

Providing a Pattern of Adherence of Managers to Organizational Justice rules: Investigating the Role of Individual and Situational Factors (in Public Organizations of Fars Province)

Nahid Radmanesh¹, *AbolhasanFaghihi², KramollahDaneshfard³

1-Ph.D, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2-Professor, public Management, University of Allameh Tabataba'i , Iran (Corresponding Author). Email: faghihiabolhassan@gmail.com

3-Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 07/05/2018; Accepted: 07/01/2019

Abstract

In recent years, a new approach on the organizational justice investigations is underway, addressing the adherence of managers to justice in the organization. This research was carried out quantitatively .The research methodology considering the purpose is descriptive, and considering the subjects of the study is a fundamental research. The present article is to design a model for adherence of managers to organizational justice (focusing on individual and situational features) in governmental organizations. The data for this study was collected through cluster sampling from 356 managers of governmental organizations in Fars province. The structural equation method was used for the analysis of data using Smart Plus software. The findings reveal that there are five personal factors (justice awareness, justice judgment, justice motivation, justice self-efficacy and justice personality) and three situational factors (organizational, managerial and subordinates characteristics) relating to manager's adherence to organizational justice. Moreover, the results show that personal factors were more important than the situational ones. Among the 5 dimensions, the main dimensions of individual factors, motivation of justice and justice awareness, and among the three dimensions of the situation, the organization factors

have the most importance in adherence to the rules of justice by managers.

Introduction

Organizational justice is recognized as a moral or religious decision, fair and legal (Pekurinen et al, 2017). Organizational justice is a major attitude for employees and organizations (Swalhi et al, 2017). Initial research in the field of organizational justice focuses more on employee responses to justice in the organization, and extensive research in this field has greatly enhanced the literacy of organizational justice. Hundreds of studies show that adherence or violation of organizational justice forms the attitudes and behavior of employees in the workplace (Colquitt et al., 2001). When employees believe that behaviors are fair in the organization, positive attitudes and behaviors such as trust, job satisfaction, organizational commitment, job performance, citizenship behavior and positive organizational behaviors appear (Khan and Rashid, 2015) and in contrast to the perception of injustice, it creates negative attitudes toward work and organization, which results in the external and objective factors of destructive and deviant behaviors (Yildiz and Alpan, 2015). When employees believe that they are treated unfairly, negative attitudes and behaviors such as desertion, theft, vandalism and deviant behaviors in the workplace increases (Ambrose et al, 2002).

Research Methodology

The present study is a philosophical study of fundamentalism positivism paradigm and is a quantitative study. This research is descriptive in terms of purpose. The research method is a survey, the most important advantages of which are the ability to generalize the results. Also, the method of doing this research is based on confirmatory factor analysis. Data were collected through archival studies and standard questionnaire and researcher-made questionnaire.

The statistical population of this study is the managers of various levels of management (director, deputy and supervisor) in 34 government agencies under the current budget of Fars province. In this research, cluster sampling method was used. In this way, governmental organizations of Fars province were divided into four sub-systems of economic, political, cultural and administrative according to the classification of Pirezat (2017, p. 261-266) and then distributed randomly among the managers of selected organizations. The sample size needed to run the survey was 384 people. In order to ensure that the questionnaire was completed, all 410 questionnaires were distributed to

all managers. A total of 384 questionnaires were received (93% return ratio). Of the 356 complete and correct questionnaires, 359 questionnaires were selected and analysed.

Findings

The results of the analysis show the confirmatory factor of individual factors, each of the 5 dimensions related to the individual factors confirmed and the coefficients indicate that the identified dimensions have a high correlation with the relevant variable (individual factors) and can well explain the main level. Also, among 16 components and 56 indicators identified for individual factors, according to the significant number of "ability of a person to adhere to the rules of justice" among the indicators of self-efficacy of justice "endurance compliance with the rules of justice" among the relevant indicators The personality of justice was rejected and finally 54 indicators were identified for oversized agents DU confirmed.

The factor analysis confirms the positional factors that all three dimensions related to organizational factors are confirmed and the obtained coefficients show that the identified dimensions have a high correlation with their respective variables (situational factors) and can well explain the main level.

Finally, the factor analysis confirms the adherence of managers to the rules of justice, which both the individual factors and the status factor associated with the adherence of managers to the laws of justice are confirmed and the coefficients show that identified components have high correlation with the variable of adherence to the rules of justice and they have been able to explain the variable.

Discussion and Results

The findings of the study indicate that, the identification of 8 individual dimensions and situational factors that affects the adherence of managers to the rules of the organization's justice. Calculating and analyzing the indicators of fitness, the present research model showed that designing a model to form the individual factors of adherence of managers to the rules of justice, including awareness of justice, fair judgment, motivation of justice, self-efficacy of justice and the personality of justice, and the collected data is well-fitted. Besides motivation for justice, awareness to justice at the individual level, is of paramount importance for adhering to the laws of justice. Some of the individual factors in this study are based on findings from studies by Eib et al. (2015), Johnson et al. (2014), Blair and Chen (2012), Ambersaws and Schmink (2009), Greenberg (2006)

Associates (2006). In order to adhere to the rules of justice, it is first necessary to identify managers with issues related to justice, and apply norms and rules of justice on issues, and that the motive for fair behavior must be stronger than other motives and that managers have the skills to conduct fair behavior and have a fair character.

On the other hand, the factors of the status of adherence of managers to the rules of justice, including organizational, managerial and subordinate characteristics, are well suited to the collected data and organizational factors are most important for adherence to the rules of justice. Some of the situational factors in this study are consistent with the findings of the studies of Eib (2015), Scott et al. (2014, 2009), Ambersaws and Schmechan (2009), Freischwhee and Kleeb (2008). The adherence of managers to the rules of justice in the organization is made even better if people who are familiar with the rules of justice have the right to motivate others and have a personality, to be elected and hired in the organization, and by teaching the issues of justice to managers, the five components of individual factors affecting the adherence of administrators to the rules Justice can be strengthened and ultimately, by creating a fair atmosphere, the adherence of managers to the rules of justice in the organization can be supported.

