

بررسی تأثیر رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان

(مطالعه موردی: وزارت ترانسپورت افغانستان)^۱

دکتر عزیز الله خلیلی*

عسکر علی حقجو**

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت افغانستان می‌باشد. فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از این که رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت افغانستان تأثیرگذار می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را ۴۵۳ نفر از کارمندان وزارت ترانسپورت تشکیل می‌دهد که نمونه آماری آن ۲۰۸ نفر و با استفاده از جدول مورگان و با کاربرد روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. داده‌های به‌دست‌آمده از طریق پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی و پرسشنامه انگیزش کارکنان که توسط تحقیقات زیادی استفاده شده است، جمع‌آوری گردید. یافته‌های تحقیق از طریق نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون رگرسیون خطی و تحلیل واریانس یک سویه تجزیه و تحلیل گردید. نتایج تحقیق حاکی از آن است که رفتار عادلانه مدیران شامل مؤلفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت افغانستان تأثیرگذار می‌باشد و این تأثیرگذاری مثبت، افزایشی و معنی‌دار است.

واژگان کلیدی: عدالت، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، انگیزش

^۱. مستخرج از پایان‌نامه ماستری مدیریت دولتی.

* دکتری مدیریت دولتی و استاد دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص) افغانستان؛ ایمیل: @mail.com^ovaz.khalili

** ماستری مدیریت دولتی (نویسنده مسؤول)

مقدمه

سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی هستند که در اثر روابط متقابل بین کارکنان و مدیریت ایجاد شده‌اند. لازمه هر نظام اجتماعی، وجود یک سلسله اصول و اساساتی است که می‌توان به نظم، انضباط، رفتار عادلانه بین همکاران، اشتیاق به عمل کرد بهتر، احترام متقابل، همدیگرپذیری، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اشاره کرد. از سوی دیگر، مناسب است که سطوح بالای مدیریت از رفتار عادلانه نسبت به کارکنان سطوح پایین‌تر برخوردار باشند و نهایت سعی و تلاش خود را به خرج دهند تا بهترین نتایج عمل‌کردی و رفتاری را به دست آورند.

کمبود توجه به رفتار عادلانه مدیران در ادارات دولتی افغانستان یکی از مسائل بسیار مهم و قابل‌تأمل در حوزه مطالعات مدیریت و سازمان است که نیاز به تحقیق و علت‌یابی دارد. از سوی دیگر، در سازمانی که عدالت و رفتار عادلانه توسط مدیران یکی از ارزش‌های آن محسوب نشود، نمی‌توان از کارمندان انتظار افزایش انگیزش داشت. بهبود و افزایش میزان انگیزش کارکنان در یک سازمان به مؤلفه‌های مختلفی بستگی دارد که می‌توان به رفتار عادلانه مدیران به‌عنوان یکی از این متغیرها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان اشاره کرد. همچنین با توجه به فقر تحقیقات علمی در کشور ما تا حال کسی تأثیر رفتار عادلانه مدیران را بر انگیزش کارکنان بررسی نکرده است و تحقیق در حوزه رفتار عادلانه مدیران و انگیزش کارکنان یکی از نیازهای اساسی در زمینه علمی و هم یکی از راه‌کارهای حل این معضل به شمار می‌رود.

وزارت ترانسپورت افغانستان مسئول تنظیم ترانسپورت هوایی و زمینی، عملیات در میدان‌های هوایی، خطوط بین‌المللی و سایر تصدی‌های دولتی که در معاملات ترانسپورتی ذی‌دخل‌اند، می‌باشد. تمرکز اصلی این وزارت در حال حاضر، روی تقویت توانایی‌های تنظیم‌کننده و نظارتی و بهبود زیربنای ترانسپورت کشور می‌باشد. انکشاف بخش ترانسپورت در بهبود رفاه مردم عادی از اهمیت خاص برخوردار بوده و همچنان تأثیرات مثبت در اقتصاد متوازن را در سرتاسر کشور بهبود می‌بخشد. همچنان تسهیل روند تجارت، افزایش عواید دولت، ایجاد فرصت برای سرمایه‌گذاری خصوصی، بهبود مصونیت، امنیت، اعتبار و مؤثریت ترانسپورت هوایی و زمینی را فراهم می‌سازد.

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا می‌باشد. برای این منظور محقق به طرح پرسش ذیل برای این تحقیق پرداخته است. آیا رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأثیرگذار می‌باشد؟

اهداف فرعی تحقیق بررسی تأثیر مؤلفه‌های رفتار عادلانه مدیران (عدالت سازمانی) شامل عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای و عدالت مرادده‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا. به دست آمده است.

