

بررسی رابطه بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی شهر بجنورد

مهنوش جهانشاهی*، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد،

ایران

دکتر محمود قربانی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد، ایران

دکتر فریمان ابراهیم زاده، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیروان، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۲/۸/۲۰

تاریخ وصول: ۹۲/۶/۱۰

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی شهر بجنورد انجام پذیرفته است، روش تحقیق پیمایشی و ابزار پژوهش شامل پرسش نامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورفن^۱ و پرسش نامه استاندارد اثربخشی سازمانی پارسونز^۲ بهره گرفته شده است. روایی آنها تأیید و پایایی آنها با استفاده از آزمون کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۸۹ به دست آمده است. جامعه مورد مطالعه که تعداد آنان ۸۶۲ نفر است، شامل دو زیر جامعه ۱- اعضای هیأت علمی؛ ۲- کارکنان امور اداری، کلیه مراکز آموزش عالی شهر بجنورد که سال ۱۳۹۰ در وضعیت استخدامی فعال بوده اند بوده است. نمونه آماری این تحقیق شامل ۲۸۶ نفر بر طبق جدول مورگان از کارکنان مراکز آموزش عالی شهر بجنورد بوده است. که براساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شده است، با انجام آزمون های همبستگی و خروجی لیزرل^۳ فرضیه اصلی این پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار گرفت. هم چنین بین مؤلفه های عدالت رویه ای یعنی اصول مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و توانایی اصلاح عدالت رویه ای با اثربخشی سازمانی، مشخص گردید در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه معناداری وجود دارد.

کلید واژه ها: عدالت رویه ای، اثربخشی سازمانی، مراکز آموزش عالی.

مقدمه

امروزه رهبران دانشگاهی که دیدگاه های کیفی روشنی دارند، رسالت دانشگاه خود را می شناسند و اهداف آن را به درستی طراحی می کنند. دانشگاه هایی که متقاضیان خود را به خوبی می شناسند، اعتماد آنها را جلب و نیازها را مرتفع می سازند، کارکنان و اعضا در نحوه انجام کار و بهبود فعالیت ها اظهار نظر می کنند و دانشگاهی که به طور مستمر عملکرد خود را می سنجد و خود را با پیشرفت های زمان تطبیق می دهد و اثربخشی لازم را از طریق نوآوری دارد، راه مدیریت آموزش عالی را بهتر می پیماید و اثر بخشی مستمر از ضرورت های پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در مؤسسه های آموزش عالی و دانشگاهی محسوب می شود. حل معضلات و مسائل آموزش عالی کشور نیازمند توجه به زیر ساخت ها و تربیت کارشناسان، متخصصان، مدیران و رهبران توانمند در تشخیص قوت ها و ضعف ها، تجزیه و تحلیل سیستم، تهیه و تدوین برنامه های توسعه دانشگاهی، مقایسه تجربیات نظام های آموزش عالی و دانشگاهی پیشرفته، ارزیابی عملکرد، توزیع مزایا، تحقق انتظارات، نتایج منصفانه به دور از تعصب و غرض ورزی است. (تنعمی، ۱۳۸۶: ۱)

رعایت عدالت، که رمز بقا و اثربخشی سازمانی است و سبب توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن می شود از ضرورت ها محسوب می شود، بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیران با کارکنان (توزیع پاداش ها، روابط سرپرستی، ارتقاء و انتصاب) برای کارکنان حائز اهمیت است. (سیدجوادین، فراچی و طاهری عطار، ۱۳۸۷: ۱)

میزانی که مقررات و رویه های مشخص شده توسط خط مشی ها در همه موارد کاربردشان به صورت یکسان پیروی می شوند، را عدالت رویه ای گویند. (اسچرمرهورن و جان^۱، ۲۰۰۲: ۱۳)

طبق 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؛ چرا که می دانند در این صورت عملکردشان به دقت ارزیابی می شود؛ برعکس اگر فکر کنند مسئولان از خدمات آنان آگاهی ندارند و طبعاً عملکردشان را به طور دقیق ارزیابی نمی کنند یا عواطف شخصی خود را در ارزیابی عملکرد دخالت می دهند، انگیزه چندانی از خود نشان نخواهند داد. نظریه عدالت رویه ای در پی یافتن علل عادلانه یا ناعادلانه دانستن رویه ها و آثار ناشی از آن از سوی افراد است. (گنورگ و گرت جونز^۲، ۱۹۹۹: ۵۵۵)

نظریه عدالت رویه ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش است. واژه رویه آن گونه که در پژوهش ها در زمینه عدالت به کار رفته عبارت است: یک سری گام های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوت ها در تخصیص منابع، همین که افراد با این رویه ها سروکار پیدا می کنند، درباره عادلانه بودن آنها به قضاوت می نشینند. بنابراین عدالت رویه ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری برای جبران خدماتشان نه توزیع واقعی درآمدها، سروکار دارند، مانند: رویه های جاری در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف جامعه یا سازمان، چگونگی برخورد با شکایت ها و نزاع ها و چگونگی توزیع درآمدها میان افراد. (فولگر و کونوسکی^۳، ۲۰۰۶: ۱۱۶)

در نظریه عدالت رویه ای همانند نظریه برابری، ادراکات انسان ها نقش کلیدی دارد. واکنش افراد جامعه نسبت به رویه ها به چگونگی ادراکشان از رویه ها، نه ماهیت واقعی آنها بستگی دارد. زیرا از نظر روان شناختی انسان ها براساس واقعیت

1. Schermerhorn and John
3. Folger & Konovsky

2. George & Gareth Jones

ها رفتار نمی کنند بلکه براساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می دهند. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۹)

لذا با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرآیندهایی که این تخصیص را موجب می شود (عدالت رویه ای) تغییر کرده است. (چاراش و اسپکتور^۱، ۲۰۰۱: ۲۷۸) در واقع مطالعات قبلی بر عدالت درک شده، نشان می دهد که عدالت رویه ای با نفوذ بیشتر برای کارکنان قابل درک می باشد و شیوه ای سازمانی به عنوان عادلانه بودن محسوب می شود. (زغبی و مانریکیو دی^۲، ۲۰۱۰: ۴۱۱)

