

بررسی و تبیین تأثیر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری رشت)

تورج حسنزاده ثمرین^{۱*}، حسن نیکرو احمدگورابی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور مرکز رشت، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۵)

چکیده

این پژوهش تأثیر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی در شهرداری رشت را بررسی و تبیین می‌کند. بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی و توصیف متغیرهای آن‌ها از مبانی نظری هدف این پژوهش است. فرض اساسی این پژوهش این است که آیا بین عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و متغیرهای عدالت سازمانی می‌توانند تغییرات فضیلت سازمانی را تبیین کنند. برای این منظور از جامعه آماری ۹۲۷ نفری کارمند مناطق پنج‌گانه شهرداری رشت، ۲۴۸ نفر به عنوان نمونه تعیین شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌های متناسب انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه ۳۷ سؤالی بوده است. در این تحقیق به منظور آزمون فرضیه‌های مرتبط با مدل مفهومی پیشنهادی، روش‌های آمار استنباطی به کار گرفته شده است. در روش آمار استنباطی تحلیل همبستگی و تحلیل رگرسیون انجام گرفت. نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد مقدار عدد معناداری مشاهده‌شده برای همه مؤلفه‌های عدالت سازمانی، از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0.05$) کمتر است و رابطه معنادار بین مؤلفه‌های فرعی و متغیر اصلی عدالت سازمانی با متغیر فضیلت سازمانی در شهرداری رشت تأیید شد. به عبارت واضح‌تر، با افزایش عدالت سازمانی، فضیلت سازمانی ارتقا و بهبود می‌یابد.

کلیدواژگان

عدالت اطلاعاتی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت سازمانی، فضیلت سازمانی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: tooraj.hassanzadeh@yahoo.com

مقدمه

عدالت مفهومی آمیخته با جامعه است و در بیشتر جنبه‌های زندگی حضور دارد. این باور در فرهنگ ما رایج است که پیامدهای هر کاری باید با عدالت همراه باشد. عدالت اغلب در سازمان نیز مفهوم دارد یا با عنوان عدالت سازمانی از آن یاد می‌شود. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی پی برده‌اند (براتی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۰).

سازمان سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن است. ادراک بی‌عدالتی آثاری مخرب بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. بنابراین، از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب) برای کارکنان اهمیت دارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۶).

به‌طور عمده، فضیلت در فلسفه بحث می‌شود، ولی در حال حاضر از نظر تئوری و ساخت در تحقیقات سازمانی به کار گرفته می‌شود. در حالی که تحقیقات اولیه فضیلت بر رفتار مدیران تمرکز کرده است، در تحقیقات اخیر از نقش فضیلت در حوزه‌های دیگر عملکرد سازمان از قبیل خلاقیت، گردش مالی، کیفیت و سودآوری بحث می‌شود (Barclay et al., 2012, p.331).

فضیلت سازمانی به وسیله مشارکت بالاتر افراد و روابط قوی‌تر بین آن‌ها، و تقسیم منابع با ارزش و اطلاعات در افراد سبب افزایش سرمایه اجتماعی می‌شود (Cameron, 2003, p.49). از عملکردهای مثبت فضیلت سازمانی در ارتباط با گسترش توانایی سازمان در مقابله با مشکلات عمده‌ای است که سازمان با آن مواجه می‌شود و گسترش فضیلت سازمانی از آثار منفی

این مشکلات کاسته می‌شود. احساس مثبت و ایجاد سرمایه اجتماعی به وسیله فضیلت سازمانی ایجاد و گسترش می‌یابد و موجب هم‌افزایی در عملکرد افراد و سازمان‌ها خواهد شد (Barclay et al., 2012, p.332).

اگرچه گام‌های اولیه توسعه پژوهش‌های نظام‌مند پدیده فضیلت در سازمان‌ها در حال ظهور است، حضور فضیلت سازمانی تأثیری بسزا در سلامت سازمانی و افزایش شور و نشاط و روابط قوی‌تر و عملکرد مثبت سازمانی داشته است (Cameron, 2009, p.39).

فضیلت سازمانی در ایجاد انگیزه برای ارزش‌های آرمانی ضروری است و در جست‌وجوی پاسخ به این سؤال که «چه نوع سازمانی باید شد؟» است. امروزه کاربرد فضیلت سازمانی در سازمان‌ها به‌طور فزاینده افزایش یافته است (Chun, 2005, p.269).

فضیلت سازمانی ویژگی اخلاقی سازمان است که می‌تواند در صفات شخصیتی افراد در سازمان نمود پیدا کند. بنابراین، فضیلت سازمانی صفت اخلاقی است که از تجمع ادراکی یک نوع رفتار در زندگی تجاری آموخته می‌شود. فضیلت سازمانی باید در سطح سازمان عملیاتی شده و در ارزش‌های آرمانی سازمان‌ها آشکار شود (Chun, 2005, p.270).

بیان مسئله

در آخرین دهه قرن بیستم، بیشتر توجه اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان مفهومی مهم و موضوع اصلی تحقیق در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده است. رفتار منصفانه خواسته‌ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند، از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود رهبران به تأکید بر رعایت انصاف تمایل بیشتری داشته باشند. سؤال این است، زمانی که مدیران به این انتظارات توجه نمی‌کنند، چه اتفاقی ممکن است رخ دهد. گرینبرگ نتیجه گرفت مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارهای غیرمنصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابراین، انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود شرایطی خوب هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (Greenberge, 1993, p.85).

