



## بررسی نقش عدالت سازمانی بر توسعه مشارکت منابع انسانی (مورد پژوهی: شرکت آب و فاضلاب استان تهران)

سیده سمیه رضوی<sup>۱</sup>، الهام موجودی<sup>۲</sup>، اسدالله یوسفی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دبیرنظام پیشنهاد شرکت آب و فاضلاب استان تهران

Som.razavi@yahoo.com

<sup>۲</sup> مسئول دبیرخانه شرکت آب و فاضلاب استان تهران

<sup>۳</sup> کارشناس ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب استان تهران

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر توسعه منابع انسانی می‌پردازد. ابعاد عدالت سازمانی در این پژوهش عبارتند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای. متغیرهای توسعه مشارکت منابع انسانی نیز عبارتند از: تولید فکر و دانش جدید و تزریق آن به سازمان، استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و در نهایت ایجاد روابط موثر کاری. دو پرسش‌نامه مجزا که دربرگیرنده شاخص‌های مذکور بودند، طراحی و در جامعه آماری توزیع شدند. نتایج حاصله حاکی از تاثیر مثبت و معنادار تمامی ابعاد عدالت سازمانی بر توسعه مشارکت منابع انسانی است که تاثیر عدالت رویه‌ای بر تولید فکر و دانش جدید و تزریق آن به سازمان بیش از سایر روابط بود. این نتایج با بکارگیری نرم افزار LISREL حاصل گردید. با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، روابط معنادار میان ابعاد عدالت سازمانی و توسعه مشارکت منابع انسانی نیز تأیید شدند. رابطه میان تولید فکر و دانش جدید با استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی با ضریب ۰.۷۸ قوی‌تر از سایر روابط و رابطه عدالت توزیعی و رویه‌ای با ضریب ۰.۸۱ از قوت بیشتری نسبت به سایر روابط برخوردار بود.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، توسعه مشارکت منابع انسانی، مدل‌سازی معادلات ساختاریافته



## مقدمه

یکی از موضوعاتی که در سال‌های اخیر در ابعاد مختلف سیاسی، اخلاقی و اجتماعی مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته، مبحث عدالت سازمانی است که از مهمترین مفاهیم در موضوعات سیاسی و اجتماعی نیز به شمار می‌آید. عدالت موجب هماهنگی و همکاری بیشتر بین افراد می‌شود. عدالت سازمانی باعث می‌گردد که افراد وظایف خود را در سازمان به نحو اثربخش‌تری انجام دهند (Gholi pour & Poor, 2008). در واقع عدالت سازمانی را می‌توان انجام درست امور و فعالیت‌های مختلف سازمان و همچنین رفتارها و گرایش‌های کارکنان دانست. عدالت سازمانی، پایه و اساس تفکر استراتژیک و ارزش‌های سازمان به حساب می‌آید و بی‌عدالتی، مراحل رشد و ثبات سازمان را که از مهمترین مراحل چرخه حیات سازمان هستند، مورد تهدید قرار می‌دهد (Goudarzvand Chegini, 2009). عدالت سازمانی به انصاف ادراک شده از سوی کارکنان در مورد مشاغل در محیط کار مربوط است. در واقع، واژه عدالت برای تشریح و تجزیه و تحلیل نقش آن در محیط کار به کار می‌رود. بدون شک، بی‌عدالتی یا تبعیض، زیان‌های جبران‌ناپذیری بر پیکر سازمان وارد ساخته و موجب افول زودرس سازمان‌ها می‌گردد (Gladwell, 2005; Greenberg, 1990).