البته این نتایج گویای آن می باشد که عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بیشترین تأثیر را بر نتایج کارمندان مانند: تعهد، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان دارد. (خان و حبیب^۳، ۲۰۱۲: ۳۹)

عدالت رویه ای اصولی دارد از جمله آنها اصول بیان شده از طرف لونتال^۴ که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی؛ اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی و اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای می باشد. گرچه بعدها این قواعد به منظور کاربرد یافتن در محیط های خاص قدری تعدیل شد ولی به طور کلی سودمندی آنها در عمل به اثبات رسیده است. (لونتال، ۲۰۰۲: ۸۱)

اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای، به فرایند تخصیص با توجه به ارزش های اخلاقی و سازگاری با وجدان، و اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای به ممانعت از کسب منافع شخصی تصمیم گیران در طول فرایند تخصیص و اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای به وجود فرصت هایی برای تغییر یک تصمیم ناعادلانه اشاره دارد. (لونتال، ۲۰۰۲: ۸۱)

به طور کلی دو مدل برای مطالعه عدالت رویه ای ارائه شده که هیچ یک از این دو مدل، دیگری را نفی نمی کند و هر دو می توانند توأمان درست باشند. مدل ابزاری نفع خود که براساس این مدل، افراد برای نتایج کوتاه مدت در فعالیت های جمعی مشارکت نمی کنند، بلکه آنان در عملکرد خود، به داد و ستدهای آتی نیز توجه دارند. در واقع رویه تصمیم گیری از آن جهت اهمیت دارد که می تواند اطلاعات مربوط به منافع آتی افراد را آشکار سازد و آنها می توانند تخمین بزنند که فرصت های آتی برایشان نوبدبخش خواهد بود یا نوبدکننده. مطابق مدل ابزاری، رویه هایی که جذاب ترین نتایج آتی را به ارمغان آورند عادلانه ترین رویه ها به شمار می آیند. در مدل ابزاری هنگامی که افراد، قضاوتی درباره عدالت رویه ای می کنند، در واقع به نتایج ابزاری یا اقتصادی بلندمدت خود توجه دارند. با این دیدگاه، عدالت رویه ای را می توان نوعی از نتایج منصفانه روشن در نظر گرفت و رویه ها به نتایج اقتصادی که ممکن است به بار بیاورند ارزیابی خواهند شد. هم چنین مدل رابطه ای ارزش گروهی؛ مدعی است که گروه های اجتماعی، ابزار مفیدی برای کسب منافع اجتماعی احساسی اند. برای مثال، گروه ها، می توانند حس قدر و منزلت و قدرت به فرد بدهند؛ در نتیجه افراد انرژی زیادی صرف تلاش برای بهبود روابط اجتماعی خود با دیگران می کنند. مطابق مدل رابطه ای، رویه ها تا حدی که حاکی از احترام گروه نسبت به افراد باشد، عادلانه ارزیابی می شوند. رویه هایی که عدم احترام گروه را می رسانند، ناعادلانه به شمار می آیند. (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۹)

با ملاحظه الزامات عدالت رویه ای برای نظریه های انتظار و برابری در انگیزش، می توان نتایج قابل توجهی را به دست

1. Charash & Spector
3. Khan & Habib

2. Zoghbi & Manrique-De
4. Lontall

آورد. در واقع ادعای نظریه انتظار این است که افراد زمانی انگیزه کافی برای کار پیدا می کنند که معتقد باشند: تلاششان منجر به کسب سطحی رضایت بخشی از عملکرد می شود (انتظار بالا)؛ و عملکرد آنها منجر به نتایج مطلوب مثل پاداش یا ارتقای شغلی می گردد. اگر تصور کارکنان این باشد که رویه های توزیع دارای نتایج عادلانه نیستند، در این صورت، انگیزه تلاش را نخواهند داشت. از طرفی طبق نظریه برابری نیز اگر عدالت رویه ای در سطح پایین ادراک شود، انگیزش برای سخت کار کردن با مشکل مواجه می شود. ممکن است کارکنان تصور کنند که آورده هایشان در سازمان به طور منصفانه مورد ارزیابی قرار نمی گیرد یا ستانده ها براساس نسبت آورده ها توزیع نمی شوند. در چنین شرایطی کارکنان انگیزه مشارکت بیشتر در آورده هایشان نخواهند داشت، چون هیچ تضمینی برای رسیدن به نتایج مورد انتظار وجود ندارد. (گتورگ و گرت جونز، ۱۹۹۹: ۵۵۶)

این گونه می توان گفت که درک کارکنان از عوامل موثر مثبت و منفی عدالت رویه ای در ساخت توسعه تصمیم گیری کارفرمایان گویای آن است که عوامل مثبت و منفی در تصمیم گیری های کارفرمایان جهت ارتقاء اکثریت کارکنان را تحت تاثیر قرار داده و کارکنان بر این عقیده هستند که عوامل مثبت عدالت رویه ای اگر در تصمیم گیری های ارتقاء در نظر گرفته شود، کارکنان احساس تعلق و تعهد و هم چنین انگیزه خواهند نمود آن در حالی که اگر عوامل منفی عدالت رویه ای توسط سازمان در نظر گرفته روحیه و انگیزه کارکنان تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. (میساکو^۱، ۲۰۱۲: ۶۷) هم چنین اثربخشی در سازمان نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش انجام شده نتایج مورد نظر را حاصل کرده است. (اسلامیه، ۱۳۸۶: ۲) در مدیریت جدید اثربخشی سازمانی یکی از مفاهیمی است که توجه خاصی به آن شده است و اهمیت اساسی در بهبود سازمان دارد. که بنا بر گفته نادلر و توشمان^۲ سازمانی که درجه بالایی از تناسب و سازگاری و توافق بین عناصر و عوامل تشکیل دهنده اش نشان دهد. انتظار می رود که سازمان اثربخش باشد. (نادلر و توشمان، ۲۰۰۶: ۳۷) به عبارت دیگر اندازه ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می بخشد. (ژنگ^۳، ۲۰۱۰: ۷۶۳) یکی از روش های سنجش اثربخشی روش مبتنی بر تأمین منابع سیستم، رویکرد سیستمی می باشد که در این روش به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می شود و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد خوب توانسته است منابع لازم را به صورتی مؤثر تأمین نماید؟ (استراسرو همکاران^۴، ۱۹۸۱: ۳۲۱) در اجرای این روش به بخش مصرف (ورودی) سازمان توجه می شود. سازمان این اقلام را از محیط می گیرد و وارد مرحله تبدیل می کند. (اشرفی، ۱۳۸۷: ۲۰۱)