ابتدا صاحب نظرانی مانند آدامز و هومانز نظریه عدالت اجتماعی را مطرح کردند. آن‌ها بیان کردند مبادلات اجتماعی که افراد دریافت می‌کنند باید عادلانه باشد. پس از آن محققان به برابری درک شده از تصمیم‌های تخصیص منابع مثل سطح پرداختی به شخص و تخصیص بودجه به یک بخش را توجه کردند. عدالت توزیعی نتیجه نظریه برابری بود که شامل تخصیص یا توزیع منابع است. محققان بعدی نشان دادند افراد حدی معینی از نابرابری را می‌پذیرند. اگر رویه‌هایی که تصمیم‌های توزیع بر اساس آن گرفته شده‌اند، عادلانه باشد، عدالت رویه‌ای برای کارکنان قابل قبول است (Cropanzano & Folger, 1991, p.137).

اخلاق تجاری نیز یک موضوع مجادله‌آمیز است. از یک طرف، این سؤال پرسیده می‌شود که چرا باید به اخلاق تجاری پرداخته شود و از طرف دیگر، اخلاق تجارت بخش حیاتی زندگی تجاری را تشکیل می‌دهد. اهمیت اخلاق در تجارت این است که همه افراد خواهان جامعه خوبند. ویژگی اصلی چنین جامعه‌ای عدالت و نیکوکاری است که در این جوامع شایع است. در عمومی‌ترین سطح وظیفه اخلاق تعریف زندگی مطلوب و متعالی برای بشر است. این کار یکی از ضروری‌ترین وظایف علم اخلاق است. دو رویکرد عمومی در اخلاق تجارت سودمندگرایی (نظریه فرجام‌گرایی) و وظیفه‌گرایی (نظریه آغازگرایی) است. رویکرد سوم که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، فضیلت اخلاقی (Takala & Uusital, 1996, p.49).

با توجه به اینکه شهرداری به دلیل رویارویی مستقیم با مردم و وظیفه خطیری که نسبت به سایر سازمان‌ها و نهادها در اجرای مطالبات مردم دارد، وجود فضیلت سازمانی در این سازمان جهت دستیابی به این امر ضرورت دارد. در این تحقیق ابعاد عدالت سازمانی ارزیابی می‌شود و ارتباط بین ابعاد عدالت سازمانی با فضیلت سازمانی بررسی می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عدالت سازمانی

در متون نظری سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرینبرگ (۱۹۸۷) به کار گرفته

شد. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار گرفته است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۶). در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی چهار بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی مطرح است.

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره می‌کند. مثل سطح پرداخت یا فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی. منشأ این نظریه، نظریه برابری آدامز است. آدامز در این کار بر انصاف درک‌شده از پیامدها، که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌کند. این نظریه بیان می‌کند افراد یک تعادل نسبی را با مقایسه داده - ستاده خود با داده - ستاده همکاران خود به عنوان نتیجه مطلوب در نظر می‌گیرند (Charas & Cohen, 2001, p.279).

فرض اساسی عدالت توزیعی این است که توزیع منابع اساساً بر ادراک از عدالت، تعهد و اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد. عدالت - یا جبران خدمت بر اساس شایستگی - معادل برابری در نظر گرفته شده است. عدالت سازمانی یک پیش‌بینی‌کننده مهم نتایج شخصی مثل رضایت از شغل و پرداخت و همچنین نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی و ارزیابی زیردست از سرپرست است (Mcfarlin, 1992, p.629).

عدالت رویه‌ای

اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است. یعنی صرف‌نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرایندی که قرار است عدالت از آن منتج شود، نیز باید عادلانه باشد. رعایت عدالت و انصاف در رویه یا اجرا باید فرصت مساوی برد برای همگان فراهم کند. از این رو، می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه اجرای قوانین زمانی عادلانه است که امکان بهره‌مندی از قانون را به‌سهولت در اختیار همگان قرار دهد. عدالت رویه‌ای عبارت از برابری ادراک‌شده از وسایل مورد استفاده برای توزیع جبران حقوق و مزایاست (Konvsky, 1993, p.704).

محققان دریافته‌اند که افراد فقط نگران توزیع عادلانه نتایج تصمیم‌ها نیستند، بلکه آن‌ها به رویه‌های مورد استفاده برای اتخاذ این تصمیم‌ها نیز اهمیت می‌دهند. ارتقای برابری رویه‌ای در طول برنامه‌ریزی برای تغییرات سازمانی بر تعهد کارکنان به سازمان (اعتماد آن‌ها به مدیریت) و قصد آن‌ها برای ماندن در سازمان اثر می‌گذارد (Mcfarlin, 1993, p.631).

عدالت بین‌فردی یا عدالت مراوده‌ای

عدالت مراوده‌ای بر جنبه بین‌شخصی تصمیم‌گیری، به‌خصوص برابری رفتار تصمیم‌گیرندگان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. رفتار بین‌شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام است. وضع مناسب رویه‌ها به وسیله پنج رفتار توجه ناکافی به داده‌های کارکنان، جلوگیری از تعصب شخصی، به‌کارگیری سازگار معیار تصمیم‌گیری، بازخور به‌موقع و توجیه یک تصمیم تعریف می‌شود. این عوامل نقشی مهم را در ادراک کارکنان از برابری پذیرش تصمیم‌ها و گرایش به سمت سازمان دارد (Cropanzano, 1991, p.702).

