

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان

محمدعلی حقیقی^۱، ایمان احمدی^{۲*}، حمید رامین مهر^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۱؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۸/۲۰)

چکیده

مقاله حاضر تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان را مورد بررسی قرار داده است. پس از بررسی مشخص شد که عدالت سازمانی دارای سه بعد (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) است. سپس با طرح پرسش‌نامه‌ای در زمینه سه بعد عدالت سازمانی و جمع‌آوری نمرات ارزش‌یابی عملکرد کارکنان، تأثیر این سه بعد بر عملکرد کارکنان در سازمان جهاد و کشاورزی استان تهران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ادراکات کارکنان نسبت به میزان رعایت عدالت توزیعی و رویه‌ای در این سازمان بر عملکرد آنان تأثیر داشته، اما ارتباط چندانی بین ادراکات کارکنان از میزان رعایت عدالت مراوده‌ای و عملکرد کارکنان در این سازمان پیدا نشد.

واژگان کلیدی

عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، عملکرد.

مقدمه

در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیش‌تر و در نهایت دستیابی به اهداف تعیین شده شان ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول بدارند. شاید بیش از هر چیزی نگرش افراد است که بر کارایی و عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد (کروپانزانو و امبروز^۱، ۲۰۰۱، ص ۱۳۴). به طور کلی نگرش عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است. نگرش‌ها دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری هستند:

۱. **بخش شناختی:** آن عبارت از باورها، ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف شناخته شده به وسیله فرد است.

۲. **بخش عاطفی:** آن شامل احساسات و عواطف درباره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است.

۳. **بخش رفتاری:** آن به نیت "رفتار به صورت معین" بر می‌گردد.

هنگامی که افراد نگرش مثبتی را نسبت به کار، مدیریت، واحد و یا کل سازمانی را که در آن مشغول به کارند داشته باشند، انگیزه آنان جهت انجام بهتر کار، بیش‌تر می‌شود و عکس این قضیه نیز صادق است. نگرش افراد متأثر از ادراکات آنان نسبت به میزان رعایت عدالت در سازمان می‌باشد (کل^۲ و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۲۰). بدین معنی که آنها نسبت به برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص منابع مثل سطح پرداختی به شخص (عدالت توزیعی)، رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر آن اساس انجام شده‌اند (عدالت رویه‌ای) و برابری در رفتار با افراد در طول اجرای رویه‌ها (عدالت مراوده‌ای) حساس هستند و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند (کلکویت^۳ و دیگران، ۲۰۰۲، ص ۸۶). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. به خصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه

1- Cropanzano & Ambrose

2- Cole

3- Colquitt

شیوه‌هایی با کارکنان رفتار کرد تا احساس کنند که به صورت عادلانه با آنان برخورد شده است (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۵، ص ۸۳). اهمیت ادراکات کارکنان از میزان رعایت عدالت در سازمان و تأثیر آن بر نگرش افراد باعث شده تا محققان به سمت این موضوع سوق پیدا کنند که آیا نگرش و ادراک کارکنان نسبت به میزان رعایت عدالت در سازمان می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد؟

در تحقیق حاضر عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل و عملکرد به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و هدف اصلی تحقیق بررسی ادراکات کارکنان از میزان رعایت عدالت (توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای) در سازمان و تأثیر آن بر عملکرد آنان می‌باشد. با توجه به اهمیت نتایج حاصله و اینکه تاکنون چنین پژوهشی در ایران انجام نشده است، ضرورت انجام تحقیق حاضر شکل گرفت.

مروری بر مبانی نظری

مبانی نظری پژوهش به مرور ادبیات پژوهشی مربوط به عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان می‌پردازد.
عدالت سازمانی^۱:

تحقیق در زمینه عدالت سازمانی تاریخ طولانی دارد و صاحب‌نظران طبقه‌بندی‌های مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده‌اند. عدالت سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود «مطالعه برابری در کار» (بایرن^۲ و کروپانزانو، ۲۰۰۱، ص ۹). مطالعه در مورد عدالت با کار آدامز^۳ (۱۹۶۳) بر روی تئوری برابری آغاز شد. آدامز در این کار بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌نمود (کوهن و اسپکتور^۴، ۲۰۰۱، ص ۲۷۹). پس از آن محققان برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص منابع مثل سطح پرداختی به شخص و تخصیص بودجه به یک بخش را مورد توجه قرار دادند. نتیجه تئوری برابری،

1- OJ

2- Byrne

3- Adams

4- Cohen & Spector

عدالت توزیعی بود که شامل تخصیص یا توزیع منابع بود. محققان بعدی نشان دادند که افراد یک حد معینی از نابرابری را می‌پذیرند اگر درک کنند که رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر آن اساس انجام شده‌اند عادلانه بوده است. عدالت رویه‌ای برای توصیف این پدیده به وجود آمد (کروپانزانو و فولگر^۱، ۱۹۹۱، ص ۱۳۷). علاوه بر عدالت توزیعی و رویه‌ای، سومین شکل عدالت بیان می‌کند کیفیت رفتار بین شخصی در طول تصویب فرایندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی، به عنوان یک کمک کننده مهم به ادراک از برابری می‌باشد (بایس و شاپیرو^۲، ۱۹۸۷، ص ۲۱۰). این بعد عدالت سازمانی "عدالت مرادده‌ای" نامیده شده است که شامل جنبه بین شخصی عدالت رویه‌ای می‌باشد که از ابعاد رویه‌ای و توزیعی مجزا می‌باشد (اسکارلیسکی^۳ و فولگر، ۱۹۹۷، ص ۴۳۸).

