سازمانی پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان و به تفکیک برای بخش‌های مختلف سازمانی همان سازمان نشان داده می‌شود. به عنوان نمونه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود که مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین $6/27$ ، کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین $6/96$ و کارکنان شاغل در این واحد هم با میانگین $5/82$ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان از عدالت سازمانی توزیعی بهتر است. در مجموع مدیران شاغل در واحد و بخش سازمانی اداری با میانگین $7/49$ و کارشناسان شاغل در این واحد با میانگین $8/54$ و کارکنان شاغل در این واحد با میانگین $4/92$ اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان، بهتر است در سازمان عدالت سازمانی توزیعی اعمال شود.

جدول ۲ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	عدالت سازمانی
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۴۰	۶/۲۷	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	۴/۹۲	۷/۹۱	۷/۴۹	مدیر	توزیعی
-۰/۹۶	۶/۹۶	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	۶/۸۱	۵/۸۱	۸/۵۴	کارشناس	
-۰/۹۵	۵/۸۲	۶/۳۷	۶/۳۲	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	۴/۹۲	کارمند	
۱/۴۳	۵/۸۴	۶/۰۱	۶/۱۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۵/۴۲	مدیر	رویه‌ای
۱/۶۶	۵/۵۲	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	۶/۱۱	۵/۹۴	۴/۸۷	کارشناس	
۱/۸۸	۵/۷۳	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	کارمند	
۱/۴۳	۵/۸۴	۶/۰۱	۶/۱۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۵/۴۲	مدیر	مراوده‌ای
۲/۱۸	۵/۳۵	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	۲/۸۷	۷/۵۲	۶/۷۹	کارشناس	
-۰/۹۲	۵/۷۴	۵/۹۴	۴/۸۷	۶/۳۲	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	کارمند	
۱/۸۴	۵/۷۳	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	۳/۴۱	۸/۲۹	۷/۱۱	مدیر	روانی
۱/۵۹	۶/۲۵	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	۸/۷۸	۷/۳۸	کارشناس	
۱/۵۹	۵/۵۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۲	کارمند	
۱/۳۲۷	۶/۲۶۵	۴/۲۳	۶/۷۹	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	مدیر	تصمیم‌گیری
۲/۰۴۲	۶/۶۵۳	۸/۷۸	۷/۳۸	۳/۵۴	۴/۷۳	۷/۶۱	۷/۸۸	کارشناس	
-۰/۷۶۵	۵/۹۶۱	۶/۳۳	۶/۳۳	۶/۳۰	۶/۷۸	۵/۲۲	۴/۸۱	کارمند	
۲/۲۰	۵/۰۹۳	۲/۸۷	۷/۵۲	۳/۶۴	۷/۲۵	۶/۴۱	۲/۸۷	مدیر	فرهنگی
۱/۵۵۸	۷/۲۲۶	۴/۶۹	۷/۶۵	۷/۴۵	۶/۳۳	۷/۹۹	۹/۲۵	کارشناس	
۱/۶۳۵	۶/۲۹۳	۳/۵۴	۵/۲۲	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۷/۳۶	کارمند	
-۰/۸۱	۵/۵۵	۵/۶۳	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۲۲	۶/۳۳	۴/۱۲	مدیر	توانمندسازی
۱/۴۲۸	۴/۷۵۰	۵/۴۲	۴/۵۶	۶/۳۷	۴/۱۲	۲/۳۴	۵/۶۹	کارشناس	
۱/۴۸۰	۵/۴۸۸	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۸۱	۳/۴۱	۷/۴۵	۴/۱۲	کارمند	
-۰/۶۴۴	۷/۱۳۵	۶/۸۹	۶/۷۸	۸/۲۲	۷/۳۸	۶/۳۳	۷/۲۱	مدیر	دانشی
۱/۲۱	۶/۰۲۳	۴/۹۲	۷/۹۱	۶/۸۱	۶/۳۷	۵/۲۱	۴/۹۲	کارشناس	
۱/۵۹	۵/۵۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۲	کارمند	
-۰/۹۴	۶/۰۰	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۶/۳۷	۶/۳۲	۷/۲۱	مدیر	شایسته‌سالاری
-۰/۸۱	۶/۷۸	۸/۲۲	۶/۱۱	۵/۹۴	۶/۹۷	۶/۵۲	۶/۹۴	کارشناس	
۱/۱۶	۶/۱۹	۷/۵۰	۶/۱۲	۷/۴۱	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	کارمند	
۱/۳۳	۵/۷۲	۶/۴۹	۳/۶۷	۷/۳۵	۶/۳۳	۴/۶۹	۵/۸۱	مدیر	مدیریتی
۱/۵۹	۶/۲۵	۷/۴۱	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	۸/۷۸	کارشناس	
۱/۱۸	۵/۱۸	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	۳/۴۱	کارمند	

