

پیش رانهای رفتاری و اخلاقی پایبندی مدیران به قوانین عدالت سازمانی: بررسی نقش محوری انگیزه ها و اختیارات مدیران

ناهد رادمنش^۱

ابوالحسن فقیهی^۲

کرم اله دانش فرد^۳

چکیده

اگر چه تحقیقات قابل توجهی در مورد واکنش کارکنان به قوانین عدالت سازمانی صورت گرفته است، اما تحقیقات کمی به بررسی علل رفتاری و اخلاقی مدیران برای پایبندی به قوانین عدالت، صورت گرفته است. با توجه به رویکرد کنشگرانه به عدالت سازمانی، در مقاله به بررسی علل پایبندی مدیران به قوانین عدالت توزیعی، رویه ای، اطلاعاتی و میان فردی پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران در سطوح مختلف مدیریت شاغل در ۳۴ دستگاه دولتی انتخاب شده است. نمونه مورد مطالعه ۳۵۶ نفر است که از طریق نمونه گیری خوشه ای انتخاب شده اند. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. تحلیل داده های پژوهش از طریق تحلیل عاملی تاییدی و آمار ناپارامتریک توسط نرم افزارهای SmartPLS و spss22 انجام شد. نتایج نشان می دهد که هر دو انگیزه های شناختی (توافق اثربخش با زیردستان، حفظ هویت مطلوب اجتماعی و عدالتخواهی) و عاطفی (افزایش عاطفه مثبت و کاهش عاطفه منفی) بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت تاثیر دارد. علاوه بر این، انگیزه های شناختی بیشتر مرتبط با پایبندی مدیران به قوانین عدالتی است که مدیران دارای اختیارات کمتری هستند در حالی که انگیزه های عاطفی مرتبط با پایبندی مدیران به قوانین عدالتی است که مدیران دارای اختیارات بیشتری هستند.

واژگان کلیدی

پایبندی مدیران به قوانین عدالت، انگیزه های شناختی، انگیزه های عاطفی، اختیارات مدیران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

Email: radmaneshnahid135@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: a.faghihi@srbiau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

Email: k.daneshfard.yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۴/۱

طرح مساله

زیر بنای همه ارزش‌ها در سازمان، ارزش‌های اخلاقی است. ارزش‌ها با حفظ استانداردها، موجب می‌شوند که افراد در راستای اهداف مطلوب سازمان قرار گیرند. به‌طور ویژه، هنگامی که استانداردها یا ارزش‌های اخلاقی سازمان به طور گسترده، میان اعضا سازمان رایج شود، موفقیت سازمانی افزایش می‌یابد.

پایه‌و اساس فرهنگ هر سازمانی، ارزش‌های آن سازمان است. همانند فلسفه سازمان برای رسیدن به موفقیت، ارزش‌ها نیز مسئولیت و جهت مشترکی برای همه کارکنان، خط مشی‌ها و همچنین دستورالعمل‌هایی برای رفتار روزانه آنان ارائه می‌کند. با شناخت اهمیت ارزش‌ها در رابطه آنها با فرهنگ نیاز است که ارزش‌های اساسی را که ریشه بنیان‌های ارزش‌های فرد و سازمان است، مشخص شود. ارزش‌های اخلاقی سازمان، عدالت سازمانی را بعنوان یکی از پیش‌زمینه‌های مهم رفتار اخلاقی معرفی می‌کند. وجود ارزش‌های اخلاقی در سطح سازمان می‌تواند از طریق تاثیر بر متغیرهای سازمانی دیگر منجر به بیشتر شدن رفتارهای اخلاقی مدیران شود. (Cohen-Charash & Spector, 2001).

در دهه‌های اخیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه عدالت سازمانی نشان می‌دهد که رفتارهای ناعادلانه در محیط کار وجود دارد (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). این تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنان قادر به تشخیص میان چهار بعد اساسی عدالت سازمانی-توزیعی، رویه‌ای، اطلاعاتی و میان فردی-هستند و هر بعد عدالت با پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان تقویت می‌شود. عدالت توزیعی تصمیم‌گیری درباره توزیع منصفانه منابع است و زمانی این بعد عدالت تقویت می‌شود که مدیران به قوانین پذیرفته شده تخصیص منابع مانند برابری پایبندی نشان دهند (Adams, 1965). عدالت رویه‌ای انعطاف پذیری فرآیند تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند و هنگامی که مدیران به قوانین مانند شنیدن صدای زیردستان همچنین سازگاری، دقت، اصلاح پذیری، سرکوب تعصبات، اخلاق و نمایندگی تعهد نشان می‌دهند عدالت رویه‌ای در سازمان حاکم می‌شود (Leventhal, 1980). عدالت اطلاعاتی عدالت در ارتباطات میان افراد را ضمانت می‌کند و زمانی که مدیران فرآیندها و پیامدهای تصمیم‌گیری را به طور جامع و منطقی توضیح می‌دهند و قانون صداقت در ارتباطات آنان با کارکنانشان حاکم است این بعد عدالت در سازمان رشد خواهد یافت (Greenberg, 1993). در نهایت عدالت میان فردی عدالت در تعاملات میان افراد است و در صورتی که مدیران به قواعد شان و احترام در روابط خود و کارکنان اهمیت دهند عدالت میان فردی در سازمان پرورش پیدا می‌کند.

مطالعه صورت گرفته در حیطه عدالت سازمانی نشان‌دهنده اهمیت عدالت در محیط کار است و اینکه پایبندی مدیران به قوانین عدالت با نگرش‌های مهم کارکنان (افزایش رضایت

شغلی و تعهد سازمانی) احساسات (خلق و خوی مثبت) و رفتارهای (مانند افزایش کارایی و رفتار شهروند سازمانی و کاهش رفتارهای مخرب) آنان دارای ارتباط مستقیم است (Colquitt et al., 2013). بیشتر مطالعات عدالت سازمانی با رویکرد واکنشی به ارزیابی پاسخ کارکنان به موقعیت‌های عادلانه یا ناعادلانه در محیط کار است (Colquitt, 2012) و تحقیقات کمی با رویکرد کنشگران عدالت سازمانی صورت گرفته است که درصدد شناسایی عوامل تأثیرگذار موثر بر پایداری به قوانین عدالت باشد و همچنین توضیح دهد چرا افراد در محیط کار در تلاش هستند که از قوانین عدالت پیروی کنند (Colquitt, 2012, p.33). کلوگیت^۱ (۲۰۱۲) در بررسی‌های اخیر خود در ادبیات عدالت سازمانی به این مهم اشاره می‌کند که تنها توجه به واکنش کارکنان به قوانین عدالت توجه به یک طرف مبحث عدالت سازمانی است اما برای فهم جنبه‌های دیگر عدالت سازمانی باید به کنشگران عدالت سازمانی نیز توجه شود. مطالعه علل پایداری کنشگران به قوانین عدالت مهم است چرا که برای درک اقدامات کنشگران نیاز است که دلایل و انگیزه‌های که پشت رفتارهای آنان وجود دارد درک شود.

مطالعه در باب انگیزه‌های کنشگران عدالت سازمانی ادبیات مباحث دیگر در سازمان مانند رفتارهای تبعیض، تعصب (Dion, 2003) و رفتار شهروند سازمانی (Grant Mayer, 2009) & رانیز بهره‌مند و غنی می‌سازد. دیون^۲ (۲۰۰۳) اشاره می‌کند تحقیقاتی که درباره مجریان تبعیض و تعصب صورت گرفته است در واقع توجه به قربانیان اینگونه اعمال است و اگر روانشناسی کنشگران درک شود تلاش‌های اصلاح‌کننده مبتنی بر اصول علمی می‌تواند به کاهش وقوع چنین اقدامات مضر در سازمانها منجر شود.

با توجه به آنچه که در بالا شرح داده شد هدف این مقاله گسترش ادبیات عدالت سازمانی با رویکرد کنشگران عدالت یا همان مدیران است. با استفاده از مدل نظری رفتار مدیریتی به عنوان نقطه شروع ابتدا روابط بین انگیزه‌های شناختی، عاطفی و پایداری به قوانین عدالت مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس اهمیت نسبی انگیزه شناختی و عاطفی در ارتباط با هر نوع عدالت مورد کنکاش قرار می‌گیرد. در ادامه شرح داد می‌شود که میزان اهمیت انگیزه‌های شناختی در مقابل انگیزه‌های عاطفی در پایداری به قوانین عدالت احتمالاً در انواع مختلف قوانین عدالت متفاوت خواهد بود و اینکه انگیزه‌های شناختی برای پایداری مدیران به قوانین عدالتی است که در اجرای آن مدیران اختیار و آزادی عمل کمتری دارند در حالی که انگیزه‌های عاطفی بیشتر برای آن ابعاد قوانین عدالت است که مدیران در عمل به آن آزادی و اختیار بیشتری دارند. به طور کلی با در نظر گرفتن دیدگاه‌های نظری بیشتر به تعامل انگیزه‌های مدیران و اختیارات آنان

1. Colquitt

2. Dion

روشن خواهد شد که چگونه انگیزه‌ها و پایبندی به انواع مختلف ابعاد عدالت به هم مرتبط هستند و همچنین درک ما از روانشناسی کنشگران عدالت هنگامی که انگیزه‌های مدیران برای پایبندی به قوانین عدالت کم یا زیاد می‌شود بیشتر خواهد شد. در این مقاله منظور از کنشگران مدیران سازمان است که در حیطه وظایف خود دارای اختیارات تصمیم‌گیری هستند.

