

## بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی

رضوان شاه‌حیدری‌پور<sup>۱</sup>، امین‌رضا کمالیان<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان مدیریت حسابداری

۲. استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان مدیریت حسابداری

(تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۱۱؛ تاریخ تصویب: ۹۱/۲/۲)

### چکیده

یکی از عوامل تمایز سازمان‌های امروزی کارکنانی - از لحاظ درونی و روانی - توانمند است. از این رو تلاش برای افزایش این وجه، مشخصه برنامه‌هایی است که سازمان‌های پیشرو به آن اهمیت می‌دهند. در این تحقیق، تأثیر مدل چهاربعدی عدالت سازمانی - عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی - بر توانمندسازی روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری تحقیق ۴۶۸۰ نفر از کارکنان یک مجتمع صنعتی عظیم بودند که تعداد ۳۵۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب و در نهایت ۲۹۰ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. یافته‌های تحقیق حاکی از وجود رابطه‌ی معنی‌دار، میان این دو متغیر است. لذا برای ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، ضروری است سازمان‌ها بر استقرار و گسترش عدالت در محیط کاری اهتمام ورزند. ضمناً نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بیان‌گر آن است که ابعاد عدالت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، همبستگی چندگانه‌ی معناداری دارند.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی.

## مقدمه

محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های امروزی، سبب تغییر در ساختار سازمانی و فلسفه مدیریت شده است. بنا به نظر تابوردا<sup>۱</sup> این تغییر حرکت از سازمان‌های کنترلی و با فرماندهی متمرکز و متشکل از وظایفی معقولانه و سازماندهی شده بر مبنایی سلسله‌مراتبی به سوی سازمان‌هایی مشارکتی و چندوظیفه‌ای است که در آن‌ها استراتژی‌های تیم‌مداری و توانمندسازی رایجند (تابوردا، ۲۰۰۰، ص ۱). بطور کلی برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌ها به منظور بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت مشتری (هاردی و لیبا او سولیوان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۵۲) و ارتقای مزیت رقابتی (لین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۲۳) معمول و رایج شده‌اند. توانمندسازی کارکنان و استفاده مؤثر و بهینه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان موجبات بهسازی و تعالی منابع انسانی و به تبع آن، رشد و بالندگی سازمان را فراهم می‌آورد. از این رو، کانگر و کانگو<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) آن را جزء اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی می‌دانند. در آغاز مکانیسم توانمندسازی به منزله "ابزار مدیریتی"<sup>۵</sup> شناخته می‌شد که بر اساس برخی فعالیت‌های مدیریتی انجام می‌شد. به‌تازگی توانمندسازی تحت عنوان تعبیری انگیزشی (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸) و شناختی (اسپریتزر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲، توماس و ولتهوس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰) شناخته و تعریف گردیده است. بنا به گفته‌ی اسپریتزر اگر توانمندسازی بخواهد کارکرد لازم را داشته باشد باید قبل از آن‌که کسی آن را تقدیم نماید خود فرد از لحاظ شناختی و درونی احساس توانمندی کند. از نظر او جای‌گزینی روی‌کرد روانشناختی به توانمندسازی به جای رویکردی ساختاری، به این مهم کمک می‌نماید. طبق این دیدگاه،

- 
1. Taborda
  2. Hardy & Leiba-O, Sullivan
  3. Lin
  4. Conger & Kanungo
  5. Managerial tool
  6. Spreitzer
  7. Thomas & Velthouse

افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که در تحقیق حاضر، از آن‌ها به عنوان ابعاد توانمندسازی روانشناختی یاد می‌شود. این ابعاد اقدامات خاص مدیریتی نیستند بلکه تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان را منعکس می‌کنند. بنابراین توانمندسازی، چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان است.

سازمان‌های سرآمد، استعداد‌های کارکنان خود را، بطور کامل در سطح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت می‌کنند و بستر لازم را برای توانمندسازی کارکنان‌شان فراهم می‌آورند. این سازمان‌ها عدالت و انصاف را ترویج می‌دهند و کارکنان خود را توانمند می‌سازند. عدالت در سازمان یک مسئله‌ی اساسی برای همه‌ی کارکنان است (اندرسون و شاین، ۲۰۰۳، ص ۲۲۹) و نقشی اساسی در موفقیت سازمان و پیشبرد اهداف آن دارد. مدیران، مسئول ایجاد محیطی منصفانه در سازمانند. برای مثال از آن‌ها انتظار می‌رود در تقسیم وظایف، برنامه و زمان‌بندی کار، انتخاب کارکنان برای فرصت‌های آموزشی، تخصیص وظایف و موقعیت‌های کاری و اجرای ارزیابی عملکرد، منصف باشند. در نتیجه، ایجاد و توسعه‌ی مفهوم عدالت یک ابزار کلیدی برای مدیران در دستیابی به اهداف سازمانی (جوی و ویت، ۱۹۹۲، ص ۲۹۷) بصورت کلی، و توانمندسازی بصورت خاص است.

### بیان مسئله

امروزه هر سازمان برای موفق بودن در محیط کسب و کار جهانی که وجه مشخصه‌ی آن افزایش رقابت جهانی، نوآوری تکنولوژیک و تغییر است، به دانش، ایده، انرژی، حمایت و تعهد کارکنان خود از عملیاتی گرفته تا مدیران، نیاز دارد. سازمان‌ها برای مواجهه و پاسخ‌گفتن به شرایط محیط بیرونی و پرورش کارکنانی با این ویژگی‌ها، به مقوله‌ی توانمندسازی روی آورده‌اند. طبق گفته‌ی (اسپریتزر، ۲۰۰۷، ص ۲) در حال حاضر بیش از ۷۰ درصد از سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی را حداقل برای بخشی از نیروی کارشان انتخاب کرده‌اند. مجتمع مس نیز از این قاعده مستثنی نیست و بخش آموزش و تجهیز

- 
1. Anderson & Shinenw
  2. Joy & Witt

نیروی انسانی آن، فعالیت‌های زیادی در جهت توانمندساختن نیروی انسانی، طراحی و اجرا کرده است، که این فعالیت‌ها در زمره روی‌کرد ساختاری به توانمندسازی قرار می‌گیرند. اما آیا با وجود فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در جهت توانمندساختن منابع انسانی این مجتمع، کارکنان آن توانمند هستند؟ به عقیده‌ی (اسپریتزر، ۱۹۹۲، ص ۷) چنان‌چه اقدامات و برنامه‌های توانمندسازی ساختاری موفقیت‌آمیز باشد، نتیجه‌ی آن توانمندسازی روانشناختی کارکنان، از لحاظ درونی و روانی است. مسئله‌ی مهم‌تر آن است که برنامه‌های توانمندسازی، تحت چه شرایطی بهتر می‌تواند به‌کار گرفته و اجرا شود؛ چرا که این برنامه در خلا اجرا نمی‌شود و به‌کارگیری و اجرای موفقیت‌آمیز آن و بالطبع داشتن کارکنانی توانمند، تحت تأثیر عوامل زیادی در سازمان قرار می‌گیرد. آنچه از مرور پژوهش‌ها در این زمینه، حاصل می‌شود این است که محققان و پژوهش‌گران در این زمینه (اسپریتزر، ۱۹۹۵ الف و ب، ۱۹۹۲، کانگر و کانگو، ۱۹۸۸، توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)، محیط کاری و ارزیابی افراد از آن را به منزله عاملی قوی و تأثیرگذار بر احساس توانمندی کارکنان می‌دانند. ارزیابی و ادراکات افراد از عدالت و انصاف، در محیط کاری که عدالت سازمانی خوانده می‌شود (گرینبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۳۹۹) از عواملی است که در ادراک کلی فرد از محیط و فعالیت‌های سازمانی و مدیریتی و کاری، مؤثر است. این ادراکات ذهنیت و نگرش و رفتار فرد را در محیط کاری تحت تأثیر قرار می‌دهد. این موضوع، محقق را به تمرکز بر مقوله‌ی عدالت سازمانی و بررسی رابطه و اثرهای آن بر توانمندسازی، به عنوان عاملی که انتظار می‌رود بر احساس توانمندی کارکنان در یک مجتمع صنعتی تأثیر بسزایی داشته باشد، سوق داده است.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