Key Words: Adherence of administrators to the rules of justice, Justice Judgment, justice motivation, justice awareness, justice self-efficacy, justice personality

ارائه الگوی پایبندی مدیران به قوانین عدالت سازمانی: تبیین نقش محوری عوامل فردی و موقعیتی در سازمان‌های دولتی استان فارس

ناهید رادمش* - دکتر ابوالحسن فقیهی** - دکتر کرم اله دانش فرد***

چکیده

در سال‌های اخیر رویکرد جدید در تحقیقات عدالت سازمانی به بررسی پایبندی مدیران به عدالت در سازمان توجه دارد. این پژوهش به صورت کمی انجام گرفته است. روش پژوهش از جنبه هدف آن، توصیفی و از نظر هدفمندی مطالعه بنیادی است. در مقاله حاضر، ارائه الگوی پایبندی مدیران به عدالت سازمانی (با رویکرد فردی و موقعیتی) در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های مورد نیاز برای این پژوهش با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از ۳۵۶ مدیر سازمان‌های دولتی استان فارس و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. به منظور تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پنج عامل فردی: آگاهی به عدالت، قضاوت عادلانه، انگیزه عدالت، خودکارآمدی عدالت و شخصیت عدالت) و سه عامل موقعیتی (سازمانی، مدیریتی و ویژگی‌های زیردستان) در پایبندی مدیران به عدالت سازمانی شناسایی شدند. همچنین، نتایج مطالعه نشان داد که عوامل فردی از اهمیت بیشتری نسبت به عوامل موقعیتی برخوردار است. در بین عوامل فردی، عامل انگیزشی عدالت و آگاهی به عدالت و در بین عوامل موقعیتی عامل سازمانی، مهم‌ترین عوامل پایبندی مدیران به عدالت سازمانی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: پایبندی مدیران به قوانین عدالت، قضاوت عادلانه، انگیزه عدالت، آگاهی به عدالت، خودکارآمدی عدالت، شخصیت عدالت

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

** نویسنده مسئول - استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

faghihiabolhassan@gmail.com

*** استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

عدالت سازمانی به‌عنوان اقدام یا تصمیمی اخلاقی، مذهبی، منصفانه و قانونی شناخته می‌شود (Pekurinen et al., 2017). عدالت سازمانی یک نگرش عمده برای کارکنان و سازمان‌هاست (Swalhi et al., 2017). مطالعات متعدد نشان می‌دهد که پابندی یا نقض عدالت سازمانی، نگرش و رفتار کارکنان در محیط کار را شکل می‌دهد (Colquitt et al., 2001). وقتی کارکنان بر این باور باشند که رفتارها در سازمان عادلانه است، نگرش و رفتارهای مثبتی مانند اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی و رفتارهای مثبت سازمانی افزایش می‌یابد (Khan and Rashid, 2015) و در مقابل ادراک بی‌عدالتی، نگرش‌های منفی به سوی کار و سازمان را ایجاد می‌کند که در نتیجه عامل بیرونی و عینی آن رفتارهای مخرب و انحرافی است (Yildiz and Alpkhan, 2015). کارکنان وقتی بر این باور باشند که با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود، نگرش و رفتارهایی منفی مانند ترک خدمت، دزدی، خرابکاری و رفتارهای انحرافی در محیط کار بیشتر می‌شود (Ambrose et al., 2002).

اگرچه تحقیقات عدالت سازمانی بیشتر برای ادراک عدالت توسط کارکنان سازمان بوده است؛ اما محققان از سؤال «چرا مدیران پایبند یا ناقض عدالت سازمانی هستند؟» چشم‌پوشی نکرده‌اند. برای پاسخگویی به این سؤال نیاز است جهت تحقیق، از دریافت‌کنندگان عدالت سازمانی به کنش‌گران عدالت سازمانی تغییر یابد.

با مرور پیشینه ادبیات عدالت سازمانی می‌توان فهمید که در کارهای اولیه، تأکید بر کنش‌گران عدالت سازمانی یا همان مدیران بوده است. به‌طور مثال، لویثال^۱ (۱۹۸۰) در نظریه‌پردازی عدالت سازمانی عنوان می‌کند که چگونه می‌توان قوانین مختلف تخصیص منابع و یا قوانین رویه‌ای عدالت سازمانی را در میان کارکنان پرورش داد. علاوه بر این، فولگر و بیز^۲ (۱۹۸۹) عدالت میان‌فردی را به‌عنوان مسئولیت مدیران و گرینبرگ^۳ (۱۹۹۰) شکل‌بندی عدالت سازمانی را به‌عنوان استراتژی مدیران، مطرح کرده‌اند.

در ربع قرن گذشته تحقیقات زیادی درباره ارتباط میان ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی صورت

1-Lventhal

2-Folger and Bies

3-Greenberg

گرفته است (Jiang et al., 2015). درمقابل، دانش عدالت سازمانی درباره‌ی عواملی که مدیران را به عدالت سازمانی پایبند یا مانع می‌شود، اندک است. تحقیقات پیرامون علل پایبندی مدیران به عدالت سازمانی در مراحل اولیه است و تلاش‌ها در این زمینه غیرسیستماتیک بوده و همچنین، نبود چارچوبی منسجم در شناسایی عوامل مؤثر بر پایبندی مدیران، دیده می‌شود. شناخت عوامل پایبندی مدیران به عدالت سازمانی نه تنها باعث افزایش بینش درباره‌ی علت‌ها می‌شود، بلکه موانعی را که بر سر پایبندی مدیران به عدالت سازمانی قرار دارد نیز مشخص می‌کند. با توجه به توضیحات بالا، این پژوهش در پی طراحی الگوی پایبندی مدیران به عدالت سازمانی با رویکرد فردی و موقعیتی است.

پیشینه پژوهش

مفهوم پایبندی به قوانین عدالت^۱:

پایبندی به قوانین عدالت بعنوان اقداماتی است که مدیران مطابق با استانداردهای عدالت در سازمان عمل می‌کنند، در حالی که نقض قوانین عدالت، عمل نکردن مطابق با استانداردهای عدالت در سازمان تعریف می‌شود. به عنوان مثال، مدیری که تصمیم‌های کلیدی خود را برای کارکنان توضیح می‌دهد به عنوان پایبند به قوانین عدالت و مدیری که به طور آشکار متناقض با خواسته‌ها و یا اعتقادات کارکنان تصمیم‌گیری و یا رفتار می‌کند نقض‌کننده قوانین عدالت معرفی می‌شود (Scott et al., 2009).

پایبندی به قوانین عدالت و نقض قوانین عدالت به احتمال زیاد به برداشت توصیفی از عدالت توجه دارد و کمتر برای ارزیابی ادراک افراد درباره عدالت اعمال شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این امر کلوگیت^۲ و همکاران (۲۰۰۱) نشان دادند، ادراک عدالت کارکنان فقط نیمی از تنوع ادراک عدالت را شرح می‌دهد. انتظار می‌رود که کنشگران و دریافت‌کنندگان براساس یک توافق درونی به قوانین عدالت پایبندی نشان دهند تا اینکه عادلانه یا ناعادلانه رفتار کنند. درعین حال باید توجه داشت که چنین توافقی بصورت احتمالی است و مطلق نمی‌باشد.