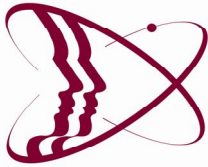
## ابعاد عدالت سازمانی

مطالعاتی که بر روی عدالت سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد که وجود عدل و انصاف در امور مختلف سازمان از جمله تصمیم‌گیری‌ها، تاثیر زیادی بر نگرش و رفتار کارکنان خواهد داشت (Colquitt & Greenberg, 2003). ابعاد عدالت سازمانی عبارت است از: عدالت توزیعی که دربرگیرنده انصاف ادراک شده در مورد پرداخت‌ها در سازمان می‌باشد (Adams, 1965; Leventhal, 1976). عدالت رویه‌ای که بیانگر انصاف مدیران و رهبران در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). اما پژوهشگران اخیراً، انواع دیگری از عدالت در سازمان‌ها را با نام عدالت درون‌فردی (عزت و احترام) و عدالت اطلاعاتی (بیان واضح و صادقانه) را مورد بررسی قرار داده‌اند که اغلب با یکدیگر ترکیب و با نام عدالت مرادده‌ای شناخته می‌شوند (Greenberg, 1993; Bies & Moag, 1986). عدالت مرادده‌ای، به کیفیت و انصاف ادراک‌شده در رفتارهای بین فردی که یک فرد، قبل و بعد از اتخاذ تصمیم در معرض آنها قرار می‌گیرند، اشاره دارد (Poole Wendy, 2007). رفتار منصفانه از سوی مدیران، باعث می‌شود در کارکنان حس اعتماد به نفس بیشتری به وجود آمده و افراد، شان و مقام واقعی خود در سازمان را درک کنند (Tyler & Blader, 2000). عدالت، بعنوان عاملی برای افزایش اعتماد در سازمان عمل کرده و موجب می‌گردد که کارکنان در شرایط عدم اطمینان، انگیزه بیشتری برای همکاری با یکدیگر داشته باشند (Lind, 2001; Lind & Van den Bos, 2002; Van den Bos et al, 2001). همچنین بی‌عدالتی و بی‌انصافی نیز موجب افزایش استرس و فشار کاری در کارکنان شده و درنهایت به ناتوانی افراد در به‌کارگیری قابلیت‌های خود جهت برآوردن اهداف سازمان، منجر می‌گردد (Judge & Colquitt, 2004).

## توسعه مشارکت منابع انسانی

با توجه به چالش‌های فراوانی که در قرن بیست و یکم، پیش روی سازمان‌ها و کارکنان قرار گرفته است، کارکنان نیاز به بروز ساختن دانش، مهارت و تخصص خود داشته و سازمان‌ها باید نسبت به سرمایه‌گذاری بیشتر و مفیدتر بر روی منابع انسانی خود بیش از پیش اقدام نمایند (Ilgen & Pulakos, 1999). بنابراین درک درست و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر یادگیری کارکنان، نقش مهمی در اطمینان مدیران از اثربخشی برنامه‌ریزی‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند (Chen & Klimoski, 2007). مطالعات اخیر در زمینه توسعه منابع انسانی را می‌توان به دو بخش تفکیک نمود:

ارائه تعریفی مجدد از واژه "توسعه مشارکت منابع انسانی"  
 بسط مفهومی نو و یکپارچه از "توسعه مشارکت منابع انسانی"



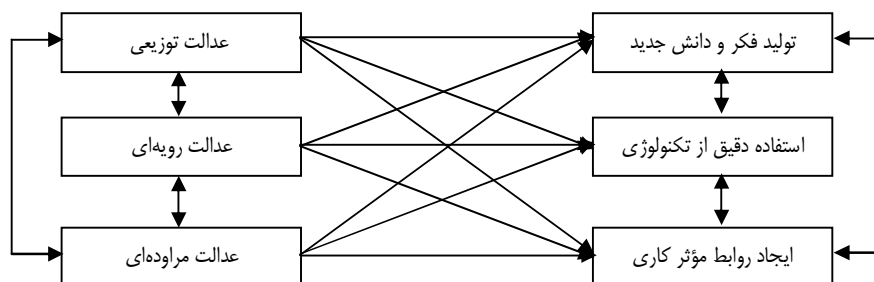
(Garavan et al, ۲۰۰۲; McGoldrick et al, ۲۰۰۱; Sadler-Smith & Smith, ۲۰۰۱; Swanson, ۲۰۰۱)

برای مثال، دیدگاه سنتی مدیریت توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های فردی و سازمانی که برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سایر امور سازمانی انجام می‌شود (Holton, ۲۰۰۰; Walton, ۱۹۹۹) می‌داند. طبق این دیدگاه، مدیران باید سرمایه‌گذاری بیشتری روی مشارکت منابع انسانی خود انجام دهند تا **درکشان** از استراتژی‌های تجاری بیشتر شده و میزان مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد (Dixon, ۱۹۹۲; Garrick, ۱۹۹۸).