دنیاى امروز، دنیاى سازمان‌ها است و نیروی انسانی به عنوان باارزش‌ترین منبع، متولی آن محسوب می‌شود. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌ی تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند (احمدی و رحمانپور، ۱۳۸۱، ص ۴۳). اهمیت توانمندسازی این است که افراد، نسبت به سیستم‌های مدیریت با اهمیت‌ترند. این موضوع مدیران سازمانی را

---

1. Greenberg

بر آن می‌دارد که به سوی درک کامل و لزوم محافظت از ذهن، جسم، عاطفه و حتی سلامت روح کارکنان حرکت کنند (مارشال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۷۲).

آنچه در توانمندسازی توصیه می‌شود این موضوع است که یک سازمان می‌تواند کارکنان را راضی کرده و آنچه را خود لازم دارد نیز بدست آورد. این رابطه می‌تواند متقابل بوده و دو برنده داشته باشد (اسکات و جیف، ۱۳۷۵، ص ۳۶). توانمندسازی از سویی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه‌ی افراد سازمان بهره ببرند (کیسیوپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۶۶) و از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان (کرکمن و رازن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۵۸، بیکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱۱۷، سالازر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰، ص ۸۵، دیکسون و لورنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۶۶)، اثربخشی و بهره‌وری (استراو-کاستی، ۲۰۰۵، ص ۱۱۲، پرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۱۳)، بهبود عملکرد فردی و تیمی (سیلور<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰، ص ۲۴۰، شرما و کایور<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۱)، کاهش نیات ترک خدمت (کوبرگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹، ص ۷۱) و کاهش استرس سازمانی (لیچ و وال، ۲۰۰۶) است. (لایند<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۲۲۰) نیاز به تمرکز بیش‌تر روی مسائل روانشناختی سازمانی و بررسی اینکه کارکنان چگونه انجام وظیفه می‌کنند، چگونه فکر می‌کنند و چگونه تعامل می‌کنند را خاطر نشان می‌کند. درک اینکه چگونه افراد به فعالیت‌های سازمان و مدیریت، عکس‌العمل نشان می‌دهند و اینکه این عکس‌العمل‌ها، اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اهمیت روبه‌رشدی نه تنها برای یک کسب و کار خاص، بلکه برای جامعه دارد

- 
1. Marshall
  2. Cacioppe
  3. Kirkman & Rosen
  4. Baker
  5. Salazar
  6. Dickson & Lorence
  7. Starou-Costea, Perez
  8. Silver
  9. Sharma & Kaur
  10. Koberg et al
  11. Lind

(کیکیول و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۰۵).

در دهه‌ی اخیر، توجه زیادی به عدالت سازمانی به منزله یک مقوله و زمینه‌ی تحقیقی مهم در روانشناسی صنعتی / سازمانی معطوف شده است (ابریلین و تاتوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، بدون درک و پرداختن به مقوله‌ی عدالت و انصاف، سازمان‌ها در برانگیزاندن و هدایت کارکنان مشکلات بزرگی خواهند داشت (لمبرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱۵۶). پژوهش در مورد عدالت سازمانی، این موضوع را روشن ساخته که کارکنان چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی ادراک شده پاسخ می‌دهند (پول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ص ۷۲۷)، ارزیابی عدالت توسط افراد در سازمان، می‌تواند یک مجموعه‌ی متنوع از پیامدهای کاری را پیش‌بینی کند: برای نمونه، می‌توان به رابطه‌ی جدایی‌ناپذیر عدالت و اعتماد در سازمان (هوی و تارتر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲۵۰، کان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴، ص ۱۹۳، ساندرس و تورنهییل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، ص ۴۳۹) اشاره کرد. هنگامی که در سازمان ادراکات عدالت سازمانی در سطح مطلوبی باشد سطوح رفتار شهروندی سازمانی (بلیک لی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۵۹، وانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶، ص ۳۴۴)، رضایت از پرداخت (فولگر و کانوسکی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۱۵)، تعهد و رضایت شغلی (لی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹، کلندار و دلر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹) افزایش خواهد یافت و در مقابل، غیبت و استرس شغلی (کاترابا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳، ص ۸۶) کاهش می‌یابد.

محققان هم‌چنین، یک رابطه‌ی برجسته میان ادراکات بی‌عدالتی و نتایج سازمانی منفی و

- 
1. Kickul et al
  2. Eberlin & Tatum
  3. Lambert
  4. Pool
  5. Hoy & Tarter
  6. Conn
  7. Saunders & Thornhill
  8. Blakely et al
  9. Wong et al
  10. Folger & Konovsky
  11. Lee
  12. Klendauer & Deller
  13. Kottraba

نامطلوب مانند ترک خدمت (پارکر و کهل‌میر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ص ۳۵۷)، پرخاش‌گری در محل کار (جوهر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، اعتصاب غیرمجاز (دویناتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، رفتارهای انتقام‌جویانه (شارلیکی و فولگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، ص ۴۳۴)، و دزدی (گرینبرگ، ۱۹۹۰، ص ۳۹۹) یافته‌اند. کارکنان، اغلب مسئله‌ی عدالت را به عنوان منبع تعارض و اختلاف میان خود و سرپرستان بیان می‌کنند (نابتچی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۴۸). هم‌چنین، نقض عدالت در سازمان احتمال اقامه‌ی دعوی توسط کارکنان را افزایش می‌دهد (چان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰، ص ۲۶۳). امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی، نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارتر شده است. سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آن‌ها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است.

### توانمندسازی

تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه شده و توافق روشنی روی این واژه وجود ندارد. (راپاپورت<sup>۷</sup>، ۱۹۸۴، ص ۲) توانمندسازی را فرایندی می‌داند که طی آن افراد، سازمان‌ها و جوامع بر مسائلشان تسلط می‌یابند. مطالعات سازمانی در مورد توانمندسازی به دو رویکرد اصلی تقسیم می‌شود. در این دو رویکرد می‌توان به درک بهتری از توانمندسازی دست یافت. این رویکردها عبارتند از: رویکرد ساختاری و رویکرد روانشناختی.