جدول ۳ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت آموزشی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	عدالت سازمانی
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۸۹	۶/۹۹	۳/۴۱	۸/۲۹	۷/۱۱	۷/۶۵	۸/۶۹	۶/۸۲	مدیر	توزیعی
۱/۶۰	۵/۶۲	۴/۱۰	۶/۰۱	۶/۱۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	کارشناس	
-۰/۹۵	۵/۸۲	۶/۳۷	۶/۳۲	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	۴/۹۲	کارمند	
۱/۹۹	۶/۶۷	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	۳/۴۵	۹/۲۵	۷/۶۵	مدیر	روپهای
۱/۱۳	۶/۵۶	۷/۸۱	۷/۰۵	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۹	کارشناس	
۲/۳۳	۳/۵۵	۳/۵۵	۳/۵۱	۳/۵۴	۸/۳۷	۷/۸۸	۶/۸۹	کارمند	
۱/۴۰	۶/۵۷	۷/۳۸	۶/۹۷	۶/۵۲	۳/۸۰	۷/۲۴	۷/۵۴	مدیر	مراوده‌ای
۱/۴۵	۶/۳۵	۶/۸۱	۵/۸۱	۸/۱۴	۳/۸۰	۶/۷۸	۶/۸۱	کارشناس	
۱/۱۸	۵/۱۸	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	۳/۴۱	کارمند	
۲/۲۹	۶/۳۴	۹/۲۵	۷/۶۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	مدیر	روانی
۱/۲۴	۶/۷۷	۵/۶۹	۶/۸۹	۷/۸۲	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	کارشناس	
۱/۷۷	۶/۴۴	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	۸/۳۷	۷/۸۸	کارمند	
۱/۸۴	۵/۷۳	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	۳/۴۱	۸/۲۹	۷/۱۱	مدیر	تصمیم‌گیری
-۰/۶۳۷	۶/۴۴۸	۵/۸۱	۷/۲۴	۶/۷۹	۵/۶۳	۶/۳۳	۷/۸۹	کارشناس	
۱/۲۰۵	۵/۷۷۰	۷/۰۵	۶/۸۹	۶/۰۱	۶/۰۱	۴/۵۶	۴/۱۰	کارمند	
۱/۴۹۴	۵/۷۶۸	۴/۷۳	۸/۵۴	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	مدیر	فرهنگی
۱/۴۱۹	۶/۱۱۳	۴/۱۰	۶/۰۱	۴/۷۳	۷/۲۵	۷/۲۱	۷/۳۸	کارشناس	
۱/۶۸۶	۵/۵۸۰	۳/۸۰	۷/۹۳	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۴/۱۲	کارمند	
۱/۴۰	۶/۲۷	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	۴/۹۲	۷/۹۱	۷/۴۹	مدیر	توانمندسازی
۱/۸۴۶	۶/۱۷۶	۳/۴۱	۷/۴۵	۶/۰۱	۸/۲۹	۷/۲۱	۴/۶۹	کارشناس	
۱/۲۷۵	۵/۵۸۵	۵/۸۱	۶/۴۱	۶/۷۸	۴/۶۹	۳/۴۵	۶/۳۷	کارمند	
۱/۷۵	۶/۸۹	۵/۸۱	۸/۵۴	۴/۹۹	۴/۶۰	۸/۶۹	۶/۸۲	مدیر	دانشی
۱/۰۷	۵/۷۵	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۰	۶/۰۱	۷/۳۶	۵/۴۲	کارشناس	
۱/۷۰	۵/۹۴	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۰۱	۶/۱۴	۳/۲۷	کارمند	
۱/۲۲	۶/۱۷	۶/۷۸	۶/۸۱	۵/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	مدیر	شایسته‌سالاری
۱/۰۰	۶/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۹	۶/۰۱	۷/۶۴	۶/۳۵	کارشناس	
-۰/۶۳	۷/۱۶	۸/۳۳	۷/۳۸	۶/۹۷	۶/۵۲	۶/۹۴	۶/۸۲	کارمند	
۱/۹۰	۴/۴۷	۳/۵۵	۳/۵۱	۳/۵۴	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	مدیر	مدیریتی
۱/۲۴	۷/۰۶	۷/۸۲	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	۷/۹۹	کارشناس	
۱/۰۶	۵/۸۸	۶/۳۵	۶/۹۸	۴/۲۱	۵/۱۴	۶/۸۱	۵/۸۱	کارمند	

جدول ۴ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت تأسیساتی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	عدالت سازمانی
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۲/۰۶	۵/۲۱	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	۲/۸۷	مدیر	توزیعی
۱/۳۰	۶/۸۱	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۸۲	۸/۱۳	۵/۶۹	کارشناس	
۲/۰۶	۵/۲۱	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	۲/۸۷	کارمند	
۰/۹۴	۶/۸۵	۵/۹۸	۷/۸۴	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	مدیر	رویه‌ای
۱/۵۳	۵/۰۸	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۲	۵/۴۱	۲/۵۵	۶/۸۰	کارشناس	
۲/۱۸	۵/۳۵	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	۲/۸۷	۷/۵۲	۶/۷۹	کارمند	
۲/۲۱	۵/۸۴	۶/۹۷	۷/۶۵	۸/۶۹	۳/۵۱	۳/۵۴	۴/۷۳	مدیر	مراوده‌ای
۱/۷۹	۵/۵۷	۶/۱۱	۵/۹۴	۳/۵۵	۳/۵۱	۸/۲۲	۶/۱۱	کارشناس	
۰/۷۱	۷/۴۴	۶/۸۷	۶/۹۷	۷/۶۵	۸/۶۹	۶/۸۳	۷/۶۶	کارمند	
۰/۶۰	۷/۱۱	۷/۹۹	۶/۸۴	۷/۲۴	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	مدیر	روانی
۰/۸۲	۷/۰۵	۷/۶۶	۴/۳۶	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	کارشناس	
۱/۴۰	۶/۱۷	۴/۲۱	۵/۱۴	۶/۸۱	۵/۸۱	۸/۱۴	۶/۹۴	کارمند	
۱/۱۶۱	۶/۵۶۳	۸/۲۲	۶/۲۱	۷/۴۹	۶/۲۴	۶/۳۵	۴/۸۷	مدیر	تصمیم‌گیری
۱/۴۸۴	۶/۱۲۳	۷/۸۴	۵/۶۹	۳/۴۵	۶/۳۷	۶/۵۸	۶/۸۱	کارشناس	
۱/۹۰	۵/۳۴	۳/۶۴	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	کارمند	
۱/۴۸۵	۵/۸۰۱	۷/۵۰	۴/۸۷	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	مدیر	فرهنگی
۱/۵۲۰	۵/۳۹۸	۴/۱۲	۳/۴۱	۶/۳۳	۶/۳۷	۷/۳۵	۴/۸۱	کارشناس	
۱/۱۸	۶/۹	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	۷/۹۹	۶/۸۴	کارمند	
۰/۵۵۹	۷/۲۵۶	۷/۲۵	۶/۳۹	۷/۸۴	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۸۱	مدیر	توانمندسازی
۱/۸۹۰	۵/۰۲۱	۵/۸۱	۳/۵۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	۳/۲۷	کارشناس	
۱/۶۱۵	۵/۸۵۵	۸/۲۲	۵/۲۱	۶/۴۱	۳/۲۷	۶/۰۱	۶/۰۱	کارمند	
۱/۲۶	۶/۴	۷/۵۲	۶/۷۹	۸/۲۵	۴/۲۳	۶/۵۲	۶/۹۴	مدیر	دانشی
۱/۸۴	۵/۷۳	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	۳/۴۱	۸/۲۹	۷/۱۱	کارشناس	
۰/۹۰	۶/۱۳	۶/۸۱	۶/۳۷	۶/۳۲	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	کارمند	
۱/۵۸	۶/۴۸	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	۸/۱۴	۳/۸۰	۷/۲۴	مدیر	شایسته‌سالاری
۱/۵۸	۵/۲۹	۶/۴۱	۲/۸۷	۷/۵۲	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	کارشناس	
۱/۳۶	۶/۷۲	۴/۲۳	۸/۳۳	۷/۳۸	۶/۹۷	۶/۵۲	۶/۹۴	کارمند	
۱/۹۰	۵/۳۴	۳/۶۴	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	مدیر	مدیریتی
۱/۵۲	۶/۶۳	۸/۱۴	۳/۸۰	۷/۲۴	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	کارشناس	
۱/۹۹	۶/۶۷	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	۳/۴۵	۶/۲۵	کارمند	