عدالت اطلاعاتی

در نهایت، کارکنان ممکن است نوع اطلاعاتی را در نظر بگیرند که مدیران در خلال فرایند تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند. عدالت اطلاعاتی منعکس‌کننده انصاف درک‌شده ارتباطاتی است که مدیران با کارکنان دارند. عدالت اطلاعاتی هنگامی ایجاد می‌شود که مدیران به دو رویه و قاعده خاص پایبند باشند، قاعده توجیه که بیان می‌کند مدیران فرایندها و پیامدهای تصمیم‌گیری را به‌طور جامع و منطقی توضیح می‌دهند و قانون صداقت و حق‌گویی^۱ مستلزم آن است که آن ارتباطات صادقانه و بی‌ریا باشند. اگرچه عقل سلیم حکم می‌کند سازمان‌ها تصمیمات را به طریقی جامع و کافی توضیح دهند، اغلب اتفاق نمی‌افتد. به عنوان مثال، یک شرکت خرده‌فروشی وسایل الکترونیکی اخیراً به دلیل اخراج ۴۰۰ کارمند از طریق نامه الکترونیکی مورد انتقاد قرار گرفت (حسن‌زاده ثمرین و محمدی، ۱۳۹۳).

1. Truthfulness Rule

جدول ۱. ویژگی‌های چهار بعد عدالت

| ویژگی‌ها | قواعد عدالت توزیعی |
|---|---------------------------------|
| آیا پاداش‌ها مطابق با شاخص و هنجار مناسب تخصیص یافته‌اند. | انصاف، برابری |
| ویژگی‌ها | قواعد عدالت رویه‌ای |
| آیا کارکنان در ارائه داده‌های تصمیم‌گیری درباره رویه‌ها دخیل‌اند؟ | آوا و صدا |
| آیا سازوکاری برای تجدیدنظرخواهی وجود دارد؟ | قابلیت اصلاح |
| آیا رویه‌ها در میان افراد و در طول زمان ثابت می‌مانند؟ | ثبات |
| آیا رویه‌ها بی‌طرفانه و بی‌تعصبند؟ | بی‌تعصبی |
| آیا رویه‌ها نیازهای همه گروه‌ها را در نظر می‌گیرند؟ | نماینده‌بودن |
| آیا رویه‌ها بر مبنای اطلاعات دقیق هستند؟ | دقت و صحت |
| ویژگی‌ها | قواعد عدالت مراوده‌ای یا تعاملی |
| آیا مدیران محترمانه با کارکنان رفتار می‌کنند؟ | احترام |
| آیا مدیران از به‌کارگرفتن عناوین و القاب نامناسب خودداری می‌کنند؟ | نزاکت |
| ویژگی‌ها | قواعد عدالت اطلاعاتی |
| آیا مدیران رویه‌ها را به‌طور جامع شرح می‌دهند؟ | توجیه |
| آیا آن توضیحات صادقانه هستند؟ | صداقت |

فضیلت سازمانی^۱

لغت فضیلت برگرفته از لغت arete یا تعالی یونانی و virtue در زبان لاتین است. درباره مفهوم فضیلت به‌طور گسترده در متون اخلاق و به‌طور خاص در فضایل اخلاقی بحث می‌شود (Hackett & Wang, 2012, p.869).

سلیمان^۲ (۱۹۹۲، ۱۹۹۹) از اولین کسانی بود که فهرستی از فضایل کسب‌وکار را که شامل تعداد زیادی از فضایل اخلاقی بود، فراهم کرد. مورفی^۳ (۱۹۹۹) پنج بعد فضیلت شامل صداقت، انصاف، اعتماد، احترام و همدلی را بررسی کرد. مoberg^۴ (۱۹۹۹) پنج عامل بزرگ شخصیتی را فضیلت در

1. Organizational Virtuousness
2. Solomon
3. Murphy
4. Moberg

نظر گرفت. کمرون و همکارانش (۲۰۰۴) با به کارگیری فضیلت‌های جهانی که در پژوهش‌های قبل آنان بررسی شده بود، فضیلت‌های سازمان را بررسی کردند (Payne et al., 2011, p.260). رایج‌ترین تعریف‌های فضیلت سازمانی بدون ویرایش و بررسی تجربی در یک بستر سازمانی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مقیاس فضیلت در سطح سازمان باید ویژگی بررسی شود که در سطح سازمان کاربردی باشد (Chun, 2005, p.275). اهمیت فضیلت سازمانی اخیراً در دانش سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، اما تحقیقات نادری در این زمینه انجام گرفته است. این نظرها که عملکرد سازمانی باید با فضیلت‌مندی ارتباط داشته باشد، یا فضیلت سازمانی سبب افزایش توانمندی سازمان می‌شود تا همین اواخر دور از ذهن و تصور بود. الگوی به کار گرفته شده در این پژوهش برای فضیلت سازمانی الگوی کیم کمرون است.

فضیلت بهترین شرایط افراد و شایسته‌ترین رفتارهای افراد است که وجودشان را متعالی می‌کند و بزرگ‌ترین آرمان‌های بشر است. ابعاد فضیلت که اغلب در متون موجود بیان شده است و ارزش‌های سازمانی را شامل می‌شود، به این شرح است اعتماد^۱، بخشش^۲، صداقت^۳، شفقت^۴، خوشبینی^۵.

اعتماد

بیش از چهل سال است که محققان اعتماد را به هزاران روش مفهوم‌سازی کرده‌اند. برای مثال دیوتش (۱۹۵۸)، اعتماد را از طریق انتظارات تعریف کرده است. اعتماد به عنوان تمایل برای آسیب‌پذیر شدن در مقابل یک فرد بر مبنای انتظارات مثبت درباره اقدامات، نیت‌ها و مقاصد فرد است (حسن‌زاده ثمرین و محمدی، ۱۳۹۳).