شاخص های این مورد ارزیابی از این قرارند: توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند، توان سیستم تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی های حقیقی محیط خارج، حفظ فعالیت های روزانه در داخل سازمان، توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد معطوف می دارد. البته در جهت مدیریت سازمان اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی برقراری ارتباط با محیط خارجی سازمانی لازم است، اگر سازمان ها آغوش خود را بر روی محیط باز کنند سریع تر در جریان امور قرار می گیرند و همه کارکنان و اعضای سازمان مسئولیت مرزبانی سازمان را برعهده می گیرند. دایره یا کسی که وظیفه یا نقش مرزبانی سازمان را برعهده دارد می کوشد تا بین سازمان و عوامل اصلی محیط خارجی رابطه ای موزون و هماهنگ برقرار نماید. در این راستا کارکنان دایره مرزبانی برای

1. Misuko
3. Zheng

2. Nadler & Tushman
4. Strasser et al

دستیابی به اطلاعات مهم بر روی محیط مطالعه و آن را دقیقاً بررسی می کنند. عامل دیگری که در عدم اطمینان محیطی مدیریت باید به آن توجه داشته باشد تفکیک واحدهای سازمانی برای تأمین نیازهای محیط مربوطه است. هنگامی که محیط خارجی پیچیده است به سرعت تغییر می کند. واحدهای سازمانی در واکنش نسبت به پدیده عدم اطمینان بسیار تخصصی می شوند. موفقیت در هر بخش از سازمان مستلزم داشتن تخصص و رفتار ویژه است. بنابراین کارکنان بخش تحقیق و توسعه دارای نگرش ها، ارزش ها، هدف و آموزش هایی متمایز از کارکنان واحدهای فروش و تولید هستند. جنبه سوم قابل توجه در عدم اطمینان محیطی استفاده از مکانیزم های هماهنگی و انسجام در سازمان است. البته ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمانی در اثر تفکیک دقیق بسیار مشکل می شود زمانی که نگرش یا هدف و جهت گیری کارکنان واحدهای سازمانی از یکدیگر متفاوتند، برای هماهنگی باید مرتباً اطلاعات لازم کسب و پردازش نمایند، بنابراین سازمان باید از تعدادی کارشناس هماهنگ کننده استفاده نماید. (اشرفی، ۱۳۸۷: ۲۵۹)

بیشتر تحلیلگران سازمانی معتقدند پدیده اثربخشی دارای ابعاد گوناگون است کمپل و همکاران^۱ در پژوهش های خود به سی شاخص یا معیار برای اندازه گیری اثربخشی اشاره کرده اند که مدیریت تعارض و انسجام در سازمان جزء این معیارها می باشند. اثربخشی در یک محدوده یا زمینه نمی تواند الزاماً با اثربخشی زمینه یا بخش دیگر سازمان ارتباط داشته باشد و بر اساس سازمان ها با عوامل متعدد و محدود کننده روبرو می باشند که امکان دارد این عوامل محدود کننده بر سازمان تحمیل شوند یا این که سازمان خودش آنها را بر خود تحمیل کند که منابع گوناگونی در ایجاد محدودیت ها مؤثر است. در این زمینه می بایست به ماهیت متناقض و ناهمگون عوامل توجه کرد زیرا چنانچه سازمان بخواهد نسبت به یک عامل یا دسته ای از عوامل محدود کننده اقدامی به عمل آورد، احتمالاً این اقدام مغایر با سایر اقدامات آنها خواهد بود. در واقع سازمان هایی که دارای واحد های متعدد بوده و با عوامل گوناگون روبرو هستند، نمی توانند طرح مناسبی در همه شرایط ارائه کنند که در نتیجه از نظر عملکرد در وضع نامناسبی قرار خواهند گرفت. از طرف دیگر سازمان ها با هدف های گوناگون و متناقض روبرو هستند و بر ابواب جمعی خود اثر می گذارند و در درون سازمان ها از چارچوب زمانی متفاوت استفاده می نمایند. حتی دو واحد که در سطح عمودی قرار دارند احتمالاً از چارچوب زمانی متفاوت استفاده می کنند. هم چنین با گذشت زمان درجه و ترکیب عوامل محدود کننده محیط نیز تغییر می کنند. عوامل محدود کننده ای که در یک مقطع زمانی بحران آفرین بودند در زمان دیگر اثری از آنها مشاهده نمی شود، لذا به هنگام قضاوت هر بخش یا کل سازمان باید بعد آنی اثربخشی را هم مورد توجه قرار داده و به هنگام تجزیه و تحلیل بررسی فرآیند تأمین هدف باید براساس ماهیت عوامل محیطی و وضع یا شرایط تاریخی سازمان و نیز با توجه به چارچوب زمانی تصمیم گرفت. موارد فوق نشان دهنده جنبه های متناقض در سازمان ها است که وجود این عوامل ضد و نقیض موجب می گردد که نتیجه گیری کنیم که هیچ سازمانی اثربخش نیست. لذا در بررسی اثربخش بودن سازمان باید هدف ها و عوامل محدود کننده زمانی مورد نظر باشد. براساس الگوهای فوق در اثربخشی سازمان نمی توان به گونه ای خردمندانه عمل کرد، در این صورت مسأله اصلی باور داشتن تئوری سازمان است مبنی بر اینکه سازمان به هنگام تصمیم گیری به صورت مطلوب عمل نمی کند. لذا به هنگام رویارویی با عوامل محدود کننده، باید با هدف ها و چارچوب های زمانی متفاوت به گونه ای مصالحه کرد. شیوه مصالحه به روابط قدرت و ائتلاف های درون سازمان با فشارهای خارجی بستگی دارد. لازم به ذکر است یکی از کارهای اصلی مدیریت ارشد سازمان تقویت و