ابعاد عدالت سازمانی:

محققان عدالت سازمانی بر این موضوع توافق عمومی دارند که عدالت سازمانی به سه بعد تقسیم می‌شود: ۱. عدالت توزیعی، ۲. عدالت رویه‌ای، ۳. عدالت مرادده‌ای.

۱- عدالت توزیعی:

عدالت توزیعی^۴ به قضاوت برابری توزیع نتایج مثل سطح پرداخت یا مقیاس و فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی اشاره دارد. این تئوری بیان می‌کند که افراد تعادل نسبی نتایج مطلوب را در نظر می‌گیرند و داده- ستاده نسبی خود را با همکاران خود مقایسه می‌کنند. رالز^۵ (۱۹۷۱) به طور دقیق تصورات عدالت را تشریح می‌کند. بر طبق گفته‌های وی زمانی که نابرابری در انتظارات وجود دارد، افراد ضعیف در سازمان ممکن است بدتر نیز بشوند. در این موقع تنها کاری که سازمان باید انجام بدهد این است که بخش‌هایی از سازمان که در آن توزیع به صورت نابرابر انجام می‌شود، شناسایی و از آن جلوگیری به عمل آید (کروپانزانو و فولگر، ۱۹۹۱، ص ۱۳۸).

-
- 1- Folger
 - 2- Bies & Shapiro
 - 3- Skarlisky
 - 4- Distributive justice
 - 5- Rowls

۲- عدالت رویه‌ای:

ادراکات انصاف در سازمان صرفاً تحت تأثیر نتایج نیست، بلکه تحت تأثیر فراگرد مورد استفاده برای تحقق نتایج نیز هست. نظریه عدالت رویه‌ای^۱ مطرح می‌کند افراد می‌توانند نگاهی فراتر از نتایج تصمیم کوتاه‌مدت داشته باشند. بنابراین نتایج نامطلوب قابل قبول به نظر می‌رسد، زمانی که تصور این است که فراگرد مورد استفاده منصفانه بوده است (گرینبرگ^۲، ۱۹۸۷، ص ۱۲).

اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است. یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد؛ رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه اجرای قوانین زمانی عادلانه است که امکان بهره‌مندی از قانون را به سهولت در اختیار همگان قرار دهد. بارون و گرینبرگ معتقدند که دانشمندان دو جنبه برای عدالت رویه‌ای در نظر گرفته‌اند:

جنبه ساختاری عدالت رویه‌ای: این جنبه از عدالت رویه‌ای به بررسی این امر می‌پردازد که تصمیم‌ها چگونه باید اتخاذ گردند تا منصفانه به نظر برسند. توجه به این نکته حایز اهمیت است که این جنبه به بررسی اینکه تصمیم‌ها چه باشند، نمی‌پردازد، بلکه این امر را بررسی می‌نماید که تصمیمات چگونه اتخاذ گردند.

جنبه اجتماعی عدالت رویه‌ای: گرین برگ اعتقاد دارد که گرچه جنبه ساختاری عدالت رویه‌ای، اهمیت شایانی دارد اما همه مباحث در زمینه عدالت رویه‌ای را در بر نمی‌گیرد؛ به عبارت دیگر هنگام قضاوت در مورد میزان رعایت عدالت در رویه‌های سازمانی، کیفیت رفتار بین شخصی تصمیم‌گیرندگان با کارکنان سازمان به منزله یک عامل کلیدی در نظر گرفته می‌شود (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۱۴۷).

1- Procidural justice

2- Greenberg

۳- عدالت مروده‌ای:

واژه عدالت مروده‌ای^۱ برای نخستین بار توسط دو پژوهشگر به نام‌های بایس و موگ در سال ۱۹۸۶ به کار برده شد. آنها معتقد بودند که عدالت مروده‌ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه‌ای است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنها در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس‌اند (رضایان، ۱۳۸۴، ص ۵۹).

عدالت مروده‌ای مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها، در تعیین قضاوت‌های انصاف مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال اینکه رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود، را افزایش می‌دهد. رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می‌باشد. وضع مناسب رویه‌ها به وسیله پنج رفتار تعریف می‌شود:

- توجه کافی به داده‌های کارکنان
- جلوگیری از تعصب شخصی
- استفاده سازگار از معیار تصمیم‌گیری
- بازخور به موقع
- توجیه یک تصمیم

این عوامل نقش مهمی را در ادراک کارکنان از برابری، پذیرش تصمیمات و گرایش به سمت سازمان دارند (کونوفسکی^۲ و کراپانزانو، ۱۹۹۱، ص ۷۰۲). عدالت مروده‌ای می‌تواند دو بعد داشته باشد: بعد بین شخصی که نشان می‌دهد که رفتار باید مؤدبانه و بااحترام باشد. مدیران هنگام برخورد با کارکنان خود باید رفتاری حاکی از اعتماد و احترام را از خود نشان دهند. و دومین بعد آن انتظارات و مسؤولیت اجتماعی می‌باشد. با توجیه افراد به اندازه کافی، قدرت تحمل افراد از یک نتیجه غیر منصفانه بیش‌تر می‌شود (کروپانزانو و گرینبرگ، ۱۹۹۷، ص ۳۳۰). این بدین معنا است که انتظار افراد از رعایت یک جنبه از عدالت سازمانی می‌تواند بر رفتار کارکنان نسبت به واکنش به رعایت دیگر ابعاد عدالت سازمانی تأثیرگذار باشد.