-
1. Trust
 2. Forgiveness
 3. Integrity
 4. Compassion
 5. Optimism

در واقع، اعتماد باید در سازمان از مدیران عالی به پایین‌ترین سطوح عملیاتی جریان یابد. اخیراً تحقیقات زیادی درباره موضوع اعتماد انجام گرفته است. بیشتر آثار معاصر به این موضوع توجه دارند که چگونه اعتماد به طور اساسی توانسته اثربخشی کار گروهی و تعامل بین افراد را ایجاد کند. همچنین، نقش مهم اعتماد در تسهیل فرایندهای دانش مرتبط نیز شناسایی شده است. اساساً نبود اعتماد نوعی مخاطره و عدم قطعیت را به همراه دارد که در این صورت، ممکن است هیچ گروه یا فردی در فرایند دانش شرکت نکند. از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راهکارهای مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه کهن است که جای آن در روابط امروزی به‌خوبی نمایان و آشکار است و به‌کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در کسب اثربخشی فردی و سازمانی مؤثر واقع شود. مدیریت بر مبنای اعتماد فنی است که همه افراد در روابط خود به‌کار می‌گیرند، اما تا کنون بدان به عنوان فن رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره گرفت، نگریده شده است (احمدی مهربانی، ۱۳۸۱، ص ۳۷).

بخشش

محققان معاصر بخشش را ترغیب به رفتار سازنده و احساس مثبت نسبت به کسی که جرم یا بدی را مرتکب شده است، تعریف می‌کنند. صرف‌نظر از اینکه بخشش چگونه تعریف شود، تحقیقات نشان می‌دهد بخشش مزایای مختلفی از جمله اعتماد و بهبود روابط و افزایش رفاه و سلامت جسمی و روحی مثبت دارد (Burnette et al., 2007, p.1586).

مفهوم بخشش به‌طور بالقوه عاملی مهم در زندگی کاری در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. بهبود عملکرد فرد، تیم و سازمان از موارد مهم مدیریت و توسعه منابع انسانی است و به همین دلیل در دهه گذشته پژوهش‌هایی درباره بهبود کیفیت رفتار سازمانی در گسترش مفهوم بخشش انجام گرفته است (Cameron, 2003, p.53).

انرایت بخشش را فرایند گذشتن از خطای دیگران می‌داند که یا به علت انگیزه آرامش درونی

یا بهبود روابط با خاطی، یا به منظور انجام دادن رفتاری ارزشی انجام می‌گیرد و پیامدهای رهایی از احساس منفی نسبت به فرد خطاکار، غلبه بر رنجش حاصل از بدی و پرهیز از عصبانیت، دوری، جدایی و انتقام نسبت به فرد خطاکار دارد (Enright, 2011, p.28).

صداقت

در سال‌های اخیر، صداقت یکی از بیشترین ارزش‌های اخلاقی بیان‌شده در سازمان‌ها است. صداقت به تنهایی و به‌طور مستقیم یک فضیلت قابل مشاهده نیست، اما سندی مرکب از تعدادی فضایل به هم پیوسته است. بنابراین، نباید فقط به عنوان خصوصیتی اخلاقی در نظر گرفته شود. معمولاً بیشترین ویژگی‌های مرتبط با صداقت، امانت‌داری و اعتماد است (Chun, 2005, p.275). نظریه‌پردازان رهبری بیان می‌کنند صداقت یک ویژگی اصلی و مؤثر در رهبران تجاری و عامل اصلی اعتماد در روابط بین‌فردی و گروهی در سازمان است (Becker, 1998, p.154). صداقت در افراد عزت نفس، صمیمیت، عواطف مثبت و روابط بین‌فردی قوی، کار گروهی، تصمیم‌گیری مؤثر، مشارکت و جو مثبت سازمانی را ایجاد می‌کند (Cameron, 2003, p.56). صداقت به پایبندی به ارزش‌های اخلاقی اشاره می‌کند. در مقابل چندگانگی ارزش‌ها، صداقت پایبندی به ارزشها به عنوان یک ضرورت بیان می‌شود (Verhezen, 2008, p.134).

شفقت

شفقت به شرایطی اطلاق می‌شود که انسان‌ها نسبت به هم احساس هم‌دردی می‌کنند. شفقت در سطح فردی با درجاتی متفاوت نمایان می‌شود، با این حال نتایجی مهم را به همراه دارد که فراتر از احساس آنی و زودگذر است. تمرکز بر شفقت فردی برای توسعه آن در سطح سازمانی ضروری است. در سطح گروه شفقت، پاسخ گروه به یاری رساندن و کمک به دیگران را بیان می‌کند. این دیدگاه راه‌های درک شفقت در محل کار و بین اعضای سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند. در این دیدگاه شفقت به عنوان تجربه جمعی بیان می‌شود. در سطح سازمانی، شفقت فرایندی است که نمود جمعی افراد در سراسر سازمان را بیان می‌کند. در این دیدگاه شفقت دستاوردی اجتماعی

است که به هماهنگی فعال در سراسر سازمان نیاز دارد و به فرایندهای غیرخطی و پیچیده در سازمان منجر خواهد شد. در سطح سازمانی با ایجاد ساختار مناسب، از طریق ایجاد شبکه، انجام دادن این امور تسهیل می‌شود. برای افزایش شفقت در سازمان باید فرایندهایی را که شفقت را افزایش می‌دهد، درک کرد. یک مدل گسترده برای شفقت شامل توجه، ارزیابی، احساس و عمل است. به کارگیری این مدل سبب افزایش جنبه‌های ادراکی، شناختی، عاطفی و رفتارهای شفقت می‌شود (Parker & Atkins, 2012, p.525).