جدول ۵ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی					رده سازمانی	عدالت سازمانی	
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی			اداری
۰/۷۹	۴/۷۵	۵/۲۴	۳/۸۲	۴/۹۹	۳/۸۴	۴/۸۱	۵/۸۴	مدیر	توزیعی
۰/۹۶	۶/۲۶	۷/۰۵	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۶	۶/۰۱	کارشناس	
۱/۳۴	۶/۴۱	۳/۸۰	۷/۲۴	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	۶/۸۱	کارمند	
۱/۲۹	۶/۴۳	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۷/۶۶	۷/۳۶	۷/۴۵	مدیر	رویه‌ای
۱/۰۶	۶/۶۴	۴/۹۲	۷/۹۱	۷/۴۹	۶/۲۴	۶/۳۵	۶/۹۸	کارشناس	
۱/۰۶	۵/۸۳	۴/۹۰	۵/۲۱	۴/۹۲	۶/۰۱	۷/۶۴	۶/۳۵	کارمند	
۲/۴۳	۵/۹۸	۸/۷۸	۷/۳۸	۳/۵۴	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	مدیر	مراوده‌ای
۱/۱۹	۶/۵۷	۶/۸۲	۸/۱۳	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۹	کارشناس	
۱/۸۳۰	۵/۷۹۵	۶/۸۹	۳/۵۴	۸/۵۴	۴/۱۰	۶/۰۱	۵/۶۹	کارمند	
۱/۳۶۷	۵/۸۹۵	۶/۰۱	۷/۳۶	۵/۴۲	۷/۲۵	۵/۶۹	۳/۶۴	مدیر	روانی
۱/۵۹	۶/۲۵	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	۸/۷۸	۷/۳۸	کارشناس	
۲/۱۵۹	۶/۱۴۵	۳/۵۵	۷/۶۵	۸/۵۹	۷/۱۱	۳/۴۵	۶/۵۲	کارمند	
۱/۵۴۴	۶/۴۴۸	۵/۲۱	۸/۷۸	۷/۳۸	۵/۸۷	۶/۸۹	۴/۵۶	مدیر	تصمیم‌گیری
۱/۲۳۵	۵/۸۹۱	۶/۲۲	۶/۸۱	۳/۴۱	۶/۲۲	۶/۳۷	۶/۳۲	کارشناس	
۱/۳۳	۶/۰۹۱	۴/۶۹	۵/۸۱	۵/۸۱	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	کارمند	
۱/۶۱۲	۶/۸۶۸	۶/۵۸	۳/۸۶	۸/۳۷	۷/۸۸	۶/۸۸	۷/۶۴	مدیر	فرهنگی
۱/۱۵۷	۶/۲۸۵	۶/۳۷	۷/۳۶	۷/۰۵	۷/۲۱	۴/۷۳	۴/۹۹	کارشناس	
۱/۴۲۶	۶/۳۴۰	۷/۵۲	۷/۴۱	۵/۲۲	۶/۲۳	۷/۱۲	۷/۵۴	کارمند	
۱/۶۷۹	۶/۱۹۰	۶/۳۳	۷/۶۵	۵/۲۱	۶/۳۰	۳/۵۱	۸/۱۴	مدیر	توانمندسازی
۱/۹۴	۴/۸۶	۳/۵۱	۳/۵۴	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	۶/۱۱	کارشناس	
۱/۸۴	۶/۸۸	۷/۹۱	۷/۴۹	۴/۲۵	۸/۵۹	۶/۵۸	۳/۸۶	کارمند	
۰/۹۷	۵/۵۷	۵/۸۱	۵/۸۷	۶/۴۹	۳/۶۷	۵/۸۱	۵/۸۱	مدیر	دانشی
۱/۳۶	۵/۷۳	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۹	۳/۶۴	۷/۲۵	۶/۲۱	کارشناس	
۱/۵۹	۶/۲۵	۷/۴۱	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	۸/۷۸	کارمند	
۱/۳۴	۶/۶۲	۵/۲۱	۴/۹۲	۷/۹۱	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	مدیر	شایسته‌سالاری
۱/۷۴	۶/۳۸	۸/۵۹	۷/۲۹	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	کارشناس	
۱/۹۰	۵/۳۴	۳/۶۴	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۶/۲۱	۶/۴۱	کارمند	
۱/۶۹	۶/۳۵	۷/۲۹	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	۸/۳۷	مدیر	مدیریتی
۱/۰۸	۶/۳۶	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۶/۸۹	۶/۰۱	۷/۶۴	کارشناس	
۰/۹۰	۶/۱۳	۶/۸۱	۶/۳۷	۶/۳۲	۷/۲۱	۴/۹۰	۵/۲۱	کارمند	