1- Interactional justice

2- Konovsky

عملکرد

عملکرد^۱ تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب‌نظران به جنبه‌های خاصی از آن اشاره کرده‌اند. آرمسترانگ^۲ (۱۹۹۴) عملکرد را این چنین تعریف کرده است «دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است». فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان «اجرا، به کار بستن، انجام دادن هرچیز منظم یا تعهد شده» تعریف می‌کند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴، ص ۷). این تعریف علاوه بر اینکه در ارتباط با ستاده‌ها و برون‌دادها است، بلکه نشان می‌دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و همچنین نتایج حاصله می‌باشد. بنابراین عملکرد را می‌توان به عنوان رفتار تلقی کرد. صاحب‌نظر دیگری عملکرد را این چنین بیان کرده است «عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش» (ترنس، ۱۳۷۶، ص ۲۲). کنی^۳ (۱۹۹۶) استدلال می‌کند که عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. برنادین^۴ (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. براماچ^۵ (۱۹۸۸) دیدگاه جامع‌تری از عملکرد را ارائه می‌دهد که در بر گیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می‌کند که «عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می‌باشد رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می‌کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می‌باشند که از محصول فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی گرفته شده‌اند و می‌توان آنها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص ۱۲).

جدول (۱) تعاریف مختلف عملکرد را که صاحب‌نظران بیان نموده‌اند را به ترتیب زمانی آورده است.

-
- 1- Performance
 - 2- Armstrong
 - 3- Kane
 - 4- Bernadin
 - 5- Brumbach

تعریف	سال	نویسنده
عملکرد عبارتست از رفتار و نتایج.	۱۹۸۸	براماج
عملکرد عبارتست از کارآیی و اثربخشی در وظایف محوله.	۱۹۸۹	رایینز
فرایندی است که اعم از رفتار است و از نتایج مجزا می‌باشد.	۱۹۹۰	کمپل
دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است.	۱۹۹۴	آرمسترانگ
عملکرد عبارتست از نتایج کاری.	۱۹۹۵	برنادین
فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است.	۱۹۹۶	کنی

جدول ۱: طبقه‌بندی تعاریف مختلفی از عملکرد فردی

عوامل عملکردی

به طور کلی، عوامل (شاخصه‌های) عملکردی عبارتند از: عوامل رفتاری و عوامل فرایندی (جلالی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۳).

عوامل رفتاری

- رعایت مقررات و انضباط اداری: حضور به موقع و انجام به موقع کارها.
- رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع: برخورد خوب، کوشش در جهت رفع مشکلات و پی‌گیری آن، روابط صمیمانه با همکاران.
- جدیت در کار: اجرای سریع دستورات، پیگیری امور محوله.
- کوشش در جهت فراگیری کارها: کوشش در جهت افزایش مهارت‌های شغلی، فراگیری مهارت‌های مختلف، شرکت در کلاس‌های آموزشی.
- انعطاف‌پذیری^۱: پذیرش اشتباهات، اصرار نوزیدن بیش از حد در مورد نظرات خود در پذیرش راهنمایی دیگران.
- قابل اعتماد بودن^۲: تسلط در کار و انجام آن بدون نظارت مستمر، توجه به درستی و صحت کار، دلسوزی در انجام کار، احساس مسئولیت، مراقبت از وسایل.

1- Flexibility

2- Trustability

- خودجوشی: تشخیص نیازهای واحد و ارایه راه‌حل‌های مناسب برای رفع آنها و داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده، پیش قدم بودن در اجرای فعالیت‌های شغلی.
عوامل فرایندی:

- عوامل مربوط به شرایط کار: تأمین وسایل، تجهیزات مناسب، امنیت شغلی و بیمه مسئولیت.

- عوامل مربوط به احترام و قدر و منزلت: احترام از سوی مدیران، ایجاد روابط صمیمی، تشویق و دلگرمی در میان افراد، رفع تبعیض و بی‌عدالتی.

- عوامل مربوط به رفع نیازهای آموزشی و فراهم ساختن شرایط ارتقا: برگزاری دوره‌های بازآموزی، فراهم ساختن زمینه تحقیق و پژوهش‌های علمی- کاربردی، تقویت اطلاع‌رسانی.

- عوامل مربوط به مشارکت: مشارکت در تصمیم‌گیری، نظرخواهی افراد در مورد موضوعات مرتبط با آنها.

- عوامل مربوط به مدیریت صلاحیت‌دار و شایسته.

عوامل مؤثر بر عملکرد از دیدگاه محققان

اتکینسون (۱۹۵۸) عملکرد را تابعی از توان و تمایل می‌داند. پورتر و لولر (۱۹۶۸) عامل ادراک نقش را به عوامل فوق اضافه می‌کنند: (ادراک نقش، تمایل و توان) $F = \text{عملکرد}$
لورنس و لورش (۱۹۷۲) علاوه بر ویژگی‌های فردی نظیر توان و تمایل، عوامل سازمانی و محیطی را نیز مطرح می‌کنند و معتقدند که هدایت و سازمانی و انطباق کار با نیازهای محیطی بر عملکرد مؤثر است:

(درک نقش و تمایل و توان، انطباق کار با نیازهای محیطی، هدایت و پشتیبانی سازمانی) $F = \text{عملکرد}$

هرسی گلداسمیت (۱۹۸۰) در آخرین تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر عملکرد به هفت عامل اصلی به شرح زیر اشاره نموده است.

توانایی: عبارتست از دانش کاری مربوطه، تجربه کاری مربوطه و استعداد.

شناخت یا وضوح (درک نقش): منظور درک و پذیرش کار، زمان، محل و چگونگی انجام آن کار می‌باشد. باید اهداف و برنامه‌های کاری مشخص بوده و فرد اولویت‌ها را

در کار خود بدانند. ضمناً تعیین محدوده کار و شرح وظایف از عوامل مؤثر در پذیرش و درک صحیح نقش می‌باشد.