تثبیت جایگاه سازمان در محیط می باشد. (قربانی، ۱۳۷۹: ۸۰)

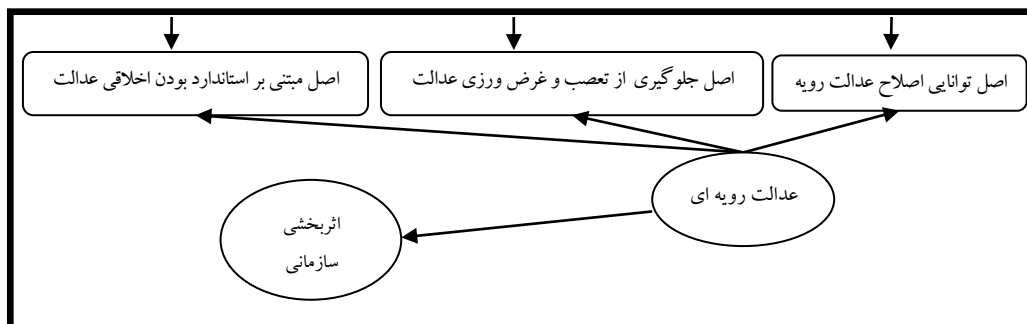
با نگاهی به رموز و تحقیقات داخل و خارج از کشور در زمینه عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی بر این امر صحه می گذارد که استقرار یک نظام عدالت محور و اثربخش عمده ترین دلیل موفقیت یک سازمان خواهد بود. مثلاً در یکی از تحقیقات انجام شده توسط تولوباس و کیلیپ^۱ در سال ۲۰۱۲ در طی تحقیقات خود تحت عنوان «اثر درک عدالت رویه ای در سکوت اعضای هیأت علمی (نقش واسطه از اعتماد به سرپرست)» به این نتیجه دست یافته است که قابل پیش بینی است با درک عدالت، اعضای هیأت علمی سکوت کرده و به سرپرست اعتماد پیدا کنند که این سکوت اعضای هیأت علمی به واسطه اثر از درک عدالت رویه ای می باشد. (تولوباس و کیلیپ، ۲۰۱۲: ۱۲۲۱)

هم چنین در تحقیقاتی که الوانی و پورعزت و سیار (۱۳۸۸) تحت عنوان بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران) به این نتیجه دست یافتند که بین عدالت رویه ای و مؤلفه های تعهد تکلیفی، تعهد مستمر و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بین عدالت رویه ای و تعهد عاطفی رابطه ای مشاهده نشد. هم چنین یافته های جانبی تحقیق نشان می دهند که تعهد تکلیفی کارکنان نیز بیشتر از تعهد عاطفی و مستمر آنان است. (الوانی و پورعزت و سیار، ۱۳۸۸: ۶)

در این راستا سؤالات ذیل مطرح می گردد: آیا بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی رابطه وجود دارد؟ آیا بین اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی رابطه وجود دارد؟ آیا بین اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی رابطه وجود دارد؟ آیا بین اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در مراکز آموزش عالی رابطه وجود دارد؟

در این پژوهش با توجه به مطالب ارائه شده می توان مدل ساختاری (نمودار ۱) را نیز برای سنجش اثرگذاری عدالت رویه ای بر اثربخشی سازمانی در نظر گرفت و بررسی نمود. در این مدل متغیر عدالت رویه ای به عنوان متغیر مستقل و متغیر اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای، اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای، متغیرهای مشاهده گر می باشند که با تکنیک تحلیل عاملی (مدل های اندازه گیری) تبدیل به متغیر مکنون (عدالت رویه ای) می شوند. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل های ساختاری) ارتباط عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی بررسی شده اند.

نمودار ۱: مدل برازش یافته رابطه عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی



روش شناسی

روش تحقیق به کار برده شده پیمایشی بوده و از تکنیک پرسش نامه استاندارد استفاده شده است. البته از مطالعات اسنادی و مصاحبه نیز استفاده گردیده و به طور خلاصه، معیار زمان تحقیق طولی و پژوهش به صورت کاربردی در نظر گرفته شده و ژرفای مطالعه های به صورت مطالعه های بر روی جمعیت های کوچک با سؤالات فراروان می باشد، هم چنین تحقیق در وسعت خرد می باشد.

جامعه این پژوهش تمامی کارکنان اداری و اعضای هیأت علمی مراکز آموزش عالی شهر بجنورد در سال ۱۳۹۰ که تعداد آنان ۸۶۲ نفر می باشند. حجم نمونه بر طبق جدول مورگان ۲۶۷ نفر می باشد که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب گردیده است.

ابزار پژوهش

در این تحقیق ابزار گردآوری داده ها عبارتند از: برای عدالت رویه ای از سؤال های ۱۰ تا ۱۸ پرسش نامه عدالت سازمانی استاندارد نیهوف و مورفن^۱ و برای سنجش اثربخشی سازمانی از پرسش نامه استاندارد پارسونز^۲ استفاده گردیده است که در قالب مقیاس پنج رتبه ای لیکرت است. به نحوی که به گزینه کاملاً مخالفم ۱ امتیاز، مخالفم ۲ امتیاز، تاحدی ۳ امتیاز، موافقم ۴ امتیاز، کاملاً موافقم ۵ امتیاز تعلق گرفت. پایایی آنها از طریق اجرای آزمون در دو مرحله در یک بازه زمانی مشخص بین تعداد محدودی از افراد نمونه توزیع شده که براساس جدول ۱ اعتبار آنها از طریق شاخص آلفای کرونباخ محاسبه شده که برای پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۸۱ و پرسش نامه اثربخشی سازمانی ۰/۸۹ مورد تأیید قرار گرفت. جهت روایی در این پژوهش از پرسش نامه استاندارد استفاده شده که قبلاً روایی آن به تأیید رسیده است. البته در این پژوهش برای اطمینان از روایی، از نظریات کارشناسان مجرب و متخصصان استفاده شده و روایی آن به تأیید رسیده است.

