

## تأثیر اخلاق عدالت‌محور راولز، بر دانش سازمان و مدیریت

حسن عابدی جعفری\*

امیر حسین زاده\*\*

### چکیده

اندیشه عدالت، در سال ۱۹۷۱ از سوی جان راولز<sup>۱</sup> مطرح و با استقبال بسیاری مواجه شد. این رویکرد در حیطه اخلاق نیز وارد شده و اندیشه عدالت‌گرایی اخلاقی را شکل داد. طبقه‌بندی‌های مختلفی برای عدالت سازمانی عنوان شده است، ولی طبقه‌بندی‌ای که گرینبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) مطرح کرد، طرفداران بسیاری یافت. گرینبرگ عدالت سازمانی را در سه بخش عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (شامل عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی) سازماندهی می‌کند. رویکرد عدالت‌محور بیش از جنبه اخلاقی، جنبه حقوقی دارد؛ چرا که مفهوم عدالت بر الزام سازمان بر احقاق حق افراد تمرکز دارد. با این حال، از جنبه اخلاقی نیز بر سازمان تأثیر نهاده است. براساس مطالعات انجام شده ارزش‌های اخلاقی سازمان، بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی تأثیر می‌گذارد، بهبود عدالت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی شده و افزایش تعهد سازمانی، باعث ارتقای رفتار اخلاقی کارکنان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: اخلاق، عدالت، مدیریت و سازمان.

Email: h\_abedijafari@yahoo.com  
Email: hoseinzadeh.amir@gmail.com

\* عضو هیئت علمی انجمن بین‌المللی رفتار سازمانی  
\*\* عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

تاریخ تأیید: ۱۳۸۲/۸/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۵/۲۰

1. John Rawls

2. Greenberg

## مقدمه

با اتکا به اصول اخلاقی، مدیران قادر می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست است و چه چیزی نادرست؛ چه کسی در سازمان به راه درست می‌رود و چه کسی راه نادرست. بنابراین، مدیر در انجام دادن وظایف خود، نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه، بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها و در برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است. اخلاقیات در سازمان به‌عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف شده که براساس آنها نیک و بد‌های سازمان مشخص می‌شوند و عمل خوب از بد متمایز می‌شود (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۴۶). عدالت و اجرای آن از نیازهای اساسی و فطری انسان هستند که همواره در طول تاریخ وجود آنها بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی را فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای دیگر سازمانی است (طالقانی و فیض، ۱۳۹۰، ص ۶۰). یکی از معیارهایی که برای تعیین عیار اخلاقی بودن افعال بیان شده، مطابقت آنها با عدالت است. در این تحقیق که با روش توصیفی انجام گرفته است، اثرات رویکرد اخلاقی عدالت‌محور و گونه‌های مختلف آن در مطالعات مدیریت و سازمان بررسی می‌شود.

۱. عدالت توزیعی راولز<sup>۱</sup>

رویکرد عدالت توزیعی از سوی جان راولز استاد دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۷۱م، در کتاب نظریه عدالت<sup>۲</sup> مطرح گردید و با استقبال زیادی مواجه شد. راولز، منفعت‌گرایی<sup>۳</sup> و سرمایه‌سالاری<sup>۴</sup> را به دلیل توزیع غیرمنصفانه موقعیت‌ها و فرصت‌های اجتماعی مورد حمله قرار داد. تئوری راولز یک تئوری کانتی و به تبع آن وظیفه‌گرایانه محسوب می‌شود؛ چرا که عنوان می‌دارد یک عمل صحیح، یک عمل عادلانه است و به سخن دیگر، وظیفه یک فرد، عمل عادلانه بدون توجه به پیامدهای آن است (کارک پاتریک، ۱۹۸۹، ص ۳). از سوی دیگر، باید گفت طبق اصول راولز مردم در شرایط آزاد ممکن است به نتایج انتخاب‌های خود گرایش پیدا کنند، از این‌رو، نمی‌توان راولز را یک وظیفه‌گرای محض خواند، بلکه می‌توان گفت جایگاهی میان غایت‌گرایی و وظیفه‌گرایی دارد، درحالی‌که تمایل وظیفه‌گرایانه در اندیشه او بیشتر است.

1. Distributive Justice of Rawls

2. A Theory of justice

3. Utilitarianism

4. Capitalism

به علت محوریت شخصیت راولز در اندیشه عدالت در این مقاله فقط به اندیشه وی در این زمینه پرداخته شده و از نظریات دیگر اندیشمندان این حوزه استفاده نشده است. پیش از پرداختن به عدالت توزیعی، ناگزیر باید از انواع عدالت بحث کنیم. در یک تقسیم‌بندی، عدالت به سه نوع عدالت جبرانی، عدالت روالی (بده بستانی) و عدالت توزیعی تقسیم می‌شود (دفت و مارسیک، ۲۰۰۵، ص ۱۲۵).