### رویکرد ساختاری<sup>۸</sup>

توانمندسازی در این رویکرد عبارت است از "فرایندی که طی آن مدیر در قدرتش با زیردستان سهیم می‌شود، قدرت نیز به دارا بودن اختیار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی

- 
1. Parker & Kohlmeyer
  2. Jawahar
  3. Devinat
  4. Skarlicki & Folger
  5. Nabatchi et al
  6. Chan
  7. Rappaport
  8. Structural approach

اطلاق می‌شود "کانگر و کانگو، ۱۹۸۸، ص ۴۷۳). (ایلون و بامبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۳۵۶) توانمندسازی ساختاری را مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و فعالیت‌های خاص مورد استفاده مدیران و مدیران ارشد سازمان، تعریف می‌کند. کارسون و انز<sup>۲</sup> توانمندسازی ساختاری را که بر فعالیت‌های مدیریتی و ایجاد تغییر در نیروی کار تاکید می‌کند از توانمندسازی روانشناختی که بر انگیزش درونی کارمند تاکید می‌کند، متفاوت می‌دانند (کارسون و انز، ۱۹۹۹، ص ۲۰۷). آن‌ها معتقدند تنها نیت "خوب" مدیر یا تلاش‌های طراحی مجدد شغل از سوی مدیریت نمی‌تواند تضمین‌کننده‌ی توانمندسازی کارمند باشد. به عقیده‌ی اسپریتزر (۱۹۹۶، ص ۴۸۵) تعبیرات کارکنان از این نیت و اعمال - حقایق ادراکی‌شان - بااهمیت است.

### رویکرد روانشناختی

تعریف و پرداختن به توانمندسازی از این رویکرد توسط محققان مختلف، یک سیر تکمیلی دارد؛ مقاله‌ای که محققان را به تفکر به شکلی متفاوت راجع به توانمندسازی برانگیخت، یک نوشته‌ی مفهومی توسط کانگر و کانگو (۱۹۸۸) بود. آن‌ها بر اساس مفهوم "خودیابی"<sup>۳</sup> باندورا<sup>۴</sup> (۱۹۷۷) توانمندسازی را "فرایند ارتقای احساس خودیابی میان اعضای سازمان از طریق تعیین و برطرف کردن شرایطی که موجب ناتوانی است با فعالیت‌های رسمی و تکنیک‌های غیر رسمی سازمانی" تعریف می‌کنند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸، ص ۴۷۴). در ادامه توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) با ارائه مدلی شناختی از توانمندسازی، آن را "افزایش انگیزش درونی کار که در شناخت‌های چهارگانه تأثیر، شایستگی (هم‌معنی خودیابی کانگر و کانگو)، بامعنی بودن و انتخاب، آشکار می‌شود و تمایل فرد را به نقش کاری‌اش نشان می‌دهند تعریف می‌کنند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۶۷).

- 
1. Eylon & Bamberger
  2. Corsun & Enz
  3. Self efficacy
  4. Bandura



(اسپریتزر، ۱۹۹۲، ص ۱۱) بر مبنای مدل توماس و ولتهوس به بررسی و سنجش ابعاد توانمندسازی در محیط کاری پرداخت و ابعاد چهارگانه‌ی احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس تأثیر و احساس خودتعیینی را به عنوان ابعاد توانمندسازی روانشناختی تبیین کرد. در مجموع، توانمندسازی روانشناختی "تعبیری انگیزشی" است که در این ابعاد شناختی نمایان می‌شود، و فقدان هر بعد درجه‌ی کلی توانمندسازی را کاهش می‌دهد (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۴). وتن و کمرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) ضمن تایید مدل اسپریتزر، پنجمین بعد را تحت عنوان اعتماد به ابعاد توانمندسازی روانشناختی افزودند. بر اساس این مرور کلی بر ادبیات در این زمینه، ابعاد توانمندسازی روانشناختی عبارتند از:

احساس معنی‌دار بودن<sup>۲</sup>: عبارت است از ارزش هدف یا مقصد فعالیت که در رابطه با استانداردها و ایده‌آل‌های خود فرد سنجیده می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰، ص ۶۷۲). احساس شایستگی<sup>۳</sup>: شایستگی یا خودیابی به احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام وظیفه‌دارا است، اشاره می‌کند (گیست<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷).

احساس خودتعیینی<sup>۵</sup>: احساس فرد را راجع به این که در اجرا و تنظیم فعالیت‌های مربوط به کارش از آزادی لازم برخوردار است (دسی، کونل، ریان<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹، ص ۵۸۰) نشان نشان می‌دهد،

احساس تأثیر<sup>۷</sup>: این احساس که شخص می‌تواند بر پیامدهای سازمانی تأثیر یا نفوذ داشته باشد (اشفورث<sup>۸</sup>، ۱۹۸۹) اشاره می‌کند.

احساس اعتماد<sup>۹</sup>: احساس اعتماد، به کارمند اجازه می‌دهد اطمینان داشته باشد منصفانه و برابر رفتار خواهد شد (وتن و کمرون، ۱۹۹۵).

- 
1. Whetten & Cameron
  2. Sense of meaning
  3. Sense of competence
  4. Gist
  5. Sense of self-determination
  6. Deci, Connell & Ryan
  7. Sense of impact
  8. Ashforth
  9. sense of trust

اسپریتز (۱۹۹۲) معتقد است توانمندسازی روانشناختی می‌تواند نتیجه‌ی توانمندسازی ساختاری باشد. به عبارت دیگر، اگر توانمندسازی کارکرد لازم را داشته باشد، فرد از لحاظ روانی احساس توانمندی می‌کند. کارکنانی که وگت و میورل<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) آن‌ها را این‌گونه توصیف می‌کنند: نگاهی باز، وسیع و سالم دارند، تعبیری صحیح و مثبت از خود دارند؛ قادر به فعالیتی معنادار به همراه تلاش متمرکزند؛ ابتکار عمل، کنش متقابل، انعطاف‌پذیری و بهبودپذیری شخصی دارند (وگت و میورل، ۱۹۹۰، ص ۱۷).

### عدالت سازمانی

مسئله عدالت و چگونگی تحقق آن، مسئله‌ی انسان و زندگانی اوست. به همین جهت نیز، در طول تاریخ بشر مهم‌ترین جایگاه را در اندیشه‌ی او داشته؛ هر چند در عمده‌ی زمان‌ها و برای بسیاری انسان‌ها و جوامع بصورت یک آرمان محض، باقی مانده است. این در حالی است که تحقق عدالت، موجب تحولی عظیم در حیات فردی و اجتماعی انسان خواهد شد (جمشیدی، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

مفهوم عدالت سازمانی، ابتدا در فلسفه شکل گرفت و سپس به ادبیات روانشناختی اجتماعی وارد شد (چان، ۲۰۰۰، ص ۷۰). تحقیقات در مورد عدالت سازمانی طی سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. به طوری که مطرح‌ترین موضوع در روانشناسی صنعتی - سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، در طول دهه‌های اخیر به شمار می‌آید. فولگر و کروپانزانو دو تن از پژوهش‌گران اصلی در این رشته، عدالت سازمانی را "شرایط به‌کارگیری افراد در سازمان که در آن افراد بر این عقیده‌اند که منصفانه یا نامنصفانه رفتار شده‌اند" تعریف می‌کنند (فولگر و کروپانزانو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۷).

مدل‌های مختلفی، از عدالت سازمانی ارائه شده که در توضیح نقش عدالت در سازمان و تبیین ابعاد مختلف آن به کار می‌رود. در ابتدا مدلی دوعاملی از عدالت ارائه شد که عدالت توزیعی و رویه‌ای را در برمی‌گرفت (فولگر و کانوسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۱۵). بایس

- 
1. Vogt & Murell
  2. Cropanzano
  3. Konovsky

و موآگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) سومین بعد را به ابعاد پیشین افزودند: عدالت مراوده‌ای. فرا تحلیل<sup>۲</sup> کوهن - کاراش و اسپکتور<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) از این مدل سه بعدی حمایت می‌کند. کلکوویت<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) با مجزا دانستن دو بعد عدالت مراوده‌ای تحت عنوان عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی، مدلی چهار بعدی ارائه کرد. فرا تحلیل کلکوویت و دیگران (۲۰۰۱) از این مدل حمایت می‌کند.