یافته ها

(۱) براساس جدول ۱ ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی برابر (۰/۵۴۰) می باشد. به عبارت

1. Nyhvf & Mvrfn
2. Parsons

دیگر با اطمینان ۹۹٪ بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی دو آزمون این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود با افزایش عدالت رویه ای، اثربخشی سازمانی افزایش می یابد.

جدول ۱: ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی

عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی	
۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)
۰/۵۴۰ (**)	ضریب همبستگی

۲) براساس جدول ۲ ضریب همبستگی پیرسون بین اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی برابر (۰/۴۶۶) می باشد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹٪ بین اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی دو آزمون این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود با افزایش اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای، اثربخشی سازمانی افزایش می یابد.

جدول ۲: ضریب همبستگی پیرسون بین اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثر بخشی سازمانی

اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثر بخشی سازمانی	
۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)
۰/۴۶۶ (**)	ضریب همبستگی

۳) براساس جدول ۳ ضریب همبستگی پیرسون بین اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی برابر (۰/۴۳۵) می باشد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹٪ بین اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی دو آزمون این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود با افزایش اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای، اثربخشی سازمانی افزایش می یابد.

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون بین اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثر بخشی سازمانی

اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثر بخشی سازمانی	
۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)
۰/۴۳۵ (**)	ضریب همبستگی

۴) بر اساس جدول ۴ ضریب همبستگی پیرسون بین اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی برابر (۰/۳۱۵) می باشد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹٪ بین اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. که با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی دو آزمون این رابطه مستقیم است. بنابراین انتظار می رود با افزایش اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای، اثربخشی سازمانی افزایش می یابد.

جدول ۴: ضریب همبستگی پیرسون بین اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی

اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی	Sig. (2-tailed)
۰/۰۰۰	
۰/۳۱۵ (**)	ضریب همبستگی

۵) بر اساس جدول ۵ پژوهش: در این بررسی آماری، اثر مستقیم و غیرمستقیم عدالت رویه ای و مؤلفه های آن بر اثربخشی سازمانی، از روش معادلات ساختاری (لیزرل) استفاده شده است. از آنجایی که همبستگی، مبنای بررسی روابط علی می باشد، جهت انسجام بیشتر و فراهم نمودن یک الگوی کلی از روابط میان متغیرهای پژوهشی، ماتریس همبستگی تمامی متغیرها در جدول ۵ ارائه شده است.

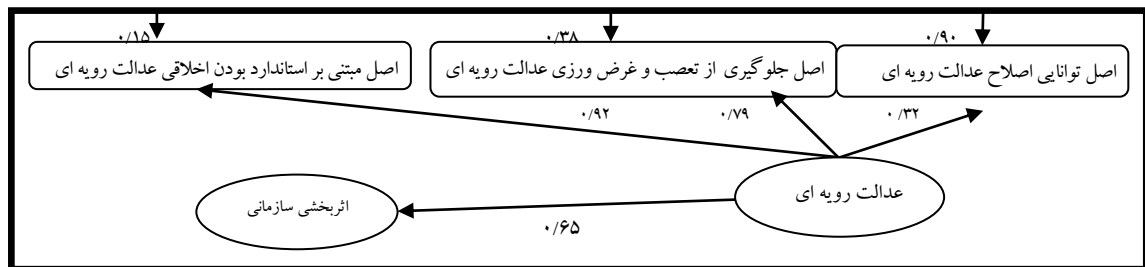
جدول ۵: شاخص های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهشی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای	۱				
۲. اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه	۰/۲۸ **	۱			
۳. اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای	۰/۲۸ **	۰/۷۳ **	۱		
۴. عدالت رویه ای	۰/۶۱ **	۰/۸۶ **	۰/۸۸ **	۱	
۵. اثربخشی سازمانی	۰/۲۸ **	۰/۵۴ **	۰/۷۰ **	۰/۶۶ **	۱
M	۲/۹۰	۲/۸۲	۲/۹۱	۲/۸۷	۲/۸۷
SD	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۷۵	۰/۴۹	۰/۵۶

$P \leq 0.001$ * $P \leq 0.01$ ** $P \leq 0.05$

بررسی جدول ۵ شاخص های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهشی نشان می دهد که میان مؤلفه های عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی همبستگی های معناداری وجود دارد. اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای بیشترین میزان همبستگی را با اثربخشی سازمانی دارد ($P < 0.01$, $r = 0.70$). پس از آن اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای ($P < 0.01$, $r = 0.54$) و در نهایت اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای می باشد ($r = 0.28$).

$P < 0/01$. پس از بررسی ضرایب همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی^۱ برای مشخص کردن بهترین نشانگرهای متغیرهای نهفته عوامل عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی بر روی داده ها صورت گرفت. در مدل تحلیل عاملی تأییدی اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای، اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای بار عاملی مناسبی بر روی عدالت رویه ای داشته و به عنوان نشانگرهای این متغیر نهفته وارد مدل شدند. در نهایت متغیرهای درون زا (عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی) به همراه نشان گرهای مربوطه وارد مدل معادله های ساختاری شدند. برآورد پارامترهای مدل با روش بیشینه درست نمایی^۲ (ML) انجام شد. مدل برونداد اندازه گیری و ساختاری در نمودار ۲ ارائه شده است. بررسی ضرایب برآورد شده استاندارد مدل اندازه گیری در نمودار ۲ نشان می دهد که ضرایب نسبتاً بالایی میان نشانگرها و متغیرهای نهفته وجود دارد. که بیشترین ضریب برای نشانگر اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای در عدالت رویه ای می باشد ($\lambda = 0/92$). مدل اندازه گیری به طور کلی مشخص می کند که نشانگرها تا چه اندازه برای معرفی سازه های نهان مناسب هستند. نرم افزار لیزرل برای نشانگرهای هر سازه نهان، معادله ای محاسبه می کند که در این معادله میزان R^2 یا ضریب تبیین و t مشخص می گردد. ضریب تبیین مشخص می کند که هر نشانگر تا چه اندازه دقیق است. میزان ضریب تبیین برای نشانگرهای اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای، اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای به ترتیب دارای ضریب تبیین ۰/۱۰، ۰/۶۲ و ۰/۸۵ می باشند.