1-Justice rule adherence

2- Colquitt

عوامل موثر بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت

برای پیش‌بینی پایبندی مدیران به قوانین عدالت مهم است که میان عوامل فردی و موقعیتی تفکیک قائل شویم. با توجه به این امر در زیر به شرح این عوامل خواهیم پرداخت:

عوامل فردی پایبندی به قوانین عدالت

برای شناخت عوامل فردی تاثیرگذار بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان، از ادبیات تصمیم‌گیری اخلاقی کمک گرفته شده است. برخلاف تحقیقات عدالت سازمانی، تحقیقات تصمیم‌گیری اخلاقی، بیشتر بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کنشگران تمرکز دارد و شرایط مناسبتری را برای فکر کردن درباره عوامل فردی رفتار کنشگران در اختیار می‌گذارد. در ادامه تفاوت مفاهیم رفتار اخلاقی و رفتار عادلانه را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

رفتار اخلاقی و رفتار عادلانه بهم مرتبط می‌باشند. هر دو این مفاهیم بر انجام آن چه که درست است، تاکید دارد. با این حال باید توجه داشت که مفاهیم قضاوت اخلاقی و قضاوت عادلانه یکی نیستند.

رست^۱ (۱۹۸۶) بررسی کرد که فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی آشکارا نتیجه رفتار و عمل اخلاقی است. او برای رفتار اخلاقی چهار جز مجزا را شناسایی کرد: آگاهی اخلاقی، قضاوت اخلاقی، انگیزه اخلاقی و شخصیت اخلاقی. امبرسو و همکاران (۲۰۰۹) از متغیرهای مورد استفاده رست الگوبرداری کردند و متغیری به نام خودکارآمدی عدالت را به مدل رست (۱۹۸۶) اضافه کردند تا مدل رفتار عادلانه کامل‌تر شود (Ambrose and Schminke, 2009).

اولین عامل فردی تاثیرگذار بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت آگاهی به عدالت^۲ است که به معنای، میزان حساسیت اخلاقی مدیران، نسبت به مسائل مرتبط به قوانین عدالت در محیط کار است. عوامل فردی تاثیرگذار بر آگاهی از عدالت شامل مولفه‌های حساسیت به برابری^۳، حساسیت به عدالت^۴، تمایل به عدالت^۵ و صفت‌های اخلاقی است (Ambrose

1-Rest

2-Justice awareness

3-Equity sensitivity

4-Justice sensitivity

5-Justice orientation

and Schminke, 2009a). تحقیق بلاکلی^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، نشان می‌دهد که حساسیت افراد نسبت به نابرابری نیز متفاوت است و این حساسیت تعدیل‌گر روابط بی‌عدالتی و پیامدهای آن است. امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹) پیشنهاد دادند حساسیت به برابری بیشترین توجه خود را بر روی عدالت توزیعی نهاده است و همچنین بیشتر تحقیقات به بررسی میزان حساسیت به برابری دریافت‌کنندگان در سازمان بوده است اما ممکن است مدیران در حساسیت به برابری همچنین متفاوت باشند. تحقیقات باومرت و اشمیت^۲ (۲۰۱۶) اهمیت حساسیت به عدالت برای درک کامل پدیده‌های عدالت نظیر اعتراض، انتقام و بخشش، همکاری، جبران خسارت و مجازات، شجاعت اخلاقی و همبستگی میان افراد را برجسته می‌کند. تمایل به عدالت به گستره‌ای که افراد، عدالت را بعنوان یک فضیلت اخلاقی درونی کرده‌اند و به مفروضات مربوط به آن توجه نشان می‌دهند اشاره دارد (Liao and Rupp, 2005 : 244). متأسفانه، تحقیقات تجربی اندکی در تمایل به عدالت صورت گرفته است. علاوه بر این تحقیقات لیو و راپ (۲۰۰۵) نیز از تاثیرات تمایل به عدالت چندان پشتیبانی نمی‌کند. میری و هکلنا^۳ (۲۰۰۲) دریافتند که میزان رشد اخلاق شناختی^۴ افراد با میزان استفاده از قوانین رویه‌ای آنان در ارتباط است و اینکه هرچه افراد از سطح بالاتری از رشد اخلاقی برخوردار باشند میزان تعصبات آنان کاهش می‌یابد و نسبت به عدالت رویه‌ای پایبندی بیشتری نشان خواهند داد. متعاقباً فولگر و کراپانزنو^۵ (۲۰۰۱) مشاهده کردند مدیرانی که از سطح اخلاقی (استدلالتگری اخلاقی، رشد اخلاقی) بالاتری برخوردار هستند نسبت به عدالت حساسیت بیشتری نشان می‌دهند.

دومین عامل فردی پایبندی مدیران به قوانین عدالت، قضاوت عادلانه^۶ است. قضاوت عادلانه، تحلیل مسائل عدالت و اعتقاد درباره بایدهای رفتاری و نتایج مناسب در ارتباط با مسائل عدالت است. تحقیقات صورت گرفته درباره قضاوت عادلانه که پیشنهاد می‌دهد که ارزش‌های اخلاقی مدیران شامل اخلاقی رفتار کردن، صداقت، مسئولیت پذیری و اعتماد می‌باشد که این ویژگی‌ها با ابعاد عدالت رویه‌ای و میان‌فردی (پرهیز از تعصب، احترام، صداقت) همخوانی و مشابهت دارد. در حالی که تعهد اخلاقی بیشتر متناسب با عدالت

1-Blakely

2-Baumert & Schmitt

3-Myry and Helkarna

4 -Cognitive moral

5-Folger and Cropanzano

6-Justice Judgment

توزیعی است. اما فولگر (۲۰۰۱) براین باور است که پاسخگویی اخلاقی منجر به ارتقا هر سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و میان‌فردی است. متعاقبا جانسون^۱ و همکاران (۲۰۱۴) ارتباط میان خودپنداره^۲ و عدالت را مورد تحقیق قرار دادند. آنان بین سه سطح خودپنداره فردی، گروهی و اجتماعی تمایز قائل شدند. آنان دریافتند که سطح فردی خودپنداره با عدالت توزیعی، سطح گروهی خودپنداره با عدالت میان‌فردی و سطح اجتماعی خودپنداره با عدالت رویه‌ای مرتبط است. همچنین تحقیقات خودطرحواره^۳ نشان می‌دهد، افرادی که از عدالت، طرحواره‌ای در ذهن دارند به احتمال بیشتری نیت خود را به عمل تبدیل می‌کنند (Sheeran and Orbell, 2000). طرحواره شخصی، فرآیند پردازش اطلاعات مربوط به خود است. بدین ترتیب افرادی که خودطرحواره عدالت دارند احتمال دارد مسائل مرتبط با عدالت را درک کنند و همچنین عدالت را به عنوان یک ارزش در تصمیم‌گیری خود وارد کنند.