فرا تحلیل‌های کوهن - کاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) و کلکوویت و دیگران (۲۰۰۱) نشان می‌دهند که ادراکات مثبت کارکنان از عدالت سازمانی به تعهد بیش‌تر به سازمان، غیبت کمتر و رضایت‌مندی و رفتار شهروندی بیش‌تر در سازمان منتهی می‌شود.

### عدالت توزیعی

عدالت توزیعی انصاف ادراک‌شده‌ی پیامدها یا تخصیص‌هایی است که فرد، دریافت می‌کند. عدالت توزیعی بر اصل مبادله، مبتنی است (لمبرت، ۲۰۰۳، ص ۱۵۷). هومانز<sup>۵</sup> (۱۹۶۱) عدالت توزیعی را به عنوان "عدالت در توزیع پاداش‌ها و هزینه‌ها میان افراد" تعریف می‌کند. آدامز<sup>۶</sup> (۱۹۶۵) مفهوم عدالت توزیعی هومانز را گسترش داد و آن را تئوری برابری نامید و در رفتارهای سازمانی به کارگرفت. آدامز بر پیامدهای مقایسه‌ی فرد از نسبت داده‌ها (تعلیم، تجربه، آموزش و هوش‌مندی به پیامدها (مانند پرداخت و پاداش) تمرکز می‌کند. برابری، عدالت توزیعی و پرداخت، برای عملکرد به جای یکدیگر در ادبیات عدالت مورد استفاده قرار می‌گیرند و شامل تطبیق نتایجی مانند حقوق، پاداش‌ها و ترفیعات برای داده‌هایی مانند تلاش، مسئولیت، عملکرد شغلی و آموزش است. عدالت در پیامدهای تصمیم نقطه‌ی قانونی ادبیات عدالت سازمانی پیش از ۱۹۷۵ است.

- 
1. Bies & Moag
  2. Meta- analysis
  3. Cohen-carash & Spector
  4. Colquitt
  5. Homans
  6. Adams

### عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای انصاف مربوط به روش‌ها، مکانیسم‌ها و فرایندهای مورد استفاده در تعیین نتایج و پیامدها است. کارهای اولیه در مورد عدالت رویه‌ای در زمینه‌های حقوقی و قضایی شکل گرفت و سپس به زمینه‌های سازمانی وارد شد. تایبوت و والکر، عکس‌العمل افراد به رویه‌های حل دعوی را بررسی کردند (گرینبرگ، ۱۹۸۷، ص ۱۳)، تئوری آن‌ها دوتنوع داده را در تصمیمات شامل می‌شود: کنترل فرایند و کنترل تصمیم. لونتال<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) شش قانون برای ارزیابی انصاف رویه‌های تخصیص، ارائه می‌کند: ثبات<sup>۲</sup>، صحت<sup>۳</sup>، قابلیت تصحیح<sup>۴</sup>، نمایندگی<sup>۵</sup>، اخلاقی<sup>۶</sup> و عاری از تعصب بودن<sup>۷</sup>.

پژوهش نشان می‌دهد افرادی که معتقدند توسط سازمان منصفانه رفتار شده‌اند، نظر مساعد و مطلوب‌تری نسبت به سازمان و درگیری در رفتارهای بیش‌فعال اجتماعی بخاطر سازمان دارند (بارلینگ و فیلیس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳، ص ۲۰۰).

### عدالت توزیعی و رویه‌ای

عدالت توزیعی و رویه‌ای تعابیر متفاوت (اشماینکه<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۷) اما به شدت مرتبط‌اند. در همین راستا فولگر (۱۹۸۷) خاطر نشان می‌کند که افراد، ممکن است نتایج را به‌عنوان معیار انصاف رویه‌ها مورد استفاده قرار دهند و ادراکات عدالت رویه‌ای نیز ممکن است انصاف ادراک‌شده‌ی نتایج حاصل از رویه‌ها را ارتقا دهد. نتایج مطالعات کروپانزانو و فولگر (۱۹۸۹) نیز این فرضیه را که عوامل رویه‌ای و نتیجه‌ای در تعیین رفتار منصفانه در تعاملند تایید می‌کند. طبق نظر گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت رویه‌ای با ارزیابی سیستم مرتبط

- 
1. Leventhal
  2. Consistency
  3. Accuracy
  4. Correctability
  5. Representativeness
  6. Ethically
  7. Bias suppression
  8. Barling & Phillips
  9. Schminke et al

است، در حالی که ادراکات عدالت توزیعی با پیامدهای دریافتی و رضایت از این پیامد، مرتبط است.

بروکنر و ویزنفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۹۶، ص ۱۸۹) تأثیرات عدالت توزیعی و رویه‌ای را طی ۴۵ مطالعه، که تأثیرات متقابلشان را می‌سنجید بررسی کردند و به یک الگوی باثبات دست یافتند: هنگامی که عدالت توزیعی ادراک شده پایین است، عدالت رویه‌ای تأثیر برجسته‌ای روی مطلوبیت عکس‌العمل شرکت‌کنندگان در تصمیمات دارد. هنگامی که عدالت توزیعی ادراک شده بالا است، عدالت رویه‌ای تأثیر برجسته‌ای ندارد. وقتی نتایج گروه‌محورند عدالت رویه‌ای مهم‌تر است و عدالت توزیعی زمانی که نتایج فردمحورند مهم‌تر است (ولبورن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۲۵).

### عدالت مراوده‌ای

کاربرد تئوری عدالت، مسائلی را راجع به پیامدها و رویه‌ها آشکار کرد. برای مثال، حتی در یک سازمان، رویه‌های به ظاهر یکسان بسته به اینکه چگونه مدیران رویه‌ها را اجرا می‌کردند عکس‌العمل‌های بسیار متفاوتی از سوی کارکنان به همراه داشت. این خط بررسی، به عنوان عدالت مراوده‌ای شناخته می‌شود (نواکاسکی و کنلن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ص ۶). بایس و مواگ (۱۹۸۶) عدالت مراوده‌ای را کیفیت رفتار بین فردی اشخاص طی اجرای رویه‌ها تعریف می‌کنند. طبق نظر کروپانزانو و دیگران (۲۰۰۲) عدالت رویه‌ای به عکس‌العمل به سمت مدیریت بالا و خط‌مشی‌های سازمانی مرتبط است. در حالی که عدالت مراوده‌ای، تبادل میان فرد و سرپرستش را نشان می‌دهد. عدالت مراوده‌ای ابتدا بر مبنای عوامل چهارگانه‌ی مربوط به انتظارات رفتار منصفانه، مورد بحث قرار می‌گرفت: احترام، ادب، حسن‌نیت و توجیه تصمیم (کلکوییت، ۲۰۰۱). طبق نظر فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) عدالت مراوده‌ای دو جزء را شامل می‌شود: حساسیت بین فردی و توضیحات یا گزارشات اجتماعی.