نمودار ۲: مدل برازش یافته رابطه عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی

در نمودار ۲ علاوه بر ضرایب میان نشانگرها و متغیرهای نهفته ضرایب برآورد شده استاندارد مدل بین سازه های نهان درون زا نیز مشخص می گردد. ضرایب ارائه شده مسیر نشان می دهد که در میان مسیرهای موجود بین سازه های درون زا مسیر مستقیم عدالت رویه ای به اثربخشی سازمانی ($\beta = 0/65$) می باشد. میزان واریانس تبیین شده عدالت رویه ای توانسته است ۸۹ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی را تبیین نماید. ناچیز بودن ضریب تبیین عدالت رویه ای نشان می دهد که این سازه از عواملی خارج از مدل تأثیر می پذیرد. در مدل های ساختاری علاوه بر اثرات مستقیم، امکان برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها نیز فراهم شده است. اگر "الف" بر "ب" و "ب" بر "ج" تأثیر داشته باشد، مدل این امکان را به محقق می دهد که اثر غیرمستقیمی که "الف" بر "ج" دارد را نیز مشخص نماید. علاوه بر آن اثرات مستقیم و غیر مستقیم با

1. Confirmatory factor analysis
2. Maximum Likelihood

یکدیگر ترکیب شده و اثرات کل را به وجود می آورند. اگر متغیرها بر هم فقط اثرات مستقیم یا غیر مستقیم داشته باشند، در این صورت اثر کل با اثر مستقیم یا غیر مستقیم برابر است. جدول ۶ برآورد ضرایب اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل مدل را نشان می دهد.

جدول ۶: اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی

پارامتر استاندارد شده اثرات غیر مستقیم	پارامتر استاندارد شده اثرات کل	
-۰/۱۰	-۰/۰۳	به اثربخشی سازمانی از:
*	۰/۶۵**	عدالت رویه ای
	P=۰/۰۱ P=۰/۰۵	

نتایج درج شده در جدول ۶ نشان می دهد که برای ارزیابی مدل های ساختاری شاخص هایی وجود دارد. خي دو یکی از ملاک های برازندگی مدل هاست و اندازه های کوچک و نزدیک به صفر آن، نشان از برازندگی خوب مدل است. اما این شاخص در نمونه های بزرگ همواره معنادار است. بر این اساس شاخص های دیگری برای برازندگی مورد توجه قرار گرفته است. ریشه میانگین خطای مجذورهاى تقريب (RMSEA) برای مدل های خوب کمتر از ۰/۰۵ و برای مدل های ضعیف بزرگتر از یک است؛ شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI) و شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI) برای مدل های خوب بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ تعریف می شوند. معیار اندازه گیری متوسط باقیمانده ها (RMR) و شاخص استاندارد شده آن (SRMR) هرچه کوچک تر باشند نشان از برازش بهتر مدل است. (هومن، ۱۳۸۴). در جدول ۷ شاخص های برازندگی مدل ارائه شده اند.

جدول ۷: شاخص های برازندگی مدل

AGFI	GFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	SRMR	RMR	P	df	χ^2
۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۳۷	۱۷	۱۸/۴۷

نتایج درج شده در جدول ۷ نشان می دهد که مدل ارائه شده در این پژوهش در سطح مطلوب قرار دارد. ریشه میانگین خطای مجذورهاى تقريب (RMSEA)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده ی برازندگی (NNFI)، معیار اندازه گیری متوسط باقیمانده ها (RMR) و شاخص استاندارد شده آن (SRMR) به ترتیب برابر با ۰/۰۲، ۰/۹۹، ۰/۹۸، ۰/۹۶، ۰/۹۷، ۰/۹۹، ۰/۰۳ و ۰/۰۳ می باشند.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته های پژوهش ارتباط بین عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در جامعه آماری مورد نظر مورد تأیید قرار

می گیرد. در این راستا بروکتر و ویسین فیلد و کریستوفر^۱ در طی تحقیقات خود در سال ۱۹۹۵ تحت عنوان واکنش عدالت و بازماندگان رویه به اخراج شغلی به این نتیجه دست یافته که از منظر نظریه برابری نیز اگر افراد فکر کنند که عملکردشان به دقت و عادلانه مورد ارزیابی قرار نخواهد گرفت و نتایج مورد انتظاری را که شایسته آنند دریافت نخواهد کرد، انگیزه آنان کاهش می یابد. وی بیان نموده که عدالت رویه ای نیز بیان می دارد هنگامی که ادراک عدالت رویه ای در جامعه یا سازمانی ضعیف باشد مردم فکرمی کنند تلاش، وقت و انرژی آنان به طور عادلانه ارزیابی نمی شود یا پاداش ها بر مبنای کوشش آنان در رفع مشکل های جامعه نیست. هنگامی که درآمد افراد کم باشد. ادراک عدالت رویه ای اهمیت ویژه ای می یابد و نمود آن بیشتر می شود. طبق پژوهش های مقدماتی، افراد دارای سطح درآمد متوسط یا زیاد دریافتی خود را عادلانه می دانند، خواه عدالت رویه ای رعایت شده یا نشده باشد. ولی افراد با سطح درآمد کم فقط هنگامی دریافتی خود را عادلانه ارزیابی می کنند که حاصل رعایت عدالت در رویه باشد. (بروکنر، ۱۹۹۵: ۶۳) هم چنین صمد^۲ (۲۰۰۶) نیز در تحقیقی تحت عنوان «عدالت رویه ای و عدالت توزیعی و تأثیرات متفاوت بر برون دادهای کارکنان» که هدف از تحقیق خود را یافتن رابطه بین عدالت رویه ای و توزیعی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان اعلام نموده به این نتیجه دست یافته است که: ارتباط قوی و مثبتی بین عدالت رویه ای و توزیعی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. این بدان معنا است که اگر کارکنان سطح بالایی از عدالت رویه ای و توزیعی را تجربه کنند، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان افزایش خواهد یافت. (صمد، ۲۰۰۶: ۲۱۲) بنابراین با ایجاد راهبردهای عملیاتی عدالت رویه ای و تلاش برای افزایش آن در ابعاد مختلف، با سیاست گذاری های کارآمد، برنامه های مؤثر و اجرایی، بهبود رفتارها و برخورد های درون سازمانی به سمت و سوی وضع مطلوب، زمینه نیل به افزایش میزان اثربخشی در کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهد شد.