امروزه رفتار عادلانه مدیران بیش از پیش پررنگ شده و مورد تأکید بسیاری از رهبران و مدیران قرار گرفته است. رفتار عادلانه مدیران باعث توزیع عادلانه منابع در بین کارکنان و منابع انسانی یک سازمان می‌شود. هرگاه این پدیده، به درستی مدیریت شده و مورد تأکید قرار گیرد، باعث می‌شود که کارکنان توزیع منابع را عادلانه پنداشته و کوشش می‌کنند که عمل‌کرد خود را بهبود بخشند؛ چراکه به این باور رسیده‌اند که وقتی عمل‌کرد بهتری داشته باشند، پاداش بیشتری را به سوی خود جلب می‌نمایند و این خود باعث می‌شود که انگیزش آنان به کار و فعالیت‌های مربوطه‌شان افزایش یافته، از خود افکار و ایده‌های بکر و خلاقانه را بروز داده و تعهدشان به سازمان زیادتر شود.

انسان‌ها برای افزایش انگیزه‌شان، فقط نیاز به محرکی دارند تا آن‌ها را برای رسیدن به هدف مورد نظر ترغیب نماید. رفتار عادلانه مدیران یکی از این محرک‌ها است. افراد در یک سازمان وقتی باور کنند که مدیران با آن‌ها از انواع تبعیض‌ها استفاده نمی‌کنند و رفتارشان مبتنی بر عدالت سازمانی است، انگیزش آن‌ها افزایش می‌یابد. این باعث می‌شود که هدف اصلی سازمان که همانا مدیران و کارکنان برای رسیدن به آن هدف، استخدام شده‌اند، محقق شود؛ بنابراین، تحقیق در این زمینه از آنجایی که تا حال کسی نقش رفتار عادلانه مدیران را بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت کشور بررسی نکرده است، از جنبه نوآوری برخوردار است. از طرف دیگر، این تحقیق می‌تواند به سازمان‌های دولتی مدد رساند تا به هرچه عادلانه‌تر نمودن سیستم رهبری خود بپردازند و بر جنبه‌های مثبت این پدیده تأکید نمایند.

از نتایج این تحقیق می‌توان هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی استفاده نمود. چراکه همه افراد در تمام سازمان‌ها و تمام مناطق به یک سلسله محرک‌هایی برای افزایش انگیزه و بهبود عمل‌کردشان نیاز دارند، رفتار عادلانه مدیران بهترین انگیزاننده کارکنان در هر سازمانی محسوب می‌شود.

۱. ادبیات تحقیق

تعریف و عملیاتی کردن مفاهیم از جمله گام‌های ضروری یک پژوهش علمی شمرده می‌شود؛ به همین دلیل در این بخش به تعریف مفاهیم پرداخته می‌شود:

۱-۱. عدالت

یکی از دشواری‌های بحث عدالت، ابهام در تعاریف و معانی آن است. زبان عربی برای برخی واژه‌ها بیش از ده مترادف دارد و واژه عدالت نیز واجد چنین مترادف‌هایی است؛ بنابراین برای هر جنبه از عدالت معانی متعددی وجود دارد که شاید مهم‌ترین آن‌ها قسط، قصد، استقامت، وسط، نصیب، حصه، میزان، انصاف و غیره باشد. کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی justice و در لاتین justitia است (کاظمی، ۱۳۸۲: ۲۷). فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به‌عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش یا تنبیه توصیف کرده است؛ اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد این تحقیق نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است. در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند.

اولین تعاریف درباره عدالت به سقراط، افلاطون و ارسطو منسوب است. یکی از مهم‌ترین پرسش‌های سقراط در مورد سرشت عدالت بود. بعد از سقراط، شاگردش افلاطون در کتاب جمهور - مهم‌ترین اثر خود - بحثی را عدالت نامید که نخستین و قدیمی‌ترین بحث تفصیلی درباره عدالت در فلسفه سیاسی قدیم است (مرامی، ۱۳۷۸: ۱۵). افلاطون در کتاب جمهوری در پی این پرسش بود که چرا مرد با فضیلتی مانند سقراط حکیم در جامعه آن روز یونان محکوم به مرگ شد، انگیزه او تحلیل و تبیین عدالت در جامعه آن بود و اینکه مفهوم عدالت چیست. به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می‌شود که در دولت هر کسی به کاری که شایسته آن است بپردازد، به همانگونه انسان عادل نیز انسانی است که اجزای سه گانه روح او (غضب، شهوت و عقل) تحت فرمانروایی عقل و هماهنگ باشند (کاظمی، ۱۳۸۲: ۱۳۷).