کمک یا حمایت سازمانی: عبارتست از حمایتی که کارکنان برای انجام موفق و مؤثر کار به آن نیاز دارند. عواملی مانند بودجه، تجهیزات و وسایل و... متغیرهای مؤثر در انجام موفقیت آمیز کار می‌باشند.

انگیزش یا تمایل: انگیزه عبارتست از یک محرک درونی برای بروز یک اقدام بیرونی توسط انسان که این اقدام ممکن است، فیزیکی، فکری و یا هنری باشد.

بازخور عملکرد: منظور از این رسم و غیر رسمی نتایج عملکرد روزانه به فرد می‌باشد. اعتبار: به متناسب بودن تصمیم‌های مدیریت اشاره دارد. این تناسب در ارتباط با قوانین و هنجارهای پذیرفته شده می‌باشد. هرچه تصمیمات معتبرتر و خط‌مشی‌های سازمان هماهنگ‌تر باشد، از پذیرش بیش‌تری برخوردار است.

سازگاری محیطی: عبارت از کنترل عوامل خارج از سازمان می‌باشد که این عوامل می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. این کار از عهده فرد و سازمان خارج بوده، ولی به طور مستقیم بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارند. عناصر کلیدی محیط عبارتند از: رقابت، تغییر وضعیت بازار، عوامل فرهنگی - اجتماعی، سیاست‌ها، قوانین و مقررات و...

سایر متغیرهای مؤثر بر عملکرد عبارتند از:

الف. اثرات فرهنگی سازمان بر روی فرد،

ب. ساختار سازمانی،

ج. شرایط فیزیکی حاکم بر کار،

د. اثرات گروه‌ها و روابط همکاران،

ه. تفاوت‌ها و نیازهای فردی گوناگون (هرسی^۱ و دیگران، ۱۹۹۶، صص ۳۸۹-۳۹۳).

سیستم عملکرد فردی

هر فردی که در سازمان کاری را انجام می‌دهد، بخشی از سیستمی است که متشکل از داده، ستاده، پیامدها، بازخور، دانش/مهارت و ظرفیت افراد می‌باشد، که این سیستم را

1- Hersey

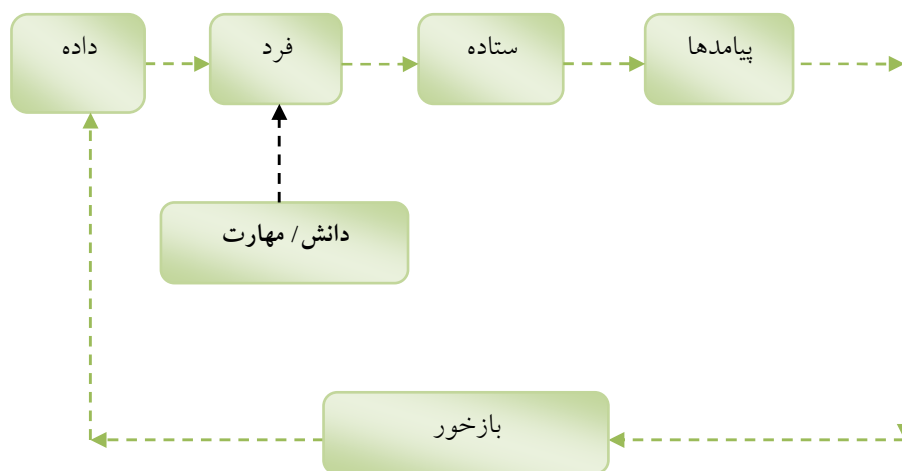
سیستم عملکرد می‌نامند. اگر یک سازمان نتواند این متغیرها را به درستی سازماندهی کند، عملکرد آن از سطح بهینه پایین‌تر خواهد شد (فیشر^۱، ۱۹۹۷، ص ۲۱).

داده‌ها:^۲ داده‌های عملکرد عبارتند از مواد جاری یا ضروری برای انجام کار. ستاده^۳: چیزی است که فرد در سازمان تولید می‌کند.

پیامدها:^۴ پاداش‌ها، که نه تنها جبران خدمت، بلکه ارتقا، جایزه و رضایت شغلی را نیز شامل می‌شود. **بازخور:**^۵ افراد باید نتیجه کار خود را به صورت واضح ببینند.

دانش/مهارت:^۶ آموزشی که به فرد داده می‌شود باید متناسب با کاری که انجام می‌دهد باشد.

ظرفیت فردی:^۷ زمانی که کارچندان رضایت بخش نیست، این متغیر اولین چیزی است که مورد سؤال قرار خواهد گرفت.



نمودار ۱: سیستم عملکرد فردی منبع: (فیشر، ۱۹۹۷)

- 1- Fisher
- 2- Input
- 3- Output
- 4- Consequences
- 5- Feedback
- 6- Knowledge/Skill
- 7- Individual capacity

روش‌شناسی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیاتی که در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند، عبارتند از:

فرضیه اصلی: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت بر عملکرد آنان اثر می‌گذارد.

فرضیات فرعی: H1: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت توزیعی بر عملکرد آنان اثر می‌گذارد.

H2: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت مراوده‌ای بر عملکرد آنان اثر می‌گذارد.

H3: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت رویه‌ای بر عملکرد آنان اثر می‌گذارد.