الف) عدالت جبرانی<sup>۱</sup>: عدالتی است که در پی بازگرداندن موازنه، به دنبال اعمالی نظیر دزدی، یا اهانت است که این موازنه را برهم می‌زنند؛ مجازات (عدالت کیفری) و مطالبه خسارت از جمله وسائلی هستند که برای تحصیل این غایت به کار گرفته می‌شوند؛

ب) عدالت روالی<sup>۲</sup> (بده بستانی):<sup>۳</sup> عدالتی است که بر توافقات، پیمان‌نامه‌ها و مراحل دادرسی حاکم است و در این میان، آنچه را مشروع یا منصفانه است از آنچه مشروع یا منصفانه نیست ممتاز می‌کند؛

ج) عدالت توزیعی: عدالتی است که مقرر می‌دارد منافع و مضار (یا فشارها) چگونه باید توزیع شوند؟ عدالت توزیعی زمانی پیش می‌آید که کسی منفعت یا ضرر (یا به بیان کلی‌تر چیزی خوب یا بد) دارد که قرار است آنها را توزیع کند و دو نفر یا بیشتر وجود دارند که وی باید مشخص کند آنها را چگونه میان آنان توزیع کند؟

واضح است که عدالت با مساوات تفاوت دارد، برای رسیدن به عدالت توزیعی باید معیاری را مشخص کنیم که براساس آن به توزیع منافع و مضار پردازیم؛ در اینجا سه مؤلفه وجود دارند: اول، منافع و مضاری که توزیع می‌شوند؛ دوم، مردمی که منافع و مضار بین آنها توزیع می‌شوند؛ سوم، روندی که از طریق آن این توزیع صورت می‌گیرد. جان راولز در طرح نظریه خود روند را ملاک قرار می‌دهد و برای عدالت روالی (روندی) سه گونه ناقص، کامل و محض را بر می‌شمارد (هولمز، ۱۳۸۹، ص ۳۰۶-۳۲۲).

تفاوت سه نوع ذکر شده در این است که در عدالت روالی ناقص<sup>۴</sup> معیار مستقل از روند (در تحقق خارجی) وجود دارد، ولی در دو قسم دیگر معیار مستقل از روند نیست؛ در عدالت روالی کامل<sup>۵</sup> پیش از تحقق روند می‌توان معیار را تعیین کرد ولی در عدالت روالی محض<sup>۶</sup> این گونه نیست، از این رو، روالی که به نظر منصفانه باشد در پیش گرفته می‌شود، نتیجه - هرچه باشد - عادلانه خواهد بود.

درباره نحوه توزیع منصفانه منافع و مضار، راولز می‌گوید: مردم درباره تعریف چگونگی توزیع

1. Corrective

2. Procedural

3. Commutative

4. Imperfect procedural justice

5. Perfect procedural justice

6. Pure procedural justice

منصفانه با هم اختلاف دارند، چرا که افراد تمایل دارند تعریفی از انصاف را معیار قرار دهند که به نفع موقعیت شخصی خودشان باشد. برای حل این مشکل راولز به کارگیری این روند را توصیه می‌کند: یک اجتماع فرضی از همه انسان‌ها را پیش از تولد در نظر بگیرید؛ در این اجتماع، کسی چیزی درباره زندگی دنیایی خود نمی‌داند؛ افراد نمی‌دانند در چه نسلی زندگی خواهند کرد، جنسیت، نژاد و ملیتشان چه خواهد بود، آیا در یک خانواده ثروتمند متولد خواهند شد یا فقیر و...؛ این اجتماع به تعبیر راولز در پس پرده جهل<sup>۱</sup> تشکیل می‌شود. در این اجتماع، همه به توافقی درباره اصول عدالت توزیعی که زندگی دنیایی هر فردی را اداره می‌کند، خواهند رسید و از آنجا که کسی چیزی درباره زندگی آینده خود نمی‌داند، کسی نمی‌تواند تعریف عدالت توزیعی را مطابق شرایط خود تغییر دهد. راولز در ادامه می‌گوید: در این اجتماع، مردم بر سه اصل عدالت توزیعی به توافق خواهند رسید؛ نخست آنکه، هرکسی می‌خواهد اطمینان یابد که مجموعه‌ای از آزادی‌های اساسی همانند دیگر افراد را داراست، راولز این اصل را، اصل آزادی برابر<sup>۲</sup> می‌نامد. به‌طور مشخص، راولز می‌گوید: مردم قبول نمی‌کنند که یک گروه از ترس اینکه ممکن است در گروهی متولد بشوند که مطلوبیت کمتری دارد، آزادی بیشتری داشته باشد. اصل دوم این است که مردم می‌خواهند مطمئن شوند حقوق یکسانی برای توسعه علاقه‌ها، تمایل‌ها، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی که با آنها متولد خواهند شد داشته باشند. او این مطلب را اصل فرصت برابر<sup>۳</sup> می‌نامد. راولز می‌گوید: افراد قبول نخواهند کرد که یک گروه از ترس اینکه ممکن است در گروهی متولد شوند که مطلوبیت کمتری دارد، پس باید فرصت بیش از دیگران برای توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود داشته باشد. اصل فرصت برابر به دنبال این است که این اطمینان را ایجاد کند که هر فردی فرصت برابری برای توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود از طریق کار سخت خواهد داشت. در عین حال، این اصل به دنبال تضمین نتایج برابر نیست. از این رو، اگر برخی افراد سخت‌تر از برخی دیگر برای توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود کار کنند، منصفانه خواهد بود که از سخت‌کوشی خود، نتایج بیشتری بگیرند. بر این اساس، اصل فرصت برابر، انگیزه برای تلاش را حفظ می‌کند. در نهایت، راولز در اصل سوم که وی آن را اصل تمایز<sup>۴</sup> می‌نامد، می‌گوید: مردم می‌خواهند خود را از این احتمال که ممکن است در شرایط ناامیدانه‌ای که در آن منابع، ظرفیت‌ها و توانایی‌های بسیار محدودی داشته باشند، حفظ کنند؛ از این رو، مردم برای مقابله با این احتمال که ممکن است به گونه‌ای متولد شوند که فرضاً چیزی برای ادامه زندگی نداشته باشند، نوعی بیمه را مطالبه می‌کنند. بر این مبنا راولز می‌گوید: مردم با کمک به یکدیگر به مقدار ممکن، موافقت می‌کنند. اصل تمایز به‌طور مشخص تأکید می‌کند که اعضای