از نظر ارسطو نیز عدالت داشتن رفتاری برابر با افراد برابر است (مرامی، ۱۳۷۸: ۱۶). ارسطو معتقد بود که توده‌های مردم به این دلیل انقلاب می‌کنند که با آنان با بی‌عدالتی رفتار می‌شود. (کاظمی، ۱۳۷۹: ۵۹). از دیدگاه توماس آکویناس، عدالت واقعی زمانی است که حاکم به هر کس مطابق شأن و شایستگی او امتیاز بدهد (کاظمی، ۱۳۷۹: ۵۲). از دیدگاه نظریه لیبرال عدالت به این معنی است که دولت نباید با شهروندان با تبعیض رفتار کند مگر در صورتی که در زمینه‌ی مورد نظر میان خود آن‌ها تفاوت‌هایی وجود داشته باشد. در برداشت لیبرال از عدالت عمده توجه معطوف به توزیع عادلانه قدرت در جامعه است. (مرامی، ۱۳۷۸: ۲۴). عدالت در مفهوم رادیکال آن در شعار و فرمول معروف مارکس «از هر کس به اندازه توانش و به هر کس به اندازه نیازش» خلاصه می‌شود. مرکز ثقل عدالت در این مفهوم، توزیع عادلانه ثروت است. (مرامی، ۱۳۷۸: ۲۸).

در تمامی اندیشه‌های سیاسی اسلام، مینا و زیربنای تمامی اصول نیز عدالت است. آیات الهی اشاره دارند که پیامبران را با مشعل‌های هدایت فرستادیم و به آن‌ها کتاب و میزان دادیم تا عدالت را بر پا دارند. (کاظمی، ۱۳۸۲: ۵۱). بعثت پیامبران و تشریح ادیان به منظور تحقق قسط و عدل با مفهوم وسیع کلمه در نظام حیات انسان بوده است تا آنجا که از رسول خدا (ص) روایت است: «کشور با کفر می‌ماند، اما با ظلم ماندنی نیست». (کاظمی، ۱۳۸۲: ۷۳).

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که عدالت و استقرار آن به‌عنوان یک نیاز برای جوامع انسانی مطرح بوده است. آبراهام مازلو به‌عنوان برجسته‌ترین روانشناس در حوزه انگیزش، سلسله مراتبی از نیازهای انسانی را مطرح کرد که اگرچه عدالت در این سلسله مراتب جایی ندارد، اما با این حال مازلو از اهمیت آن آگاه بوده و نسبت به پیامدهای ناشی از بی‌عدالتی هشدار داده است.

مازلو عدالت را تقریباً به عنوان یک نیاز اساسی مطرح کرده و آن را به همراه انصاف، صداقت و نظم در یک گروه قرار داده است و از آن‌ها به عنوان پیش شرط‌های اساسی برای ارضای نیازها یاد کرده است. (Robbins, 2001: 32)

اما در حوزه سازمان و مدیریت، مطالعات و تحقیقات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی‌گردد. با این وجود اهمیت این موضوع برای محققان مدیریت از سال ۱۹۹۰ روشن می‌شود، به طوری که مقالات ارائه شده در این حوزه طی این سال‌ها روند رو به رشدی را داشته است. (Charash and Spector, 2001: 21)

۲-۱. عدالت سازمانی

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمان‌ها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده‌اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آن‌هاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمان‌ها قابل تصور نیست؛ بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمان‌هاست.

بیوگر، عدالت سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «عدالت سازمانی به عدالت ادراک شده در مبادلات اقتصادی و اجتماعی اشاره دارد؛ مبادلاتی شامل روابط افراد با مدیران، کارکنان، هم‌ردیفان و سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی. (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۲).

اولین تحقیقات پیرامون عدالت در سازمان‌ها به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. پس از سال ۱۹۹۰ فصل جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز می‌شود که ما حاصل آن شناخت سه نوع عدالت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در سازمان‌هاست.

سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ماست. ما قبل از تولد و در رحم مادر توسط سازمان‌هایی مراقبت می‌شویم، در یک سازمان پزشکی چشم به جهان می‌گشاییم، در سازمان‌های متعدد آموزش می‌بینیم و به‌موقع در یک سازمان مشغول کار می‌شویم و هم‌زمان با سازمان‌های متعدد رابطه و سروکار داریم و نهایتاً در یک سازمان با مراسم خاص تشییع و تدفین صحنه نمایش جهانی را ترک می‌کنیم؛ بنابراین افراد بیشتر عمرشان را در سازمان‌ها یا در رابطه با سازمان‌ها سپری می‌کنند و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت جایگاه سازمان‌ها در دنیای کنونی است؛ اما در مورد عدالت در سازمان‌ها چه تحقیقات و مطالعاتی صورت پذیرفته است؟ عدالت سازمانی به طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است (Parker and Kohlmeyer, 2005: 21).

تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرانقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان‌شان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (Bos, 2001: 43).

همانطور که گفته شد، باوجود اینکه مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی‌گردد، با این حال اکثر مطالعات در مورد عدالت در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۰ شروع شدند. طبق یک گزارش از منابع منتشر شده

در این زمینه، تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی و بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز بر مباحث انصاف و عدالت در سازمان‌ها تا سال ۲۰۰۱ به ثبت رسیده است. در یک مسیر در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون‌های عدالت بوده‌اند؛ به این معنی که چه چیزی یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند. (Charash and Spector, 2001)

عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور افراد در گروه‌ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی و رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هرچه اعضای گروه یا سیستم اجتماعی، ادراک عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه آن خواهند داشت. درک عدالت در سازمان، اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. بدون درک این عامل در سازمان‌ها، انگیزش افراد برای مدیران مشکل است. رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی عاملی برای تفرقه میان افراد است. (مرادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷)

در ادبیات سازمان و مدیریت واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط «گرینبرگ» به کار گرفته شد. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. (Parker and Kohlmeyer, 2005: 34). براساس عدالت سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار خود واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها، کاهش یا افزایش «برونداد» است؛ یعنی اگر کارکنان مشاهده کنند که در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود، دچار نوعی تنش می‌شوند، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می‌کنند، میزان دروندادها و مشارکت خود را در سازمان کاهش دهند. برعکس اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار خود عدالت سازمانی وجود دارد، برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری‌دهنده‌ای مانند رفتار شهروندی سازمانی، دروندادها و مشارکت‌های خود را در سازمان افزایش دهند؛ بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصابات) برای کارکنان حائز اهمیت است. در همین راستا تحقیقات بر ضرورت عدالت سازمانی از سوی مدیران تاکید دارند؛ چرا که عدالت مانند سایر نیازهای انسانی به‌عنوان یک نیاز فطری مطرح است و اجرای عدالت سازمانی در ابعاد گوناگون آن در سازمان‌ها باید عینی باشد. (مردانی و حیدری، ۱۳۸۸: ۵۴).

ابعاد عدالت سازمانی

صاحب نظران ابعادی را شامل عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی یا مراوده‌ای و عدالت توزیعی برای عدالت سازمانی در نظر گرفته‌اند که در ادامه به هر یک به صورت مختصر اشاره می‌نماییم:

الف) عدالت رویه‌ای

رویه‌ها مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها در قالب یک برنامه زمان‌بندی شده، نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند. در واقع، رویه‌ها تعیین‌کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان هستند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۳). عدالت رویه‌ای، عدالت درک شده از رویه‌های مورد استفاده برای تصمیم‌گیری است (Groth and Gilliland, 2001).

ادراک‌های انصاف در سازمان‌ها صرفاً تحت تأثیر نتایج نیست، بلکه از انصاف فراگرد مورد استفاده برای تحقق نتایج نیز متأثر است. نظریه عدالت، رویه‌ای را مطرح می‌کند که افراد می‌توانند نگاهی فراتر از نتایج کوتاه مدت داشته باشند؛ بنابراین، نتایج نامطلوب، قابل قبول به نظر می‌رسد، زمانی که تصور بر این است که فراگرد مورد استفاده منصفانه بوده است (Greenberg, 1987: 123). اجرای عدالت رویه‌ای با رعایت انصاف در تدوین و فرایند به کارگیری رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، مرتبط است. از این رو، می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه اجرای قوانین زمانی عادلانه است که امکان بهره‌مندی از قانون را به آسانی در اختیار همگان قرار دهد.