جدول ۶ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت رفاهی

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	عدالت سازمانی
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۴۵	۴/۸۰	۵/۴۱	۲/۵۵	۶/۸۰	۵/۲۴	۳/۸۲	۴/۹۹	مدیر	توزیعی
۱/۳۴	۶/۴۱	۳/۸۰	۷/۲۴	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	۶/۸۱	کارشناس	
۱/۶۸	۶/۴۳	۷/۸۴	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	۳/۴۵	کارمند	
۱/۶۱	۶/۳۳	۴/۲۳	۸/۳۳	۷/۳۸	۶/۹۷	۶/۵۲	۴/۵۶	مدیر	رویه‌ای
۱/۶۰	۵/۸۲	۲/۸۷	۷/۵۲	۶/۷۹	۵/۶۳	۶/۳۳	۵/۸۱	کارشناس	
۲/۴۴	۵/۹۷	۶/۲۱	۶/۴۱	۲/۸۷	۳/۴۵	۹/۲۵	۷/۶۵	کارمند	
۱/۲۴	۷/۰۶	۷/۸۲	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	۷/۹۹	مدیر	مراوده‌ای
۱/۳۸	۶/۷۳	۸/۳۷	۷/۸۸	۷/۳۵	۶/۳۳	۴/۶۹	۵/۸۱	کارشناس	
۱/۳۲۳	۶/۰۹۰	۵/۶۹	۷/۶۴	۵/۴۲	۶/۲۲	۴/۱۲	۷/۴۵	کارمند	
۱/۹۱۲	۵/۴۹۵	۳/۴۵	۵/۲۱	۴/۹۲	۳/۸۰	۷/۴۵	۸/۱۴	مدیر	روانی
۱/۴۸۷	۵/۶۸۶	۴/۸۶	۶/۹۴	۴/۲۳	۴/۱۲	۶/۳۳	۷/۶۴	کارشناس	
۱/۹۹	۶/۶۷	۷/۶۱	۷/۶۴	۶/۳۹	۵/۶۹	۳/۴۵	۹/۲۵	کارمند	
۰/۶۶۸	۶/۲۲۱	۶/۲۲	۵/۱۴	۶/۹۴	۵/۸۱	۶/۴۱	۶/۸۱	مدیر	تصمیم‌گیری
۰/۸۵۷	۷/۰۷۰	۷/۱۱	۷/۸۱	۷/۵۴	۶/۱۱	۵/۹۴	۷/۹۱	کارشناس	
۱/۰۷۱	۶/۵۶۵	۵/۲۲	۷/۶۴	۷/۳۶	۵/۲۲	۶/۹۸	۶/۹۷	کارمند	
۱/۷۷	۶/۴۴	۴/۸۱	۷/۱۹	۶/۵۸	۳/۸۶	۸/۳۷	۷/۸۸	مدیر	فرهنگی
۱/۴۴۸	۶/۷۸۵	۷/۳۵	۷/۱۹	۶/۲۱	۴/۱۲	۷/۹۱	۷/۹۳	کارشناس	
۱/۵۷۷	۷/۶۴۱	۸/۳۳	۷/۲۲	۷/۸۲	۶/۸۸	۸/۲۲	۷/۳۸	کارمند	
۱/۲۷۲	۶/۱۲۶	۶/۲۱	۶/۴۱	۳/۶۷	۷/۳۵	۶/۳۳	۶/۷۹	مدیر	توانمندسازی
۲/۰۶۰	۵/۵۵۰	۷/۹۱	۶/۸۹	۴/۲۱	۵/۱۴	۶/۸۱	۲/۳۴	کارشناس	
۱/۶۱۵	۵/۴۵۱	۴/۷۳	۶/۹۷	۷/۳۶	۶/۲۱	۳/۸۰	۳/۶۴	کارمند	
۱/۲۳	۵/۶۲	۶/۲۲	۴/۱۲	۷/۵۰	۶/۱۲	۴/۵۶	۵/۲۱	مدیر	دانشی
۱/۰۶	۶/۴۰	۴/۸۱	۵/۸۴	۷/۸۱	۷/۰۵	۶/۸۹	۶/۰۱	کارشناس	
۱/۶۰	۵/۶۲	۴/۱۰	۶/۰۱	۶/۱۴	۳/۲۷	۶/۸۸	۷/۳۶	کارمند	
۲/۰۵	۶/۴۹	۳/۲۷	۸/۲۲	۶/۱۱	۵/۲۱	۸/۷۸	۷/۳۸	مدیر	شایسته‌سالاری
۰/۶۵	۶/۰۷	۶/۱۱	۵/۹۴	۴/۸۷	۶/۸۱	۶/۳۷	۶/۳۲	کارشناس	
۱/۳۱	۵/۷۵	۷/۳۶	۵/۴۲	۶/۲۲	۶/۳۹	۵/۶۹	۳/۴۵	کارمند	
۱/۰۲	۵/۸۱	۶/۱۲	۷/۴۱	۶/۳۵	۵/۲۲	۴/۵۶	۵/۲۱	مدیر	مدیریتی
۰/۶۶	۷/۵۲	۶/۹۷	۷/۶۵	۸/۶۹	۶/۸۲	۷/۶۶	۷/۳۶	کارشناس	
۰/۸۶	۵/۹۷	۷/۳۵	۶/۳۳	۴/۶۹	۵/۸۱	۵/۸۱	۵/۸۷	کارمند	