ادبیات تحقیق

میری و هکلما (۲۰۰۲) دریافتند که میزان رشد اخلاق شناختی^۲ افراد با میزان استفاده از قوانین رویه‌ای آنان در ارتباط است. و اینکه هرچه افراد از سطح بالاتری از رشد اخلاقی برخوردار باشند میزان تعصبات آنان کاهش می‌یابد و نسبت به عدالت رویه‌ای پایبندی بیشتری نشان خواهند داد. فولگر و همکاران (۲۰۰۵) بحث می‌کنند که نقض مفاهیم اخلاقی می‌تواند موجب خشم اخلاقی شود و همچنین ممکن است موجب رفتارهای تلافی‌جویانه نیز شود متعاقباً کراپانزو و همکاران (۲۰۰۱) و فولگر (۱۹۹۸) مشاهده کردند مدیرانی که از سطح اخلاقی (استدلالتگری اخلاقی، رشد اخلاقی) بالاتری برخوردار هستند نسبت به عدالت حساسیت بیشتری نشان می‌دهند. متعاقباً نتایج مطالعات پیش‌ت و اسکارلیسکی^۳ (۲۰۱۰) نشان داد مدیران با صفت همدلی به هر دو عدالت میان فردی و اطلاعاتی تعهد بیشتری نشان داده‌اند. علاوه بر این باربلز^۴ و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه خود خاطر نشان کردند که هویت اخلاقی مدیران با پایبندی به قوانین عدالت رویه‌ای ارتباط مستقیم دارد. مانند این بالدر و چن^۵ (۲۰۱۲) اظهار کردند مقام و قدرت مدیران با پایبندی به قوانین عدالت توزیعی و رویه‌ای ارتباط دارد.

پایبندی به قوانین عدالت بعنوان اقداماتی است که مدیران مطابق با استانداردهای عدالت در سازمان عمل می‌کنند در حالی که نقض قوانین عدالت عمل نکردن مطابق با استانداردهای عدالت در سازمان تعریف می‌شود. به عنوان مثال مدیری که تصمیمات کلیدی خود را برای کارکنان توضیح می‌دهد به عنوان پایبند به قانون عدالت و مدیری که به طور آشکار متناقض با خواسته‌ها و یا اعتقادات کارکنان تصمیم‌گیری و یا رفتار می‌کند نقض کننده قوانین عدالت معرفی می‌شود (Scott, Colquitt & Paddock, 2009).

پایبندی به قوانین عدالت بیشتر یک پدیده درونی است و اینکه پایبندی به قوانین عدالت عمدتاً با انگیزه‌های افراد مرتبط است. انگیزه عدالت میزان قدرت عدالت نسبت به ارزش‌های اخلاقی دیگر سازمان مانند موفقیت و قدرت که می‌تواند نظر فرد را به خود جلب کند تعریف می‌شود.

1. Myyry and Helkarna
2. Cognitive moral development
3. Patient and Skarlicki
4. Brebels
5. Blader and Chen

رفتار عادلانه احتمالاً زمانی اتفاق می‌افتد که عدالت مقدم بر ارزش‌های دیگر فرد باشد. برای اینکه فرد رفتار عادلانه داشته باشد نه تنها باید نسبت به عدالت آگاهی داشته باشد و آنرا در عمل بکارگیرد بلکه همچنین باید انگیزه و نیروی لازم برای عمل به رفتار عادلانه را نیز در وجود خود داشته باشد و رفتار عادلانه در صورتی محقق می‌شود که انگیزه انجام رفتار عادلانه در سازمان نسبت به هدفها و خواسته‌های دیگر سازمان برتری داشته باشد.

هافر^۱ (۲۰۰۰) ارتباط میان باور به جهان عادلانه و تحقیر قربانیان بیگناه را مورد بررسی قرار داد و نتیجه گرفت که هر چه نگرانی برای عدالت در نزد افراد بیشتر باشد رفتارهای عادلانه نیز بیشتر خواهد بود. بنابراین با توجه به تحقیقات صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت ارتباط میان انگیزه عدالت و رفتارهای عادلانه تقریباً پیچیده است.

سایمون^۲ (۱۹۶۴) انگیزه‌ها را علت یا دلیلی که فرد برای انتخاب یک عمل دارد تعریف می‌کند. اسکات^۳ و همکاران (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) در مطالعه خود دریافتند که علل رفتاری و اخلاقی پایداری مدیران به قوانین در انگیزه‌های شناختی^۴ و انگیزه‌های عاطفی^۵ آنان است. پژوهشها بین انگیزه‌های شناختی که بیشتر کنترل شده، برنامه‌ریزی شده و دارای قابلیت پیش‌بینی و انگیزه‌های عاطفی که بیشتر خودکار و ناگهانی هستند تفکیک قائل می‌شوند (Anderson & Bushman, 2002). پژوهشگران سازمانی از این تفکیک برای درک رفتارهای مدیران که تدوین‌گران و تصویب‌کنندگان قوانین رفتار سازمانی در محیط کار مانند رفتار شهروند سازمانی (Lee & Allen, 2002) و آزار و اذیت جنسی (Oleary-Kelly, Paetzold & Griffin, 2000) هستند استفاده می‌کنند. با توجه به آنچه که در بالا گفته شد در ادامه به تفصیل درباره انگیزه‌های شناختی و عاطفی که محرک اخلاقی مدیران برای پایداری مدیران به قوانین عدالت سازمانی است پرداخته خواهد شد.

در رویکرد انگیزه‌های شناختی برای توجیه اینکه چرا مدیران به قوانین عدالت پایبند هستند؟ عنوان می‌کنند مدیران به عنوان افرادی که منطقی تصمیم‌گیری می‌کنند در صورتی دست به اقدام می‌زنند که از نتایج مطلوب هر تصمیم با توجه به هزینه‌های آن اطلاع داشته باشند (Tedeschi & Felson, 1994). با این رویکرد مدیران به این علت به قوانین عدالت پایبند می‌باشند که آنها را در پیش‌بینی پیامدهای با ارزش هر تصمیم آگاه می‌سازد. در این دیدگاه اقدامات مرتبط به قوانین عدالت بعنوان یک ابزار یا یک هدف برای تحقق پیامدهای دیگر

-
1. Hafer
 2. Simon
 3. Scott
 4. Cognitive Motives
 5. Affective Motives

است. تدسچی و فلسن^۱ (۱۹۹۴) با استفاده از تئوری مبادله اجتماعی^۲ چارچوب مفیدی برای توجیه علل پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان فراهم کردند. اسکات و همکاران (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) نیز سه مولفه برای انگیزه‌های شناختی پایبندی مدیران به قوانین عدالت معرفی کردند که در زیر شرح داده می‌شود:

۱. ایجاد و حفظ هویت مطلوب^۳

در علوم اجتماعی اینکه دیگران چه تصویری از ما دارند و اینکه چگونه ما را ارزیابی و درک می‌کنند دارای سابقه طولانی است. شلنکر^۴ (۱۹۸۰) با اقتباس از مدیریت تاثیر^۵ عنوان می‌کند که مردم تلاش می‌کنند بر تصورات دیگران کنترل داشته باشند (Leary & Kowalski, 1990, p.34). اسکات و همکاران (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) فرض کردند که مدیران با پایبندی یا نقض قوانین عدالت به نوعی از مدیریت تاثیر استفاده می‌کنند تا بر تصورات کارکنان نسبت به خود تاثیر گذارند چرا که خواهان ایجاد و حفظ هویت اجتماعی مطلوب در نزد دیگران هستند. مدیران با پایبندی به قوانین عدالت درصدد کسب هویت اجتماعی مطلوب هستند. آنان با انجام رفتار عادلانه سعی می‌کنند از خود در ذهن کارکنان تصویر یک رئیس خوب را ایجاد کنند (Greenberg, 1990, p.120).