امکان کنترل فراگرد یا اظهار نظر، یکی از متداولترین متغیرهای مطالعه شده عدالت رویه‌ای است که به افراد، فرصت کافی برای ارائه اطلاعات به تصمیم گیرنده را می‌دهد. امکان یا فرصت اظهار نظر، احتمال کنترل بر فراگرد تعیین کننده نتایج را افزایش می‌دهد. برخی از صاحب نظران دریافته‌اند که مشورت و تبادل نظر با کارکنان در اجرای عدالت رویه‌ای نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ زیرا کارکنان به رویه‌هایی که آزادی کافی برای اظهار نظر به آن‌ها می‌دهد، واکنش مطلوبتری نشان داده و در نتیجه کارکنان فراگرد رویه‌ها را منصفانه درک می‌کنند. (Orlando, 2002: 125)

ب) عدالت مروده‌ایی یا تعاملی

عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. (Scandura, 1999: p 10) این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتارمدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابر این زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد. (Charash and Spector, 2001: 19)

به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود. (Scandura, 1999: p 39)

ج) عدالت توزیعی

سازمان، سیستمی از رفتارهای اجتماعی متقابل شماری از افراد است که ما آن‌ها را افراد ذی‌نفع سازمان می‌نامیم. هر فرد و هر گروه ذی‌نفع از سازمان دریافت‌هایی می‌کند که این امر به دلیل مساعدت وی به سازمان است و تا زمانی که مساعدت خود با سازمان ادامه می‌دهد که انگیزه‌های دریافتی وی برابر یا بیشتر از ارزش مساعدت‌های خواسته شده از او باشد (عطافر و منصور، ۱۳۹۳: ۱۲۱). تحقیقات سازمانی در خصوص عدالت توزیعی، مؤید این مطلب است که ادراک‌های افراد از عدالت، بر طرز تلقی‌ها و رفتارها (مانند رضایت شغلی، عمل‌کرد و...) مؤثر است. (Maureen, 2002: 32). عدالت توزیعی به ادراک‌های دریافت کننده از اینکه پاداش‌های دریافتی به نسبت ورودی‌ها عادلانه بوده است یا خیر، اشاره دارد. در مطالعات اخیر، عدالت توزیعی به منزله انصاف پاداش‌ها با توجه به ورودی‌های کارمند تعریف می‌شود از طرف دیگر، منافع سازمانی هم از ورودی‌های کارمند به دست می‌آید. همچنین، در برخی از مطالعات، عدالت توزیعی به ادراک کارمند از عدالت توزعی مبتنی بر تخصیص پاداش‌ها توسط مدیر اشاره دارد (Brashear, 2002: 91).

۳-۱. انگیزش

انگیزش یک اصطلاح کلی است که در باره تمامی کنش‌ها، اشتیاق‌ها، نیازها، آرزوها و نیروهای همانند به‌کار برده می‌شود. اینکه بگوئیم مدیران موجبات انگیزش زیردستان‌شان را فراهم می‌آورند، همانند این است که بگوئیم آنان چیزهایی را انجام می‌دهند که امیدوارند موجب ارضاء این محرک‌ها و اشتیاق‌ها شده، زیردستان را به تلاش و کار به‌گونه‌ای مطلوب وادار سازد.

انگیزش را می‌توان گونه‌ای واکنش زنجیره‌ای تلقی کرد که با احساس نیاز آغاز می‌شود و به خواسته‌ها و یا هدف‌هایی می‌رسد که به نوبه خود موجب تنش در افراد می‌شود و سپس به اقدام در جهت رسیدن به هدف‌ها و در آخر به ارضای خواسته‌ها می‌انجامد (کونتز و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۲۳).

انگیزه‌ها، «چراهای» رفتار هستند. آن‌ها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند.

انسان‌ها نه تنها از لحاظ توان انجام کار، بلکه از لحاظ میل یا اراده انجام کار یا انگیزش نیز باهم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنان بستگی دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۹۲)

افزایش بهره‌وری هدف اصلی مدیریت برای تحقق هدف‌های سازمان است. انگیزش وسیله‌ای است که توسط آن هدف‌ها تحقق می‌یابند و پاداش ابزاری است که به وسیله آن انگیزش حاصل می‌شود. در این صورت انگیزش می‌تواند به صورت یک ابزار دست مدیران برای رسیدن به هدف‌های سازمانی دیده شود. برای مدیران انتخاب‌های گوناگونی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان وجود دارد. به جرأت می‌توان گفت که هر زمینه فعالیت در سازمان چه به صورت عینی و چه به صورت ذهنی با تغییر خود، انگیزش کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تغییرات حتی می‌تواند در محیط خارج از سازمان نظیر موارد ذیل نیز صورت گیرد:

- اتفاقات و روابط خانوادگی: حوادث ناخوشایند در خانواده می‌تواند موجب انحراف افکار و انرژی افراد در محیط کار شود.
- ارتباطات محلی: پیروزی تیم فوتبال مورد علاقه کارکنان می‌تواند بر افزایش کارایی سازمان حتی بیش از آنچه تصور می‌شود مؤثر باشد.
- محیط بازرگانی: نزدیکی سازمان به یک رقیب می‌تواند موجب تأمین شغل برای کارکنان بی انگیزه و ناراضی سازمان باشد.