جدول ۷ عدالت سازمانی پیشنهادی برای سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن

انحراف	میانگین	بخش سازمانی						رده سازمانی	عدالت سازمانی
		عملیاتی	بازرگانی	مهندسی	مشتریان	مالی	اداری		
۱/۰۷	۵/۹۵	۶/۲۴	۶/۳۵	۶/۹۸	۴/۲۱	۵/۱۴	۶/۸۱	مدیر	توزیعی
۱/۸۵	۵/۳۰	۳/۵۴	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	۶/۱۱	۵/۹۴	کارشناس	
۱/۱۶	۶/۹۳	۷/۲۲	۷/۸۲	۴/۸۶	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۳۳	کارمند	
۱/۹۰	۴/۴۷	۳/۵۵	۳/۵۱	۳/۵۴	۴/۷۳	۳/۲۷	۸/۲۲	مدیر	رویه‌ای
۱/۴۴	۶/۲۳	۶/۸۱	۵/۸۱	۸/۵۴	۴/۱۰	۶/۰۱	۶/۱۴	کارشناس	
۰/۶۱	۶/۸۴	۶/۳۰	۶/۷۸	۶/۸۱	۶/۳۳	۷/۹۹	۶/۸۴	کارمند	
۱/۹۲۷	۶/۶۷۱	۷/۴۵	۹/۲۵	۵/۹۴	۴/۹۲	۷/۹۱	۴/۵۶	مدیر	مراوده‌ای
۱/۵۲	۶/۶۳	۸/۱۴	۳/۸۰	۷/۲۴	۷/۵۴	۶/۳۰	۶/۷۸	کارشناس	
۱/۵۱۸	۴/۵۳۸	۶/۳۳	۶/۴۱	۲/۸۷	۳/۵۱	۴/۵۶	۳/۵۵	کارمند	
۰/۶۲	۷/۲۸	۸/۲۹	۷/۱۱	۷/۲۸	۷/۲۲	۷/۴۵	۶/۳۳	مدیر	روانی
۰/۸۳۹	۶/۰۹۸	۶/۳۵	۶/۳۵	۷/۴۵	۶/۰۱	۵/۲۱	۵/۲۲	کارشناس	
۱/۴۷۵	۴/۲۹۴	۴/۹۹	۳/۵۱	۲/۳۴	۵/۶۹	۵/۸۱	۴/۱۲	کارمند	
۰/۸۶۸	۶/۷۶۳	۷/۲۱	۶/۹۷	۶/۳۰	۷/۳۶	۷/۵۲	۵/۲۲	مدیر	تصمیم‌گیری
۱/۸۶۸	۶/۰۳۱	۵/۴۱	۲/۸۷	۸/۲۲	۷/۵۴	۶/۰۱	۶/۱۴	کارشناس	
۲/۳۶۴	۵/۹۰۶	۳/۲۷	۷/۸۴	۵/۶۹	۳/۴۵	۹/۲۵	۵/۹۴	کارمند	
۱/۹۴۱	۴/۸۷۱	۷/۲۵	۶/۲۱	۲/۳۴	۳/۵۵	۳/۶۷	۶/۲۱	مدیر	فرهنگی
۱/۶۳۲	۶/۳۱۶	۷/۶۱	۷/۶۴	۳/۴۵	۵/۹۴	۵/۸۱	۷/۴۵	کارشناس	
۱/۵۲۰	۶/۳۳۳	۷/۸۸	۷/۳۵	۶/۸۱	۶/۰۱	۳/۵۴	۶/۳۵	کارمند	
۰/۵۶	۷/۱۲	۷/۳۸	۶/۹۷	۶/۵۲	۶/۹۴	۶/۸۲	۸/۱۳	مدیر	توانمندسازی
۲/۰۴۵	۶/۲۲۱	۵/۶۹	۷/۱۱	۷/۹۳	۷/۴۵	۶/۸۱	۲/۳۴	کارشناس	
۰/۷۳۱	۶/۴۲۰	۶/۳۵	۷/۴۵	۶/۸۲	۵/۲۲	۶/۳۵	۶/۳۳	کارمند	
۱/۷۴۹	۵/۳۸۸	۶/۸۲	۴/۵۶	۶/۲۲	۴/۹۰	۲/۵۵	۷/۲۸	مدیر	دانشی
۰/۷۳۹	۶/۸۵۵	۶/۳۲	۷/۶۱	۶/۳۲	۷/۴۵	۵/۹۴	۷/۴۹	کارشناس	
۱/۷۳۵	۵/۶۹۱	۴/۱۲	۵/۶۹	۳/۴۵	۵/۸۱	۸/۱۴	۶/۹۴	کارمند	
۱/۴۵۷	۴/۸۹۶	۴/۹۰	۵/۲۱	۳/۵۱	۳/۵۴	۴/۷۳	۷/۴۹	مدیر	شایسته‌سالاری
۰/۸۱	۵/۵۵	۵/۶۳	۶/۳۳	۵/۸۱	۵/۲۲	۶/۲۳	۴/۱۲	کارشناس	
۱/۲۲۶	۶/۵۳۱	۶/۲۲	۸/۱۳	۷/۲۱	۴/۷۳	۵/۶۹	۷/۲۱	کارمند	
۱/۱۴۰	۶/۹۹۶	۷/۵۴	۷/۱۹	۸/۲۹	۴/۹۰	۷/۲۵	۶/۸۱	مدیر	مدیریتی
۱/۷۸	۵/۷۳	۴/۱۲	۳/۴۱	۸/۲۹	۵/۶۹	۶/۸۹	۶/۰۱	کارشناس	
۱/۷۱	۶/۳۴	۸/۱۴	۶/۹۴	۵/۹۸	۷/۸۴	۵/۶۹	۳/۴۵	کارمند	