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، توصیفی-پیمایشی است بدین صورت که پژوهش حاضر در صدد است تا مشخص سازد که بر اساس مدل پیشنهادی که متکی بر تحقیقات قبلی و نظریات علمی است، وضعیت ادراک از عدالت و عملکرد افراد چگونه است. از طرف دیگر، از روش تحقیق پیمایشی برای گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق با استفاده از منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، نشریات، پایان‌نامه‌ها و مقالات داخلی و خارجی نسبت به تکمیل ادبیات تحقیق و بررسی مباحث نظری مرتبط با موضوع اقدام شده است. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. بر اساس بررسی دقیق، سه بعد اصلی عدالت سازمانی مشخص شدند. سپس پرسش‌نامه طراحی گردید. سؤالات پرسش‌نامه مذکور به دو بخش مجزا تقسیم شده‌اند: سؤالات مربوط به مشخصات جمعیت شناختی و سؤالات مربوط به عدالت سازمانی. به طور کلی پرسش‌نامه دارای ۲۲ سؤال است که ۴ سؤال اول مربوط به مشخصات جمعیت شناختی و ۱۸ سؤال دیگر مربوط به ابعاد عدالت سازمانی است. اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان نیز از طریق ۱۵۰ فرم‌های ارزیابی عملکردی که سازمان در اختیار محققان قرار داده است، به دست آمده که این اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان این سازمان در سال ۱۳۸۷ می‌باشد.

روایی و پایایی پرسش‌نامه

روایی محتوی: از آنجایی که همه گویه‌های پرسش‌نامه که برای سنجش سازه مورد استفاده قرار گرفته است، بر اساس مطالعات قبلی بوده و پرسش‌نامه مذکور توسط تعدادی از اساتید دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده است. می‌توان از روایی محتوی آن اطمینان پیدا کرد.

پایایی: معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی ضریب آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ برای سؤالات با طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برابر است با (۰/۹۳) است. بنابراین می‌توان پرسش‌نامه را برخوردار از اعتبار کافی دانست.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان مرکزی جهاد و کشاورزی استان تهران می‌باشد که دارای ۳۵۰ کارمند می‌باشد. بر اساس فرمول نمونه‌گیری، نمونه آماری این تحقیق ۱۲۵ نفر شد. برای افزایش اطمینان نمونه مورد نظر، ۱۸۰ نفر انتخاب شدند و پرسش‌نامه در میان آنها توزیع گردید که از این تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه پاسخ داده شد و به دست پژوهشگر رسید.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

به دلیل اینکه این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر متغیر مستقل عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای) بر متغیر وابسته عملکرد کارکنان می‌باشد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور عمده از روش‌های توصیف و تحلیل آماری به ویژه روش رگرسیون استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

توصیف آماری سازه‌های مدل

در جدول (۲) میانگین و انحراف معیار سه بعد عدالت سازمانی و عملکرد آورده شده است. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، میانگین همه عوامل بالاتر از ۳ می‌باشد و عدالت توزیعی بیش‌ترین میانگین را (۱۶/۴) در بین سه بعد دیگر عدالت سازمانی

داراست و پس از آن عدالت مراوده‌ای با میانگین ۸۱/۳ و در آخر عدالت رویه‌ای با میانگین ۲۱/۳ کم‌ترین میانگین را از میان این سه بعد به خود اختصاص داده است. و نیز متغیر عملکرد دارای میانگین ۸۸ می‌باشد. علاوه بر این عامل عدالت رویه‌ای دارای بیش‌ترین انحراف معیار (۰/۸۱) و سپس عدالت مراوده‌ای (۰/۷۱) و در نهایت، عدالت توزیعی با انحراف معیار ۰/۶۰ بیش‌ترین انحراف معیار را دارا می‌باشد.

عامل	میانگین	انحراف معیار
عدالت توزیعی	۴/۱۴	۰/۶۰
عدالت مراوده‌ای	۳/۸۱	۰/۷۱
عدالت رویه‌ای	۳/۲۱	۰/۸۱
عملکرد	۸۸	۸/۲۸

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار متغیرها

برای آزمون فرضیات تحقیق از روش رگرسیون چند متغیری استفاده شده است و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از نرم افزار SpSS انجام شده است. اطلاعات تفصیلی مربوط به هر کدام از فرضیات در زیر آورده شده است.

بررسی ارتباط بین متغیرها

عدالت توزیعی و عملکرد:

جدول (۳) خروجی‌های SpSS را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج، سطح معناداری (Sig = ۰/۰۰۹) از ۰/۰۵ کم‌تر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب Beta نشان می‌دهد که میزان تأثیرگذاری عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان ۳۵٪ است که این بدین معنی می‌باشد که ۳۵٪ از تغییرات عملکرد مربوط به بعد عدالت توزیعی می‌باشد.

Sig.	ضریب مسیر استاندارد	Standard Error	T Statistic	عدالت توزیعی	ردی ف
٪۰۰۹	۰/۳۴۵	۰/۱۳۲	۲/۶۵۲	عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان	۱

جدول ۳: آزمون رگرسیون تأثیر عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان

عدالت مراوده‌ای و عملکرد:

جدول (۴) خروجی‌های رگرسیون را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که سطح معناداری ($\text{Sig} = ۰/۳۶۳$) از $۰/۰۵$ بیش‌تر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت مراوده‌ای بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و رد می‌شود. ضریب Beta نشان می‌دهد که میزان تأثیرگذاری عدالت مراوده‌ای بر عملکرد کارکنان $۰/۰۸$ درصد است. این بدین معنی است که $۰/۰۸$ درصد از تغییرات عملکرد مربوط به بعد عدالت مراوده‌ای می‌باشد.