پیشینه پژوهش

در ارتباط میان عدالت سازمان و نگرش‌های کارکنان، پژوهش‌های متعددی تأثیر معنادار نگرش‌های کارکنان نسبت به برابری و عدالت سازمانی را بر ابعاد گوناگون رفتارهای سازمانی نشان داده‌اند. علاوه بر پژوهش‌ها و تلاش‌هایی که در گذشته توسط نظریه‌پردازان انجام گرفته است و اهمیت نگرش‌های مبتنی بر برابری را در سازمان نشان می‌دهد (Spector, 1997)، پژوهش‌ها و مطالعات نوین انجام گرفته در این حیطه نیز نشان می‌دهد کارکنانی که نابرابری بیشتر احساس می‌کنند، نسبت به دیگر کارکنان رضایت شغلی کمتری دارند (Goodman & Friedman, 1971). ادراک عدالت توزیعی به‌طور معنادار با افزایش رضایت از پرداخت و رضایت شغلی مرتبط خواهد بود (Moorman, 1991). همچنین، افزایش ادراک مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر انواع گوناگونی از رفتارهای شغلی از جمله میزان تعهد سازمانی (Randall, 1991)، رفتار شهروندی سازمانی (Williams & Pitre, 2002)، میزان غیبت کارکنان (Hoffmann, 2005)، میزان اعتماد آنان به مدیران (Patterson et al., 2004)، ارتباطات و تعاملات کاری با همکاران (Martin & Nagao, 1989)، و تسهیم دانش و عملکرد و بهره‌وری سازمانی (Randall, 1990) اثرگذار بوده است. همچنین، احساس محرومیت و نابرابری باعث ایجاد برخی آثار روان‌شناختی و رفتاری در کارکنان از جمله نارضایتی، استرس شغلی و غیبت خواهد شد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۸). از آنجا که پژوهش‌های معدودی در زمینه تأثیر ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی انجام گرفته است، این پژوهش به این مقوله در سازمان شهرداری رشت خواهد پرداخت.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف تحقیق، کاربردی، و از نوع پژوهش همبستگی است که رابطه بین متغیرهای تحقیق بررسی می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری موضوع از روش کتابخانه‌ای و شبکه‌های اینترنتی و بررسی پرسشنامه‌های استاندارد، با استادان و صاحب‌نظران نیز مشورت شد. در پایان، برای تحلیل توصیفی داده‌ها از آمار توصیفی، و برای بررسی رابطه عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی رگرسیون گام به گام اجرا شد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

$$n = \frac{NZ \left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 \cdot p(1-p)}{(N-1)\varepsilon^2 + Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}$$

p: برآورد نسبت صفت متغیر؛ p=0,5

Z: متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد؛ $Z_{\alpha/2} = 1,96$

ε: مقدار اشتباه مجاز (برابر با 0,05)

$$n = \frac{927(1,96)^2 \times (0,5) \cdot (0,5)}{926(0,05)^2 + (1,96)^2 \times (0,5) \cdot (0,5)} = 271$$

ابزار تحقیق

در تحقیق حاضر بر اساس مدل عدالت سازمانی پرسشنامه مربوط طراحی شده است. همچنین، پرسشنامه فضیلت سازمانی بر اساس پرسشنامه کیم کامرون (۲۰۰۴) طراحی شده است. برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه علاوه بر به‌کارگیری سؤال‌هایی که از پرسشنامه‌های استاندارد استخراج شده، محقق پرسشنامه‌های یادشده را به تعدادی از خبرگان شامل استادان راهنما و مشاور و برخی استادان آشنا به موضوع ارائه داده است و نظرهای اصلاحی آنان را اعمال کرده است. بنابراین، پرسشنامه‌های به‌کارگرفته‌شده در این پژوهش از روایی مورد نیاز برخوردارند.

برای بررسی پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ به کار گرفته شد که این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه و خروجی نرم‌افزار اسپاس‌اس‌اس برای هر یک از متغیرهای تحقیق طبق جدول ۲ به دست آمده است.

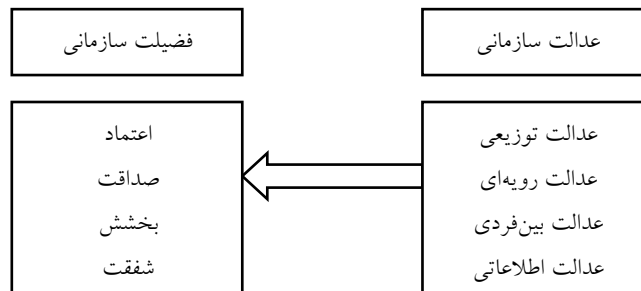
جدول ۲. پارامترهای توصیفی و ضریب آلفای کرونباخ سؤال‌های پرسشنامه به تفکیک متغیرها

| مؤلفه / متغیر مورد سنجش | تعداد سؤال‌ها | میانگین | واریانس | آلفای کرونباخ |
|-------------------------|---------------|---------|---------|---------------|
| عدالت توزیعی | ۵ | ۳٫۲۶۱ | ۰٫۹۴۹ | ۰٫۶۳ |
| عدالت رویه‌ای | ۶ | ۳٫۵۳۸ | ۰٫۷۸۴ | ۰٫۶۲ |
| عدالت بین‌فردی | ۳ | ۳٫۸۲۸ | ۰٫۹۵۴ | ۰٫۶۳ |
| عدالت اطلاعاتی | ۳ | ۳٫۵۵۹ | ۰٫۹۳۵ | ۰٫۹۵ |
| پرسشنامه عدالت سازمانی | ۱۷ | ۳٫۵۱۱ | ۰٫۸۸۹ | ۰٫۸۵ |
| پرسشنامه فضیلت سازمانی | ۲۰ | ۳٫۴۰۶ | ۰٫۹۳۱ | ۰٫۸۹ |

با توجه به داده‌های جدول، از آنجا که ضرایب به دست آمده آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها و متغیرها بیشتر از ۰٫۷ است. بنابراین، می‌توان گفت پرسشنامه تحقیق از قابلیت اعتماد، یا به عبارت دیگر از پایایی لازم و مطلوبی برخوردار است.

مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق مدل مفهومی تحقیق، همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود. بر اساس مبانی نظری تحقیق درباره عدالت سازمانی و نتایج و پیامدهای آن این مدل طراحی و پیشنهاد شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، ابتدا وجود رابطه معنادار بین متغیرها، با آزمون همبستگی پیرسون، بررسی شد. نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل ضریب همبستگی برای همه متغیرها (ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق) در جدول ۳ مشخص شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی (ضرایب همبستگی پیرسون) متغیرهای تحقیق

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| ۱. عدالت توزیعی | ۱ | | | | | |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |
| ۲. عدالت رویه‌ای | ۰,۳۰۹ | ۱ | | | | |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |
| ۳. عدالت بین فردی | ۰,۳۸۳ | ۰,۵۶۰ | ۱ | | | |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |
| ۴. عدالت اطلاعاتی | ۰,۴۳۳ | ۰,۴۲۱ | ۰,۷۳۴ | ۱ | | |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |
| ۵. عدالت سازمانی | ۰,۶۵۹ | ۰,۶۸۳ | ۰,۸۷۵ | ۰,۸۷۸ | ۱ | |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |
| ۶. فضیلت سازمانی | ۰,۲۹۹ | ۰,۳۶۲ | ۰,۶۱۲ | ۰,۷۴۰ | ۰,۶۷۸ | ۱ |
| ضریب همبستگی | | | | | | |
| عدد معناداری | | | | | | |

همان‌طور که نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد مقدار عدد معناداری مشاهده شده برای همه مؤلفه‌های عدالت سازمانی، از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کمتر است و وجود رابطه معنادار بین مؤلفه‌های فرعی و متغیر اصلی عدالت سازمانی با متغیر فضیلت سازمانی تأیید می‌شود.

در ادامه، جهت بررسی رابطه علی بین متغیرهای تحقیق، فرضیه‌های فرعی تحقیق با به‌کارگیری مدل آماری رگرسیون خطی چندگانه و فرضیه اصلی نیز با به‌کارگیری مدل آماری رگرسیون خطی ساده به کمک نرم‌افزار اسپاس تجزیه و تحلیل شد. نتایج آزمون رگرسیون فرضیه‌های تحقیق در جدول ۳ مشخص شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه‌های تحقیق

| فرضیه | متغیر مستقل | متغیر مستقل | دوربین واتسون | تحلیل واریانس | | رگرسیون | | |
|--------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------|--------|-------|
| | | | | Sig. | F | B | Beta | t |
| فرعی ۱ | عدالت توزیعی | فضیلت سازمانی | | | -۰,۰۳۶ | -۰,۰۴۱ | -۰,۸۵۵ | ۰,۳۹۳ |
| فرعی ۲ | عدالت رویه‌ای | فضیلت سازمانی | ۱,۸۵۳ | ۷۷,۱۷۹ | ۰,۰۲۵ | ۰,۰۲۴ | ۰,۴۶۹ | ۰,۶۴۰ |
| فرعی ۳ | عدالت بین فردی | فضیلت سازمانی | | | ۰,۱۰۳ | ۰,۱۴۱ | ۲,۰۵۰ | ۰,۰۴۱ |
| فرعی ۴ | عدالت اطلاعاتی | فضیلت سازمانی | | | ۰,۳۷۹ | ۰,۶۴۴ | ۹,۹۷۲ | ۰,۰۰۰ |
| اصلی | عدالت سازمانی | فضیلت سازمانی | ۱,۸۶۶ | ۲۰۹,۶۵۹ | ۰,۶۶۲ | ۰,۶۷۸ | ۱۴,۴۸۰ | ۰,۰۰۰ |

با توجه به مقدار آمار هدوربین-واتسون، چون مقادیر به دست آمده در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم همبستگی بین خطاها تأیید می‌شود. بنابراین، می‌توان مدل رگرسیون به کار گرفته شد. از سوی دیگر، داده‌های خروجی تحلیل واریانس رگرسیون نشان می‌دهد که عدد معناداری کمتر از سطح تشخیص آزمون ($\alpha=0/05$) است که به معنای قطعیت وجود رابطه خطی میان متغیرهاست و فرض خطی بودن مدل تأیید می‌شود.