- 
1. Brockner & Wiesenfeld
  2. Welbourne
  3. Nowakowski & Conlon

**عدالت بین فردی:** بر رفتار خوب، احترام و صداقت، حین اجرای رویه‌های سازمانی با کارکنان مربوط می‌شود.

**عدالت اطلاعاتی:** اولین بار گرینبرگ (۱۹۹۳) عدالت اطلاعاتی را به عنوان جزء اجتماعی عدالت رویه‌ای، به کار گرفت. این جنبه از عدالت، به بررسی این امر می‌پردازد که به چه میزان به افراد اطلاعات داده می‌شود. در مورد این که چرا رویه‌ها به طریقی خاص استفاده شده‌اند یا چرا پیامدها به شیوه‌هایی خاص ارائه شده‌اند، و این که آیا اطلاعات منطقی، صادقانه و به موقع‌اند (کلکوویت و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۲۷) یک تصمیم اگر با دلایل کافی و صادقانه ارائه شود، با احتمال بیش تری از سوی کارکنان پذیرفته می‌شود؛ حتی اگر به نفع اشخاص نباشد. تعابیر عدالت بین فردی و اطلاعاتی، پیش از پرداختن به ویژگی‌های ساختاری یا سیستمیک، بر بیانات و رفتارهای مشخص تصمیم‌گیرنده، تمرکز می‌کند. بر مبنای ابعاد چهارگانه‌ی عدالت سازمانی و مبانی نظری گفته شده، فرضیات تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شوند:

H<sub>1</sub>: عدالت توزیعی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی دار دارند.

H<sub>2</sub>: عدالت رویه‌ای و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی دار دارند.

H<sub>3</sub>: عدالت بین فردی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی دار دارند.

H<sub>4</sub>: عدالت اطلاعاتی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی دار دارند.

H<sub>5</sub>: اولویت ابعاد عدالت سازمانی مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی از دیدگاه کارکنان متفاوت است.

### روش تحقیق

#### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را، کارکنان مجتمع مس که مشتمل بر ۴۶۸۰ نفر است، تشکیل می‌دهد. در این تحقیق از نمونه‌گیری به روش طبقه‌بندی تصادفی، متناسب با حجم طبقه استفاده شده است.

در این پژوهش، هر یک از واحدهای مجتمع مس، به منزله یک طبقه در نظر گرفته شده و در هر طبقه به نسبت جمعیت افراد شاغل در آن واحد، تعدادی به عنوان حجم نمونه، با

استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. یعنی تعداد نفرات هر یک از واحدها مشخص و سپس بر اساس حجم نمونه، تعداد افراد مورد نیاز برای پاسخ‌گویی از لیست اسامی، بر اساس شماره پرسنلی از واحد به صورت تصادفی انتخاب شده است. با توجه به حجم جامعه، حجم نمونه مورد نیاز از هر واحد (طبقه)، بر اساس فرمول زیر بدست آمد:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

$N_i$ : حجم هر طبقه،  $N$ : حجم جامعه،  $n$ : حجم نمونه،  $n_i$ : حجم نمونه انتخابی از هر طبقه

به منظور تعیین حجم نمونه ( $n$ ) مورد نیاز از فرمول کوکران (۳-۲) با مفروضات ذیل، استفاده شده است:

$$n = \frac{Z^2 \frac{a}{1-a} \times p \times q}{1 + \left[ \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 \frac{a}{1-a} \times p \times q}{d^2} \right) \right]}$$

$$n = 356$$

$Z=1.96$ : صدک نهمصد و هفتاد و پنج هزارم در توزیع نرمال استاندارد

$q=1-p, p=0.5$ : نسبت واحدهای جامعه با یک ویژگی مورد نظر

$\alpha=0.05$ : خطا یا احتمال ارتکاب به خطای نوع اول

$d=0.05$ : حد اثر خطای برآورد در نظر گرفته شده

$N=4680$ : حجم جامعه.

جدول زیر تعداد نمونه‌ی مورد نظر را بر اساس هر یک از واحدهای مجتمع نشان

می‌دهد:

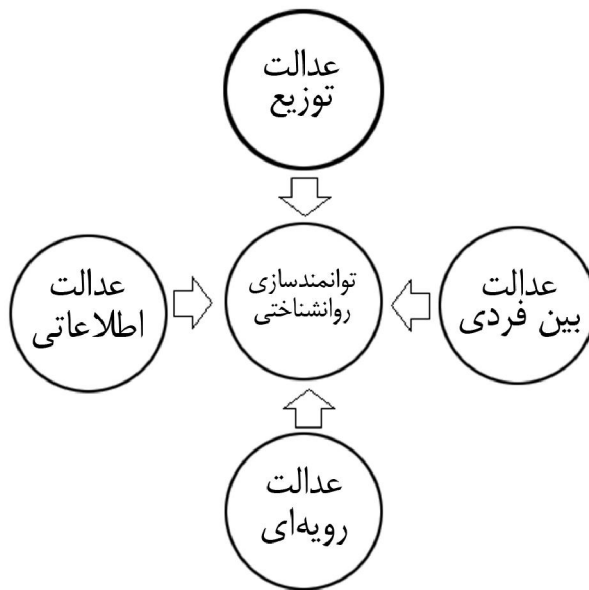
جدول ۱: تعداد کارکنان شاغل در هر واحد و حجم نمونه مربوط به آن

حجم نمونه	تعداد افراد شاغل در واحد	واحدها
۵	۴۶	۱
۶	۸۲	۲
۱۳	۱۷۴	۳
۸	۱۰۷	۴
۲۳	۳۰۱	۵
۱۴	۱۸۲	۶
۱۳	۱۶۲	۷
۹	۱۲۲	۸
۱۲	۱۵۰	۹
۷	۹۵	۱۰
۴۰	۵۳۲	۱۱
۵۶	۷۴۳	۱۲
۴۸	۶۳۹	۱۳
۳۴	۴۴۸	۱۴
۱۱	۱۴۵	۱۵
۵۷	۷۵۲	۱۶
۳۵۶ نفر	۴۶۸۰ نفر	جمع کل

### متغیرها

پژوهش حاضر، بر متغیر مستقل عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی) و متغیر وابسته توانمندسازی روانشناختی و ارتباط آن‌ها تمرکز یافته است. شکل زیر، این ارتباط را نشان می‌دهد:





شکل ۱: ارتباط بین متغیرهای تحقیق.

### گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه صورت گرفته است. ۳۵۶ پرسش‌نامه توسط امور صنعتی واحدهای مختلف مجتمع، بین کارکنان توزیع شد. به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که نظرات آن‌ها کاملاً محرمانه تلقی و فقط در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری تحقیق، لحاظ خواهد شد. سرانجام تعداد ۲۹۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

### مقیاس اندازه‌گیری و روایی و پایایی

در این تحقیق از دو پرسش‌نامه استفاده شده است:

- پرسش‌نامه‌ی عدالت سازمانی کلکویت (۲۰۰۱) با ۱۸ سؤال که عدالت سازمانی را بر اساس ابعاد عدالت توزیعی (با ۶ سؤال)، عدالت رویه‌ای (با ۶ سؤال مربوط به قوانین رویه‌ای لونتال)، عدالت بین‌فردی (با ۳ سؤال) و عدالت اطلاعاتی (با ۳ سؤال) می‌سنجد.

- پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روانشناختی وتن و کمرون (۱۹۹۵) با ۲۰ سؤال که بر اساس پرسش‌نامه‌ی ۱۶ سئوالی اسپریتزر (۱۹۹۲) و افزودن بعد اعتماد و ۴ سؤال مربوط به آن توسط آن‌ها طراحی شده است.