Sig.	ضریب مسیر استاندارد	Standard Error	T Statistic	عدالت مراوده‌ای	ردی ف
٪۳۶۳	۰/۰۸۹	۰/۰۹۱	۰/۹۱۳	عدالت مراوده‌ای بر عملکرد کارکنان	۱

جدول ۴: آزمون رگرسیون تأثیر عدالت مراوده‌ای بر عملکرد کارکنان

عدالت رویه‌ای و عملکرد

جدول (۵) نشان می‌دهد که سطح معناداری تأثیر مولفه عدالت رویه‌ای بر عملکرد ($\text{Sig} = ۰/۰۰۸$) از $۰/۰۵$ کم‌تر است. پس می‌توان گفت: فرضیه تحقیق در خصوص تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب Beta نشان می‌دهد

که میزان تأثیر گذاری عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان ۳۱ درصد است. بدین معنی که ۳۱ درصد از تغییرات عملکرد مربوط به بعد عدالت رویه‌ای می‌باشد.

Sig.	ضریب مسیر استاندارد	Standard Error	T Statistic	عدالت رویه‌ای	ردی ف
٪۰۰۸	۰/۳۰۸	۰/۱۶۸	۲/۲۲	عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان	۱

جدول ۵: آزمون رگرسیون تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان

نتیجه

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان می‌باشد. نتایج حاصل نشان داد که مؤلفه‌های عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار می‌باشند. اما مشخص شد که میان مؤلفه سوم عدالت سازمانی (عدالت مراوده‌ای) و عملکرد کارکنان رابطه چندان قوی وجود ندارد. بدین معنی که ادراکات کارکنان از میزان رعایت عدالت مراوده‌ای در این سازمان بر عملکرد آنان تأثیر زیادی نداشته است. در ادامه فرضیه‌های تحقیق به تفصیل مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت و در نهایت، در راستای نتایج تحقیق پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارائه خواهد شد.

فرض اول: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت توزیعی بر عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت توزیعی ارتباط نزدیکی با عملکرد کارکنان ندارد. بررسی که تیلر و لیند^۱ (۱۹۸۸) در رابطه با عدالت سازمانی انجام داده‌اند نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و عملکرد کارکنان رابطه نزدیکی وجود ندارد. بدین معنی که ادراکات کارکنان از ستاده‌های خود نسبت به هم ردیفان خود در سازمان بر عملکرد آنها

1- Tyler & Lind

تأثیرگذار نمی‌باشد. هم‌چنین بررسی‌های کیم و مامبورگن^۱ (۱۹۹۳) نیز این گفته را تصدیق می‌کند. این درحالی است که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و عملکرد کارکنان در سازمان جهاد و کشاورزی استان تهران ارتباط قوی وجود دارد. این دقیقاً بر خلاف نتایج تحقیقات مذکور می‌باشد. این نتایج می‌توانند علل متفاوتی داشته باشد. یکی از دلایل آن تفاوت فرهنگی بین جامعه آماری ما و جامعه آماری محققان مذکور می‌باشد. در جوامع توسعه یافته، به علت ارضای نیازهای اولیه افراد (خوراک، پوشاک، مسکن، نیازهای جنسی و...)، بیش‌تر توجه‌ها و تمایلات به سمت نیازهای ثانویه (نیاز به تعلق، احترام، رقابت و...) می‌باشد. این درحالی است که در جوامع توسعه نیافته، نیازهای اولیه ارضا نشده‌اند و بیش‌تر افراد به این نیازها توجه دارند. بر این اساس چون در جامعه ما نیازهای اولیه افراد هنوز به اندازه کافی ارضا نشده، افراد به میزان دریافت حقوق و مزایای خود حساسیت زیادی دارند، به همین دلیل ادراک آنها از میزان رعایت عدالت توزیعی بر عملکرد آنها تأثیرگذار بوده است. دلیل دیگر برای توجیه نتایج به دست آمده از این بررسی می‌تواند این موضوع باشد که بیش‌تر تحقیقات انجام شده در زمینه عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت‌های بزرگ و غیر دولتی انجام شده‌اند، در صورتی که این تحقیق در یک سازمان دولتی انجام شده است.

فرض دوم: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت مرادده‌ای بر عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد. طبق نظریه عدالت مرادده‌ای، افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنها در روابط متقابل شخصی و هم‌چنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس‌اند و در نتیجه اگر آنان احساس کنند که سرپرست مستقیم آنان با آنها با بی‌عدالتی رفتار می‌کند، ممکن است که نسبت به این بی‌عدالتی واکنش منفی نشان دهند (رضایان، ۱۳۸۴، ص ۵۹). به دلیل اینکه عدالت مرادده‌ای به وسیله رفتار بین شخصی نمایندگان مدیریت تعیین می‌شود، عدالت مرادده‌ای با واکنش‌های رفتاری و شناختی نسبت به این نمایندگان (سرپرست مستقیم یا منبع عدالت) مرتبط است. بنابراین زمانی که یک کارمند عدم عدالت مرادده‌ای را احساس می‌کند، پیش‌بینی

1- Kim & Mauborgne

می‌شود که او نسبت به رفتار سرپرست مستقیم خود واکنش منفی نشان دهد نه اینکه نسبت به سازمان به عنوان یک کل چنین واکنشی را نشان دهد و یا اینکه نسبت به نتایج خاص واکنش نشان دهد. بنابراین پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود ناراضی شود تا اینکه نسبت به سازمان به عنوان یک کل احساس نارضایتی کند. به طور مشابه پیش‌بینی می‌شود که کارمند نسبت به سرپرست مستقیم خود کم‌تر متعهد باشد تا اینکه این عدم تعهد را نسبت به سازمان به عنوان یک کل داشته باشد.