اغلب این موارد چنین به نظر می‌رسد که تأثیر غیر مستقیم و کوتاه مدتی بر انگیزش کارکنان در محیط سازمانی داشته باشند ولی در هر صورت بیانگر طبیعت فعال اغلب رفتارهای انسانی که لزوماً از هیچ یک از تئوری‌های رایج انگیزش پیروی نمی‌کنند می‌باشد. انگیزش چیزی نیست که با یک بار آزمایش آن را بر روی هر یک از کارکنان سوار کرد و سپس از مزایای آن استفاده نمود. انگیزش حالت شناوری دارد که هر لحظه و بنابه میل و سلیقه و نیروهایی که در فرد فعالند و خصوصیتی که روی هر فرد اثر می‌گذارد در حال تغییر

است. این ویژگی‌های انگیزش، مدیریت انگیزش را برای مدیران دشوار می‌سازد چرا که هر لحظه، هم باید مواظب رفتار خود و هم مواظب رفتار کارکنان باشند.

مدیران با مشکلات زیادی برای ایجاد انگیزه در کارکنان روبه‌رو هستند. به طور مثال انتخاب شیوه انگیزش یکی از دشواری‌های کار مدیران است. از میان آن‌ها چندین تئوری و نظریه که پیرامون طبیعت و نحوه انگیزش کارکنان وجود دارد همه آن‌ها دارای یک واقعیت عملی کاربردی و قابل استفاده در اجرا که مدیران بتوانند آن‌ها را در رابطه با کارکنان به کار گیرند نیستند. مثلاً تصور این که بتوان از تئوری انتظار در رابطه با کارکنان معمولی و در سطوح پایین استفاده کرد، انتظار بیهوده‌ای است.

مدیران دارای آنچنان اختیارات وسیعی که بتوانند انگیزش را برای هر فرد به نحوی که مناسب اوست اجرا کنند، نیستند. هرچند انگیزش یک امر شخصی است ولی مدیران ناچارند آن را به نحوی هماهنگ با انتظارات گروه‌های موجود در سازمان به کار گیرند. به همین دلیل هم روش‌های انعطاف پذیر در انگیزش که بتواند برای همه مناسب باشد باب و استفاده از آن‌ها در سازمان‌ها آغاز شد، هرچند نارضایتی‌های شخصی کماکان از نحوه انگیزش و پاسخ به آن در افرادی که این روش‌ها را مسح خود نمی‌دانند وجود دارد.

راه حلی که برای این مهم پیدا شده است این است که انگیزش (عوامل برانگیزاننده در سازمان) به نحوی در سازمان طراحی و به تعدادی متنوع و متعدد شوند که هر فرد بتواند مانند فهرست غذا بنا به میل و سلیقه و نیازهای شخصی که دارد و به نحوی که برانگیخته می‌شود انتخاب خود را به عمل آورد و سهم خود را اعم از احترام و پاداش‌های مادی و سایر نیازها به اندازه تلاش و کوشش خود بردارد. بدین ترتیب با استفاده از یک سیاست جمعی و گروهی با تعدد و تنوع عوامل انگیزش اجازه داده شود تا افراد انگیزه‌های شخصی خود را ارضاء کنند و سهم خود را هم از سازمان بردارند.

مشکل دیگر مدیران این است که کدام تئوری از تئوری‌های موجود درباره انگیزش را سرمشق خود در انگیزش کارکنان قرار دهند. تئوری‌هایی که هر یک بر جنبه خاصی از انگیزش تکیه می‌کنند و از همه مهمتر اغلب این تئوری‌ها با توجه به فرهنگ بیگانه بیان شده و ظاهراً قابل استفاده در همه کشورهای عالم با فرهنگ‌های دیگر نیستند. معنای کار، معنای هدف و زندگی، معنای قدرت، اختلاف قدرت، درجه سازمان‌پذیری و تبعیت‌پذیری کارکنان همان طور که در نظریات «هافستد و اوفچی» ذکر شد در همه فرهنگ‌ها ارزش‌های یکسان و هماهنگی ندارند. در هر صورت تعریف مشخص و دقیقی از انگیزش و راه مشخصی برای ایجاد انگیزش وجود ندارد. انگیزش مقوله سیاسی اجتماعی است و در عین حال به روان‌شناسی فرد بستگی دارد (افجه، ۱۳۹۰: ۲۲۰-۲۱۸).