هم‌چنین با توجه به نمونه‌های انتخابی برای تشخیص عدالت سازمانی جاری در سازمان‌های خدماتی مختلف، اطلاعات حاصله در جدول ۸ به همراه عدالت سازمانی پیشنهادی برای هر سازمان با توجه به نوع فعالیت برای هر سازمان تنظیم گردیده است. به عنوان نمونه در این جدول ملاحظه می‌شود که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی اعلام نموده‌اند که در چنین سازمان‌هایی طبق نظر مدیران عدالت سازمانی مراوده‌ای، طبق نظر کارشناسان عدالت سازمانی تصمیم‌گیری و طبق نظر کارکنان عدالت سازمانی فرهنگی جاری است. در حالی که مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در چنین سازمان‌هایی در مجموع اعلام نموده‌اند که برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان بهتر است به ترتیب اولویت عدالت سازمانی شایسته‌سالاری، توزیعی، تصمیم‌گیری، دانشی، فرهنگی، روانی، مدیریتی، رویه‌ای، مراوده‌ای و توانمندسازی پیاده شود.

جدول ۸ عدالت سازمانی جاری و پیشنهادی در سازمان‌های خدماتی بر اساس نوع فعالیت

سازمان خدماتی با نوع فعالیت آموزشی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت غذایی					
عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی	عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران		اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	
۷	۶/۱۴۷				توزیعی	۲	۶/۳۵۲				توزیعی
۵	۶/۲۸۸		*		رویه‌ای	۸	۵/۷۰۰				رویه‌ای
۴	۶/۳۳۰				مرادومادی	۹	۵/۶۴۸			*	مرادومادی
۲	۶/۵۲۲			*	روانی	۶	۵/۸۴۱				روانی
۱	۷/۰۵۰				تصمیم‌گیری	۳	۶/۲۹۳		*		تصمیم‌گیری
۱۰	۳/۸۰۰				فرهنگی	۵	۶/۲۰۴	*			فرهنگی
۸	۶/۰۱۱				توانمندسازی	۱۰	۵/۲۶۵				توانمندسازی
۶	۶/۱۵۵				دانشی	۴	۶/۲۳۴				دانشی
۳	۶/۵۱۶	*			شایسته‌سالاری	۱	۷/۵۰۰				شایسته‌سالاری
۹	۵/۸۰۵				مدیریتی	۷	۵/۷۲۱				مدیریتی
سازمان خدماتی با نوع فعالیت درمانی						سازمان خدماتی با نوع فعالیت تأسیساتی					
عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی	عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران		اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	
۱۰	۵/۸۱۰				توزیعی	۹	۵/۷۴۷				توزیعی
۳	۶/۳۰۶				رویه‌ای	۸	۵/۷۶۷		*		رویه‌ای
۵	۶/۱۲۰		*		مرادومادی	۲	۶/۲۸۸				مرادومادی
۷	۶/۰۹۶	*			روانی	۱	۶/۷۸۲				روانی
۴	۶/۱۴۳				تصمیم‌گیری	۷	۶/۰۱۰	*			تصمیم‌گیری
۲	۶/۴۹۷				فرهنگی	۶	۶/۰۳۳				فرهنگی
۸	۵/۹۳۸				توانمندسازی	۵	۶/۰۴۴			*	توانمندسازی
۹	۵/۸۵۵			*	دانشی	۴	۶/۰۷۰				دانشی
۶	۶/۱۱۸				شایسته‌سالاری	۱۰	۴/۲۳۰				شایسته‌سالاری
۱	۸/۰۰۶				مدیریتی	۳	۶/۲۱۶				مدیریتی
سازمان خدماتی با نوع فعالیت مسکن						سازمان خدماتی با نوع فعالیت رفاهی					
عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی	عدالت سازمانی پیشنهادی در سازمان		عدالت سازمانی جاری در سازمان طبق نظر:			عدالت سازمانی
اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران		اولویت	میانگین کل	کارکنان	کارشناسان	مدیران	
۴	۶/۰۶۳				توزیعی	۸	۵/۸۸۳				توزیعی
۷	۵/۸۴۸	*			رویه‌ای	۶	۶/۰۴۳				رویه‌ای
۶	۵/۹۴۷		*		مرادومادی	۲	۶/۶۳۰		*		مرادومادی

۵	۵/۹۸۴				روانی	۷	۵/۹۵۱				روانی
۳	۶/۲۲۳			*	تصمیم‌گیری	۳	۶/۶۱۸				تصمیم‌گیری
۸	۵/۸۳۷				فرهنگی	۱	۶/۹۵۸				فرهنگی *
۱	۶/۵۸۹				توانمندسازی	۱۰	۵/۷۰۹				توانمندسازی
۱۰	۴/۱۲۰				دانشی	۹	۵/۸۸۲				دانشی
۹	۵/۶۶۱				شایسته‌سالاری	۵	۶/۱۰۶				شایسته‌سالاری
۲	۶/۳۵۷				مدیریتی	۴	۶/۴۳۷		*		مدیریتی