گزینه‌های پاسخ در مقیاس پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت به صورت زیر بوده است:

کاملاً موافقم (۵) موافقم (۴) تاحدی (۳) مخالفم (۲) کاملاً مخالفم (۱)

تلاش شده است تا در ترجمه و تدوین پرسش‌نامه‌ها اولاً پرسش‌نامه‌ها جامع، یعنی حاوی تمام سؤالات لازم برای رسیدن به اهداف نهایی باشند. ثانياً سؤالات به اندازه کافی پایا و روا مطرح شود و ظرفیت بارگیری اطلاعات لازم حد اکثر گردد. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، پس از جمع‌آوری داده‌ها، از نمونه‌ی اولیه (تعداد ۲۰ پرسش‌نامه) ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسش‌نامه عدالت سازمانی ۰/۹۲ (توزیعی: ۰/۸۶۷، رویه‌ای: ۰/۸۳۳، بین‌فردی: ۰/۸۰۳، اطلاعاتی: ۰/۷۸۰) برای پرسش‌نامه توانمندسازی روانشناختی ۰/۹ بدست آمد. این امر که ضریب آلفای بیش از ۰/۷۰ قابل پذیرش است، بیانگر پایایی لازم و کافی پرسش‌نامه‌ها است. جهت آزمون روایی سؤالات نیز از روش اعتبار محتوی از نظرات اساتید دانشگاه، استفاده شد. سپس سؤالات نامفهوم مورد بازنگری کلی و اساسی قرار گرفت در نهایت پرسش‌نامه نهایی، با ویرایش و تغییراتی جدید، تدوین گردید.

### یافته‌ها و تحلیل

- آزمون آماری: جهت تعیین همبستگی از روش همبستگی پیرسون و جهت اولویت‌بندی ابعاد متغیر مستقل بر متغیر وابسته از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه‌ی ۱۶ استفاده شده و سطح خطای ۱٪ برای آزمون فرضیات، در نظر گرفته شده است.

- تحلیل: همانطور که در جدول شماره‌ی ۲ نشان داده شده همبستگی پیرسون محاسبه شده بین دو متغیر عدالت توزیعی و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۵۷) است. همبستگی بدست آمده بین دو متغیر عدالت رویه‌ای و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۱۳) است. هم‌چنین همبستگی پیرسون محاسبه شده عدالت بین‌فردی و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۶۷) و در نهایت همبستگی پیرسون بدست آمده بین دو متغیر عدالت اطلاعاتی و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۹۲) است.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرها

توانمندسازی روانشناختی	عدالت اطلاعاتی	عدالت بین فردی	عدالت رویه ای	عدالت توزیعی	ابعاد
۰.۵۵۷	۰.۷۴۴	۰.۴۷۸	۰.۶۳۲	۱	عدالت توزیعی
۰.۵۱۳	۰.۶۳۹	۰.۶۲۰	۱	۰.۶۳۲	عدالت رویه ای
۰.۵۶۷	۰.۸۴۹	۱	۰.۶۲۰	۰.۷۴۸	عدالت بین فردی
۰.۵۹۲	۱	۰.۸۴۹	۰.۶۳۹	۰.۷۴۴	عدالت اطلاعاتی
۱	۰.۵۹۲	۰.۵۶۷	۰.۵۱۳	۰.۵۵۷	توانمندسازی روانشناختی

بر مبنای آزمون همبستگی ۴ فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. یعنی بین متغیرهای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی، با توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی دار و مثبت وجود دارد.

لازم به ذکر است در تحلیل رگرسیون جهت آزمون فرضیه‌ی پنجم، ۳ سؤال مربوط به عدالت بین فردی و ۳ سؤال مربوط عدالت اطلاعاتی تحت عنوان کلی عدالت مرادده‌ای، در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ابعاد عدالت سازمانی با توانمندسازی روانشناختی

ضرایب رگرسیون			نسبت F احتمال p	ضریب تعیین RS	همبستگی چند گانه MR	مدل‌های رگرسیون
۳	۲	۱				
		$\beta=0.578$ $t=12.92$ $P=0.000$	$F=167.1$ $P=0.000$	۰.۳۳	۰.۵۷۸	عدالت مرادده ای
	$\beta=0.279$ $t=4.05$ $P=0.000$	$\beta=0.362$ $t=5.25$ $P=0.000$	$F=95.63$ $P=0.000$	۰.۳۶	۰.۶۰۵	عدالت مرادده ای عدالت توزیعی
$\beta=0.174$ $t=3.06$ $P=0.002$	$\beta=0.231$ $t=3.3$ $P=0.001$	$\beta=0.292$ $t=4.06$ $P=0.000$	$F=68.52$ $P=0.000$	۰.۳۸	۰.۶۱۹	عدالت مرادده ای عدالت توزیعی عدالت رویه ای

با توجه به مدل سوم رگرسیون می‌توان گفت که ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی با

توانمندسازی روانشناختی همبستگی چندگانه معنادار دارند. البته ترتیب اهمیت این سه بعد

نسبت به روش ورود که در آن محقق، ترتیب ورود متغیرها را تعیین کرده است، تغییر یافته و عدالت مراوده‌ای، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به ترتیب از بیش‌ترین تا کم‌ترین اهمیت، در تبیین واریانس توانمندسازی روانشناختی برخوردارند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به ادبیات تحقیق، در زمینه‌ی توانمندسازی و عوامل مؤثر بر آن، بسیاری از صاحب‌نظران ارتباط بین عواملی چون پاداش و دریافتی فرد و تناسب آن با فعالیت‌های فرد (اسپریتزر، ۱۹۹۲، ۱۹۹۵، سیگلر، ۱۹۹۷)، واگذاری اختیارات لازم و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در زمینه کاری خود (فاک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، جها و نیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) ارتباطات در سازمان (بادنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، کیفیت رابطه‌ی رهبر - پیرو در سازمان (جها و نیر، ۲۰۰۸) دسترسی به اطلاعات (اسپریتزر، ۱۹۹۲، ۱۹۹۵، الف، ۱۹۹۵) با توانمندسازی را اثبات کرده‌اند. درک افراد در سازمان از عدالت، بر اجرای منصفانه چنین عواملی مبتنی است و رعایت انصاف در این زمینه‌ها منجر به شکل‌گیری محیطی منصفانه و عادلانه از دید کارکنان می‌شود. از این رو، می‌توان گفت که ادراکات افراد از رعایت عدالت بر توانمندی آن‌ها مؤثر است. نتایج این تحقیق نیز بر این موضوع صحنه می‌گذارد و نشان می‌دهد که فعالیت در محیط سازمانی منصفانه و عادلانه، سبب شکل‌گیری احساس درونی توانمندی و ارتقای آن می‌شود. نتایج تحلیل فرضیه‌ی پنجم، حاکی از این است که از نگاه کارکنان عدالت مراوده‌ای (که عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی را در برمی‌گیرد) مهم‌ترین بعد عدالت سازمانی مؤثر بر توانمندی آنها است. بدین معنا که در محیط سازمانی که ادراکات کارکنان از عدالت مراوده‌ای در سطح بالایی قرار دارد و کارکنان از کیفیت رفتار بین‌فردی و سیستم ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان رضایت دارند، بیش‌تر احساس توانمندی می‌کنند. عدالت توزیعی در اولویت دوم قرار دارد. تناسب آورده‌های فرد به

- 
1. Fock et al
  2. Jha & Nair
  3. Bodner

سازمان و عملکرد او با دریافتی‌های وی از سازمان دومین بعد با اهمیت مؤثر، بر شکل‌گیری احساس توانمندی درونی است. در نهایت عدالت رویه‌ای که همان انصاف در شیوه‌ها و رویه‌های تصمیم‌گیری سازمان است، به عنوان سومین عامل مؤثر در شکل‌گیری احساس توانمندی درونی است. قطعاً تکیه و تمرکز بر اولویت ابعاد عدالت سازمانی، از نگاه کارکنان و تلاش در جهت ارتقای آن‌ها در سازمان، نه تنها در بسط و گسترش ادراکات عدالت سازمانی در کل، بلکه در ارتقای توانمندسازی روانشناختی نیز بطور ویژه اهمیت بسزایی دارد.