1. The veil of ignorance

2. Equal liberty principle

3. Equal opportunity principle

4. Difference principle

جامعه که منابع، ظرفیت‌ها و توانایی‌ها را در اختیار دارند، موظف‌اند به دیگران در تأمین نیازهایشان تا حدی کمک کنند که کمک بیشتر، باعث بدتر شدن اوضاع همه اعضای جامعه -از جمله نیازمندان- بشود. بنابراین، برای مثال، یک برنامه رفاهی که به قدری برای فقرا گشاده دست است که باعث می‌شود وضعیت همه افراد -از جمله نیازمندی که انتظار آن هست که بدان‌ها کمک شود- بدتر شود؛ چرا که شاید زندگی متکی بر برنامه رفاهی را مورد تشویق قرار می‌دهد؛ چنین برنامه‌ای غیرمنصفانه تلقی خواهد شد (شومان، ۲۰۰۱، ص ۲-۱۰۳). اصل سوم عدالت توزیعی بر عادلانه بودن کمک به فقرا تأکید می‌کند و می‌گوید: صدقه نیز باید در چارچوب عدالت قرار گیرد و از حد خود تجاوز نکند، صدقه برای کمک به فقراست و اگر به حد افراط برسد، توانایی فقرا برای تلاش، تضعیف می‌شود؛ در این حالت صدقه غیرعادلانه خواهد بود. از نظر راولز نظامی که اصول یادشده را اجرا کند، عدالت روالی محض در آن حاکم خواهد شد.

#### نقدهای وارد شده بر نظریه راولز

درباره نقد اصول سه‌گانه عدالت راولز گفته شده است: در این جریان (اجتماع مردم قبل از تولد) ما درباره مردمی در یک وضعیت فرضی حرف می‌زنیم؛ این امر حکایت از آن دارد که حتی اگر عدالت روالی محض در وضعیت نخستین منظور شده باشد، نهایت آنچه این وضعیت به ثبوت می‌رساند آن است که اگر چنین مردمی وجود می‌داشتند و اگر در چنین روندی شرکت می‌جستند، اصولی که مورد توافق آنها قرار می‌گرفتند، موجه می‌بودند و اگر آن اصول به دست آن مردم در جامعه‌ای نیک سامان جامه عمل می‌پوشیدند، توزیعاتی که حاصل می‌شد، عادلانه می‌بودند. با این حال، این امر ثابت نمی‌کند که آن اصول موجه‌اند. حتی اگر بپذیریم که مردم در وضعیت نخستین اصولی را انتخاب می‌کنند که راولز مد نظر دارد (و این چیزی است که مقبول بسیاری از فیلسوفان نیست)، باید پرسیم که این امر چه ربطی به ما دارد؟ (هولمز، ۱۳۸۹، ص ۳۹۰). به دیگر سخن، فرض اجتماع مردم پیش از تولد، به تنهایی اثبات‌کننده اصول سه‌گانه راولز نیست و حتی اگر هم آن را اثبات کند، تعمیم این نظریه به جامعه امروز نیازمند استدلالی دیگر است که عبارت‌های راولز فاقد آن است.