با توجه به عوامل مدیریتی بالدر و چن^۶ (۲۰۱۲) استدلال کردند که هویت مطلوب اجتماعی موضوعی مهم برای پایبندی مدیران به قوانین عدالت است. آنان تایید کردند که رهبران بلندپایه در چشم دیگران دارای قدر و منزلت و احترام هستند آنان برای حفظ این تصویر در ذهن زیردستان کوشش می‌کنند با زیردستان خود رفتار منصفانه‌تری داشته باشند. رهبران با قدرت بالا کسانی هستند که درجه بالایی از کنترل بر منابع حیاتی دارند و به حفظ قدرت خود نیز توجه دارند. گرینبرگ^۷ (۱۹۸۸، ۱۹۹۸)، تدسچی و فلسن (۱۹۹۴) طی مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که مدیران از اهمیت اموری مانند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری شرح و توضیح رویه‌ها و فرآیندها اتخاذ شده در سازمان که می‌تواند تصویری مثبت در اذهان کارکنان به جا گذارد آگاه هستند. پایبندی به قوانین عدالت ممکن است به صورت آگاهانه برای ایجاد تصویر مطلوب و یا حفظ تصویر خشن و تهدید آمیز از مدیر باشد. کرکر^۸ و همکاران (۱۹۸۷) طی بررسی‌های خود به

1. Tedeschi and Felson
2. Social exchange theory
3. Identity maintenance
4. Schlenker
5. Impression management
6. Balder and chen
7. Greenberg
8. Crocker

این امر پی بردند که مدیران با نقض قوانین عدالت در برابر تهدیدات تحریک آمیز کارکنان (مانند توهین و انتقاد) مانع ایجاد می‌کنند و بدین وسیله کارکنان را سر جای خود می‌نشانند و به آنها نشان می‌دهند که سرپیچی یا به چالش کشیدن قدرت برای آنان هزینه سنگین به همراه دارد. بنابراین آنان با نقض قوانین عدالت مانند خاموش کردن صدای کارکنان پنهان کردن اطلاعات و حتی دست زدن به رفتارهای بی‌ادبانه تلاش می‌کنند به طور عمدی برای ایجاد و حفظ تصویری که "اینجا من رئیس هستم" بر ذهن کارکنان خود تاثیر گذارند. همچنین در ادبیات تجاوز چندین دلیل برای نقض قوانین عدالت توسط مدیران شرح داده شده است که شامل ارباب، ابراز قدرت، کسب احترام و افزایش اعتبار نمونه‌ای از آنهاست (Tedeschi & Felson, 1994).

۲. توافق اثربخش^۱ با زیردستان

عامل انگیزش شناختی دیگر توافق اثربخش با زیردستان است. براساس تئوری توافق اثربخش با زیردستان مدیران خواهان نفوذ و کنترل بر محیط خود هستند. این انگیزه در نقش رهبری مدیران نهفته است (Meschianic, 1962) آنان از طریق قدرتی که دارند و با ابزارهای پاداش تنبیه و اطلاعاتی که در اختیار دارند نتایج موردنظر خود را بدست می‌آورند (Yukl & Fable, 1991). مدیران با پایبندی یا نقض قوانین عدالت قصد دارند بر رفتار زیردستان خود کنترل داشته باشند. حتی فرض شده است که پایبندی یا نقض قوانین عدالت بعنوان ابزاری که مدیران سطح مطلوب انگیزه و عملکرد کارکنان خود را مشخص کنند شناخته می‌شود (Leventhal, 1976). طبق تئوری مبادله اجتماعی (Blau, 1964) در صورتی افراد برای رفتار داوطلبانه انگیزه دارند که پاداش مورد انتظار خود را دریافت کنند. طبق این تئوری مبادلات اجتماعی در صورتی تداوم پیدا می‌کند که هر دو طرف رابطه به هنجارهای متقابل متعهد باشند و رعایت هنجارهای متقابل می‌تواند احترام و اعتماد و تداوم رابطه را منجر شود. با توجه به رویکرد مبادله اجتماعی مدیرانی که به قوانین عدالت پایبند هستند ممکن است انتظار داشته باشند که زیردستان با رفتارهای مثبت پایبندی آنان را به قوانین عدالت جبران کنند. اگر چه برخی از مدیران برای انطباق با کارکنان از پایبندی به قوانین عدالت استفاده می‌کنند اما آنان از نقض قوانین عدالت همچنین برای نفوذ بر کارکنان نیز بهره می‌برند. مطالعات ماسترسون^۲ و همکاران (۲۰۰۰، ص ۷۴) گفته بالا را تایید کرد که مدیران پایبند به هر چهار بعد عدالت به احتمال زیاد کارکنان را ترغیب می‌کنند که این عمل مدیران را با رفتارهای موردپسندی که آنان می‌خواهند جبران کنند.

1. Effecting compliance
2. Masterson

۳. عدالتخواهی^۱

آنچه که بیش از این شرح داده شد بر این محور بود که مدیران به دوعلت ایجاد و حفظ هویت مطلوب اجتماعی و توافق اثربخش با زیردستان به قوانین عدالت پایبند یا ناقص آن می‌شوند. در برخی از موارد دیده شده است که مدیران اهدافی اخلاقی برای پایبندی به قوانین عدالت دارند که از ارزش‌های نهادینه شده در آنها ناشی می‌شود. لرنر^۲ (۱۹۸۰) اظهار می‌کند که بعضی از مدیران به علت فضیلت و نیکو بودن عدالت از قوانین آن پیروی می‌کنند. آنان بر این باور اخلاقی هستند که مردم سزاوار و شایسته رفتار عادلانه هستند و با پیروی از قوانین عدالت آنان تلاش می‌کنند "ترازوی عدالت"^۳ را متعادل سازند. در نهایت اینکه شاید مدیران هدف از پایبندی به قوانین عدالت را با این باور که دنیا جای امن تری برای نوع بشر قرار دهند انجام می‌دهند.

پژوهش لرنر (۱۹۸۰) اما حکایت از آن دارد که مدیران با انگیزه نقض قوانین عدالت نیز تلاش برای متعادل کردن ترازوی عدالت دارند. تدسچی و فلسن (۱۹۹۴) مطابق با تئوری تجاوز دلیل می‌آورند که اقدامات مضر که ضد هنجار و کبرآمیز است باید با عدالت کیفری مورد تنبیه واقع شود. کارلسمیت^۴ و همکاران (۲۰۰۲) ادعا می‌کنند اقدامات کیفری مستحق کسانی است که جهان را از عدالت خارج می‌کنند و مدیران زمانی از عدالت کیفری استفاده می‌کنند که زیردستان قوانین عدالت را نقض می‌کنند و توازن جهان عادلانه را از بین می‌برند.

انسانها نه تنها براساس شناخت رفتار می‌کنند بلکه رفتار آنان تحت تاثیر احساس و عاطفه نیز می‌باشد. به طور خاص تجربه‌های عاطفی همراه با آمادگی برای عملیاتی کردن ناگهانی و خودکار برای دستیابی به اهداف خاص صورت می‌گیرد (Frijda, 2007). باید توجه کرد که الویت‌بندی رفتار افراد نه تنها براساس تفکر و شناخت بلکه براساس عاطفه (خلق و خوی و احساس) نیز هست (Cropanzan & Weiss 1996). در ادبیات سازمانی به نقش عاطفه در ایجاد نگرش و رفتارها در محل کار اهمیت ویژه‌ای شده است (Elfenbein, 2007). به طور سنتی عاطفه با توجه به مثبت و منفی بودنش قابل تفکیک شدن است.

۴. عاطفه مثبت^۵

عاطفه مثبت انگیزه‌ای است که افراد را وادار می‌کند رفتارهایی را انجام دهند که دارای ماهیت اجتماعی مثبت است. افراد با عواطف مثبت اهتمام به منابع مشترک و نظرات هر دو

-
1. Maintaining a just world
 2. Lerner
 3. scales of justice
 4. Carlsmith
 5. positive affect

طرف دارند. این دسته از افراد دارای روحیه همکاری دست و دلباز در اشتراک گذاری اطلاعات و مهربان در رفتار با دیگران هستند (Isen, 2000). دلایل این افراد برای انجام چنین رفتارهایی جامعه پسند بودن و ترویج کمک به دیگران است (Clark & Isen, 1982) و این دلایل شاید علل عاطفی پابندی مدیران به قوانین عدالت باشد. همچنین تمرکز بر منافع مشترک موجب پابندی به قوانین عدالت توزیعی درحالی که همکاری و اشتراک اطلاعات به نوعی پابندی به قوانین عدالت رویه ای و میان فردی است.