بحث

بررسی حاضر با هدف تعیین عدالت‌های سازمانی برای افزایش عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان دنبال شد. به طور کلی عدالت‌های سازمانی مختلف مورد بررسی قرار گرفت تا به ترتیب اولویت مشخص شوند. در واقع در این بررسی متغیر وابسته عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان بوده که مطابق نتایج به دست آمده اعمال عدالت‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمانی می‌تواند به ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین با توجه به اطلاعات حاصله ملاحظه می‌گردد که عدالت‌های سازمانی جاری و اعمال شده سبب ایجاد تناقضاتی در رفتارهای مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌شود که در نهایت موجب بروز اختلال در رضایت، و انگیزه آنان می‌شود. به عبارتی تأکید بر عدالت‌های سازمانی جاری باعث افزایش نارضایتی، عدم همکاری و افت انگیزه میان مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان می‌گردد. در حالی که طبق نظرات اعلام شده می‌توان اظهار کرد که اعمال عدالت‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده موجب ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان می‌شود.

با توجه به نتایج کسب شده از این بررسی، اعمال عدالت‌های سازمانی به ترتیب اولویت مشخص شده بر اساس نوع فعالیت سازمان در دستور کار مدیران همان سازمان قرار گیرد. به عبارتی برای ارتقاء عملکرد مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه پیشنهاد می‌شود که:

۱) در سازمان‌های با نوع خدمات غذایی به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی شایسته‌سالاری، توزیعی، تصمیم‌گیری، دانشی، فرهنگی، روانی، مدیریتی، رویه‌ای، مراوده‌ای و توانمندسازی پیاده شود.

۲) در سازمان‌های با نوع خدمات آموزشی به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی تصمیم‌گیری، روانی، شایسته‌سالاری، مراوده‌ای، رویه‌ای، دانشی، توزیعی، توانمندسازی، مدیریتی و فرهنگی پیاده شود.

۳) در سازمان‌های با نوع خدمات تأسیساتی به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی روانی، مراوده‌ای، مدیریتی، دانشی، توانمندسازی، فرهنگی، تصمیم‌گیری، رویه‌ای، توزیعی و شایسته‌سالاری پیاده شود.

۴) در سازمان‌های با نوع خدمات درمانی به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی مدیریتی، فرهنگی، رویه‌ای، تصمیم‌گیری، مراوده‌ای، شایسته‌سالاری، روانی، توانمندسازی، دانشی و توزیعی پیاده شود.

۵) در سازمان‌های با نوع خدمات رفاهی به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی فرهنگی، مراوده‌ای، تصمیم‌گیری، مدیریتی، شایسته‌سالاری، رویه‌ای، روانی، توزیعی، دانشی و توانمندسازی پیاده شود.

۶) در سازمان‌های با نوع خدمات مسکن به ترتیب اولویت عدالت‌های سازمانی توانمندسازی، مدیریتی، تصمیم‌گیری، توزیعی، روانی، مراوده‌ای، رویه‌ای، فرهنگی، شایسته‌سالاری و دانشی پیاده شود.

منابع

الف - فارسی

۱. افجه، دکتر سید علی اکبر (۱۳۸۵)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ چهارم، انتشارات سمت، صص ۳۳۳-۳۱۷.
۲. الوانی، دکتر سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ غزال
۳. امیرخانی، طیبه و علی اصغر پورعزت (۱۳۸۷)، تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، شماره ۱، صص ۳۲-۱۹.
۴. بشارت، علی‌رضا و صادق‌پور، ابوالفضل (۱۳۵۸)، نظریه‌هایی درباره بوروکراسی یا سازمان‌های بزرگ اداری، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری تهران.
۵. جعفرنژاد، دکتر احمد (۱۳۷۸)، مدیریت تکنولوژی مدرن، تهران، دانشگاه تهران.
۶. جعفرنژاد، دکتر احمد (۱۳۸۵)، مدیریت تولید و عملیات نوین، چاپ اول، انتشارات دانشگاه تهران.
۷. حسین‌زاده، علی (۱۳۸۵)، عدالت سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۰، سازمان مدیریت صنعتی، صص ۲۳-۱۸.
۸. حسینی، سید ابوالقاسم (۱۳۸۰)، تفکر سیستمی به عنوان شالوده علمی و اساسی برای فعالیت بهداشت روانی، فصلنامه اصول بهداشت روانی، سال سوم، شماره ۱۱-۱۳.
۹. خاکی، دکتر غلامرضا (۱۳۸۶)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران، نشر بازتاب.
۱۰. خلیل، ط (۱۳۸۶)، مدیریت تکنولوژی رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر نشر پژوهش‌های عدالتی.
۱۱. دلاور، دکتر علی (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران، نشر دانشگاه پیام‌نور.
۱۲. رایبیز، استیفن (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های عدالتی.
۱۳. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۳)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
۱۴. رستمی، محمد زمان (۱۳۸۴)، عدالت از دیدگاه‌اندیشمندان اسلامی و غربی، جستارهای اقتصادی، شماره ۴، صص ۱۳۶-۱۱۳.
۱۵. سید جوادین، سیدرضا، محمدمهدی فراحی و غزاله طاهری‌عطار (۱۳۸۷)، شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۷۰-۵۵.