#### ۶. مدیریت<sup>۱</sup>

به فرایند طراحی، اجرا و نگهداری محیطی که در آن افراد با یکدیگر و گروه‌ها فعالیت کنند و به‌طور مؤثر اهداف برگزیده شده را محقق سازند، مدیریت اطلاق می‌شود. در رابطه با توضیح این تعریف مطالب ذیل مطرح می‌شود:

- مدیران فعالیت‌های مدیریتی خود را در قالب وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، رهبری و کنترل به انجام می‌رسانند؛
- مدیریت به همه انواع سازمان‌ها مربوط می‌شود؛
- مدیریت به همه سطوح سازمانی مرتبط می‌شود؛
- مدیریت دغدغه بهره‌وری را دارد که خود به دو مفهوم اثربخشی و کارایی تجزیه می‌شود (وایه‌ریخ و کنتز، ۱۹۹۳، ص ۴).
- در همین راستا برخی دیگر از اندیشمندان دانش مدیریت را این‌گونه تعریف کرده‌اند: مدیریت، فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته اساسی ذیل را در بردارد که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند:
- مدیریت، یک فراگرد است؛
- مدیریت، بر هدایت تشکیلات انسانی تمرکز دارد؛
- مدیریت مؤثر، مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛
- مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛
- مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد (کارلیسل، به نقل از رضاییان، ۱۳۸۵، ص ۸).
- در تعریف‌های یادشده، نگاه وظیفه‌محور و فرایندمحور به کارکردهای مدیریت حاکم است.

#### ۷. اثر رویکرد اخلاقی عدالت راولز در مطالعات مدیریت و سازمان

در یک تقسیم‌بندی کلان عدالت سازمانی می‌تواند در دو بخش عدالت ساختاری<sup>۱</sup> و عدالت اجتماعی<sup>۲</sup> طبقه‌بندی شود. عدالت ساختاری، به اجزای ساختاری سازمان مربوط می‌شود که به کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری را داده و توزیع منصفانه برون‌دادها را فراهم می‌کند. برعکس، عدالت اجتماعی، به ادراک کارکنان درباره اینکه سازمان، اطلاعات را به صورت باز با آنان به اشتراک می‌گذارد و مراقب خوشبختی<sup>۳</sup> آنان است، مربوط می‌شود. طبقه‌بندی‌های متعددی برای عدالت سازمانی مطرح شده، ولی طبقه‌بندی گرینبرگ (۱۹۹۳)، حمایت‌های عملی بسیاری را دریافت کرده است. براساس دسته‌بندی گرینبرگ، عدالت سازمانی شامل سه جزء متفاوت:

1. Structural Justice

2. Social Justice

3. Well-Being

عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی<sup>۱</sup> می‌شود (کریمی و امیری، به نقل از مک دوال و فلچر، ۲۰۱۳، ص ۳۰).

گرینبرگ می‌گوید: دانشمندان رفتار سازمانی، یافته‌اند که عدالت سازمانی گونه‌های متفاوتی دارد که با عنوان: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی شامل (عدالت میان فردی<sup>۲</sup> و عدالت اطلاعاتی<sup>۳</sup>) شناخته می‌شوند. هر یک از این گونه‌ها آثار متفاوتی بر سازمان‌ها دارد. گرینبرگ این گونه‌ها را چنین تعریف می‌کند:

**عدالت توزیعی:** نوعی از عدالت سازمانی است که بر اعتقاد افراد درباره اینکه نتایج ارزش‌گذاری شده منصفانه‌ای را در رابطه با کار دریافت کرده‌اند؛ تمرکز می‌کند. برای مثال، اگر ارزیابی‌های رسمی عملکرد کارکنان، مبتنی بر سطوح واقعی کار آنها باشد، از سوی آنها منصفانه تلقی می‌شود. افرادی که احساس می‌کنند با آنها بی‌عدالتی توزیعی شده است، سطح بالایی از استرس کاری را تجربه می‌کنند و نسبت به شغل و سازمانی که دارند احساس نارضایتی می‌کنند و به همین ترتیب، احساس وجود عدالت توزیعی، اثر عمده‌ای بر انگیزش در انجام کارها را دارد.

**عدالت رویه‌ای:** عبارت است از ادراک افراد نسبت به عادلانه بودن رویه‌هایی که برون‌دادهای دریافت شده را تعیین می‌کنند. برای مثال، در ارزیابی رسمی از عملکرد کاری افراد، وقتی کارکنان احساس عدالت رویه‌ای می‌کنند که رویه‌های ارزیابی با کارشان هماهنگ بوده باشد و استانداردهایی که برای ارزیابی آنها به کار گرفته شده، برای همه به‌طور یکسان به کار گرفته شده باشد. برای قضاوت درباره عدالت رویه‌ای، افراد بر معیارهای مختلفی توجه دارند که برخی از آنها در جدول شماره ۱ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱: معیارهای عدالت رویه‌ای در سازمان