سومین عامل فردی پایبندی مدیران به قوانین عدالت انگیزه عدالت^۴ است. انگیزه عدالت، میزان قدرت عدالت نسبت به ارزش‌های دیگر سازمان مانند موفقیت و قدرت که می‌تواند نظر فرد را به خود جلب کند تعریف می‌شود. پایبندی به قوانین عدالت احتمالا زمانی اتفاق می‌افتد که عدالت مقدم بر ارزش‌های دیگر فرد باشد. تحقیقات کولینبرگ^۵ (۱۹۸۴) نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی ممکن است بر اهمیت نسبی از عدالت در مقابل ارزش‌های دیگر در انگیزه رفتار عادلانه تاثیرگذار باشد. بلادر و چن^۶ (۲۰۱۲) استدلال کردند که ایجاد و حفظ هویت مطلوب^۷، انگیزه‌ای مهم برای پایبندی مدیران به قوانین عدالت است. آنان تائید کردند که رهبران بلندپایه در چشم دیگران دارای قدر و منزلت و احترام می‌باشند، آنان برای حفظ این تصویر در ذهن زیردستان سعی می‌کنند با زیردستان خود رفتار منصفانه‌تری داشته باشند. پایبندی یا نقض قوانین عدالت ممکن است به صورت آگاهانه انگیزه‌ای برای ایجاد تصویر مطلوب است. عامل انگیزشی دیگر، توافق

1 -Johnson

2 -Self-concept

3 -Self-schema

4-Justice Motivation

5-Kohlberg

6 -Blader and Chen

7 -Ccreate and maintain desired identities

اثربخش با کارکنان است. براساس تئوری توافق اثربخش^۱ با زیردستان، مدیران خواهان نفوذ و کنترل بر محیط خود هستند. این انگیزه در نقش رهبری مدیران نهفته است آنان از طریق قدرتی که دارند و با ابزارهای پاداش و تنبیه و اطلاعاتی که در اختیار دارند نتایج مورد نظر خود را بدست می‌آورند (Yukl and Fable, 1991) و هنگامی که کارکنان مشاهده کنند مدیران به عدالت سازمانی پایبند هستند، ممکن است این عمل مدیران را با حس تعلق به سازمان و انجام رفتارهای مثبت جبران کنند (Ghosh et al, 2017). در پژوهش لرنر^۲ (۱۹۸۰)، مدیران عنوان کردند که انگیزه پایبندی به قوانین عدالت، عدالتخواهی^۳ است. کارلسمیت^۴ و همکاران (۲۰۰۲) اظهار کردند، اقدامات کیفی مستحق مستحق کسانی است که جهان را از عدالت خارج می‌کنند و مدیران زمانی از عدالت کیفی استفاده می‌کنند که زیردستان قوانین عدالت را نقض می‌کند و توازن جهان عادلانه را از بین می‌برند. اسکات و همکاران (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) در پژوهش خوداظهاری کردند که پایبندی به قوانین عدالت دارای منشا عاطفی است بطوری که انگیزه برای پایبندی به قوانین عدالت، بیشتر کردن عاطفه مثبت و انگیزه برای نقض قوانین عدالت، کم کردن عاطفه منفی است.

چهارمین عامل فردی پایبندی به قوانین عدالت، خودکارآمدی عدالت^۵ است. خودکارآمدی توان سازنده‌ای است که بدان وسیله، مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به‌گونه‌ای اثربخش ساماندهی می‌شود تعریف می‌کند. تحقیقات امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹) نشان می‌دهد، افرادی که خودکارآمدی خود در یک وظیفه خاص باور دارند، انجام آن وظیفه برای آنها آسانتر است.

آخرین عامل فردی شخصیت عدالت^۶ است. شخصیت عدالت انعکاس دهنده اراده فرد برای برای تبدیل نیت عدالت به عمل عدالت است. امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹) این واژه را از رست عاریه گرفتند که پیشنهاد می‌دهد، شخصیتی اخلاقی است که دارای ویژگی‌های مانند پشتکار، ثبات قدم، استحکام عقیده و شجاعت می‌باشد. تحقیقات کلوگیت و

1- Effecting compliance

2 -Lerner

3- Belife in a just word

4- Carlsmith

5- Justice Self-Efficacy

6 -Justice Character

جکسون^۱ (۲۰۰۶) درباره شخصیت عدالت که صفت‌های اخلاقی را بعنوان متغیرهای فردی که ممکن است اراده افراد را برای عمل کردن هنگامی که با مسائل عدالت روبرو می‌شوند را مورد بررسی قرار دادند. آنان اثر تعدیلگری صفت‌های اخلاقی در رابطه میان ادراک انصاف و واکنش به آن را مورد بررسی قرار دادند و پیشنهاد دادند که فاکتورهای زمینه‌ای ممکن است بر شخصیت عدالت تاثیر داشته باشد. اگرچه جوج^۲ و همکاران (۱۹۹۷) خودارزیابی هسته‌ای^۳ را در بررسی عدالت مورد استفاده قرار ندادند اما به نظر می‌رسد خودارزیابی هسته‌ای ارتباط قوی با پشتکار و شجاعت داشته باشد. خودارزیابی هسته‌ای بیانگر باور فرد درباره خود و دیگران است (Ambrose and Schminke, 2009a). خود ارزیابی هسته‌ای سنجش عزت نفس، منبع کنترل و روان‌نژندی فرد است. افرادی که خودارزیابی هسته‌ای دارند با احتمال بیشتری، به قوانین عدالت پایبندی نشان می‌دهند.

عوامل موقعیتی^۴ پایبندی مدیران به قوانین عدالت

با توجه به ویژگی‌های موقعیتی پایبندی به قوانین عدالت، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل زیردستان می‌تواند متفاوت باشد. نتایج فاکتورهای سازمانی شامل مطلوبیت پیامدها، شرایط عدم اطمینان، فرهنگ و جو عدالت، ساختار سازمان و اهمیت نسبی هنجارها و قوانین عدالت و عامل مدیریتی شامل محدوده اختیار مدیران آموزش، انتخاب، پشتیبانی سازمانی و سیستم پاداش است. در حالی که عامل زیردستان شامل ویژگی‌های کاریزماتیک آنان مانند شجاعت، نیاز به تعلق و کنترل می‌باشد. که در ادامه به طور مبسوط شرح داده می‌شود.

امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹) با بررسی ۴۵ تحقیق تجربی دریافتند، هنگامی که نتایج سازمان نامطلوب است، عدالت رویه‌ای در سازمان مهم‌تر می‌شود. هر چند بیشتر مطالعات بر تاثیر پیامدهای نامطلوب بر ادراک کنندگان عدالت سازمانی بوده است اما نامطلوب بودن نتایج تصمیم‌ها ممکن است بر آگاهی عدالت مدیران تاثیر داشته باشد. فولگر و اسکارلیسکی^۵ (۱۹۹۸) در بحث مشابه‌ای اشاره می‌کنند که حساسیت به عدالت در شرایط عدم اطمینان افزایش می‌یابد.