رویکرد دیگری که بر مبنای مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی استوار است، بیان می‌دارد که توسعه منابع انسانی، مفهومی پیچیده بوده که بر فرآیندهای یادگیری (فردی و سازمانی) تاکید داشته و بتدریج جایگزین واژه‌هایی چون "آموزش"، "پرورش" و "توسعه محیط کاری" می‌گردد (Agashae & Bratton, ۲۰۰۰; Eraunt, ۱۹۹۸, ۲۰۰۰). بنابراین می‌توان تعریف جدیدی از توسعه منابع انسانی بدین صورت ارائه داد که توسعه منابع انسانی، شامل کلیه فعالیت‌های مرتبط با یادگیری سازمانی بوده که در نهایت به برآورده گشتن اهداف موجود و افزایش یادگیری سازمانی منجر می‌گردد. این فعالیت‌ها می‌توانند دربرگیرنده تولید فکر جدید و تزریق آن به سازمان، استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و در انتها ایجاد روابط کاری مؤثر با سایر کارکنان باشد (Zhu, ۲۰۰۴). بنا به نظر نادلر، توسعه منابع انسانی عبارت است از سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار (Nadler & Lawler, ۱۹۸۳).

### مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

در مدل زیر تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر توسعه منابع انسانی نشان داده شده است. ابعاد عدالت سازمانی در این پژوهش عبارتند از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراده‌ای. ابعاد توسعه مشارکت منابع انسانی نیز عبارتند از تولید فکر و دانش جدید و تزریق آن به سازمان، استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و ایجاد روابط مؤثر کاری.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل فوق، فرضیات پژوهش را می‌توان بدین صورت در نظر گرفت:

- ۱- عدالت توزیعی بر تولید فکر و دانش جدید، تاثیر مثبت دارد.
- ۲- عدالت رویه‌ای بر تولید فکر و دانش جدید، تاثیر مثبت دارد.
- ۳- عدالت مراده‌ای بر تولید فکر و دانش جدید، تاثیر مثبت دارد.
- ۴- عدالت توزیعی بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی، تاثیر مثبت دارد.
- ۵- عدالت رویه‌ای بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی، تاثیر مثبت دارد.
- ۶- عدالت مراده‌ای بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی، تاثیر مثبت دارد.
- ۷- عدالت توزیعی بر ایجاد روابط مؤثر کاری، تاثیر مثبت دارد.
- ۸- عدالت رویه‌ای بر ایجاد روابط مؤثر کاری، تاثیر مثبت دارد.
- ۹- عدالت مراده‌ای بر ایجاد روابط مؤثر کاری، تاثیر مثبت دارد.



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی و از نظر اهداف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه در دو بخش عدالت سازمانی با ۱۹ سؤال و توسعه منابع انسانی با ۱۸ سؤال طراحی و در جامعه آماری توزیع گردید. در این مقاله برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL ۸.۵۳ استفاده شده است. جامعه آماری نیز مشتمل بر ۵۹۷ نفر از کارمندان شرکت آب و فاضلاب استان تهران که در سطوح مختلف سازمانی هستند که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری، تعداد نمونه در سطح خطای ۰.۰۵، ۲۳۴ نفر بدست آمد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۰). روش نمونه‌گیری نیز تصافی ساده است.

$$n = \frac{0.05 * 1.96 * 1.96 * 597}{0.05 * 1.96 * 1.96 * 597} = 234$$

برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوای استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ها میان جمعی از اساتید و دست‌اندرکاران رشته مدیریت توزیع و نظرات اصلاحی آنان اعمال گشت.

برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک آلفای کرانباخ، استفاده گردید. بدین منظور، تعداد ۳۵ نفر به صورت تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها میان آنان توزیع گشت که مقدار آلفای کرانباخ برای متغیر عدالت ۰.۸ و برای توسعه منابع انسانی ۰.۸۰۳ به دست آمده است. بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به مقدار حداقل ۰.۷ برای متغیرها تأیید می‌گردد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جدول زیر دربرگیرنده پرسش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش است که دربرگیرنده ۷ پرسش برای عدالت توزیعی و دربرگیرنده ۶ پرسش برای هر یک از شاخص‌های عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای می‌باشد. ضمناً ۶ پرسش برای هر یک از شاخص‌های تولید فکر و دانش جدید، استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و ایجاد روابط کاری مؤثر در نظر گرفته شده است.