ردیف	معیار	توضیح
۱	تبیین هنگام تصمیم‌گیری	اگر تصمیم‌هایی که بر افراد اثر می‌گذارند برای آنها تبیین شود احساس عدالت رویه‌ای افزایش می‌یابد.
۲	سازگاری هنگام کار بست قوانین	قوانینی که منبای تصمیم درباره یک فرد قرار می‌گیرد، باید به‌طور یکسان منبای تصمیم‌گیری درباره افراد دیگر قرار گیرد.
۳	درستی در استفاده از اطلاعات	تصمیم‌های عادلانه، باید بر اطلاعات صحیح مبتنی باشند.
۴	فرصت شنیده شدن	رویه‌های عادلانه، رویه‌هایی هستند که افراد فرصت آماده و در دسترس را برای اصلاح اشتباه‌هایی که ایجاد شده، داشته باشند.
۵	حفاظت در برابر تمایلات	کسی که تصمیم می‌گیرد، نباید فرصتی برای تحت تأثیر قرار دادن نتایج تصمیم - به سود یک طرف - داشته باشد.

**عدالت میان‌فردی:** عبارت است از ادراک افراد نسبت به عادلانه بودن نوع برخوردی که دیگران

1. Interactional Justice

2. Interpersonal Justice

3. Informational Justice

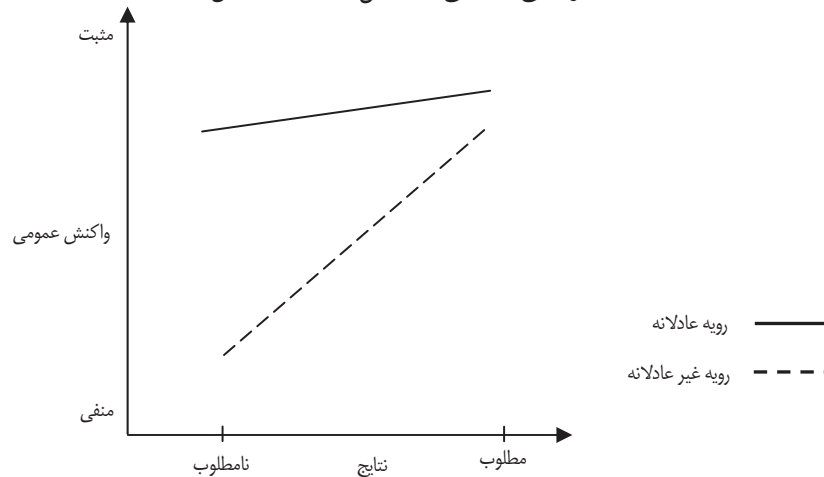
با آنها می‌کنند. برای مثال، فرض کنید شما از کارتان اخراج شده‌اید و از این موقعیت ناراحت هستید، ولی مافوق شما، این وضعیت را به گونه‌ای برایتان توضیح می‌دهد که بخشی از درد آن را می‌کاهد. اگرچه این تصمیم از سوی مدیر عالی اخذ شده و مسئول مستقیم شما اختیاری درباره آن ندارد، ولی نسبت به آسویی که به شما می‌رسد بسیار حساس است و نگرانی‌اش را به نحو مشفقانه‌ای به شما ابراز می‌دارد. در این حالت فرد احساس عدالت میان فردی دارد.

**عدالت اطلاعاتی:** عبارت است از ادراک افراد نسبت به عادلانه بودن اطلاعاتی که به‌عنوان پایه و مبنای اتخاذ تصمیم، قرار داده می‌شوند. نکته کلیدی درباره این مسئله این است که عدالت اطلاعاتی، احساس ارزشمند تلقی شدن از سوی دیگران را در افراد افزایش می‌دهد که با عبارت توضیح ارزش‌های گروهی<sup>۱</sup> عدالت سازمانی از آن تعبیر می‌شود. یعنی هنگامی که مدیران سازمان زمانی را برای تبیین صادقانه منطقی که پشتوانه تصمیم‌هاست، صرف می‌کنند؛ کارکنان به این باور می‌رسند که به‌عنوان بخش مهمی از سازمان، در نظر گرفته شده‌اند و انتظار آن است افرادی که چنین احساسی را تجربه کنند، به این باور برسند که با آنها عادلانه رفتار شده است (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۷، ص ۴۳-۴۶).

#### رابطه میان گونه‌های مختلف عدالت سازمانی

- رابطه تعاملی میان عدالت توزیعی و عدالت روالی:

رابطه میان عدالت توزیعی و روالی در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: نمودار رابطه میان عدالت توزیعی و روالی