بر اساس یافته های پژوهش ارتباط بین اصل مبتنی بر استاندارد بودن اخلاقی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در جامعه آماری مورد نظر مورد تأیید قرار می گیرد. در این راستا کوهن چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) در طی تحقیقات خود تحت عنوان «الگوی نقش عدالت از بعد نمونه رفتار اخلاقی در سازمان ها»، به این نتیجه دست یافته اند که اقدامات و فعالیت های سازمانی که نمونه رفتار اخلاقی است، ادراکاتی از دو جزء اصلی عدالت سازمانی یعنی عدالت رویه ای و عدالت توزیعی را افزایش می دهد. هم چنین عدالت رویه ای در این بعد اشاره به عدالت و برابری خط مشی ها و رویه های سازمانی به کار رفته برای تعیین پاداش ها دارد، در حالی که عدالت توزیعی اشاره به عدالت و برابری درک شده از نتایج یا پاداش های واقعی را نشان می دهد. مطالعات گذشته نشان داده اند که سطح بالای عدالت به طور مثبتی با رضایت، تعهد و اعتماد که از اصول مهم گام برداشتن در راه اثربخشی سازمانی است ارتباط دارد. (کوهن - چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۸) هم چنین بهاری فر و جواهری (۱۳۸۹) طی تحقیقات خود تحت عنوان «بررسی پیامدهای ارزش های اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سازمانی، تعهدسازمانی، رفتار شهروندی سازمانی) به این نتیجه دست یافتند که سطوح پایین عدالت با عملکرد ضعیف، افزایش غیبت، ترک خدمت و نارضایتی شغلی مرتبط است. لذا هر دو شکل عدالت از لحاظ مفهومی با ارزش های اخلاقی سازمان در ارتباط است. هم اخلاقیات و هم عدالت سازمانی در مفهوم عدالت ریشه دارد و شامل قضاوت هایی است درباره آن چه درست و آن چه که غلط است. افراد محیط خود را به اندازه ای منصفانه و برابر درک

1. Brockner and [Wiesenfeld](#) and Christopher
2. Sanad

می‌کنند که این رویه‌ها و قوانین پیگیری شوند و نتایج به دست آمده از خط مشی‌ها و رویه‌های سازمانی عادلانه و منصفانه باشد. (بهراری فر و جواهری کامل، ۱۳۸۹: ۹۵)

بنابراین با توجه به این که ارزش‌ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می‌کند که می‌تواند بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب است تأثیر بگذارد و مدیریت مراکز قوانین و مقررات را در سازمان به شیوه ای به اجرا گذاشته که مطابق با این قوانین فرایند تخصیص با ارزش‌های اخلاقی و وجدانی سازگار باشد، ایجاد فضای انتقادی برای کارکنان که احساس آرامش بیشتری نمایند و قدرانی به صورت محترمانه در هنگام ارائه پیشنهاد یا انجام کار صورت پذیرد می‌تواند از امور تأثیر گذار در اجرای عدالت رویه ای و اثربخشی سازمان می‌باشد.

براساس یافته‌های پژوهش ارتباط بین اصل جلوگیری از تعصب و غرض ورزی عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در جامعه آماری مورد نظر مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این راستا سعادتی تبار و امامی در طی تحقیقات خود در سال ۱۳۹۰ تحت عنوان عدالت و برابری در سازمان به این نتیجه دست یافته است که در تعیین شایستگی، ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف مشاغل محوّل و پذیرش مسئولیت‌ها در سازمان، شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان، و از این راه ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان، از جمله علل اصلی تعیین شایستگی می‌باشد. اما نمی‌توان انتظار داشت که این فعالیت مهم پرسنلی، یعنی ارزیابی عملیات کارکنان بر طبق موازین عدل و انصاف به مرحله اجرا درآید. زیرا گرفتن هر گونه تصمیم مبتنی بر اظهار نظر ذهنی و قضاوت شخصی که در آن اطلاعات لازم از راه علمی جمع آوری، طبقه بندی، تجزیه، تحلیل و متناوباً مورد تجدید نظر واقع نشده باشد، هرگز نمی‌تواند کاملاً منصفانه و به دور از لغزش‌های ناشی از تعصب و تبعیض باشد. نتیجه نهایی این نوع تعیین شایستگی، چیزی جز ایجاد حس محرومیت و ناکامی فوق العاده در کارکنان، کاهش بازده کار آنان و کارایی سازمان نیست. با این دیدگاه، ارزیابی و تعیین شایستگی نوعی داوری و قضاوت است و عدالت در قضاوت یکی از بارزترین جلوه‌های عدالت می‌باشد. (سعادتی تبار و امامی، ۱۳۹۰: ۴۴)

بنابراین جهت ایجاد انگیزه توجه به تعیین شایستگی، ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف مشاغل محوّل و پذیرش مسئولیت‌ها در سازمان، شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این راه، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان الزامی می‌باشد. هم چنین زمینه‌هایی باید در سازمان فراهم شود تا کارکنان به انجام و رغبت در کار بیشتر از طریق آموزش شیوه‌های تصمیم‌گیری عادلانه و به دور از تعصب به آنان و ارتباطات صادقانه علاقه مندی شوند.