۵. عاطفه منفی^۱

عاطفه منفی انگیزه‌ای برای انجام رفتارهای ضداجتماعی است. افراد احتمالاً عاطفه منفی را با تبعیض در گروه تجربه می‌کنند (Clark & Isen, 1982). عاطفه منفی بیشتر با رفتارهای تهاجمی و کمتر با کلام نشان داده می‌شود (Tedeschi & Felson, 1994). هرگونه تعصب در پیامدها و فرآیندها نقض قوانین عدالت توزیعی و رویه‌ای عدم بیان موفقیت‌ها هر گونه رفتار بی‌ادبانه و تجاوز به حریم خصوصی دیگران نقض قوانین عدالت میان فردی است. افراد هنگامی که با چنین رفتارهای مواجهه می‌شوند احساس منفی را تجربه می‌کنند که با نفرت بیان می‌شود و در نتیجه افراد برانگیخته می‌شوند تا برای جبران یا کم کردن احساسات بد تجربه شده واکنش نشان دهند. لارسن^۲ (۲۰۰۰) در تحقیقاتش نشان داد که افراد با بیرون ریختن احساسات منفی درواقع نوعی خود را تطهیر می‌کنند تا احساس بهتر بودن را تجربه کنند. باشمن^۳ و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند که احساس منفی کمرویی را کاهش میدهد اما اگر افراد قبل از اینکه رفتارهای تهاجمی را نشان دهند درباره آن فکر کنند احتمال دارد کمتر دست به رفتارهای مخرب بزنند و ممکن است برای کاهش احساس منفی درباره آن موضوع صحبت کنند. هنگامی که مدیران احساس منفی را تجربه می‌کنند ممکن است برای کاهش اثر سرخوردگی زیردستان را به عنوان هدف آسان تری مورد پرخاش قرار دهند و قوانین عدالت را زیر پا گذارند (Hampton, 1998).

وجود عاطفه مثبت و منفی در مدیران بر تصمیم‌گیری رفتارهای عادلانه با زیردستان تاثیر دارد. بطوری که کارکنان که منبع احساسات مثبت و منفی مدیران هستند به احتمال زیاد هدف احساسات مثبت و منفی مدیران قرار می‌گیرند. بنابراین مدیرانی که پایبند و یا نقض‌کننده عدالت هستند پیکان رفتار خود را به سمت کارکنانی قرار می‌دهند که بوجود آورنده عاطفه مثبت و منفی آنان بوده‌اند. با گذشت زمان تکرار و تجربه عاطفه مثبت ممکن است علاقه نسبت به

1. Negative effect

2. Larsen

3. Bushman

یک کارمند معین را افزایش دهد در حالی که تجربه مکرر عاطفه منفی از یک کارمند به بی‌علاقگی نسبت به آن منجر خواهد شد (Frijda, 1994).

۶. ادغام اختیارات و انگیزه‌های مدیریتی

آنچه که در بخش انگیزه‌های عدالت گفته شد تاثیر انگیزه‌ها بر رفتارهای مدیران در ارتباط با پایبندی یا نقض قوانین عدالت بود اما آنچه که بر انگیزه‌های آنان تاثیرات قوی و ضعیف برجا می‌گذارد اختیارات مدیران در سازمان است که به معنای میزان آزادی عمل مدیران برای انتخاب رفتار است (Scott, Garza, Conlon & Kim, 2014). میزان اختیارات مدیران هم با رویکرد اقتصادی و هم با رویکرد مدیریت راهبردی قابل بحث و استدلال است. در ادبیات اقتصادی اختیار به میزان آزادی عمل مدیران برای تحقق اهداف خود در مقابل اهداف ذینفعان تعریف می‌شود (Williamson, 1963) در حالی که در ادبیات مدیریت راهبردی اختیار به میزان آزادی مدیران برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان تعریف شده است (Hambrick & Finkelstein, 1987). با توجه به این رویکرد شین و چاو^۱ (۲۰۰۵) مفهوم اختیار مدیران را در دو بخش آزادی عمل در هدف و آزادی عمل در اجرا قابل تقسیم می‌داند. آزادی عمل در هدف مفهوم اقتصادی اختیار است و اشاره به میزان آزادی مدیران برای دنبال کردن اهداف شخصی به جای اهداف ذینفعان است در حالی که آزادی عمل در اجرا که مطابق تعریف اختیار در مدیریت راهبردی است به توانایی مدیران برای اثرگذاری بر پیامدهای سازمانی اشاره دارد (Scott et al., 2009, 2014).

مدیران برای اجرای هر کدام از ابعاد قوانین عدالت (توزیعی، رویه‌ای اطلاعاتی و میان فردی) مقدار متفاوتی اختیار دارند و برای اجرای بعضی از ابعاد آن دارای محدودیت بیشتری از دیگر ابعاد هستند. یکی از عواملی که اختیارات مدیران را برای اجرایی کردن ابعاد عدالت با محدودیت روبرو می‌کند عوامل سیستماتیک^۲ درون سازمان است (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992) که این عوامل شامل قراردادهای، الزامات نقش و قوانین و مقررات است (Scott, 2007). در اکثر موارد عدالت توزیعی تابع تاثیرات عوامل سیستماتیک سازمانی است و مدیران به اجبار مجبورند که به قوانین عدالت پایبند باشند (Leventhal, 1976). بنابراین مدیران کمترین اختیار برای انتخاب گزینه‌های توزیع منابع دارند چرا که توزیع تابع قراردادهای قانونی و چانه زنی دسته جمعی و یا تابع تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی در سازمانها است (Sheppard et al., 1992). همچنین بررسی اشمینک^۳ و همکاران (۲۰۰۰) حکایت از آن

1. Shen and Cho
2. Systemic factors
3. Schminke

دارد که سیستم‌های رسمی، انعطاف‌پذیری مدیران را در تصمیم‌گیری‌های پاداش مزایا و رویه‌ها که دارای الزامات رسمی برای عمل کردن است را محدود می‌کند.

عامل دیگری که اجرای ابعاد عدالت را محدود می‌کند ادراک جمعی از عدالت^۱ است. تجربه تجربه عدالت و بی‌عدالتی یک پدیده جمعی است چرا که افراد تجارب خود را با همکاران در میان می‌گذارند و با مقایسه داده‌ها و ستاده‌های خود با داده‌ها و ستاده‌های دیگر همکاران احساس برابری و یا نابرابری می‌کنند (Roberson & Colquitt, 2005). با توجه به ادبیات مدیریت تاثیر مدیران احتمالاً به فرایندهای که حساسیت جمعی ایجاد می‌کنند توجه خاصی مبذول می‌دارند. با توجه به این امر مدیران برای انجام رفتارهای عادلانه‌ای که کمتر آشکار و جمعی است اختیارات بیشتری دارند و بالطبع تنوع رفتارهای آنان نیز بیشتر است.

عامل دیگری که اختیار مدیران را در اجرای عدالت محدود می‌کند هزینه‌است. اجرای برخی از قوانین عدالت ذاتاً گران است چرا که انجام آن دارای پیامدهای است که هزینه دارد یا اینکه مستلزم فرآیندهای دقیق و وقت گیر است درحالی که ممکن است اجرای سایر قوانین عدالت هزینه‌های کمتری داشته باشد. به طور مثال مدیران کمترین اختیار را برای عدالت توزیعی دارند چرا که در این زمینه مدیران دارای منابع محدود هستند. پس عدالت توزیعی مدیران را محدود می‌کند که به قوانین عدالت پایبند باشند. علاوه بر این بسیاری از نتایج (حقوق و مزایا قدرت و مقام) دارای پیامدهای بلند مدت می‌باشند و اینکه در مشاهده جمعی قرار دارند حتی زمانی که تلاش‌های صورت می‌گیرد که چنین پیامدهای مخفی بماند (Colella, Paetzold, Zardkoohi & Wesson, 2007). مدیران توجه دارند که هر گونه نابرابری در توزیع نهایتاً آشکار می‌شود و سازمانها مجبورند که به قوانین برابری تن دهند. البته باید توجه داشت مدیران در توزیع بعضی از منابع دارای اختیار عمل بیشتری هستند مانند پاداش غیررسمی (جوایز) که دارای محدودیت سیستماتیک کمتر و همچنین رویت جمعی کمتری است.

پس از عدالت توزیعی که مدیران کمترین اختیار را در اجرای آن دارند عدالت رویه‌ای قرار دارد. لویثال^۲ (۱۹۸۰) اشاره می‌کند که رویه‌ها شامل تعدادی عناصر و مراحل انتخاب عوامل تصمیم‌گیری تنظیم قوانین جمع‌آوری اطلاعات ساختارهای تصمیم‌گیری رویه‌های تجدید نظر تدابیر حفاظتی و مکانیسم‌های تغییر است. محققان براین باورند که تحقق استانداردهای عدالت رویه‌ای تابع رفتارهای مدیران است که در طراحی سیستم‌های سازمان گنجانده شده است. (Greenberg 1988) آنگونه که راپ و کراپانزنو^۳ (۲۰۰۲) بیان می‌دارند عدالت رویه‌ای منشا

-
1. collective sensemaking process
 2. Leventhal
 3. Rupp and Cropanzano

گیررسمی اما دارای فشار رسمی است. آنان اعلام کردند بعضی از عناصر عدالت رویه‌ای مانند حق اعتراض بیشتر براساس رویارویی کارکنان و مدیران است که منشا غیر رسمی دارد در حالی که عناصر دیگر قوانین رویه‌ای مانند دقت و صحت بیشتر براساس قوانین رسمی مبادله‌ای است. به طور مشابه بعضی قوانین عدالت رویه‌ای مانند قابلیت اصلاح‌پذیری و ثبات قابلیت عینی بیشتری دارند تا قوانین مانند سرکوب تعصبات که دارای قابلیت تشخیص کمتری است.