جدول ۱: مقیاس سنجش عدالت سازمانی

	$\chi^2$	درجه آزادی	RMSEA	GFI	AGFI
مقادیر شاخص‌ها	۱۲۹.۴۴	۱۷۶	۰.۰۷۷	۰.۹۱	۰.۹
مقادیر شاخص‌ها	۱۲۷.۴۳	۱۱۲	۰.۰۶۹	۰.۸۹	۰.۹۴

مقادیر بدست آمده در جداول فوق بیانگر آن است که مدل پژوهش، برازش مناسبی وجود دارد.

## بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی تاثیر ابعاد عدالت سازمانی بر ابعاد توسعه مشارکت منابع انسانی، از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.



## دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول ۲: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

شماره	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری
۱	عدالت توزیعی بر تولید فکر و دانش جدید	۰.۵۱	۷.۴۳
۲	عدالت رویه‌ای بر تولید فکر و دانش جدید	۰.۸۹	۱۳.۴۵
۳	عدالت مراوده‌ای بر تولید فکر و دانش جدید	۰.۳۶	۲.۶۶
۴	عدالت توزیعی بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی	۰.۷۱	۸.۱۴
۵	عدالت رویه‌ای بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی	۰.۴۲	۴.۴۹
۶	عدالت مراوده‌ای بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی	۰.۴۵	۴.۶۳
۷	عدالت توزیعی بر ایجاد روابط مؤثر کاری	۰.۵۶	۴.۴۹
۸	عدالت رویه‌ای بر ایجاد روابط مؤثر کاری	۰.۳۹	۳.۹۶
۹	عدالت مراوده‌ای بر ایجاد روابط مؤثر کاری	۰.۵۵	۸.۰۱

با توجه به نتایج بدست آمده ملاحظه می‌شود که اعداد معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از ۲ است که تاثیر مثبت و معنادار ابعاد سرمایه فکری بر ابعاد توسعه مشارکت منابع انسانی تأیید می‌گردد. در این میان تاثیر عدالت رویه‌ای بر تولید فکر و دانش جدید بیش از سایر روابط بوده و تاثیر عدالت مراوده‌ای بر تولید فکر و دانش جدید، نسبت به سایر روابط از قوت کمتری برخوردار است. برای بررسی رابطه میان ابعاد عدالت سازمانی و توسعه مشارکت منابع انسانی نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصل در جداول زیر ملاحظه می‌گردد:

جدول ۳: مقدار ضریب همبستگی پیرسون میان متغیرهای عدالت سازمانی

شماره	ابعاد متغیر عدالت سازمانی	ضریب همبستگی	عدد معناداری
۱	عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای	۰.۷۸	۰.۰۱
۲	عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای	۰.۷۱	۰.۰۱
۳	عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای	۰.۶۹	۰.۰۱
۴	تولید فکر و دانش جدید و استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی	۰.۸۱	۰.۰۱
۵	تولید فکر و دانش جدید و ایجاد روابط مؤثر کاری	۰.۶۶	۰.۰۱
۶	استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و ایجاد روابط مؤثر کاری	۰.۷۱	۰.۰۱