براساس یافته‌های پژوهش ارتباط بین اصل توانایی اصلاح عدالت رویه ای و اثربخشی سازمانی در جامعه آماری مورد نظر مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این راستا سعادتی تبار و امامی در طی تحقیقات خود در سال ۱۳۹۰ تحت عنوان عدالت و برابری در سازمان به این نتیجه دست یافته است که توانایی اصلاح نوعی از تجلی «عدالت» در انضباط می‌باشد که مایه رشد سازمان است. زیرا هم خطاکاران را اصلاح کرده و باعث می‌شود تا جبران مافات کنند و کینه به دل نگیرند و هم دیگران را دچار عبرت می‌کند. هنگامی که همگان مشمول یک آیین نامه انضباطی منطقی، قاطع و عادلانه باشند، با هر خطا داوطلبانه مہیای هشدار و ارشاد می‌شوند و اجرای آیین نامه را در خصوص خود، نوعی تطهیر قلمداد می‌کنند. (سعادتی تبار و امامی، ۱۳۹۰: ۴۴)

بنابراین جهت اجرای عدالت با توجه به اصل توانایی اصلاح، مدیران باید اجرای یک قانون و آیین نامه انضباطی

منطقی، قاطع و عادلانه را در خصوص همگان به اجرا در آورند. و هم چنین با هر خطا از سوی کارمند داوطلبانه مہیای ارشاد به وی شوند و زمینه هایی را در سازمان فراهم نمایند تا از طریق فراهم کردن فرصت های عادلانه برای تغییر و حل مشکلات درون سازمانی توانمند شده تا از طریق شنیدن دیدگاه ها و مشورت با کارکنان تنش برای پیشبرد امور در کارکنان را کاهش دهند.

منابع

فارسی

- اسلامیه، ف. (۱۳۸۶)، **کارایی و اثربخشی**، سایت مدیریت آموزشی (مقالات علمی مدیریت آموزشی)
- اشرفی، ب (۱۳۸۷)، **مدیریت و سازمان اثربخش**، شاهرود، انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود
- الوانی، س م؛ پورعزت، ع، ا، سیار، ا (۱۳۸۸) **بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران)**، تهران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ سال اول، شماره ۴، بهار، صص ۶-۳۰
- بهراری فر، ع، جواهری کامل، م. (۱۳۸۹). **بررسی پیامدهای ارزش های اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی)**، تهران، ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره پیاپی ۲۸، شماره ۱، بهار، صص ۹۵-۱۱۸
- تنعمی، م، م (۱۳۸۶). **مدیریت دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شناخت و اجرای کیفیت فراگیر**، تهران، انتشارات سمت
- رضائیان، ع. (۱۳۸۸)، **انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)**، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت
- سعادت تبار، ف، امامی، ن. (۱۳۹۰). **عدالت و برابری در سازمان**، تهران، ماهنامه صنعت خودرو، سال چهاردهم، شماره ۱۵۰، بهار، صص ۴۴-۵۱
- سیدجوادین، س، ر؛ فراچی، م، م؛ طاهری عطار، غ. (۱۳۸۷)، **شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی**، تهران، نشریه مدیریت بازرگانی، سال اول، شماره ۱، پاییز و زمستان، صص ۷۰-۵۵
- قربانی، م. (۱۳۷۹)، **مدیریت تعارض و اثربخشی در سازمان ها**، مشهد، انتشارات توس
- هومن، ح، ع (۱۳۸۴). **مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل**. تهران: انتشارات سمت.

انگلیسی

Brockner, J, Wiesenfeld, B, M Christopher L. M, (1995). **Decision Frame, Procedural Justice and Survivors Reactions to Job Layoffs**, Pub Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 63, No 1, pp 59-68

- Charash, V. C, Spector, P.E, (2001), **The Role of Justice in Organizations. a Meta-Analysis**, Pub Organizational Behavior and Human DecisionProcesses, No 80, pp 278-279
- Folger R, Konovsky, M., (2006), **effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**, Pub Academy of Management Journal; Vol 32 , No 1, pp115-125
- George, Jennifer M, Gareth Jones, R , (1999), **Organization Behavior**, New York, second edition , Pub Addison-wesley,
- George, Jennifer M, Gareth Jones, R, (1999), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, ed. Cali, PubAddison Wesley , 2nd
- Khan, S, Habib, U, (2012). **Procedural Justice, Organizational Performance**, Pub Abasyn Journal of Social Sciences; vol4 , No 1,pp36-51
- Leventhal, G .S, (2002), **The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, in L Berkowitz and E. Walser (Eds)**, PubAdvances in Experimental Social Psychology , No 9 ,pp81-82
- Misuko, N, (2012), **Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision**, Pub International Journal of Business and Social Science,vol 3. No 13;pp67-80
- Nadler, D. A, Tushman, M. L, (2006), **Frameworks for organizational Behavior**, PubOrganizational Dynamic, vol 9, No 2, pp35-51
- Samad, S, (2006), **Procedural, distributive justice: differential effectson employeeawork autcomes**, PubThe business review, Cambrigel, vol 5, No 2, pp212-218
- Schermerhorn, Jr. John, O, (2002), **Organizational Behavior**, Pub John Wiley, Sons, Inc, No7,pp13-14
- Strasser, S; Eveland J.D, Cummins, G, Lynn Deniston; O, Romani, J. H, (1981), **Conceptualizing the Goal and systems Models of organizational effectiveness**, Pub Journal of Management studies, Vol 18, pp 321–340
- Tulubas, T, Calpe, C, (2012), **Effect of perceived procedural justice on faculty members’ silence:the mediating role of trust in supervisor**, Pub Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences No 47 ,pp1221 – 1231
- Zheng, W, Yang, B, McLean, G.N, (2010), **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management**, Pub Journal of Business Research, No 63, pp 764-765
- Zoghbi, P, Manrique-de, L, (2010), **Do unfair procedures predict employees ethical behaviour by deactivating formal regulations?.** Pub Journal of Business Ethics, No 94, pp411-425