بعد از عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای مدیران بیشترین اختیارات را در عدالت اطلاعاتی و میان‌فردی دارند. در صورتی مدیر دارای عدالت اطلاعاتی است که اطلاعات را بطور صادقانه باز و صریح با کارکنان در میان گذارد و بتواند جزئیات را برای کارکنان شرح دهد (Greenberg, 1993). چنین اقداماتی نسبتاً بدون هزینه‌است و کمتر توسط عامل‌های سیستماتیک سازمانی محدود می‌شود. اما مدیران گاهی اوقات برای اطلاعاتی که ماهیت حساس دارند مانند توضیح دادن درباره تصمیماتی مانند تعدیل نیرو و یا فسخ قرارداد کارکنان دارای اختیارات محدودی هستند (Gilliland & Schepers, 2003). محدودیتهای که مدیران برای پایبندی به قوانین عدالتی که در بالا شرح داده شد برای عدالت میان‌فردی ندارند. آنان بیشترین اختیار را برای پایبندی یا نقض قوانین عدالت میان‌فردی دارند و در این زمینه می‌توانند اقدامات خود را کاملاً پنهان شده انجام دهند. با توجه به توضیحات مبسوطی که ارائه شده می‌توان به این نتیجه رسید که عدالت میان‌فردی دارای بیشترین اختیار و عدالت توزیعی دارای کمترین و عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی در میانه این دو طیف قرار دارند (Scott et al., 2014).

پس از توصیف تفاوت ادراک اختیارات مدیران در پایبندی به قوانین عدالت همچنین لازم است توجه به سمت تعامل اختیار و انگیزه معطوف شود. همانطور که در بالا بصورت مبسوط گفته شد اختیارات مدیران به سه علت سیستماتیکی هزینه‌ها و ادراک جمعی پایبندی مدیران به قوانین عدالت را محدود میکند. همچنین گفته شد که انگیزه‌ها شناختی و عاطفی بر پایبندی مدیران به ابعاد مختلف عدالت نیز متفاوت هستند. با توجه به این دو مبحث عنوان شده در ادامه مقاله تشریح خواهد شد که انگیزه شناختی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری برای پایبندی به ابعاد قوانین عدالتی است که مدیران اختیارات کمتری دارند درحالی که انگیزه‌ها عاطفی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری برای پایبندی به ابعاد قوانین عدالتی دارد که مدیران اختیارات بیشتری دارند.

محدودیت‌های سیستماتیک شامل سیاست‌های سازمان و قراردادهای حاکم بر فعالیت‌های مدیریتی است که اغلب بعنوان یک مانع در برابر مدیران قرار دارد و آنها را وادار می‌کند که بر اساس منطق دست به تصمیم‌گیری و عمل بزنند (Ashforth & Humphrey, 1995). دراین

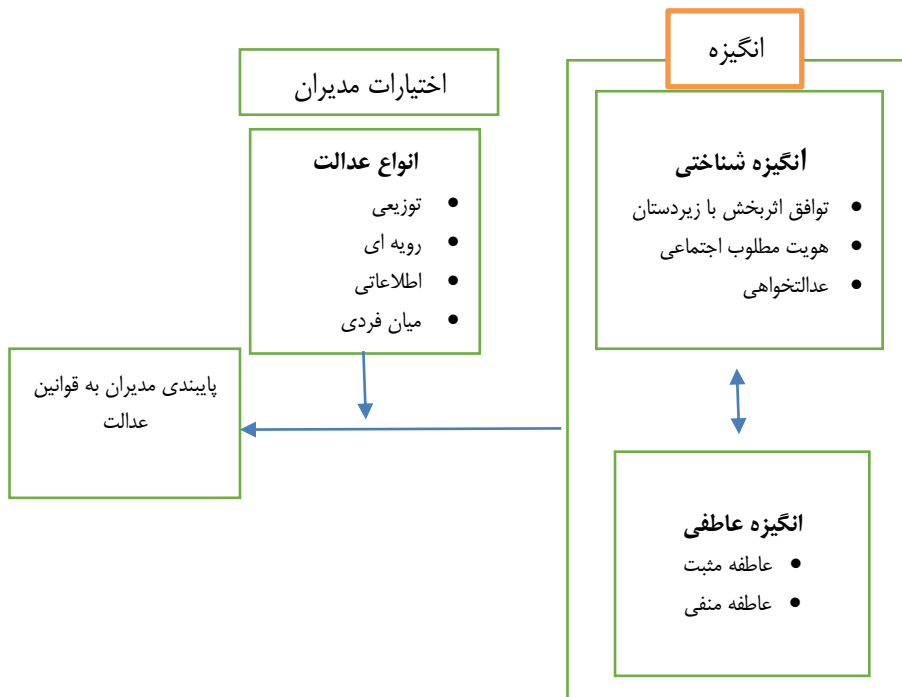
مورد الفیبین^۱ (۲۰۰۷ ص ۳۳۴) اشاره می‌کند بورکراسی توانایی محدود کردن اعمال مبتنی بر احساسات را دارد. همچنین مطالعات درباره مصرف‌کنندگان نشان داده است که هزینه‌ها بر تصمیمات و رفتارها مصرف‌کننده اثر دارد بصورتی که با افزایش هزینه‌ها رفتارها به سمت عقلانیت بیشتر رهنمون می‌شود و عواطف کمتر در آن دخیل هستند (Strack, Werth & Deutsch, 2006). از لحاظ ادراک جمعی آشکار شده است افراد هنگامی که بدانند تصمیماتشان در معرض قضاوت عام قرار دارد آنان رفتارها و تصمیمات سنجیده‌تر و دقیق‌تری اتخاذ خواهند کرد و کمتر احساساتی خواهند شد.

از منظر دیگر نقش انگیزه‌ها در پیش‌بینی پایبندی به قوانین عدالت را در میزان دشواری تصمیم‌ها و رفتارها می‌توان مورد بررسی قرارداد. مدیران برانگیخته می‌شوند تا محیط خود را کنترل کنند و ترجیحات خود را جامه عمل بپوشانند (Mechanic, 1962). آنان باید توجه کنند که اقدامات و تصمیماتشان خارج از قوانین و رویه‌های سازمان نباشد (Blader & Tyler, 2003, p. 118). بر این اساس مدیران هنگامی که با بورکراسی اداری هزینه‌ها و ادراک جمعی اختیاراتشان محدود می‌شود تصمیم‌گیری دشوارتر می‌شود و به همین علت آنان نیاز دارند که بر اساس انگیزه‌های شناختی که بر منطق تاکید دارد این دشواری را سازمان‌دهی کنند. اما در موقعیتهای که دارای اختیارات بیشتری هستند عاطفه‌ها بعنوان انگیزه اقدامات آسان‌تر است (Greene, Clore, Schwarz & Conway, 1994). در تایید گفته بالا عصب‌شناسان (Nystrom, Engell, Darley & Cohen, 2004) ادعا می‌کنند که قضاوت به دو دسته آسان و دشوار قابل تقسیم است و فعالیتهای که مبتنی بر شناخت هستند در مقایسه با فعالیتهای مبتنی بر عاطفه هستند دشوارتر می‌باشد. به طور مثال پایبندی به قوانین عدالت توزیعی دشوارتر از پایبندی به قوانین عدالت میان‌فردی است چرا که توزیع منابع (مانند حقوق و دستمزد) عینی، ملموس، هزینه بر و عمومی است و همین امر موجب می‌شود مدیران از منطق برای تصمیم‌گیری درباره توزیع منابع استفاده کنند در حالی که تصمیم‌گیری درباره عدالت میان‌فردی (رفتار مودبانه) تقریباً بدون هزینه خصوصی و از منابعی استفاده می‌شود که کاهش پیدا نمی‌کند (McLean, Conlon, Ang & Bontempo, 1999). بنابراین در وضعیتی که مدیران باید درباره عدالت توزیعی تصمیم‌گیری کند در مقایسه با عدالت میان‌فردی به ناچار باید عناصر بیشتری را مدنظر قرار دهند که همین امر نیازمند تلاش سخت‌تری است. در نتیجه بعلا دشواری پایبندی به قوانین عدالت توزیعی مدیران نیازمند شناخت اراده و تعمق بیشتری هستند در حالی که پایبندی به قوانین عدالت میان‌فردی بیشتر نیازمند رفتارهای ناگهانی و احساسی

است.