۲. پیشینه تحقیق

با توجه به جستجوی فراوان برای یافتن پیشینه تحقیق در داخل کشور، محقق موفق به یافتن کدام تحقیقی که مشخصاً نقش رفتار عادلانه مدیران را بر انگیزش کارکنان به بررسی گرفته باشد، نشد؛ بنابراین می‌توان گفت که این تحقیق در نوع خود که قصد دارد نقش رفتار عادلانه مدیران را بر انگیزش کارکنان را در وزارت ترانسپورت افغانستان به بررسی بگیرد، جدید بوده و پیشینه تحقیقی ندارد.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ روش از نوع توصیفی و پیمایشی می‌باشد؛ زیرا از آنجایی که محقق در این تحقیق در صدد است تا تأثیر یک متغیر را بر متغیر دیگر مورد بررسی قرار دهد، از روش توصیفی استفاده خواهد نمود، از سوی دیگر چون قرار است نتایج این تحقیق به صورت کمی ارائه شود، از روش تحقیق پیمایشی نیز در آن استفاده صورت خواهد گرفت. جامعه آماری این تحقیق را کارمندان وزارت ترانسپورت ج.ا.ا. تشکیل می‌دهند که به تعداد ۴۵۳ نفر می‌باشند. نمونه آماری این تحقیق با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۰۸ نفر انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری استفاده شده در این تحقیق، روش تصادفی ساده می‌باشد. داده‌های میدانی تحقیق از طریق پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی و پرسش‌نامه انگیزش کارکنان که توسط تحقیقات زیادی استفاده شده است، جمع‌آوری گردید. یافته‌های تحقیق از طریق نرم افزار **SPSS** و با استفاده از آزمون رگرسیون خطی و تحلیل واریانس یک جهت‌تجزیه و تحلیل گردید. لازم به ذکر است که داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در بخش داده‌های توصیفی، مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و در بخش داده‌های استنباطی داده‌های مربوط به سنجش فرضیه‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

۴. تجزیه و تحلیل آمار استنباطی تحقیق

در این بخش به تحلیل آمار مربوط به فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون واریانس یک راهه و رگرسیون خطی می‌پردازیم. لازم به یادآوری است که این تحقیق دارای سه فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی می‌باشد که در ادامه به ترتیب به آزمون هر یک از فرضیه‌ها اشاره می‌کنیم.

جدول ۱. آزمون فرضیه فرعی اول

متغیرهای پیش‌بین	ضریب استاندارد شده Beta	P Value (Sig.)	شاخص F	R2
ثابت	-	.۰۰۰		
عدالت توزیعی	.۶۳۲	.۰۲۵	۵,۰۸۴	.۱۵۲

متغیر وابسته: انگیزش کارکنان

جدول فوق ترکیبی از خروجی‌های جدول تحلیل واریانس یک‌راهه و تحلیل رگرسیون است. با توجه به آمار جدول ۱ دیده می‌شود که تحلیل واریانس نشان‌دهنده این است که مدل رگرسیونی مناسب است چون

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان از رگرسیون برای این فرضیه استفاده کرد و نتایج را تحلیل کرد. بر اساس نتایج رگرسیون، عدالت توزیعی به صورت مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار می‌باشد به دلیل اینکه $P \text{ Value (Sig.)} = 0.025 < 0.1$ است. همچنین این اثرگذاری به شکل افزایشی، مثبت و مستقیم می‌باشد چون ضریب استاندارد شده $Beta$ برابر با $Beta = 0.632$ است. به همین ترتیب بر اساس مقدار R^2 ، عدالت توزیعی ۱۵,۲ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر (H_0) مبنی بر عدم تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک (H_1) مبنی بر وجود تأثیرگذاری عدالت توزیعی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأیید می‌گردد؛ بنابراین از آمار فوق نتیجه می‌شود که عدالت توزیعی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت تأثیرگذار می‌باشد و فرضیه فرعی اول تأیید می‌گردد.