مقادیر مربوط به عدد معناداری مشاهده شده برای فرضیه‌های فرعی سوم و چهارم، و فرضیه اصلی، در خروجی آزمون رگرسیون، از سطح تشخیص آزمون ($\alpha=0/05$) کمتر است. از این رو در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر (صفر بودن ضریب همبستگی بین دو متغیر) رد و فرض مقابل (غیرصفر بودن ضریب همبستگی بین دو متغیر) پذیرفته می‌شود که به معنای وجود رابطه معنادار مثبت بین دو متغیر (یا به عبارت دیگر تأثیرگذاری مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته)، در فرضیه‌های یاد شده است. بنابراین، فقط فرضیه‌های فرعی اول و دوم رد و سایر فرضیه‌های تحقیق اثبات می‌شود. در بین مؤلفه‌های فرعی عدالت سازمانی، با توجه به ضریب ستون بتا (اثر استاندارد شده متغیر مستقل بر متغیر وابسته)، مؤلفه‌های عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فردی به ترتیب، بیشترین تأثیر بر فضیلت سازمانی به ترتیب، مربوط به است.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی و بررسی ارتباط میان ابعاد عدالت سازمانی با فضیلت سازمانی در شهرداری رشت است. نتایج نشان داد عدالت سازمانی و ابعاد آن به طور کلی می‌تواند تغییرات فضیلت سازمانی در سازمان شهرداری رشت را تبیین کند. همان‌طور که در متون تحقیق نیز بیان شد فضیلت سازمانی از مفاهیمی است که در نهایت، موجب توانمندی و تعالی کارکنان و سازمان می‌شود. در نتیجه، توجه به زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر فضیلت سازمانی مهم تلقی می‌شوند. در این راستا، نتایج تحقیق حاضر نشان داد توجه و تأکید بر ابعاد عدالت سازمانی موجب می‌شود افراد ساختار سازمانی را بپذیرند و به قوانین و مقررات سازمانی احترام بگذارند و در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از منابع سازمانی فداکاری کنند و همچنین، در اداره امور سازمان مشارکت فعال داشته باشند. از سوی دیگر، با توجه به نتایج این تحقیق ابعاد عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی بیشترین ارتباط را با فضیلت سازمانی دارند. با توجه به تحقیق حاضر به شهرداری رشت پیشنهاد می‌شود زمینه بروز عدالت سازمانی (عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی) را در سازمان فراهم کند تا از این طریق سازمان به فضیلت سازمانی نائل شود. در این میان سازمان‌ها باید به این سؤال‌ها پاسخ دهند: آیا مدیران محترمانه با کارکنان رفتار می‌کنند؟ آیا مدیران از به‌کارگرفتن عناوین و القاب نامناسب خودداری می‌کنند؟ آیا مدیران رویه‌ها را به‌طور جامع شرح می‌دهند؟ آیا توضیح‌ها به کارکنان صادقانه هستند؟ با توجه بیشتر سازمان شهرداری رشت به بعد اطلاعاتی عدالت سازمانی و ایجاد روابط صادقانه مدیران با کارکنان و همچنین در میان کارکنان، درک عدالت در سازمان افزایش می‌یابد و این مهم سبب بهبود ابعاد فضیلت در سازمان می‌شود. همچنین، با توجه به تأثیرگذار بودن بعد عدالت بین‌فردی، توجه به مؤلفه‌های آن می‌تواند جهت بهبود وضعیت فضیلت سازمانی مهم تلقی شود، مدیران هنگام برخورد با زیردستان خود باید رفتاری حاکی از اعتماد و احترام را از خود نشان دهند. تأثیر عدالت سازمانی بر متغیرهای مختلف سازمانی در پژوهش‌های مختلف ارزیابی شده است. تای و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه مسئولیت اجتماعی سازمانی و شفقت در

کار با عدالت سازمانی و تأثیرش بر تعهد سازمانی را بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمانی ارتباطی مثبت با شفقت کارکنان در کار از طریق درک آن‌ها از عدالت سازمانی دارد و به واسطه عدالت توزیعی، عدالت مروده‌ای و عدالت رویه‌ای، تعهد سازمانی رفتاری دائمی و نهادینه خواهد بود.

در پژوهشی دیگر دی کرمر (۲۰۰۶) تأثیر عدالت رویه‌ای رهبران در اعتماد و هویت سازمانی را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد عدالت رویه‌ای رهبران سازمان‌ها بر احساس هویت سازمانی تأثیر مثبت دارد و عدالت رویه‌ای در این دیدگاه جدید موجب افزایش احساس هویت سازمانی در کارکنان می‌شود.

توملینسون (۲۰۱۲) تأثیر عذرخواهی و تعهد، پس از نقض تعهد بر اعتماد با نقش میانجی عدالت مروده‌ای را بررسی کرده است. بر اساس نتایج این پژوهش عذرخواهی و قول‌دادن، اثر متقابل بر عدالت مروده‌ای دارد، یعنی عدالت مروده‌ای موجب برگرداندن اعتماد از دست‌رفته در سازمان می‌شود. همچنین، با توجه به اینکه ابعاد عدالت سازمانی با هم همبستگی و اثر متقابل دارند، به ارتباط بین این ابعاد نیز باید توجه شود، زیرا برای مثال، اگر افراد توزیع نتایج (پاداش‌ها) را عادلانه و منصفانه درک کنند، رویه‌های سازمانی یعنی فرایندهایی که به توزیع نتایج منجر می‌شود، نیز عادلانه تلقی می‌شوند.

همچنین، توزیع عادلانه نتایج منجر می‌شود افراد روابط متقابل بین‌شخصی مدیران را نیز عادلانه تصور کنند، لذا با توجه به روابط به‌دست‌آمده بین متغیرها پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان شهرداری رشت حساسیت بیشتری نسبت به اثرگذاری ابعاد عدالت سازمانی نشان دهند و سعی کنند وضع موجود از ابعاد عدالت سازمانی را در نظر داشته و با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان برای به‌بهبود وضع عدالت سازمانی تلاش کنند. سپس، براساس اهداف و چشم‌اندازهای سازمان برنامه‌ای جامع در راستای بهبود و توسعه منابع انسانی و توانمندی و تعالی سازمان تدوین کنند. در صورت نارضایتی کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی باید بازنگری جدی در توزیع نتایج سازمانی، رویه‌های توزیع نتایج و نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان انجام گیرد. همان‌طور که بیان

شد، عدالت سازمانی از مفاهیم نوینی است که در راستای توجه به نیروی انسانی شکل گرفته و مزایای حاصل از آن در تحقیقات زیادی مطالعه شده است. از این رو پیشنهاد می‌شود به این مفهوم بسیار توجه شود تا مزایای حاصل برای سازمان نمایان شود.