با توجه به آنچه که در بالا عنوان شد می‌توان نتیجه گرفت میزان اختیارات مدیران در اینکه کدام یک از انگیزه‌ها شناختی و عاطفی شکل‌دهنده رفتار و تصمیمات باشند نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و از آنجا که گفته شد مدیران در پایبندی به عدالت میان‌فردی و عدالت اطلاعاتی دارای بیشترین اختیار و در عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای دارای کمترین اختیار هستند. پس برای پایبندی به عدالت توزیعی و رویه‌ای که مدیران اختیارات کمتری دارند انگیزه‌های شناختی هدایت‌گر است درحالی که پایبندی به عدالت اطلاعاتی و میان‌فردی که مدیران اختیارات بیشتری دارند انگیزه‌های عاطفی رفتارهای مدیران را هدایت می‌کند. با بررسی ادبیات پژوهش به نظر می‌رسد انگیزه‌های شناختی عاطفی و اختیارات مدیران بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت اثر دارند. لذا بیانیه انتهایی پژوهش در قالب مدل مفهومی پژوهش ارائه شده‌است.

شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش



فرضیه‌ها پژوهش

۱. انگیزه‌های شناختی (توافق اثربخش با زیردستان هویت مطلوب اجتماعی و عدالت‌خواهی) بر پابندی مدیران به قوانین عدالت تاثیر دارد.
۲. انگیزه‌های عاطفی (حفظ عاطفه مثبت و کاهش عاطفه منفی) بر پابندی مدیران به قوانین عدالت تاثیر دارد.
۳. ادراک مدیران از اختیارات پابندی به قوانین عدالت از عدالت توزیعی به عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی به عدالت میان فردی افزایش می‌یابد.
۴. قدرت پیش‌بینی‌کنندگی انگیزه‌های شناختی در پابندی مدیران به قوانین از عدالت توزیعی به رویه‌ای و سپس اطلاعاتی و میان‌فردی کم می‌شود در حالی که قدرت پیش‌بینی‌کنندگی انگیزه‌های عاطفی افزایش می‌یابد.

روش تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن اکتشافی و از نظر مخاطب بنیادی و از نظر روش گردآوری داده‌ها پیمایشی می‌باشد که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است و از نظر موضوعی نیز به شناسایی انگیزه‌ها شناختی عاطفی و اختیارات مدیران در پابندی به قوانین عدالت در سازمان پرداخته است و به لحاظ بعد زمانی - مقطعی همچنین به لحاظ راهبردی پژوهش کمی است. همچنین روش انجام این پژوهش به طور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی تاییدی آزمون فریدمن و رگرسیون خطی است. اطلاعات مورد نیاز از روش مطالعه کتابخانه‌ای و پیمایشی با استفاده از پرسشنامه استاندارد اسکات و همکاران (۲۰۱۴) گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران در سطوح مختلف مدیریت (ریاست معاونت و سرپرستی) در ۳۴ دستگاه دولتی مشمول بودجه جاری استان فارس می‌باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به این صورت که سازمانهای دولتی استان فارس براساس تقسیم‌بندی پورعزت (۱۳۹۶ ص ۲۶۱-۲۶۶) به چهار زیرسیستم اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداری تقسیم‌بندی شده‌اند و در مرحله دوم با استفاده از روش افراد در دسترس پرسشنامه میان مدیران سازمان‌های منتخب توزیع شد. حجم نمونه مورد نیاز برای اجرای پیمایش برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد. به منظور اطمینان از تکمیل پرسشنامه توسط کلیه نفرات نمونه آماری ۴۱۰ پرسشنامه توزیع شد که در مجموع ۳۸۴ پرسشنامه دریافت شد (نسبت بازگشت ۹۳ درصد) از این بین ۳۵۶ پرسشنامه کامل و صحیح انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

گرچه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش در تحقیق اسکات و همکاران (۲۰۱۴) مورد استفاده قرار گرفته و از روایی مناسب برخوردار بوده است با وجود این مجدداً پرسشنامه استاندارد

ترجمه شده و سپس با نظر استاد راهنما و مشاور کنترل شد. فرآیند مذکور موجب بدست آمدن اطمینان از روایی محتوایی و صوری ابزار گردآوری داده‌ها می‌شود. همچنین به منظور سنجش اعتبار سازه از تحلیل عاملی استفاده شد.

در این پژوهش به منظور سنجش سازگاری درونی گویه از روش آلفای کرونباخ پایایی مرکب^۱ و روایی همگرا^۲ (AVE) استفاده شد. موس^۳ و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک مقدار بالای ۵/۱ را نیز به عنوان سرحد قابل قبول ضریب آلفای کرونباخ قبول کرده‌اند. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه می‌باشد پایایی مرکب معیار مدرن‌تری نسبت به آلفای کرونباخ می‌باشد. در صورتی که مقدار پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد (Davari & Rezazadeh, 2013, P:80). از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت بررسی روایی همگرا هر کدام از متغیرها استفاده شد. فورنل و لارکر^۴ (۱۹۸۱) اظهار داشتند که در مورد میانگین واریانس استخراج شده مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنا که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول مدل را نشان می‌دهد.

لازم به ذکر است که دو سوال (سوالات ۹ و ۱۲) از مقیاس پایبندی مدیران به قوانین عدالت به دلیل اعتبار و پایایی ضعیف حذف و از تحلیل کنار گذاشته شد. در مجموع نتایج بدست آمده از بررسی‌ها آلفای کرونباخ پایایی مرکب و روایی همگرا (AVE) در قالب جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: نتایج پایایی پرسشنامه

متغیرها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب
عاطفه منفی	۲	۰/۶۷	۰/۷۵	۰/۸۶
عاطفه مثبت	۲	۰/۵۱	۰/۶۷	۰/۸۰
توافق اثربخش با زیردستان	۵	۰/۸۳	۰/۶۰	۰/۸۸

1. Composite Reliability
2. Convergent validity
3. mouse
4. Fornell and Larcker

۰/۷۷	۰/۵۳	/۷۴	۳	هویت مطلوب اجتماعی
۰/۸۱	۰/۵۲	/۶۷	۴	عدالت خواهی
۰/۸۳	۰/۵۶	/۶۶	۴	اختیارات مدیران
۰/۹۲	۰/۵۳	/۹۸	۱۰	پایبندی به قوانین عدالت

مقادیر بررسی شده نشان از پایایی و اعتبار مناسب و قابل قبول همه متغیرها و پرسشنامه دارد. کلیه محاسبات انجام شده با استفاده از نرم‌افزار PLS است.

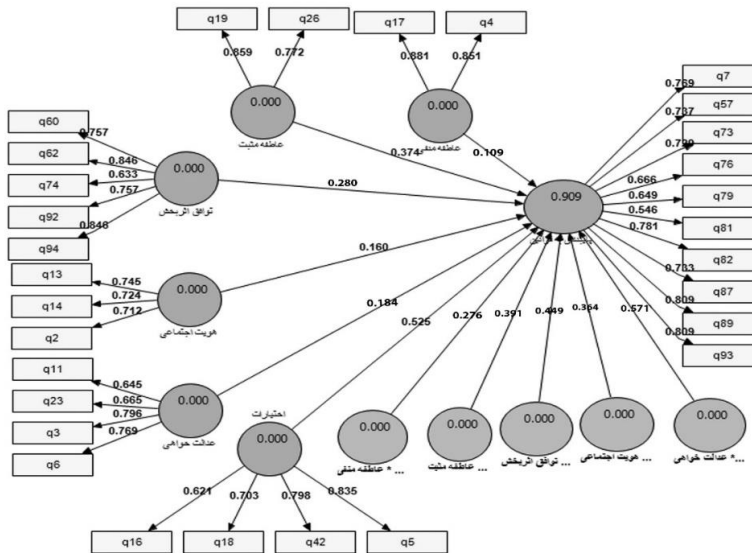
تنن هاوس^۱ و همکاران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش GOF^۲ را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. این شاخص نیز بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند (Abbaszadeh, Amani, Khezri Azar & Pashavi, 2011, p.66). همچنین جهت ارزشیابی مدل ساختاری نیز از ضریب Q^۳ استفاده می‌شود که به آن اعتبار افزونگی^۴ نیز می‌گویند. مقادیر بالای صفر (مقادیر مثبت) برای این ضریب نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و این که مدل قدرت پیش‌بینی روابط را دارد و متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را دارند (Seyyed Abbaszadeh et al., 2011, p.155). معیار ضروری دیگر برای سنجش مدل ساختاری ضریب تعیین (R^۲) متغیرهای مکنون درون‌زا است. چین^۵ (۱۹۸۸) مقادیر ضریب تعیین ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل مسیر PLS را به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌کند. اگر سازه‌های مدل درونی خاصی متغیرهای مکنون درون‌زا را تنها با ۲ یا ۱ متغیر مکنون برون‌زا تبیین کنند ضریب تعیین متوسط (۰/۳۳) قابل قبول است. اما اگر متغیرهای مکنون درون‌زا وابسته به چندین متغیر برون‌زا هستند ارزش ضریب تعیین باید حداقل در سطح قابل توجه (۰/۶۷) باشد (Seyyed Abbaszadeh et al., 2011, p.63). در جدول شماره ۲ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل

GOF	Q ^۲	R ^۲
۰/۷۴۵	۰/۴۶۷	۰/۱۹۶

1. Tonne House
2. Goodness-of-fit
3. Criterion Stone-Geisser
4. CV-Redundancy
5. Chin

نمودار ۲: خروجی مدل مفهومی در حالت ضریب استاندارد



برای آزمون فرضیه اول و دوم پژوهش از نرم افزار pls استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است. در جدول مقدار ضریب مسیر استاندارد شده مقدار t و سطح معنی داری (p-value) آمده است.