مقادیر جدول فوق نیز بیانگر وجود روابط مثبت و قوی میان متغیرهای عدالت سازمانی است که سهم رابطه عدالت توزیعی و رویه‌ای با ۰.۷۸ از بقیه و رابطه میان عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای با ۰.۶۹ ضعیف‌تر از سایر روابط است. همین‌طور رابطه میان تولید دانش جدید و استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی با مقدار ۰.۸۱، از قوت بیشتری نسبت به دیگر روابط موجود میان ابعاد سرمایه فکری برخوردار بوده و رابطه میان تولید فکر و دانش جدید و ایجاد روابط مؤثر کاری نیز با ۰.۶۶ کم‌اهمیت‌تر از سایر روابط است.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش عدالت سازمانی بر توسعه مشارکت منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران صورت گرفته که نتایج، حاکی از تاثیر مثبت و معنادار ابعاد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای بر متغیرهای توسعه مشارکت منابع انسانی (تولید فکر و دانش جدید و تزریق آن به سازمان، استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی و ایجاد روابط مؤثر کاری) می‌باشد. تاثیر عدالت رویه‌ای بر تولید فکر و دانش جدید با ۰.۸۹ از قوت بیشتری نسبت به سایر روابط برخوردار بود. این بدان معنی است که استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به تولید فوق‌العاده فکر و دانش در سازمان منجر خواهد شد. از موارد دیگر رابطه قوی میان متغیرهای پژوهش، مربوط به تاثیر عدالت توزیعی بر استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی با مقدار ۰.۷۱ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت توزیع یکسان پاداش‌ها، ارتقاها، ترفیحات شغلی و حتی تنبیهات، موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و درنهایت، تعهد بیشتر آن‌ها به سازمان در استفاده و به‌کارگیری بهینه تجهیزات و تکنولوژی خواهد شد. در میان متغیرهای عدالت سازمانی، رابطه میان عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای نیز با مقدار ۰.۷۸ و در میان اجزای توسعه مشارکت منابع انسانی نیز رابطه میان تولید دانش جدید و استفاده دقیق از تجهیزات و تکنولوژی با مقدار ۰.۸۱، نسبت به سایر روابط از اهمیت بیشتری برخوردارند. از آنجاکه تصور کارکنان از بی‌انصافی و بی‌عدالتی در مورد توزیع پاداش‌ها، ممکن است عواقب شومی مانند ناراضیاتی شغلی، عدم تعهد و بازدهی پایین برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (Tang et al, ۱۹۹۶)، به مدیران شرکت آب و فاضلاب استان تهران توصیه می‌شود قوانین و مقررات موجود در سازمان را به‌طور منصفانه برای تمامی کارکنان اجرا کرده و پاداش‌های سازمان را برحسب عملکرد و شایستگی افراد و بدور از پیش‌داوری‌ها و تعصبات شخصی در نظر گیرند تا بدین ترتیب کارکنان نیز با رضایت شغلی بالاتر، خود را موظف بدانند که در مسیر دستیابی به اهداف سازمان، از هیچ کوششی فروگذار نکنند.

## فهرست منابع

۱. آذر، عادل و مومنی، منصور، ۱۳۸۰، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، چاپ دهم، تهران، انتشارات سمت
۲. Adams, J. ۱۹۶۵, Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Psychology* Vol. ۲, New York: Academic Press.
۳. Agashae, Z., & Bratton, J., ۲۰۰۰, Leader-follower dynamics: Developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning*, ۱۳(۳): ۹-۱۲.
۴. Bies, R. J., & Moag, J. F., ۱۹۸۶, Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, ۱, ۴۳- ۵۵.
۶. Chen, Gilad & Klimoski, Richard J., ۲۰۰۷, Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?, *Journal of Human Resource Management Review*, (۱۷), ۱۸۰-۱۹۰
۷. Colquitt, J. A., & Greenberg, J., ۲۰۰۳, Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. ۱۶۵-۲۱۰). Mahwah, NJ: Erlbaum.
۸. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y., ۲۰۰۱, Justice at the millennium: A meta-analytic review of ۲۵ years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, ۸۶, ۴۲۵- ۴۴۵.
۹. Cropanzano, R., & Greenberg, J., ۱۹۹۷, Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. ۳۱۷-۳۷۲). New York: Wiley.
۱۰. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E., ۲۰۰۱, Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, ۵۸, ۱۶۴-۲۰۹.
۱۱. Dixon, N., ۱۹۹۲, Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, ۱۳(۱): ۲۹-۴۹.
۱۲. Eraut, M.R., ۱۹۹۸, *Development of knowledge and skills in employment*. Brighton: The University of Sussex.