1- Colquitt and Jackson

2 -Judge

3-Core self-evaluation

4-Situational factors

5-Folger and Skarlicki

تحقیقات فراوانی در زمینه‌ی رهبری و جو عدالت انجام شده است. گرجان^۱ و همکاران (۲۰۰۴) پی‌بردند که رهبران بر برجستگی ارزش‌های افراد با دو روش تاثیر می‌گذارند. ابتدا، رفتار رهبر ممکن است به طور مستقیم با عمل کردن سریع مطابق با (تضاد با) ارزش‌ها، ارزش‌ها را برجسته کند. دوم اینکه رهبر به نوبه خود ممکن است از طریق جو عدالت بر نفوذ برجستگی ارزش‌ها، تاثیر گذارد. اما تحقیقی که آیا ادراک کارکنان از رفتار عادلانه مدیران می‌تواند پایبندی مدیران به قوانین عدالت تاثیر داشته باشد یا خیر؟ انجام نشده است. همگام با این ایده، دیست^۲ و همکاران (۲۰۱۷) طی پژوهشی دریافته‌اند که جو عدالت رویه‌ای بر رفتارهای انتقام‌جویانه و رفتارهای پرخاشگرانه در سازمان تاثیر دارد و همچنین می‌تواند آگاهی به عدالت مدیران را افزایش دهد.

تحقیقات اشمنیک و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که ادراک عدالت تا حدی تحت تاثیر ساختار سازمانی است. آنان دریافته‌اند که تمرکز با عدالت رویه‌ای و هم چنین فرض کردند که بر عدالت میان فردی نیز تاثیر داشته باشد. آنان رابطه میان رسمیت و عدالت سازمانی را به صورت U برعکس شناسایی کردند و اظهار کردند رسمیت متوسط ممکن است منجر به بالاترین سطح عدالت رویه‌ای شود.

ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هنجارهای توزیع دارای پیچیدگی است. فرهنگ بر روابط میان فردی درون گروه و افراد بیرون از گروه در استفاده از هنجارهای توزیع منابع نفوذ دارد.

بارت-هاوارد و تایلر^۳ (۱۹۸۶) به بررسی تاثیر متغیرهای موقعیتی و اهمیت هدف‌ها بر شش معیار قوانین عدالت رویه‌ای پرداختند و آنان دریافته‌اند که هم عوامل موقعیتی (رسمی و غیررسمی، رقابتی و همکاری) و هم هدف‌های سازمانی (ماکزیمم کردن بهره‌وری و افزایش انسجام گروهی) بر قوانین عدالت رویه‌ای تاثیر دارند. اما آنان دریافته‌اند که مدیران و دریافت‌کنندگان در برابر قوانین عدالت تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند و هم متغیرهای موقعیتی و هم اهمیت هدف‌ها بر قوانین عدالت اثر دارند.

تحقیقات اسکات و همکاران (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که مدیران بیشترین اختیار را برای عدالت میان فردی و کمترین اختیار را برای عدالت توزیعی دارند. عدالت توزیعی تابع

1-Grojean

2-Dietz

3-Barrett-Howard and Tyler

تأثیرات عوامل سیستماتیک سازمانی است و مدیران به اجبار مجبورند که به قوانین عدالت پایبند باشند. آنان تائید می‌کنند که مدیران کمترین اختیار برای توزیع منابع دارند چرا که توزیع، تابع قراردادهای قانونی و چانه‌زنی دسته‌جمعی و یا تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی است.

آموزش می‌تواند بر خودکارآمدی عدالت افراد تأثیر گذارد. آموزش کمک می‌کند مهارت‌های افراد افزایش یابد و همچنین افراد را برای روبرو شدن با اخبار بد و رویدادهای مرتبط به عدالت آماده سازد. همچنین آموزش به تصمیم‌گیری راحت‌تر افراد در موقعیت‌های ناراحت‌کننده کمک می‌کند. بنابراین آموزش عدالت با افزایش خودکارآمدی، تأثیر مستقیم بر رفتار عادلانه مدیران خواهد داشت. همچنین بررسی‌های لس و پچسی^۱ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که افزایش حمایت سازمانی با افزایش سطح عزت‌نفس سازمانی در ارتباط است.

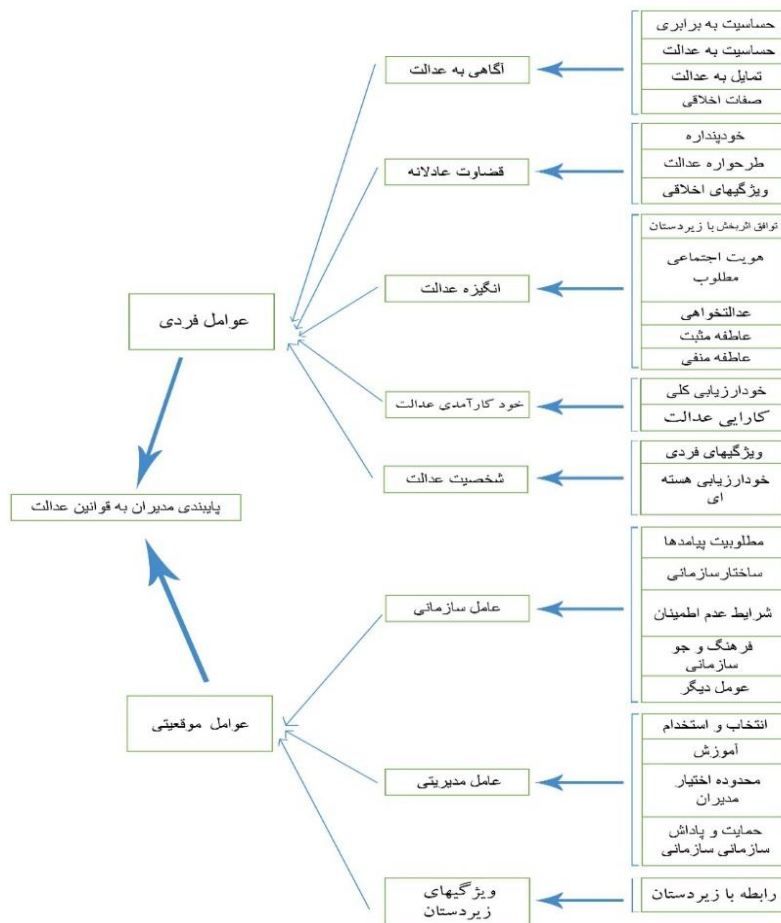
آخرین فاکتور موقعیتی که ممکن است بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت تأثیر گذارد ویژگی‌های زیردستان^۲ است. کورسگارد^۳ و همکاران (۱۹۹۸) بررسی کردند که چگونه ویژگی‌های زیردستان بر رفتار منصفانه مدیران تأثیر دارد. همچنین آنان در تحقیق دیگر دریافتند، مدیرانی بیشتر پایبند به قوانین عدالت هستند که کارکنان دارای ویژگی‌های کاریزماتیک باشند به طور مثال هنگامی که زیردستان دارای جسارت و یا نیاز به تعلق و یا کنترل بیشتری می‌باشند مدیران رفتار عادلانه بیشتری از خود بروز می‌دهند و زیردستان جسور باعث افزایش آگاهی مدیران از قوانین عدالت می‌شوند.