رابطه میان عدالت توزیعی و روالی به‌طور خلاصه به این صورت است که واکنش افراد به نتایج مطلوب، به مقدار کمی تحت تأثیر عادلانه بودن رویه‌هاست. به این معنا که برای مثال، اگر در یک امتحان فرد نمره خوبی دریافت کند، تمایل دارد که واکنش خوبی نشان دهد؛ چرا که از نمره خود خرسند است؛ از این رو، اگر فرد مطلع شود که رویه اعمال شده غیرعادلانه بوده است، تمایل دارد که آن را نادیده بگیرد؛ چون نتیجه مطلوب خود را دریافت کرده است. بخش دیگر نمودار (خط نقطه‌چین) این مطلب را بیان می‌کند که اگر افراد نمره پایینی دریافت کنند، واکنش آنها نسبت به استاد و مدرسه تمایل زیادی دارد که تحت تأثیر ناعادلانه بودن رویه‌ها قرار بگیرد و اگر رویه ناعادلانه باشد، نتیجه نامطلوب، نارضایتی بیشتری را برای افراد ایجاد می‌کند (بروکر و ویسنفلد، به نقل از گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۷، ص ۴۷-۴۸). نسبت به شکل شماره یک باید گفت نقش عواملی مانند تقيه، توریه و خفص جناح (تواضع) یا صبر و تحمل و اظهار نکردن، در نمودار لحاظ نشده است و با لحاظ این عوامل شیب خط رویه عادلانه بیشتر می‌شود، یعنی تفاوت سطح واکنش عمومی در موقعیت‌های نامطلوب و مطلوب بیشتر خواهد بود.

- رابطه هم‌افزایی میان عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی

درباره رابطه عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی باید گفت وقتی عدالت اطلاعاتی زیاد باشد و افراد نتایج را تبیین کنند، احساس وجود عدالت زیاد می‌شود؛ به همین ترتیب، وقتی افراد نتایج را با احترام و ادب زیادی تبیین می‌کنند، احساس وجود عدالت زیاد می‌شود. حال سخن در ارتباط این دو مقوله است؛ به این معنا که اگر تبیین نتایج به همراه ادب و احترام انجام شود، به طبع اثر آن هم مضاعف می‌شود؛ به این معنا که هر یک از این مقوله‌ها به تنهایی احساس وجود عدالت را زیاد می‌کند و وقتی با هم ترکیب شوند، این اثر مضاعف می‌شود و هرچه عدالت میان فردی و اطلاعاتی زیادتر شود، احساس عمومی وجود عدالت بیشتر می‌شود (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۷، ص ۴۸).

- رابطه عدالت سازمانی با ارزش‌ها و رفتار اخلاقی در سازمان

برخی مطالعات بیانگر آن هستند که ارزش‌های اخلاقی سازمان به‌طور مثبتی بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی تأثیر دارند. ارزش‌ها شامل دامنه‌ای از باورها و تمایلات هستند و رفتار فرد را بر می‌انگیزانند. آن ارزش‌هایی که به‌طور مستقیم به باورهای فرد درباره آنچه درست و غلط است مرتبط هستند یا آن ارزش‌هایی که وظایف و تعهدات اخلاقی را تحمیل می‌کنند، ارزش‌های اخلاقی نامیده می‌شوند. هانت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در مطالعه خود برای تمایز میان فرهنگ اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی نتیجه گرفتند که ارزش‌های اخلاقی بعد اصلی فرهنگ سازمان است.

1. Hunt et al.

آنها ارزش های اخلاقی سازمان را ترکیبی از ارزش های فردی مدیران و خط مشی های رسمی و غیررسمی اخلاقیات سازمان تعریف کرده اند. ارزش های اخلاقی بر عدالت سازمانی اثر مثبت دارد. مودی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) می گویند: تعهد سازمانی عبارت است از قدرت و مقدار هویتی که یک فرد با سازمانش احساس می کند. در تعریف دیگر آمده است: تعهد سازمانی عبارت است از وابستگی یا دلبستگی احساس شده از سوی فرد با سازمانش. عدالت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی می شود و با احساس عدالت سازمانی، دلبستگی کارکنان به سازمان، افزایش می یابد. نتیجه افزایش دلبستگی به سازمان بهبود رفتار اخلاقی افراد در سازمان است. رفتار اخلاقی در سازمان این گونه تعریف شده است: مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می بخشد. بهبود رفتار اخلاقی در سازمان، باعث بهبود دو بعد از ابعاد پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی می شود. این دو بعد جوانمردی<sup>۲</sup> و نوع دوستی<sup>۳</sup> هستند (بهاری فر و همکاران، ۱۳۹۰).

مطالعات متعددی درباره عدالت در سازمان و جنبه های مختلف آن انجام گرفته اند و رابطه عدالت با اثربخشی سازمانی، اثر عدالت بر رضایت شغلی و ترک خدمت، رابطه عدالت سازمانی با توانمندسازی روان شناختی، رابطه عدالت سازمانی و کار آفرینی و... در تحقیقات متعددی بررسی شده است<sup>۴</sup> و از آنجا که عدالت سازمانی بیش از جنبه اخلاقی، جنبه حقوقی و قانونی دارد، از نقل و بررسی این پژوهش ها خودداری شده است و فقط به ذکر تأثیر رویکرد عدالت محور در تصمیم گیری اکتفا می شود.