در مجموع می‌توان گفت توانمندسازی روانشناختی که در ادراکات پنج‌گانه احساس معنی‌دار بودن شایستگی، خودتعیینی، تأثیر و اعتماد نمود می‌یابد؛ مستلزم وجود محیطی منصفانه و عادلانه تناسب دریافتی فرد با آورده‌های او به سازمان، تشخیص و قدردانی و استفاده از کار گروهی و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و شکل‌گیری رویه‌های سازمانی نوع متفاوتی از رفتار و ارتباطات دو جانبه‌ی اخلاقی و اجتماعی بین مدیران و کارکنان، سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و در یک کلمه "مدیریت بر مبنای عدالت" است.

## منابع و مأخذ

۱. احمدی، پ، رحمانپور، ل (۱۳۸۱)، راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، مجله مدیریت، شماره ۶۵، ص ۴۳-۵۱.
۲. اسکات، دی س، جیف، تی د (۱۳۷۵)، توانمندسازی؛ ایجاد نیروی متعهد، مترجم: محق، م. سازمان بهره وری، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵.
۳. جمشیدی، محمدحسین، (۱۳۸۰)، نظریه عدالت: از دیدگاه فارابی، امام خمینی (ره) وشهید صدر، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی، تهران.
4. Adams, J. Stacey, (1965), "*Inequity in social exchange*". In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology* (vol 2, pg. 261-299). New York: Academic Press.
5. Anderson, Denise. M., Shiner, Kimberly. J., (2003) *Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring Issue in the field*, *Journal of leisure research, second Quarter*, 35 (2), pg. 228-247.
6. Ashforth, Blake. E, (1989), "*The experience of powerlessness in organizations*", *Human Decision Processes*, 43, pg. 207-243.
7. Baker, Denise. K, (2000), *An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment*, Dissertation, The university of Iowa, Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
8. Bandura, Albert, (1977), self-efficacy: "*toward a unifying theory of behavioral chang*", *Psychological Review*, 84 (2), pg. 191-215.
9. Barling, J & Phillips, M, (1993), "*Interactional, formal and distributive justice in workplace: An exploratory study*", *Journal of psychology*, 73, pg. 199-201.
10. Bies, R. J & Moag, J. S, (1986), "*Interactional justice: communication criteria of fairness*", *Research on Negotiation in Organization*, 1, pg. 43-55.
11. Blakely, Gerald. L, Andrews, Martha. C, Moorman, Robert. H, (2005), "*The moderating role of effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors*", *Journal of business and psychology*, 20 (2), pg. 259-273.
12. Bodner, B. A, Sarah, (2008), "*Dimensional assessment of empowerment in organizations*, Dissertation, University of North Texas", 2003. Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
13. Brockner, J & Wisenfield, B. M, (1996), "*An integrative framework for explaining reactions to decision: Integrative effects of outcomes and procedures*", *Psychology Bulletin*, 120, pg. 189-208.
14. Cacioppe, R, (1998), "*Structural empowerment: an award-wining program at* [www.SID.ir](http://www.SID.ir)

- the Burswood Resort Hotel*", Leadership & Organization Development Journal, 19 (5), pg. 264-274.
15. Chan, Marjorie, (2000), "*Organizational justice and land mark cases*", International Journal of Analysis, 8 (1), pg. 68-88.
  16. Cohen-Charash, Yogi & Spector, Paul. E, (2001), "*The role of justice in organizations: A meta-analysis*", Organizational Behavior and Human Decision Process, 86 (2), pg. 278-324.
  17. Colquitt, Jason. A, (2001), "*On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*", Journal of Applied Psychology, 86 (3), pg. 368-400.
  18. Colquitt, Jason. A, Conlon, Donald. E, Wesson, Michael. J, Porter, Christopher. O. L. H & Ng, K. Y, (2001), "*Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*", Journal of Applied Psychology, 86 (3), pg. 427-445.
  19. Conger, Jay. A & Kanungo, Rabindra. N, (1988), "*The empowerment process: Integrating theory and practice*", Academy of Management Review, 13, pg. 471-482.
  20. Conn, Sallee. J, (2004), *Across the miles: Exploration the relationship between perceptions of trust and perceptions of organizational justice in a geographically dispersed organization*, Dissertation, Gonzaga university, Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
  21. Corsun, David. L & Enz, Cathy. L, (1995), "*Predicting psychological empowerment among service workers: The effects of support-based relationships*", Human Relations, 52 (2), pg. 205-224.
  22. Cropanzano, Russell & Folger, Robert, (1989), "*Referent cognitions and task decisions autonomy: Beyond equity theory*", Journal of Applied Psychology, 74 (2), pg. 293-299.
  23. Cropanzano, Russell, Prehar, Cynthia. A & Chen, Peter. Y, (2002) "*Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*", Group & Organization Management, 27 (3), pg. 324-357.
  24. Deci, Edward. L, Connell, James. P & Ryan, Richard. M, (1989), "*Self determination in a work organization*", Journal of Applied psychology, 74, pg. 580-590.
  25. Deviantz, Victor. G, (2003), "*Imagine that – A wildcat at Biomed!*" *Organizational justice and the anatomy of a wildcat strike at a nonunion medical electronics factory*", Employee Responsibilities and Rights Journal, 15 (2), pg. 55-70.
  26. Dickson, Kevin. E, Lorence, Alicia, (2009), "*Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation*", Institute and Applied Management, pg. 166-191.
  27. Eberlin, Richard, Tatum, B. Charles, (2005), "*Organizational justice and decision making: when good intentions not enough*", Management Decision, 43 (7/8), pg. 1040-1048.
  28. Eylon, D & Bamberger, P, (2000), "*Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender*", Group & Organization