با مروری بر پژوهش‌های حاضر، مشخص می‌شود محققان از عوامل مختلفی به عنوان عوامل تأثیرگذار پایبندی مدیران به قوانین عدالت یاد کرده‌اند. نمایشی از گستره این عوامل در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

1- Lce and Peccei

2- subordinate assertive

3- Korsgaard



شکل ۱: مدل مفهومی پایبندی مدیران به قوانین عدالت (با رویکرد فردی و موقعیتی)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث فلسفی پژوهش در زمره پارادایم اثبات گرایی از نوع بنیادی و از حیث صبغه پژوهش کمی است. این پژوهش از حیث هدف، توصیفی است. روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. همچنین روش انجام این پژوهش به طور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی تأییدی

است. داده‌ها، از طریق مطالعات آرشیوی و پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته گردآوری شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش مدیران سطوح مختلف مدیریت (ریاست، معاونت و سرپرستی) در ۳۴ دستگاه دولتی مشمول بودجه جاری استان فارس می‌باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به این صورت که سازمان‌های دولتی استان فارس براساس تقسیم بندی پورعزت (2017: 261-266) به چهار زیرسیستم اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداری تفکیک شده و سپس بصورت تصادفی ساده پرسشنامه میان مدیران سازمان‌های منتخب توزیع شد. حجم نمونه مورد نیاز برای اجرای پیمایش برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد. به منظور اطمینان از تکمیل پرسشنامه توسط کلیه مدیران نمونه آماری ۴۱۰ پرسشنامه توزیع شد که در مجموع ۳۸۴ پرسشنامه دریافت شد (نسبت بازگشت ۹۳ درصد) از این بین ۳۵۶ پرسشنامه کامل و صحیح انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزار سنجش متغیرها و بررسی پایایی:

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته که برای بررسی رابطه علی میان متغیرها مورد استفاده قرار گرفته‌اند استفاده شده است و شامل: پرسشنامه عوامل فردی: مقیاس بعد آگاهی به عدالت راب (۲۰۰۳) شامل ۴ مولفه و ۱۴ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۸۴)، بعد قضاوت عادلانه جانسون و همکاران (۲۰۱۴) شامل ۳ مولفه و ۱۲ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۸۸)، بعد انگیزه عدالت اسکات و همکاران (۲۰۱۴) شامل ۵ مولفه و ۱۳ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۸۹)، خودکارآمدی عدالت امبرسو و اشمنیک (۲۰۰۹) شامل ۲ مولفه و ۶ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۶۵) و شخصیت عدالت جاج و همکاران (۱۹۹۷) شامل ۲ مولفه و ۷ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۶۶) به کار گرفته شد. پرسشنامه عوامل موقعیتی: مقیاس بعد سازمانی امبرسو و اشمنیک (۲۰۰۹) شامل ۵ مولفه و ۱۶ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۹۲)، بعد مدیریتی اسکات و همکاران (۲۰۱۴) شامل ۴ مولفه و ۱۵ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۸۸) و بعد زیردستان محقق ساخته شامل ۱ مولفه و ۳ شاخص (الفای کرونباخ، ۰/۷۲) به کار گرفته شد.

پرسشنامه پایبندی مدیران به قوانین عدالت: شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت میان‌فردی اسکات و همکاران (۲۰۱۴) با ۳ شاخص (آلفای کرونباخ ۰/۹۲) به کار گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

پیش از انجام تحلیل عاملی از شاخص *KMO* و آزمون بارتلت استفاده گردید که نتایج آن به شرح جدول شماره ۱ است.

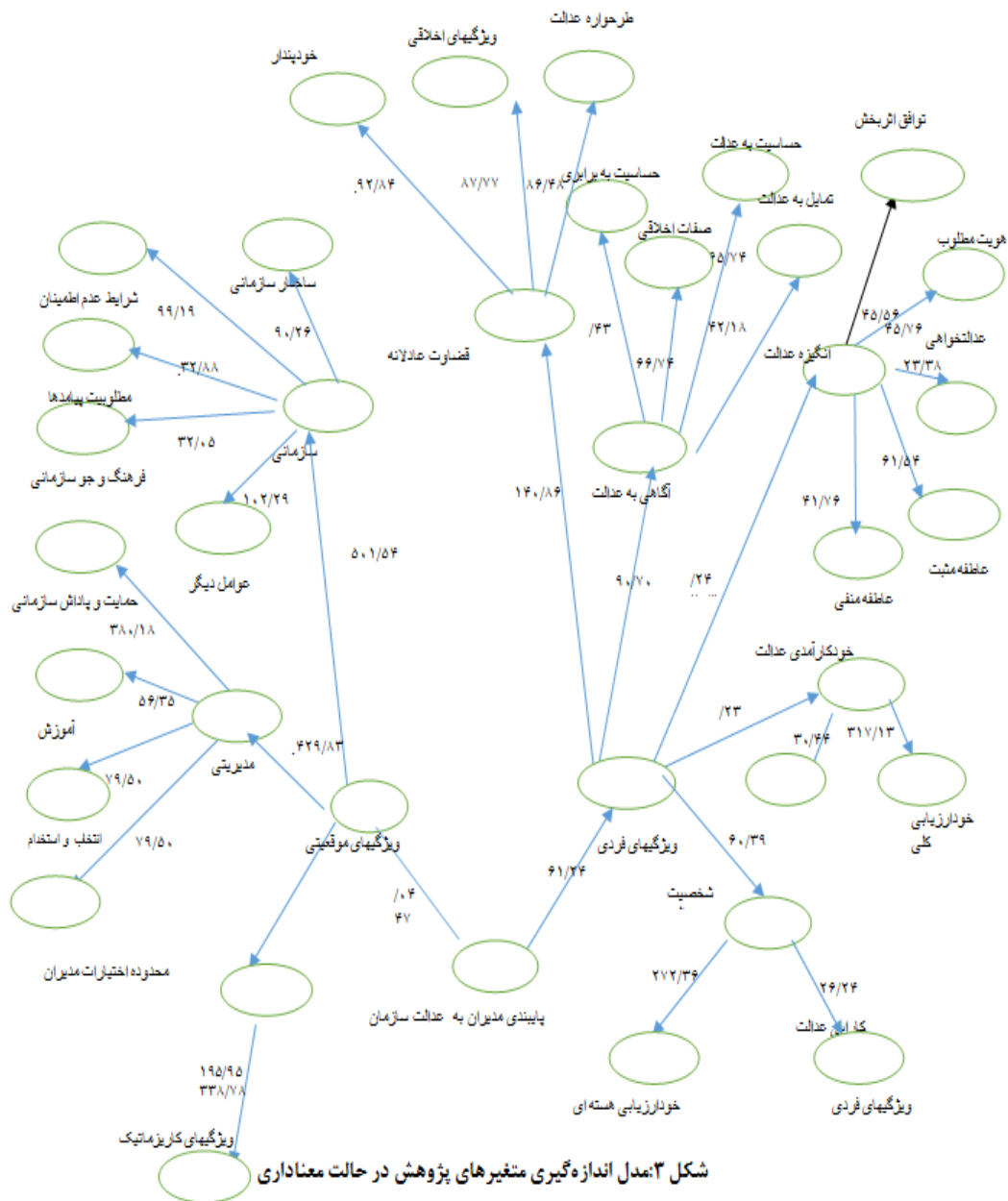
جدول ۱: نتایج آزمون *kmo* و بارتلت عامل فردی و موقعیتی

متغیر	شاخص <i>KMO</i>	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
عامل فردی	.۸۳۷	۱۷۴۲/۹۳۶	۱۲۰	...
عامل موقعیتی	.۸۷۸	۱۴۸۸/۳۵۹	۴۵	...

با توجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه بدست آمده در خروجی نرم‌افزار *PLS* در هر دو بعد فردی و موقعیتی بزرگتر از ۰/۷ است و همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماره بدست آمده در بعد فردی (۱۷۴۲/۹۳۶) و در بعد موقعیتی (۱۴۸۸/۳۵۹) را نشان می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که این نتایج حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل‌های شماره ۲ و ۳ خروجی تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار *PLS* را در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: خروجی تحلیل عاملی عوامل فردی

متغیر	ضریب استاندارد	ضریب معناداری
آگاهی عدالت	۰/۹۵۶	۱۹۸/۰۱۶
قضاوت عادلانه	۰/۹۴۴	۱۵۸/۴۷۵
انگیزه عدالت	۰/۹۶۶	۲۵۲/۲۲۳
خودکارآمدی عدالت	۰/۸۹۶	۸۷/۰۰۵
شخصیت عدالت	۰/۸۸۱	۷۰/۳۹۳

جدول شماره ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی عوامل فردی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر ۵ بعد مربوط به عوامل فردی تأیید شدند و ضرایب بدست آمده نشان می‌دهد ابعاد شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (عوامل فردی) دارند و به خوبی توانسته‌اند سطح اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. همچنین در بین ۱۶ مولفه و ۵۶ شاخص شناسایی شده برای عوامل فردی، با توجه به عدد معناداری بدست آمده "میزان توانایی فرد در پایبندی به قوانین عدالت" از بین شاخص‌های مربوط به خودکارآمدی عدالت "استقامت بر پایبندی به قوانین عدالت" از بین شاخص‌های مربوط به شخصیت عدالت رد شدند و در نهایت ۵۴ شاخص شناسایی شده برای عوامل فردی تأیید گردید.

جدول ۳: خروجی تحلیل عاملی تأییدی عوامل موقعیتی

متغیر	ضریب استاندارد	ضریب معناداری
سازمانی	۰/۹۸	۷۰۹/۰۱۶
مدیریتی	۰/۹۸	۴۵۴/۹۵۸
ویژگی‌های زیردستان	۰/۹۴	۱۷۳/۵۲۳

جدول شماره ۳ نتایج تحلیل عاملی تأییدی عوامل موقعیتی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر ۳ بعد مربوط به عوامل سازمانی تأیید شدند و ضرایب بدست آمده نشان می‌دهد ابعاد شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (عوامل موقعیتی) دارند و به خوبی توانسته‌اند سطح اصلی مورد نظر را تبیین نمایند. همچنین در میان ۱۱ مولفه و ۳۵ شاخص شناسایی شده برای عوامل موقعیتی، با توجه به عدد معناداری بدست آمده

"برنامه آموزشی بهبود جو عدالت" از بین شاخص‌های مربوط به آموزش عدالت رد شدند و در نهایت ۳۴ شاخص شناسایی شده برای عوامل سازمانی تأیید گردید.

جدول ۴: خروجی تحلیل عاملی تأییدی پایبندی مدیران به قوانین عدالت

متغیر	ضریب استاندارد	ضریب معناداری
عوامل فردی	۰/۴۰۲	۴۵/۴۲۶
عوامل موقعیتی	۰/۶۲۸	۷۶/۸۷۶

جدول شماره ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی پایبندی مدیران به قوانین عدالت را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر دو عامل فردی و عامل موقعیتی مربوط به پایبندی مدیران به قوانین عدالت تأیید شدند و ضرایب بدست آمده نشان می‌دهد مولفه‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر پایبندی مدیران به قوانین عدالت دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر مورد نظر را تبیین کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی ۸ بعد فردی و موقعیتی که بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت سازمان اثر دارد، می‌باشد. محاسبه و تحلیل شاخص‌های برآوردگی مدل پژوهش حاضر نشان داد که طراحی الگوی به منظور شکل‌گیری عوامل فردی پایبندی مدیران به قوانین عدالت شامل، آگاهی به عدالت، قضاوت عادلانه، انگیزه عدالت، خودکارآمدی عدالت و شخصیت عدالت است و داده‌های گردآوری شده به خوبی برآزش شده است و همچنین انگیزه عدالت و آگاهی به عدالت در سطح فردی دارای بیشترین اهمیت‌ها برای پایبندی به قوانین عدالت است. برخی از عوامل فردی در این پژوهش با یافته‌های مطالعات ایب^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، جانسون و همکاران (۲۰۱۴)، بلادر و چن (۲۰۱۲)، امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹)، تاپر^۲ (۲۰۰۷)، گرینبرگ (۲۰۰۶) و کلوگیت و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. برای پایبندی مدیران به قوانین عدالت در ابتدا باید مسائل مرتبط با عدالت را مدیران تشخیص دهند و هنجارها و قوانین عدالت درباره مسائل بکار گرفته شود و اینکه انگیزه رفتار عادلانه باید قوی‌تر از انگیزه‌های دیگر باشد و اینکه مدیران برای انجام رفتار عادلانه مهارت داشته باشند و دارای شخصیت عادلانه باشد.

1-Eib

2-Tepper

از دیگر سو عوامل موقعیتی پایبندی مدیران به قوانین عدالت شامل سازمانی، مدیریتی و ویژگی‌های زیردستان نیز با داده‌های گردآوری شده به خوبی برازش دارد و عوامل سازمانی دارای بیشترین اهمیت برای پایبندی به قوانین عدالت است. برخی از عوامل موقعیتی در این پژوهش با یافته‌های مطالعات ایب (۲۰۱۵)، اسکات و همکاران (۲۰۰۹، ۲۰۱۴)، امبرسو و اشمینیک (۲۰۰۹)، فریسقوه و کلب^۱ (۲۰۰۸) و کوللا^۲ (۲۰۰۷) همخوانی دارد. پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان در صورتی هموارتر می‌شود که افرادی که با قوانین عدالت آشنایی دارند، انگیزه و مهارت و شخصیت عادلانه دارند، در سازمان انتخاب و استخدام شوند و با آموزش مباحث عدالت به مدیران، پنج جزء عوامل فردی تاثیرگذار بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت را می‌توان تقویت کرد و در نهایت اینکه با ایجاد جو عادلانه می‌توان از پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان حمایت و پشتیبانی نمود.