۱۳. Eraut, M.R., ۲۰۰۰, Non-formal learning and tacit knowledge in professional work, *British Journal of Educational Psychology*, ۷۰: ۱۱۳-۱۳۶.
۱۴. Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D., ۲۰۰۲, Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*, ۲۶(۲-۴): ۶۰-۷۱.
۱۵. Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D., ۲۰۰۲, Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*, ۲۶(۲-۴): ۶۰-۷۱
۱۶. Garrick, J., ۱۹۹۸, *Informal learning in the workplace*. London: Routledge.
۱۷. Gholipour, A. and A. Poor Ezzat, ۲۰۰۸. *Injustice consequences in organization*. Bardasht E Dovvom Publications, Imam Sadegh University research Center Website.
۱۸. Gladwell, M., ۲۰۰۵. *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. ۱st Edn., Little Brown, Boston, MA., ISBN: ۱۰: ۰۳۱۶۱۷۲۳۲۴, pp: ۲۸۸.
۱۹. Goudarzvand, Mehrdad, ۲۰۰۹, The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, *American Journal of Economics and Business Administration* ۱ (۲): ۱۷۱-۱۷۴
۲۰. Greenberg, J., ۱۹۹۰. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *J. Applied Psychol.*, ۷۵: ۵۶۱-۵۶۸. Available online at:  
[http://www.michaelwmorris.com/R۶۷۱/documents/Session\\_۰۷/Greenberg۹۰.pdf](http://www.michaelwmorris.com/R۶۷۱/documents/Session_۰۷/Greenberg۹۰.pdf)
۲۱. Greenberg, J., ۱۹۹۳, Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۵۴, ۸۱-۱۰۳
۲۲. Holton, E.F., ۲۰۰۰, Clarifying and defining the performance paradigm of HRD, In *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*.
۲۳. Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D., ۱۹۹۹, Introduction: Employee performance in today's organization. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. ۱۱۱-۱۱۸). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
۲۴. Judge, Timothy. A & Colquitt, Jason A. ۲۰۰۴, Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۸۹, No. ۳, ۳۹۵-۴۰۴
۲۵. Leventhal, G. S., ۱۹۷۶, The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. ۹, pp. ۹۱-۱۳۱). New York: Academic Press.
۲۶. Leventhal, G. S., ۱۹۸۰, What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. ۲۷-۵۵). New York: Plenum.
۲۷. Lind, E. A., & Van den Bos, K., ۲۰۰۲, When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. ۲۴, pp. ۱۸۱- ۲۲۲). Boston: JAI Press.
۲۸. Lind, E. A., ۲۰۰۱, Thinking critically about justice judgments, *Journal of Vocational Behavior*, ۵۸, ۲۲۰-۲۲۶.
۲۹. McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S., ۲۰۰۱, Theorising human resource development. *Human Resource Development International*, ۴(۳): ۳۴۳-۳۵۷.
۳۰. Nadler, D.A & Lawler.E.F., ۱۹۸۳, "Quality of Work of Work Life: Prespective & Direction", *Organizational Dynamics*
۳۱. Poole Wendy, L., ۲۰۰۷: Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education", *Canadian Journal of Education*, ۳۰(۳): ۷۲۵- ۷۴۸



۳۳. Raich, M., ۲۰۰۲, HRM in the knowledge-based economy: Is there an afterlife. *Journal of European Industrial Training*, ۲۶(۶): ۲۶۹-۲۷۳.
۳۴. Sadler-Smith, E, & Smith, P. J, ۲۰۰۱, Work-based learning: Some perspectives from Australia and the UK. In *Proceedings of Second Conference on HRD Research & Practice Across Europe, Perspectives on Learning at the Workplace: Theoretical Positions: Organisational Factors, Learning Processes & Effects*.
۳۶. Swanson, R.A., ۲۰۰۱, Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, ۴(۳): ۲۹۹-۳۱۳.
۳۷. Tang, L.P., S. Baldwin and J. Linda, ۱۹۹۶, Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Adv. Manage. J.*, ۶۱: ۲۵-۳۱.
۳۸. Tyler, T. R., & Blader, S. L., ۲۰۰۰, *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. New York: Psychology Press.
۳۹. Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M., ۲۰۰۱, The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. ۲, pp. ۴۹-۶۶). Mahwah, NJ: Erlbaum.
۴۰. Walton, J., ۱۹۹۹, *Strategic human resource development*. London: Financial Times/Prentice-Hall.
۴۱. Zhu, Ying, ۲۰۰۴, responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan, *Journal of World Business* ۳۹, ۳۳۷-۳۴۸