- Management, 4, pg. 354-372.
29. Fock, Henry, Hui, Michael, Au, Kevin, (1997), "From diccretion to psychological empowerment: A cross cultural study for service industry", *American Marketing Association*, 13, pg. 71-79, 2002.
  30. Folger, Robert, (1987), "Distributive and procedural justice in the workplace", *Social Justice Research*, 1, pg. 143-159.
  31. Folger, Robert & Cropanzano, Russell, (1998), "Organizational justice and human resource management ", Thousand Oaks, CA: Sage.
  32. Folger, Robert & Konovsky, Mary. R, (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32 (1), pg. 115-130.
  33. Gist, Marlyn, (1987), "self-efficacy: Implications for organizational behavioral and human resource management", *Academy of Management Review*, 12 (3), pg. 472-485.
  34. Greenberg, Jerald, (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12 (1), pg. 9-22.
  35. Greenberg, Jerald, (1990), "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2), pg. 399-432.
  36. Greenberg, Jerald, (1993), "Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54, pg. 81-103.
  37. Hardy, Cynthia., Leiba-O' Sullivan, Sharon, (1998), "The power behind empowerment: Implications for research and practice, *Human Relations*", 51, pg. 457-483.
  38. Homans, G. C, (1961), "Social behavior: Its elementary forms", New York, Harcourt, Brace and world, Inc.
  39. Hoy, Wayne. K, Tarter, C. John, (2004), "Organizational justice in schools: no justice without trust", *The international journal of Educational Management*, 18 (4/5), pg. 250-259.
  40. Jawahar, I. M, (2002), "A Model of organizational justice and Workplace Aggression", *Journal of Management*, 28 (6), pg. 811-834.
  41. Jha, Sumi. S, Nair, Shreekumar. K, (2008), "Influence of locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment, *Journal of Management Research*", 8 (3), pg. 147-161.
  42. Joy, Vernon. L & Witt, L. Alan, (1992), "Delay of gratification as a moderators of the procedural – distributive justice relationship", *Group & Organization Management*, 17 (3). pg. 297-303.
  43. Kickul, Jill, Gundry, Lisa. K & Posig, Margaret, (2005), "Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice", *Journal of Business Ethics*, 56, pg. 205-218.
  44. Kirkman, B. L, Rosen, B, (1999), *Beyond self-management: Antecedents and consequences of team management*, *Academy of Management Journal*, 42 (1), pg. 58-74.
  45. Klendaure, Ruth, Deller, Jurgen, (2009), "Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers", *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1)



- pg. 29-45.
46. Koberg, C. S, Boss, R. W, Senjem, J. C, Goodman, E. A, (1999), "*Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry*", *Group & Organization Management*, 24, pg. 71-91.
  47. Kottraba, Carin, (2003), "*The relationship between organizational justice, employee absenteeism, and role stress*, Dissertation", Alliant international university, Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
  48. Lambert, Eric, (2003), "*The impact of organizational justice on correctional staff*", *Journal of Criminal Justice*, 31, pg. 155-168.
  49. Lambert, E. G, Hogan, N. L, Griffin, M. L, (2007), "*The impact of distributive and procedural justice on correctional on staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment*", *Journal of Criminal Justice*, 35, pg. 644- 656.
  50. Leach, N., Wall, T. D, (2006), "*What is empowerment?*", Institute of Work Psychology, Available At [www. about. com](http://www.about.com)
  51. Lee, Hyung-Ryong, (2000), "*An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, Organizational commitment, and turnover Intentions in the lodging industry*", Dissertation, Blacksburg, Virginia, Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
  52. Leventhal, G. S, (1980), "*What should be done with equity theory ?*" In K. J, Gergen, M. S, Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pg. 27-55), New York: Plenum.
  53. Lin, Carol, (1998), "*The essence of empowerment: A conceptual model and a case illustration*, *Journal of Applied Management Studies*", 7 (2), pg. 223-238.
  54. Lind, E, (2001), "*Thinking critically about justice judgements*", *Journal of Vocational Behavior*, 58, pg. 220-260.
  55. Marshall, Vivian. G, (2002), "*Empowerment and Occupational stress of international society for performance improvement members*", Dissertation, The University of Tennessee, Available At [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
  56. Menon. S. T, (2001), "*Employee empowerment: An integrative psychological*", *Applied psychology*, 50 (1), pg. 153-180.
  57. Nabatchi, Tina, Bingham, lisa, Good, David. H, (2007), "*Organizational justice and work place mediation: a six-factor model*, *International journal of conflict management*, 18 (2), pg. 148-174.
  58. Nowakowski, Jaclyn. M & Conlon, Donald. E, (2005), "*Organizational justice: looking back, looking forward*", *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), pg. 4-29.
  59. Parker, Robert. J, Kohlmeyer, James. M, (2005), "*Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note*", *Accounting, Organizations and Society*, 30, pg. 357-369.
  60. Perez, Isabel, (2002), "*The effect of empowerment on organizational effectiveness moderated by leadership style: An applied assessment*", Dissertation, University San Diego.
  61. Poole, Wendy. L, (2007), "*Organizational justice as a framework for understanding union-management reactions in education*", *Canadian Journal of Education*, 30 (3), pg. 725-748.

62. Rappaport, Julian, (1984), Studies in empowerment: Introduction to the issue. Prevention in human services, 3, pg. 1-7.
63. Salazar, John. P, (2000), *"The relationship between of hospitality employee empowerment, overall job satisfaction and organizational commitment: A study of race and gender differences"*, Dissertation, Auburn, Alabama, Available At www. proquest. Com.
64. Saunders, M. N., Thornhill, A, (2004), *"Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework"*, European Journal of work and organizational psychology, 13 (4), pg. 493-515.
65. Schminke, Marshall, Ambrose, Maureen. L & Noel, Terry. W, (1997), *"The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice"*, Academy of Management Journal, 40 (5), pg. 1190-1207.
66. Sharma, Manoj. K., Kaur, Gurvinder, (2008), *"Employee Empowerment: A conceptual Analysis"*, Journal of global business issues, 2 (2), pg. 7-12.
67. Sigler, Tracey, (1997), *"The empowerment experience: A study of front line employees"*, Dissertation, Chapel Hill, Available At www. proquest. com
68. Silver, Seth. R, (1990), *"Perceptions of empowerment in engineer workgroups: The linkage to transformational leadership and performance"*, Dissertation, University of Toronto, Available At www. proquest. com
69. Skarlicki, Daniel. P, Folger, Robert, (1997), *"Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice"*, Journal of Applied Psychology, 82, pg. 434-443.
70. Spreitzer, Gretcehn. M, (1992), *"When organizations dare: the dynamic of individual empowerment in the workplace"*, The university of Michigan, Retrieved from proQest Digital Dissertations (UMI No. AAT9308456).
71. Spreitzer, Gretcehn. M, (1995a), *"An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace"*, American journal of community psychology, 23 (5), pg. 601-629.
72. Spreitzer, Gretcehn. M, (1995b), *"Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation"*, Academy of Management journal, 38 (5), pg. 1442-1456.
73. ----- M, (1996), *"Social structural characteristics of psychological empowerment"*, Academy of Management journal, 2, pg. 483-504.
74. ----- M, (2007), *"Taking Stock: A Review of more than twenty years of research on empowerment at work"*, Handbook of organizational behavior, Sage Publication.
75. Stavrou-Costea, E, (2005), *"The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, A comparative study in southern EU"*, Journal of European Industrial Training, 29 (2), pg. 112-134.
76. Taborda, G. Carlos, (2000), *"Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends"*, Cost Engineering, 42 (10), pg. 41-44.
77. Thomas, Kenneth & Velthouse, Betty. A, (1990), *"Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" of intrinsic task motivation"*, Academy of Management Review, 15 (4). pg. 666-681.
78. Vogt, Judith. F & Murell, Kenneth. L, (1990), *"Empowerment in organizations"*

- San Diego: University Associates.
79. Wellbourne, Theresa. M, (1998), "*Untangling procedural and distributive justice*", *Group & Organization Management*, 23 (4), pg. 325-346.
  80. Whetten, David. S & Cameron, Kim, (1995), "*Developing Management skills*", 3<sup>th</sup> edition, New York, NY: Hapercollins publishers.
  81. Wong, Yui-tim, Ngo, Hang-yue, Wong, Chi-sum, (2006), "*Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises*", *Journal of World Business*, 41, pg. 344-355.