تصمیم گیری، جزء اصلی دانش مدیریت است؛ چون همه وظایف و کارکردهای مدیریت از طریق تصمیم به بروز و ظهور می رسد؛ اهمیت تصمیم گیری در مدیریت به اندازه ای است که برخی اندیشمندان مدیریت و تصمیم گیری را مترادف دانسته اند.<sup>۵</sup>

یکی از مهم ترین اثرات رویکرد عدالت محور در تئوری های مدیریت، در بخش تصمیم گیری است. در این زمینه گفته شده است: رویکرد عدالت محور اقتضا می کند تصمیم های اخلاقی باید مبتنی بر استانداردهای عدالت، انصاف و بی طرفی اتخاذ شوند و سه نوع عدالت در ارتباط با مدیران وجود دارد: عدالت توزیعی، عدالت روالی و عدالت جبرانی.

1. Mowday et al.

2. Sportsmanship

3. Altruism

۴. از جمله این تحقیقات: سیدجوادین، فراچی و طاهری عطار، «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، مدیریت بازرگانی، ش ۱، بهار ۱۳۸۷. شاه حیدری پور و کمالیان، «رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی»، فرهنگ سازمانی، ش ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۱ و ...

۵. برای نمونه ر.ک: علی رضاییان، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۱۳۴.

عدالت توزیعی، اقتضا می‌کند رفتارهای متفاوت مردم، براساس ویژگی‌های مطلق مبتنی نباشد. افرادی که نسبت به یک تصمیم، موقعیت مشابهی دارند، باید به طرز مشابه با آنان رفتار شود؛ در نتیجه اگر زنان و مردان، کار مشابهی انجام می‌دهند، نباید حقوق یکسانی دریافت کنند. به هر حال، با کارکنانی که تفاوت ذاتی، همانند مهارت‌های کاری یا مسئولیت‌های متفاوت دارند؛ می‌توان بسته به تفاوت مهارت‌ها و مسئولیت‌هایشان، رفتارهای متفاوتی داشت. این تمایز، باید رابطه روشنی با اهداف و فعالیت‌های سازمانی داشته باشد.

عدالت روالی اقتضا می‌کند قوانین منصفانه اجرا شوند. مقررات باید به‌طور واضح اعلام شده و به طرز هماهنگ و بی‌طرفانه‌ای به پیش برده شوند.

عدالت جبرانی این بحث را مطرح می‌کند که هزینه‌های صدماتی که به کارکنان وارد می‌شود، باید از سوی بخش مربوط جبران شود؛ به علاوه، نباید کارکنان بابت موضوعاتی که بر آنها کنترلی ندارند، مسئول دانسته شوند.

رویکرد اخلاق عدالت‌محور به قوانین مدون<sup>۱</sup> بسیار نزدیک است؛ چرا که فرض می‌کند عدالت در قالب قوانین و مقررات اجرائی می‌شود. این رویکرد به محاسبات پیچیده، آن‌گونه که در رویکرد منفعت‌گرایی نیاز است، نیازی ندارد و علاقه‌های شخصی را آن‌گونه که رویکرد فردگرایی توجیه می‌کند، توجیه نمی‌کند. در این رویکرد، انتظار آن است که مدیران، جنبه‌هایی را که براساس آنها رفتارهای متفاوت کارکنان قابل قبول است، تعریف کنند. پرسش‌هایی همانند اینکه: چگونه باید کارکنانی که در اقلیت بوده‌اند را به دلیل تبعیض‌های گذشته عوض داد؟ دشوار است. به هر حال، این رویکرد، رفتارهای اخلاقی را برای تصحیح اشتباه‌های گذشته، توجیه می‌کند، ذیل قوانین، منصفانه بازی می‌کند و بر تمایزهای مرتبط با شغل، به‌عنوان پایه‌ای برای سطوح متفاوت فرصت‌های پرداخت یا ارتقای تأکید می‌ورزد. بیشتر قوانینی که مدیریت منابع انسانی را هدایت می‌کنند بر رویکرد عدالت‌محور، مبتنی هستند (دفت و مارسیک، ۲۰۰۵، ص ۱۲۵).

به‌عنوان یک مثال در مدیریت منابع انسانی، در نظر بگیرید که کارفرمایان، کارکنان را نسبت به ماهیت خطرناک مواد شیمیایی که در تولید به‌کار می‌روند، فریب می‌دهند. این رفتار با کارکنان، به دلیل نقض کردن اصل آزادی برابر، ممکن است غیر منصفانه تلقی شود؛ چرا که هرکسی حق یکسانی برای آگاه شدن درباره همه جوانب به‌کارگیری خود را دارد. این رفتار، اصل فرصت برابر را نیز نقض می‌کند چرا که هر کسی فرصت برابری برای پرورش استعدادها و توانایی‌های خود دارد و پرورش استعدادها با سخت‌کوشی از طریق آگاه شدن مناسب از گزینه‌های کاری تحقق می‌یابد.

1. Codified law

این مسئله اصل تمایز را نیز نقض می‌کند چرا که در محافظت از آسیب‌پذیری‌ها - در حداکثر مقدار ممکن - ناموفق است (شومان، ۲۰۰۱، ص ۱۰۳).