پیشنهادهایی به شهرداری رشت

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها، به سازمان شهرداری رشت پیشنهاد می‌شود برای افزایش و بهبود عدالت سازمانی، بیشتر از ابعاد عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فردی اقدام شود، چون این ابعاد به نحوه بهتری تغییرات فضیلت سازمانی را در سازمان شهرداری رشت تبیین می‌کنند. همان‌طور که در متون نظری تحقیق بیان شد، بعد اطلاعاتی عدالت از ابعاد نوینی است که در این پژوهش بررسی شده است. عدالت اطلاعاتی منعکس‌کننده انصاف درک‌شده ارتباطاتی مدیران با کارکنان است. برای این منظور مدیران باید رویه‌ها را به‌طور جامع برای کارکنان شرح دهند. صداقت در رفتار با کارکنان از ابعاد عدالت اطلاعاتی و عامل اصلی اعتماد است و به بهبود روابط فردی و گروهی منجر می‌شود. همچنین، با توجه به نتایج پژوهش و تأثیر عدالت بین فردی جهت دستیابی به فضیلت سازمانی به شهرداری رشت پیشنهاد می‌شود بر جنبه بین شخصی تصمیم‌گیری، به‌ویژه برابری رفتار تصمیم‌گیرندگان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید کنند.

منابع و مأخذ

۱. احمدی مهربانی، محمدرضا (۱۳۸۱). «مدیریت بر مبنای اعتماد». توسعه مدیریت، شماره ۶، صفحات ۳۷-۴۰.
۲. براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). «رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان». چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳، صفحات ۹-۲۸.
۳. حسن‌زاده ثمرین، تورج؛ محمدی، اسفندیار (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. تهران، انتشارات شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر.
۴. سیدجوادین، سیدرضا؛ فراچی، محمدمهدی؛ طاهری عطارد، غزاله (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی». نشریه مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره اول، صفحات ۷۰-۵۵.
5. Atkins, Paul W. B.; Parker, Sharon K. (2012). "Understanding Individual Compassion In Organizations: The Role Of Appraisals And Psychological Flexibility". *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
6. Barclay, L. A.; Markel, Karen S.; Yugo, Jennifer E. (2012). "Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities". *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 330 – 346.
7. Becker, Thomase (1998). "Integrity In Organization: Beyond Honesty And Conscientiousness". *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
8. Burnette, Jeni L.; Taylor, Kelli W.; Worthington, Everett L. (2007). "Attachment and trait forgivingness: The mediating role of angry rumination". *Personality and Individual Differences*, 42, 1585-1596.
9. Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (2003). *Organizational Virtuouness and performance Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, Berrett-Koehler.
10. Cameron, Kim; Caza, Arran (2002). "Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness". *Journal of leadership and organization studies*, 9(1), 33-48.
11. Chun, R. (2005). "Ethical Character and Virtue of organization, An Empirical Assessment and Strategic Implications". *Journal of Business Ethics*, 57, 269-284.
12. Cohen- Charash, Yochi; Spector., Paul E. (2001). "The role of justice in organizations: ameta-analysis". *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

13. Cropanzano, R.; Folger, R. (1991). "Procedural justice and workmotivation in steers". R. M. And Porter, L. W. (Eds.), *Motivation and WorkBehavior*, 5th Edition, 131-143.
14. De Cremer, David; Marius, van Dijke; Arjan, E. R. Bos (2006). "Leader's procedural justice affecting identification and trust". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 554 – 565.
15. Enright R. (2011). "Psychological Science of Forgiveness: Implications for Psychotherapy and Education". *Presented at the Conference, Neuroscience and Moral Action: Neurological Conditions of Affectivity, Decisions, and Virtue* Pontificia Università della Santa Croce Rome, Italy.
16. Goodman, P. S.; Friedman, A. (1971). "An examination of Adams' theory of inequity". *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288.
17. Greenberg, Jerald (1993). "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice". in cropanzo, R. (ed), *Justice in the workplace: approaching in fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum associate, Hillsdale, 79-103.
18. Hackett, R. D.; Wang, Gordan (2012). "Virtue and leadership an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues". *Management Decision*, 50(5), 868-899.
19. Hoffmann, E. A. (2005). "Dispute Resolution in a Worker Cooperative: Formal Procedures and Procedural Justice". *Law & Society Review*, 39(1), 51-82.
20. Konvsky, M. A.; Cropanzo, R. S. (1993). "Perceived fairness of employee drugtesting as a predictor of employee attitude of job performance". *Journal of applied psychology*, 5, 698-708.
21. Martin, C. L.; Nagao, D. (1989). "Some behavioral consequences of computerized interviewing". *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 72-80.
22. Mcfarlin, D. B.; Sweeny, P. D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors' of satisfaction with personal and organizational outcome". *Academy of management journal*, 3, 626-638.
23. Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
24. Patterson, M.; Warr, P.; West M. (2004) "Organizational justice and company productivity". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.
25. Payne, G. Tyge; Brigham, Keith H.; Broberg, J. Christian; Moss, Todd W.; Short, Jeremy (2011). "Organizational Virtue Orientation and Family Firms". *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 257-285.
26. Randall, D. M. (1990). "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation". *Journal of Organizational Behavior*, (11).
27. Spector, P. E. (1997). "The role of frustration in anti social behavior at work". In R. A, thousand Oaks, *Perspectives on Justice: Theory and Applications*, 87-108, New York, Cambridge University Press.
28. Tae-Won, Moon; Won-Moo, Hur; Sung-Hoon, Ko; Jae-Woo, Kim; Sung-Won, Yoon (2014). "Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to

- organizational justice and affective organizational commitment". *Career Development International*, 19(1), 49–72.
29. Takala, T.; Uusitalo, O. (1996). "An alternative View of relationship Marketing a Framework for ethical analysis. European". *Journal of Marketing*, 30(2), 45-60.
30. Tomlinson; Edward C. (2012). "The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice". *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 224–247.
31. Verhezen, Peter (2008). "The (Ir)relevance of Integrity in Organizations". *Public Integrity*, 10(2), 133–149.
32. Williams, S.; Pitre, R.; Zainuba, M. (2002). "Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment". *The Journal of social Psychology*, 142(1), 33-44.