واضح است که مدل پایبندی مدیران به قوانین عدالت علاوه بر ادبیات عدالت، دیدگاه مختلفی از عدالت را نیز دربر می‌گیرد. پژوهش انجام شده مکمل پژوهش‌های واکنش ادراک‌کنندگان به عدالت است. علاوه بر این، مدل ارائه شده در این پژوهش مکانیزمی را برای اینکه چرا مدیران به قوانین عدالت پایبند می‌باشند، آماده می‌کند. مدل ارائه شده می‌تواند علت‌های پایبندی به قوانین عدالت را به مدیران بشناساند. مانند اینکه آیا آنها مسائل مرتبط عدالت را می‌شناسند؟ آیا آنها از قوانین و هنجارهای عدالت برای قضاوت درباره مسائل عدالت استفاده می‌کنند؟ آیا آنها مهارت‌های لازم برای رفتار عادلانه دارند؟ آیا آنها دارای اراده برای تصمیم‌گیری عادلانه هستند؟ آیا عوامل موقعیتی دیگری در سازمان وجود دارد که مهم‌تر از عدالت باشد؟

با درک قوانین عدالت، مدیران سازمان‌ها می‌توانند به حل مسائل ریشه‌ای بی‌عدالتی و توسعه اخلاقی متناسب با این مشکلات گام بردارند.

محقق در انجام پژوهش با محدودیت‌هایی شامل محدودیت‌های تعمیم نتایج از واکنش کارکنان (دریافت‌کنندگان) به رفتارمدیران (مجریان)، تفاوت ادراک دریافت‌کنندگان و کنشگران قوانین عدالت در سازمان و در نهایت تمایز میان بی‌عدالتی عمدی و غیرعمدی مواجه بود.

1- Frisque and Kolb

2-Colella

همچنین تحقیقات آینده می‌تواند درباره ارتباط میان پنج جزء عوامل فردی صورت گیرد. به طور مثال از لحاظ تئوریک آیا آگاهی عدالت باید قبل از انجام رفتار عادلانه باشد؟ آیا باید، قبل از اینکه انگیزه عدالت مهم شود، یک دوره شناسایی وجود داشته باشد؟ چه تاثیر نسبی هر یک از پنج جزء عوامل فردی دارد؟ آیا انگیزه عدالت مهم‌تر از قضاوت عادلانه برای پایبندی به قوانین عدالت است؟ کدام یک از پنج جزء عوامل فردی در پایبندی افراد به قوانین عدالت نقش بیشتر یا کمتر را بازی می‌کند؟ آیا هر پنج جزء عوامل فردی، پیامدهای متفاوتی دارد؟

References

- 1-Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2001). Are flexible organizations the death knell for the future of procedural justice? In: R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace II: From theory to practice* (pp. 229-244). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 2-Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- 3-Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009a). Assessing roadblocks to justice: A model of fair behavior in organizations. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 28, pp. 219-263): Emerald Group Publishing Limited.
- 4-Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009b). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500
- 5-Baumert, A. & Schmitt, M. (2016). Justice sensitivity. In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (pp. 161-180). Springer
- 6-Barrett-Howard, E., & Tyler, T. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296-304
- 7-Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.
- 8-Blakely, G., Andrews, M., & Moorman, R. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273.
- 9-Carlsmith, K. M., Darley, J. M., & Robinson, P. H. (2002). Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 284-299.
- 10-Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32, 55-71.
- 11-Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- 12-Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.

- 13-Dietz, J., Robinson, L. S., Folger, R., Baron, R. (2017). The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3):317-326
- 14-Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Näswall, K., & Sverke, M. (2015). The interaction between organizational justice and job characteristics: Associations with work attitudes and employee health cross-sectionally and over time. *Economic and Industrial Democracy*. ISSN 0143-831X, E-ISSN 1461-7099, Vol. 36, no 3, p. 549-582
- 15-Ghosh, D., Sekiguchi, T., and Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *J. Bus. Res.* 75, 130–137. Doi. 101016/j. burrs: 2017.02.013
- 16-Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- 17-Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58--69.
- 18-Grojean. M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- 19-Folger, R. (2001). Fairness as denounce. In: S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds), *Research in social issues in management* (Vol. I, pp. 3-33). New York: Information Age Publishing.
- 20-Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee and Rights Journal*, 2, 79-89.
- 21-Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In: J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- 22-Folger, R., & Skarlicki, D., P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41, 79-87
- 23-Frisque, D. A., & Kolb, J. A. (2008). The effects of an ethics training program on attitude, knowledge, and transfer of training of office professionals: A treatment-and control group design. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 35-53.
- 24-Jiang, Z., Gollan, J., Brooks, G. (2015), Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: across-cultural study of China, South Korea and Australia, *The International*

- Journal of Human Resource Management, doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457, 1-32.
- 25-Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650.
- 26-Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-187.
- 27-Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- 28-Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences (IJRAOB)*, 1(2), 335-359.
- 29-Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 731-744.
- 30-Lce, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- 31-Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press.
- 32-Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? In: K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- 33-Liao, H., & Rupp, D. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifocal framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- 34-Myyry, L., & Helkarna, K. (2002). Moral reasoning and the use of procedural justice rules in hypothetical and real-life dilemmas. *Social Justice Research*, 15, 373--391.
- 35-Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., and Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care *Psychiatry. Serv.* 68, 490–496.doi: 10.1176 / appi. ps.201600171
- 36-Pourezat, A .S. & Seyedrezaei, M .Y. (2017).Valuation of government and state performance (pp.261-266). Samat publication. (In persion)

- 37-Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- 38-Schminke, M., Arnaud, A., Taylor, R. (2014). Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond. *Journal of Business Ethics*, 130(3).
- 39-Schminke, M., Johnson, M., Rice, D. (2015). Justice and Organizational Structure: A Review, *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*
- 40-Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Self-schemas and the theory of planned behavior. *European Journal of Social Psychology*, 30, 533-550.
- 41-Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007) Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- 42-Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94: 756–769.
- 43-Scott, B. A., Garza, A., Conlon, D., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
- 44-Schminke, M., Johnson, M., Rice, D. (2015). Justice and Organizational Structure: A Review, *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*.
- 45-Swalhi, A., Swalhi, A., Zgoulli, S., Zgoulli, S., Hofaidhllaoui, M., and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *J. Manage. Dev.* 36, 542–559
- 46-Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289. V
- 47-Yildiz, B., & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviours and the mediator role of alienation. *Social and Behavioural Sciences*, 210, 330-338
- 48-Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140