بررسی روابط و مدل مفهومی نشان می‌دهد که در مدل هر پنج رابطه تایید شده است. بررسی ضرایب مسیر نشان میدهد که قوی ترین تاثیر بر پایداری مدیران به قوانین عدالت به ترتیب عاطفه مثبت (۵/۲۲)، توافق اثربخش (۳/۳۴)، عدالتخواهی (۲/۸۹)، هویت مطلوب اجتماعی (۲/۳۳) و عاطفه منفی (۱/۹۷) است. تاثیر تمامی متغیرهای پیش بین در مدل نهایی مثبت است. همچنین اعداد جدول نشان دهنده تایید فرضیه ۱ و ۲ می باشد.

مقدار t	ضریب استاندارد شده	رابطه‌ها
۱/۹۷۰	۰/۱۰۹	تاثیر عاطفه منفی بر پایداری مدیران به قوانین عدالت
۵/۲۲	۰/۳۶۶	تاثیر عاطفه مثبت بر پایداری مدیران به قوانین عدالت
۳/۳۴	۰/۲۸۰	تاثیر توافق اثربخش بازپرستان بر پایداری مدیران به قوانین عدالت
۲/۳۳	۰/۱۵۸	تاثیر هویت مطلوب اجتماعی بر پایداری مدیران به قوانین عدالت
۲/۸۹	۰/۱۸۴	تاثیر عدالت خواهی بر پایداری مدیران به قوانین عدالت

جدول ۳: نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری

برای آزمون فرضیه ۳ از آزمون رتبه‌بندی فریدمن و نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شد. و نتایج نشان می‌دهد که میزان اختیارات مدیران برای پایبندی به عدالت توزیعی (۲/۲۲) عدالت رویه‌ای (۲/۴۲) عدالت اطلاعاتی (۲/۵۶) و عدالت میان‌فردی (۲/۸۰) است. نتایج جدول ۴ حاکی از تایید فرضیه ۴ است.

رتبه	میانگین	طبقه بندی پیش بینی
۴	۲/۲۲	پایبندی به قوانین عدالت توزیعی
۳	۲/۴۲	پایبندی به قوانین عدالت رویه‌ای
۲	۲/۵۶	پایبندی به قوانین عدالت اطلاعاتی
۱	۲/۸۰	پایبندی به قوانین عدالت میان فردی

جدول ۴: نتایج رتبه بندی اختیارات مدیران در پایبندی به قوانین عدالت سازمانی

برای آزمون فرضیه ۴ پژوهش از رگرسیون خطی و نرم‌افزار SPSS ۲۲ استفاده شد. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که انگیزه‌های شناختی به ترتیب ۵۵٪، ۵۰٪، ۳۵٪ و ۳۰٪ قدرت پیش بینی پایبندی مدیران به قوانین عدالت توزیعی قوانین عدالت رویه‌ای قوانین عدالت اطلاعاتی و قوانین عدالت میان فردی را دارند در مقابل انگیزه‌های عاطفی به ترتیب ۲۹٪، ۳۴٪، ۴۵٪ و ۵۰٪ قدرت پیش بینی پایبندی مدیران به قوانین عدالت توزیعی، قوانین عدالت رویه‌ای، قوانین عدالت اطلاعاتی و قوانین عدالت میان فردی را دارند. در جدول شماره ۵ نتایج نشان از تایید فرضیه ۴ دارد.

جدول ۵: نتایج تحلیلی انگیزه‌های شناختی و عاطفی برای پایبندی به قوانین عدالت

طبقه بندی پیش بینی	پایبندی به قوانین عدالت توزیعی	پایبندی به قوانین عدالت رویه ای	پایبندی به قوانین عدالت اطلاعاتی	پایبندی به قوانین عدالت میان فردی
انگیزه شناختی	۵۵٪	۵۰٪	۳۵٪	۳۰٪
انگیزه عاطفی	۲۹٪	۳۴٪	۳۵٪	۵۰٪

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش بر ایده پیش رانهای اخلاقی و رفتاری مدیران بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت از طریق متغیر تعدیلگر اختیارات مدیران برای ابعاد متفاوت عدالت استوار است. خرد مایه نظری پژوهش ملهم از دیدگاه روانشناسی و رفتار سازمانی است و همراستا با تفکرات انگیزه‌ها و اختیارات مدیران در پی روشن‌گری علل پایبندی مدیران به قوانین عدالت می‌باشد.

فرضیه اول پژوهش عبارت بود از این که انگیزه‌های شناختی مدیران بر پایداری آنان به قوانین عدالت سازمانی تاثیر دارد. همچنین فرضیه دوم پژوهش عبارت بود از این که انگیزه‌های عاطفی مدیران بر پایداری مدیران به قوانین عدالت سازمانی تاثیر دارد. یافته‌های پژوهش فرضیه‌ها ۱ و ۲ را تایید می‌کنند.

یافته‌های حاصل از تاثیر انگیزه‌های شناختی بر پایداری مدیران به قوانین عدالت سازمانی با مطالعات اسکات و همکاران (۲۰۱۴) بالدر و چن (۲۰۱۲) الفنین (۲۰۰۷) وانکلف^۱ و همکاران (۲۰۱۲) و تاثیر انگیزه‌های عاطفی مدیران بر پایداری به قوانین عدالت با مطالعات اسکات و همکاران (۲۰۱۴) امبرسو و اشمینک^۲ (۲۰۰۹) گاردنر^۳ و همکاران (۲۰۰۹) و استراک^۴ (۲۰۰۶) تطبیق دارد. به زعم آنان برای پایداری مدیران به هر یک از ابعاد قوانین عدالت سازمانی حداقل یک انگیزه شناختی و یک انگیزه عاطفی وجود دارد. با توجه به مدل انگیزه‌ها می‌توان دریافت که بی‌توجهی مدیران به پایداری به قوانین عدالت بیشتر بعلت خودخواهی و رویکرد ابزارگراییه آنان است و پیروی از قوانین عدالت وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف. همچنین تصمیمات کلیدی مانند تعدیل نیرو که دارای پیامدهای منفی و ناکامی برای کارکنان دارد مدیران ممکن است درصدد باشند اطلاعات دقیق‌تر و صحیح‌تری آماده کنند و در اختیار کارکنان خود قرار دهند و با روش انسانی‌تر درصدد دلجویی از کارکنان خود باشند تا بدین وسیله واکنش‌های منفی آنان را کمتر کنند و خود نیز عاطفه منفی کمتری را تجربه کنند و همین امر موجب پایداری وی به قوانین عدالت اطلاعاتی و میان فردی است.

از آنجا که پایداری مدیران به قوانین عدالت یک پدیده درونی است. سازمانها با انتخاب مدیرانی که دارای شخصیت پایدارتری می‌باشند می‌توانند رفتارهای منصفانه در سازمان را افزایش دهند. از آنجا که هر دو انگیزه شناختی و عاطفی بر پایداری مدیران به قوانین عدالت تاثیر داشت سازمانها با آموزش مدیران پایداری به قوانین عدالت را به عنوان یک راهبرد برای کسب موافقت از کارکنان می‌تواند مورد استفاده قرار دهند. همچنین سازمانها با آموزش تنظیم و کنترل احساسات منفی مانند بازنگری وضعیت و استراتژی توجه می‌توانند به مدیران خود کمک کنند با تغییر خلق و خوی احتمال پایداری به قوانین عدالت را در مواقع ضروری افزایش دهند (Scott et al., 2014).

فرضیه سوم پژوهش عبارت بود از این که مدیران کمترین اختیار را برای پایداری به قوانین عدالت توزیعی و بیشترین اختیار را برای عدالت میان فردی دارند در حالی که دارای اختیارات متوسط برای پایداری به قوانین عدالت اطلاعاتی و قوانین عدالت رویه‌ای هستند. همچنین فرضیه چهارم تحقیق عبارت بود از این که قدرت پیش بینی کنندگی انگیزه‌های

1. Van Kleef
2. Ambrose and Schminke
3. Gardner
4. Strack

شناختی در پایبندی مدیران به قوانین از عدالت توزیعی به رویه‌ای و سپس اطلاعاتی و میان‌فردی کم می‌شود در حالی که قدرت پیش‌بینی‌کنندگی انگیزه‌های عاطفی افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش فرضیه‌های ۳ و ۴ را نیز تایید می‌کند.