#### ۸. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

عدالت توزیعی راولز به‌عنوان یکی از جدیدترین رویکردهای اخلاق هنجاری، عدالت را معیار اخلاقی بودن یک فعل برمی‌شمارد. رویکرد عدالت‌محور در دانش سازمان و مدیریت، چهارگونه عدالت را ایجاد کرده است که عبارت‌اند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی. ارزش‌های اخلاقی تأثیر مثبتی بر عدالت توزیعی و رویه‌ای دارند و افزایش عدالت رویه‌ای و توزیعی، باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود؛ بهبود تعهد سازمانی باعث بهبود رفتار اخلاقی می‌شود و ارتقای رفتار اخلاقی باعث می‌شود رفتار اخلاقی شهروندی در سازمان در ابعاد مختلف آن افزایش یابد. عدالت در سازمان بر جنبه‌های مختلف ویژگی‌های سازمان تأثیر نهاده و اثربخشی، رضایت شغلی، ترک خدمت و... را تحت تأثیر قرار داده است. رعایت عدالت توزیعی در تصمیم‌های سازمانی اقتضا می‌کند با افرادی که نسبت به یک تصمیم موقعیت مشابهی دارند، به‌طور یکسان برخورد شود؛ برای رعایت عدالت روالی، باید مقررات به‌طور واضح اعلام شده و بی‌طرفانه اجرا شوند و عدالت جبرانی متکفل جبران هزینه‌های صدماتی است که به کارکنان وارد می‌شود. رویکرد عدالت‌محور در سازمان، بیش از جنبه اخلاقی، جنبه حقوقی دارد، چرا که فرض کرده است عدالت در قالب قوانین و مقررات اجرایی می‌شود.

## منابع

۱. اتکینسون، آر. اف (۱۳۹۱)، درآمدی به فلسفه اخلاق، ترجمه سهراب علوی نیا، تهران: هرمس.
۲. بهاری‌فر، علی؛ مهدی جواهری کامل و سیدعلی‌اکبر احمدی (۱۳۹۰)، «رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، ش ۱، بهار.
۳. پالمر، مایکل (۱۳۸۸)، مسائل اخلاقی، متن آموزشی فلسفه اخلاق، ترجمه رضا آل بویه، تهران: سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
۴. دلوز، ژیل و فلیکس گتاری (۱۳۹۱)، فلسفه چیست، ترجمه زهره اکسیری و پیمان غلامی، تهران: رخ داد نو.
۵. رضاییان، علی (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۶. سجادی، سیدجعفر (۱۳۷۳)، فرهنگ معارف اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. سیدجوادی، سیدرضا؛ محمد مهدی فراخی و غزاله طاهری عطار (۱۳۸۷)، «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ش ۱، پاییز و زمستان.
۸. شاه‌حیدری‌پور، رضوان و امین‌رضا کمالیان (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، بهار و تابستان.
۹. شیروانی، علی (۱۳۸۵)، درآمدی بر فلسفه اخلاق، تهران: نشر و پژوهش معناگرا.
۱۰. طالقانی، محمد و محمد فیض (۱۳۹۰)، «رابطه عدالت سازمانی با اثربخشی سازمان بازرگانی استان گیلان»، دو ماهنامه بررسی‌های بازرگانی، ش ۵۱، بهمن و اسفند.
۱۱. فرانکنا، ویلیام. کی. (۱۳۷۶)، فلسفه اخلاق، ترجمه هادی صادقی، قم: مؤسسه فرهنگی طه.
۱۲. گنسلر، هری. ج. (۱۳۹۰)، درآمدی بر فلسفه اخلاق معاصر، مترجم مهدی اخوان، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۳. الوانی، سیدمهدی و محمدحسین رحمتی (۱۳۸۶)، «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان»، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره پانزدهم، ص ۴۳-۷۰.
۱۴. هولمز، رابرت ال. (۱۳۸۹)، مبانی فلسفه اخلاق، ویراست سوم، ترجمه مسعود علیا، تهران: ققنوس.

15. Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, (2005), *Understanding Management*, 5ed Usa: Thomson higher education.
16. Greenberg, Jerald & Baron, Robert, (2007), *Behavior in Organizations*, 9/e, USA: Prentice Hall.
17. Heinz Wehrich, Harold Koontz, (1993), "Management, a global perspective" 10th edition, Mc Graw-Hill.
18. Karimaei, Mohammad Reza, Seyed Amiri, Nader, (2013), *Studying the Relationship between Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Mellat Bank Supervisory Branch in Tehran Borough*, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2)29-36.
19. Kirkpatrick, Jerry, (1989), *Ethical theory in marketing*, Western Marketing Educators' Association Conference, April 1989.
20. Schuman, P. L. (2001), *A moral principle framework for human resource management ethics*, *Human resource management review* 11 (2001).