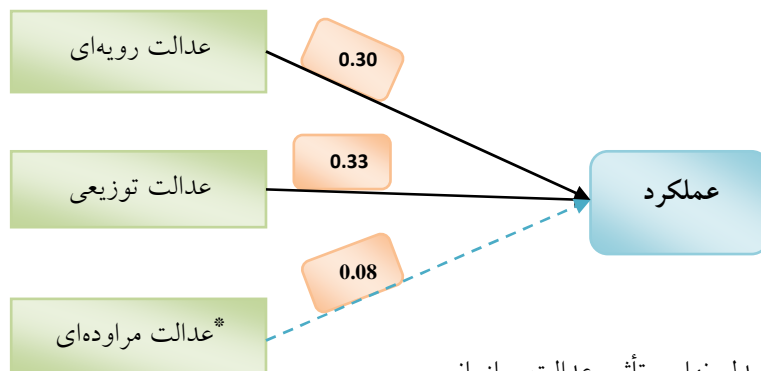
از مطالبی که در بالا به آن اشاره شد می‌توان این استنباط را داشت که کارکنان زمانی که این بی‌عدالتی را احساس می‌کنند، به علت اینکه سرپرست مستقیم خود را علت اصلی این بی‌عدالتی می‌دانند و با توجه به اینکه نتیجه عملکرد آنان به طور مستقیم با کل سازمان مرتبط است، پس به دنبال کاهش تلاش و عملکرد خود (برای تلافی رفتار نامناسب سرپرست مستقیم خود) نمی‌باشند، چون کلیت سازمان را مقصر نمی‌دانند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات سایر محققان (تیلر و لیند، ۱۹۸۸؛ بروکر و ویسنفلد، ۱۹۹۶؛ کیم و مامبورگن، ۱۹۹۳) در خارج از کشور مشابه است. این بررسی بیان می‌کند که ادراکات کارکنان از عدالت مرادده‌ای چندان ارتباطی با عملکرد کارکنان ندارد. بدین معنی که ادراکات کارکنان از رعایت عدالت مرادده‌ای نمی‌تواند باعث کاهش یا افزایش عملکرد آنان باشد.

فرض سوم: ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت رویه‌ای بر عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد. محققان (ماسترسون و دیگران، ۲۰۰۰؛ کروپانزانو و پیرهر، ۱۹۹۹) با استفاده از تئوری مبادله اجتماعی، عملکرد کاری را هم با سطوح رهبری و هم با سطوح سازمانی مرتبط می‌دانند. بنابراین عملکرد کاری تا اندازه‌ای تحت تأثیر روابط میان کارمند و سازمان (که با عدالت رویه‌ای مرتبط است) و تا اندازه‌ای تحت تأثیر روابط میان کارکنان و سرپرست مستقیم‌شان (که با عدالت مرادده‌ای مرتبط است) می‌باشد. بر این اساس بسیاری از محققان (تیلر و لیند، ۱۹۸۸؛ گرینبرگ، ۱۹۸۷؛ بروکر و ویسن فلد، ۱۹۹۶؛ کیم و مامبورگن، ۱۹۹۳) بررسی‌هایی را در مورد تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت رویه‌ای بر عملکرد آنان تأثیر مثبت می‌گذارد. بدین معنی که هنگامی که کارکنان رویه‌های جاری را عادلانه بدانند، کوشش خود را برای انجام بهتر کار

انجام می‌دهند. یافته‌های این پژوهش درباره تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد کارکنان با تحقیقات (همان) همراستا می‌باشد. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بین عدالت رویه‌ای و عملکرد کارکنان رابطه قوی و مثبتی وجود دارد.

مدل کلی تحقیق

در شکل زیر مدل کلی تحقیق ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب بتا که نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل می‌باشد، برای هر سه متغیر مستقل عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت توزیعی در مدل زیر آورده شده است. میزان ضریب بتا در مورد تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد ۰/۳۰ است و این نشان‌دهنده این است که ۳۰ درصد تغییر در متغیر وابسته ما که عملکرد می‌باشد، مربوط به عدالت رویه‌ای است و میزان ضریب بتا در مورد تأثیر عدالت توزیعی بر عملکرد ۰/۳۳ است و این نشان‌دهنده این است که ۳۳ درصد تغییر در متغیر وابسته مربوط به عدالت توزیعی می‌باشد. و در نهایت، میزان ضریب بتا در مورد تأثیر عدالت رویه‌ای بر عملکرد ۰/۰۸ است و این نشان‌دهنده این است که ۸ درصد تغییر در متغیر وابسته مربوط به عدالت مراوده‌ای می‌باشد یعنی مقدار قابل قبول و قابل ملاحظه‌ای نمی‌باشد، پس می‌توان گفت که ارتباط چندان قوی بین عدالت مراوده‌ای و عملکرد وجود ندارد.



نمودار ۱: مدل نهایی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان

* از آنجا که عدالت مراوده‌ای تأثیر چندان بر عملکرد ندارد، به صورت نقطه چین در مدل آورده شده است.

پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق و مباحث مطروحه در این پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای مدیرانی که تمایل دارند کارکنان آنها عملکرد بهتری داشته باشند (به وسیله توجه به ادراکات

به دلیل اهمیت و تأثیرگذاری دو بعد عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، مدیران بهتر است به مسأله عدالت و اجرای آن در سازمان بیش از گذشته اهمیت دهند و زمینه را برای افزایش رعایت عدالت سازمانی در هر سه بعد به خصوص ابعاد توزیعی و رویه‌ای فراهم آورند و شرایطی را در سازمان به وجود آورند تا آموزش‌های لازم را برای سرپرستان مستقیم کارکنان، در زمینه برخورد بهتر با کارکنان^۱ فراهم آورند و سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان^۲ و سیستم پرداخت‌ها و جبران خدمت آنان^۳ بر اساس استانداردهای لازم انجام گیرد. کارکنان سرمایه اصلی یک سازمان هستند بنابراین سازمان‌ها باید بیش‌ترین توجه را بر تعهد و نگرش‌های آنها داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند با فراهم آوردن منابع مورد نیاز برای آموزش و مشارکت کارکنان در فعالیت‌هایی که مربوط به کار آنها می‌باشد، بر ادراکات آنها تأثیر بگذارند و تعهد آنها را بالا ببرند. تأثیر مثبت تمرکز بر ادراکات کارکنان می‌تواند برای مدیران نتیجه‌گرا تشویق‌کننده باشد.

محدودیت‌های تحقیق

با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد کارکنان در یک سازمان بسیار کار دشواری می‌باشد (به علت اینکه با پرسش‌نامه نمی‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی نمود و حتی، اگر پرسش‌نامه نگرشی نیز تهیه شود، تحقیق اعتبار چندانی ندارد)، در این پژوهش از نمرات ارزیابی کارکنان برای سنجش تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان استفاده شده است که این خود یکی از محدودیت‌ها و مشکلات انجام این بررسی بود. مشکل و محدودیت دیگر ترس کارکنان از پاسخ دادن به سؤالات مربوط به عدالت سازمانی بود. برداشتی که کارکنان

۱. عدالت مراوده‌ای.

۲. عدالت رویه‌ای.

۳. عدالت توزیعی.

نسبت به پاسخ به سؤالات مرتبط با این تحقیق داشتند، این بود پاسخ به این سؤالات بر کار آنها تأثیر منفی خواهد داشت. بدین معنی که اگر مشخص شود که آنان رویه‌های موجود در سازمان را ناعادلانه می‌دانند، موقت شغلی آنان به خطر خواهد افتاد.

منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). *مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی*. ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی، انتشارات ترمه.
۲. ترنس، آرمیچل (۱۳۷۶). *مردم در سازمان‌ها زمینه رفتار سازمانی*. ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد.
۳. جلالی، محمدعلی (۱۳۷۷). *بررسی تأثیرات نگرش‌های شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان‌های شبکه بهداشت و درمان و علوم پزشکی شهرستان شاهرود*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*. تهران: سمت.
۵. نعیمی، عبدالزهرا؛ شکرکن، حسن (۱۳۸۵). *بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدن سازمان در یک سازمان صنعت در شهر اهواز*. *مجله علوم تربیت و روان‌شناس دانشگاه اهواز، دوره سوم، سال سیزدهم، صص ۷۹-۹۲*.
۶. مقدم، مقصود (۱۳۷۷). *بررسی تأثیر فشارهای عصبی بر روی عملکرد کارکنان*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
7. Armstrong, M. (1994). *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*. Great Britain: Kogan Page Limited.
8. Bernadin, H. K., Kane, J. S., Spina, J. D. R., & Johnson, D. L. (1995). *Performance appraisal design, development and implementation*. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Barnum (Eds.). *Handbook of human resource management*, Blackwell, Cambridge, mass.
9. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research On Negotiation In Organizations, 1*, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
10. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interaction Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.

11. Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reaction to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychology bulletin*, 120, 189-208.
12. Brumbach, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, Winter, 387-402.
13. Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History Of Organizational Justice: The Founders Speak. In Cropanzano (Ed.) *Justice In The Workplace: From Theory To Practice*, pp.3-26, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
14. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial an organizational psychology. In M. P. Donnette, & L. M. Hugh (Eds.), *handbook of industrial an organizational psychology*, Cambridge, mass: Blackwell.
15. Cohen-Charash, & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: Ameta-Analysis. *Organizational Behavior and human decision processes*, 86(2), November, 278-321.
16. Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
17. Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
18. Cropanzano, R., & Ambrose, R. (2001). Procedural Justice and Work Motivation. In R. M. Steers, & L.W. Porter (Eds.). *Motivation And Work Behavior* (5th Ed.), 131-143. NY: McGraw-Hill.
19. Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural Justice and Work Motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.). *Motivation And Work Behavior* (5th Ed.), 131-143. NY: McGraw-Hill.
20. Cropanzano, R, & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In I. T. Robertson, & C. L. Cooper (Eds.), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 12, 317-372, NY: Wiley.
21. Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999, april). Using social exchange theory to distinguish procedure from intractional justice. *Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology*, Atlanta: ga.
22. Fisher, J. (1997). Improving human performance in a process management environment. *CMA managing*, 5, 21-30.
23. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justise theory. *Academy of management Review*, 12(1), 9-22.

24. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. prentice-Hall, Inc.
25. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *management of organizational behavior: utilizing of human resources* (7th Ed.). California: prentice-hall international inc.
26. Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human resource management review*, summer, 45-123.
27. Kim, W. C., & Maubor Gne, R. A., (1993). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinational corporate strategic decisions. *Academy of management*, 36, 502-526.
28. Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
29. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. S., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-766.
30. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Management attitude and performance*. Homewood, IL: Irwin.
31. Rawls, J. (1971). *A Theory of justice* Cambridge. MA: hard university press.
32. Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior*. 4th Englewood cliffs, New jersey: prentice-hall, inc.
33. Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal Of Applied Psychology*, 82, 434-443.
34. Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1998). *The social psychology of procedural justice*. Newyork: plenum press.