یافته‌های حاصل از هر دو فرضیه سوم و چهارم با مطالعات اسکات و همکاران (۲۰۰۹) و شین و چاو^۱ (۲۰۰۵)، کلوگیت و همکاران (۲۰۰۵)، ربرسون و استورت^۲ (۲۰۰۵) و ربرسون و کلوگیت (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

با توجه به اختیارات متفاوت مدیران در اجرای قوانین عدالت کارکنان نیز در قضاوت پایبندی مدیران خود به قوانین عدالت به تفاوت اختیار توجه دارند و درباره نقض قوانین عدالت توزیعی و رویه‌ای بعثت آنکه مدیر دارای اختیار کمتری است آنان نیز کمتر احساس تبعیض و انتقام دارند چرا که می‌توانند توجیه کنند که مدیران دارای اختیار کمتری برای اجرای عدالت توزیعی و رویه‌ای هستند. اما درباره عدالت اطلاعاتی و میان‌فردی توجیه رفتارهای تبعیض‌آمیز دشوارتر است چرا که آنان می‌دانند مدیران از اختیارات بیشتری برخوردار می‌باشند و نقض این قوانین ناراضی‌تری را برای آنان به همراه دارد. سازمانها می‌توانند با آموزش مدیران بر اختیار متفاوت که ابعاد عدالت را از یکدیگر جدا می‌کند و درباره اینکه مدیران دارای اختیارات بیشتری برای اجرای قوانین عدالت اطلاعاتی و میان‌فردی هستند تاکید کنند و برای قوانین عدالت رویه‌ای و توزیعی آموزش می‌تواند شامل فاکتورهای سیستماتیک رسمی که به پایبندی بهتر قوانین عدالت کمک می‌کند باشد.

محقق در انجام پژوهش با محدودیت‌های نیز مواجه بود. اولین محدودیت محقق این بود که گزارش‌های متکی به خودارزیابی مدیران بود که احتمال دارد صحت اطلاعات جمع‌آوری شده را تا حدودی خدشه‌دار کرده باشد. دومین محدودیت تحقیق بعثت دسترسی کم و عدم همکاری بلندمدت مدیران محقق تنها فقط یکبار اطلاعات را از مدیران دریافت کرد در حالی که اگر اطلاعات جمع‌آوری شده از مدیران در یک دوره زمانی صورت گرفته شود تاثیر خلق و خوی روزانه مدیران در پاسخگویی به پرسشنامه تا حدود زیادی کم خواهد شد و نتایج دارای دقت بیشتری خواهد بود. سومین محدودیت در تحقیق آن است که در ادبیات تحقیق عنوان شد مدیران به سه علت سیستماتیک هزینه‌ها و ادراک جمعی دارای اختیارات محدود هستند اما در پژوهش به طور دقیق این تفاوت‌ها از یکدیگر تفکیک نشد.

تحقیقات آینده می‌تواند درباره انگیزه‌های بیرونی که می‌تواند بر پایبندی مدیران به قوانین عدالت در سازمان تاثیرگذار است باشد. همچنین تحقیقات آینده می‌تواند ترکیبی از تاثیر سیاستهای سازمان و اختیارات مدیران بر روی عدالت توزیعی و رویه‌ای مورد بررسی قرار گیرد.

1. Shen and Cho
2. Robinson and Stewart

فهرست منابع

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267–299. New York: Academic Press.
2. Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- a. Anderson, C. A., & Bushman, B. J. 2002. Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.
3. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97–125.
4. Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13: 107–126.
5. Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102:994–1014.
6. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
7. Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as social responsibility: A moral selfregulation account of procedural justice enactment. *British Journal of Management*, 22: S47–S58.
8. Bushman, B. J., Baumeister, R. F., & Phillips, C. M. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 17-32.
- i. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
9. Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A. H. Hastorf & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology* pp. 73-108). New York: Elsevier Science.
10. Clore, G. L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition*, vol. 1: 232–

419. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
11. Carlsmith, K. M., Darley, J. M., & Robinson, P. H. (2002). Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 284-299.
 12. Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoobi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32, 55-71.
 13. Academy of Management Review, 32, 55-71.
 14. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice*: 3-56. Mahwah, NJ: Erlbaum.
 15. Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial/organizational psychology*, vol. 1: 526-547. New York: Oxford University Press.
 16. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A metaanalytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98: 199-236.
 17. Crocker, J., McGraw, K. M., Thompson, L. L., & Ingerman, C. (1987). Downward comparison, prejudice, and evaluations of others: Effects of self-esteem and threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 907-916.
 18. Davari, A., & Rezazadeh, A (2013) Modeling of Structural Equations with PLS Software. Tehran: Publishing Organization of Jihad University. (In persion)
 19. Dion, K. L. (2003). Prejudice, racism, and discrimination. In I. B. Weiner, (Series Ed.), T. Millon, & M. J. Lerner (Vol. Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 5: 507-536. New York: Wiley.
 20. Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review in stages. In J. P. Walsh and A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management annals* (pp. 315-386). London, UK: Routledge.
 22. Frijda, N. H. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion* (pp. 59-67). New York: Oxford University Press.
 23. Frijda, N. (2007). *The laws of emotion*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
 24. Gilliland, S. W., Steiner, D. D., Skarlicki, D. P., & van den Bos, K. (2005). Preface. In: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki

- & K. van den Bos (Eds), What motivates fairness in organizations? (pp. vii-xii). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
25. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20: 466–482.
26. Grant, A. M., & Mayer, D. M. 2009. Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94: 900–912.
27. Greenberg, J. (1988, August). Using social accounts to manage impression of performance appraisal fairness. In J. Greenberg & R. J. Bies (Co-chairs), *Communicating fairness in organizations*. Symposium presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA
28. Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 111-157). Greenwich, CT: JAI Press.
29. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*: 79–103. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
30. Greene, J. D., Nystrom, L. E., Engell, A. D., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2004). The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron*, 44:389–400.
31. Hafer, C. (2000). Do innocent victims threaten the belief in a just world? Evidence from a modified stroop task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 165-173
32. Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 368-406). Greenwich, CT: JAI Press.
33. Hampton, J. (1988). The retributive idea. In J. G. Murphy & J. Hampton (Eds.), *Forgiveness and mercy* (pp. 111–161). New York: Cambridge University Press.
34. Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & G. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 417-435). New York: Guilford Press.
35. Larsen, R. (2000). *Toward a science of mood regulation*.

- Psychological Inquiry, 11, 129-141.
36. Lerner, M. J. (1980). The belief in a just world: A fundamental delusion. New York: Plenum Press.
37. Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and wocomponent model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
38. Lce, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
39. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum Press.
40. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
41. Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates :Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60: 929-963.
42. Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7: 349-374.
43. McLean Parks, J., Conlon, D. E., Ang, S., & Bontempo, R. (1999). The manager giveth, the manager taketh away: Variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural orientation. *Journal of Management*, 25: 723-757.
44. Myyry, L., & Helkarna, K. (2002). Moral rea..llOning and the use of procedural justice rules in hypothetical and real-life dilemmas. *Social Justice Research*, IS, 373--391.
- i. Pourezat, A. S., & Seyedrezaei, M. Y. (2017). Valuation of government and state performance (pp . 261266). Samat publication. (In persion)
45. O'Leary-Kelly, A. M., Paetzold, R. L., & Griffin, R. W. (2000). Sexual harassment as aggressive behavior: An actor-based perspective. *Academy of Management Review*, 25, 372-388.
46. Patient, D., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The

- role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36: 555-578.
47. Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30, 595-607.
48. Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97, 281-298.
49. Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
50. Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
51. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.
52. Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007) Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
53. Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94: 756-769.
54. Scott, B. A., Garza, A., Conlon, D., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
55. .
56. Seyyed Abbaszadeh, M. M., & Amani, J., & Khezri Azar, H., & Pashavi, Q. (2011). *An Introduction to Structural Equation Modeling by PLS Method and Its Application in Behavioral Sciences*, Urmia University Press. (In persian)
57. Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9: 1-22.
58. Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the

workplace. New York: Lexington Books.

59. Strack, F., Werth, L., & Deutsch, R. (2006). Reflective and impulsive determinants of consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 16: 205–216.

60. Tedeschi, J. T., & Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression and coercive actions*. Washington, DC: American Psychological Association.

61. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Finkenauer, C., Blaker, N. M., & Heerdink, M. W. (2012). Social norm violations fuel power affordance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48: 937–942.

62. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the*

63. *Structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

64. Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *American Economic Review*, 53, 1032-1057.

65. Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.