۱۶. سیدحسینی، دکتر سید محمد و محسن صفاکیش (۱۳۸۶)، مبانی جامع و پیشرفته مدیریت تولید و عملیات در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، جلد چهارم، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. شریف زادگان، محمدحسین (۱۳۸۶)، راهبردهای توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی، رفاه اجتماعی، شماره ۲۴، ۲۹-۹.
۱۸. شولتز، دوان (۱۳۶۹). روان‌شناسی کمال، ترجمه گیتی خوشدل، تهران، نشر نو.
۱۹. عباسی، مرتضی (۱۳۷۳). رابطه هسته کنترل با رضایت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز.
۲۰. عریضی، سید حمیدرضا (۱۳۸۳)، ویکردهای عدالت اجتماعی در بین معلمان شهر اصفهان، رفاه اجتماعی، شماره ۱۳، صص ۱۶۶-۱۴۵.
۲۱. علوی، سید امین‌ا... (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۲، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۲. فرانکل، ویکتور (۱۳۷۵)، انسان در جستجوی معنی، ترجمه اکبر معارفی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم.
۲۳. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۰)، فرآیند مدیریت اجرایی، چاپ اول، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۲۴. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت در ایران، چاپ دوم. کتابفروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
۲۵. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)، بهره‌وری تکنولوژی و ساختار آن، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۵.
۲۶. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، چاپ اول، انتشارات فروش، تبریز.
۲۷. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، چاپ چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۲۸. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروش تبریز.
۲۹. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
۳۰. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۸)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، چاپ اول، انتشارات فروش، تبریز.
۳۱. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت تکنولوژی سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
۳۲. فیتزسیمونزای، ج (۱۳۸۲)، مدیریت خدمات و استراتژی عملیات و تکنولوژی اطلاعات، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر نشر پژوهش‌های عدالتی.
۳۳. فیروزجایی، م (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تکنولوژی خدماتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

۳۴. محمدزاده، دکتر عباس و مهره‌زبان، آرمن (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
۳۵. مردانی‌حموله، مرجان و حیدری، هایده (۱۳۸۸)، بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان بیمارستان، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، شماره ۲، صص ۵۴-۴۷.
۳۶. مشبکی، دکتر اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، چاپ اول.
۳۷. مورهد گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، چاپ صهبا، چاپ اول.
۳۸. مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران. انتشارات مروارید. چاپ اول.
۳۹. نایلی، محمدعلی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز، دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
۴۰. نعمی، عبدالزهرا و حسین شکرکن (۱۳۸۳)، بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، شماره‌های ۱ و ۲، صص ۷۰-۵۷.
۴۱. هرسی پاول و بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، تهران، جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.
۴۲. یعقوبی، مریم و همکاران (۱۳۸۸)، رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۳۵، صص ۳۲-۲۵.

ب- انگلیسی

1. Bies, R. J. & T. M. Tripp (1995), Beyond distrust: getting even and the need for revenge, Trust in organizations; R.M. Kramen and T. Taylor (Eds), Newbury Park, CA: Sage, pp. 246- 260.
2. Brockner, J., & B.M. Wiesenfeld (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures, Psychological Bulletin, No.120, pp.189-208.
3. Cohen-Charash, Y. & P.E. Spector (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 86, pp. 278-324.
4. Colquitt, J. A. & J. C. Shaw (2005). How should organizational justice be measured?, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp.113-152).Mahwah, NJ: Erlbaum.
5. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, No.86, pp. 386-400.

6. Colquitt, J. A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L. Porter, & K.Y. Ng, (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, No.86, pp. 425–445.
7. Colquitt, J. A., J. Greenberg & C.P. Zapata-Phelan (2005). What is organizational justice? A historical overview, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
8. Cropazano, R. & M. Schminke (2001), Using social justice to build effective work groups, In: Turner M, editor. *Groups at work: theory and research*, Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 143– 171.
9. DeConinck, J.B. & C. D. Stilwell(2004), Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research*, No.57, pp. 225– 231.
10. Elovainio, M., K. van den Bos, A. Linna, M. Kivimaki, L. Ala-Mursula, J. Pentti & J. Vahtera (2005), combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees, *Social Science & Medicine*, No.61, pp. 2501–2512.
11. Elovainio, M., Kivimaki, M., & K. Helkama (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, No.86, pp. 418–424.
12. Fields, D., M. Pang & C. Chiu (2001), Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organization Behavior*, No. 21, pp. 574 – 562.
13. Folger, R. & R. Cropanzano (1998), *Organizational justice and human resource management*, Beverly Hills (CA): Sage.
14. Folger, R., & M. Konovsky (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, No.32, pp. 115–130.
15. Frenkel, S. (1995), *Industrilization and Labour Relations, Contemporary Research in Seven Countries*, ILR Press, Ithaca.
16. Gilliland, S.(2008), The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs, *Human Resource Management Review*, No. 18, pp. 271–281.
17. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, No.16, pp. 399–432.
18. <http://www.irandoc.ac.ir>

19. Konovsky, M. A. (2000), Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, No. 26, pp. 489–511.
20. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum.
21. McFarlin, D. B., & P.D. Sweeney (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, No.35, pp. 626–637.
22. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, No.76, pp. 845–855.
23. Rasinski, K.A.(1987), What s fair is fair- or – is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, No.53, pp. 201-211.
24. Schaubroeck, J., D.R. May & F.W. Brown (1994), Procedural justice explanations and reactions to economic hardship: a field experiment, *Journal of Applied Psychology*, No. 79, pp. 455- 460.
25. Van den Bos, K., R. Vermunt, & H. Wilke (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 72, pp. 95–104.
26. Wong, Y.T., H.Y. Ngo & C.S. Wong (2006), Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, *Journal of World Business*, No.41, pp. 344–355.