جدول ۲. آزمون فرضیه فرعی دوم

متغیرهای پیش‌بین	ضریب استاندارد شده Beta	P Value (Sig.)	شاخص F	R^2
ثابت	-	.۰۰۰	۸,۳۴۲	.۱۸۴
عدالت رویه‌ای	.۷۲۸	.۰۰۳		
متغیر وابسته: انگیزش کارکنان				

با توجه به آمار جدول ۲ دیده می‌شود که تحلیل واریانس نشان‌دهنده این است که مدل رگرسیونی مناسب است چون $P \text{ Value} = 0.003 < 0.1$ است. با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان از رگرسیون برای این فرضیه استفاده کرد و نتایج را تحلیل کرد. بر اساس نتایج رگرسیون، عدالت رویه‌ای به صورت مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد به دلیل اینکه $P \text{ Value (Sig.)} = 0.003 < 0.1$ است. همچنین این اثرگذاری به شکل افزایشی، مثبت و مستقیم می‌باشد چون ضریب استاندارد شده $Beta$ برابر با $Beta = 0.728$ است. به همین ترتیب بر اساس مقدار R^2 ، عدالت رویه‌ای ۱۸,۴ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر (H_0) مبنی بر عدم تأثیر عدالت رویه‌ای بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک (H_1) مبنی بر وجود تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأیید می‌گردد؛ بنابراین از آمار فوق نتیجه می‌شود که عدالت رویه‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت تأثیرگذار می‌باشد و فرضیه فرعی دوم تأیید می‌گردد.

جدول ۳. آزمون فرضیه فرعی سوم

R ²	شاخص F	P Value (Sig.)	ضریب استاندارد شده Beta	متغیرهای پیش‌بین
.۱۲۰	۷,۲۳۲	.۰۰۰ .۰۰۷	- .۵۱۱	ثابت عدالت مراوده‌ای
متغیر وابسته: انگیزش کارکنان				

با توجه به آمار جدول ۳ دیده می‌شود که تحلیل واریانس نشان‌دهنده این است که مدل رگرسیونی مناسب است چون $P \text{ Value} < 0.1$ است. با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان از رگرسیون برای این فرضیه استفاده کرد و نتایج را تحلیل کرد. بر اساس نتایج رگرسیون، عدالت مراوده‌ای به صورت مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد به دلیل اینکه $P \text{ Value (Sig)} = 0.007 < 0.1$ است. همچنین این اثرگذاری به شکل افزایشی، مثبت و مستقیم می‌باشد چون ضریب استاندارد شده $Beta$ برابر با $Beta = 0.511$ است.

به همین ترتیب بر اساس مقدار R^2 ، عدالت مراوده‌ای ۱۲ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر (H_0) مبنی بر عدم تأثیر عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک (H_1) مبنی بر وجود تأثیرگذاری عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا. تأیید می‌گردد؛ بنابراین از آمار فوق نتیجه می‌شود که عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت تأثیرگذار می‌باشد و فرضیه فرعی سوم تأیید می‌گردد.

جدول ۴. آزمون فرضیه اصلی تحقیق

R ²	شاخص F	P Value (Sig.)	ضریب استاندارد شده Beta	متغیرهای پیش‌بین
.۱۳۷	۱۱,۷۸۸	.۰۰۰ .۰۰۰	- .۶۹۰	ثابت رفتار عادلانه مدیران
متغیر وابسته: انگیزش کارکنان				

از آمار جدول ۴ دیده می‌شود که تحلیل واریانس نشان‌دهنده این است که مدل رگرسیونی مناسب است چون $P \text{ Value} = 0.000 < 0.1$ است. با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان از رگرسیون برای این فرضیه استفاده کرد و نتایج را تحلیل کرد. بر اساس نتایج رگرسیون، رفتار عادلانه مدیران به صورت مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد به دلیل اینکه $P \text{ Value (Sig)} = 0.000 < 0.1$ است. همچنین این اثرگذاری به شکل افزایشی، مثبت و مستقیم می‌باشد چون ضریب استاندارد شده $Beta$ برابر با $Beta = 0.690$ است. به همین ترتیب بر اساس مقدار R^2 ، رفتار عادلانه مدیران (عدالت سازمانی) ۱۳,۷ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان

را پیش‌بینی می‌نماید؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر (H_0) مبنی بر عدم تأثیر رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک (H_1) مبنی بر وجود تأثیرگذاری رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأیید می‌گردد؛ بنابراین از آمار فوق نتیجه می‌شود که رفتار عادلانه مدیران بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت تأثیرگذار می‌باشد و فرضیه اصلی این تحقیق نیز تأیید می‌گردد.

۵. نتایج تحقیق

۵-۱. نتایج آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی از اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان می‌توان گفت که وضعیت جنسی در وزارت ترانسپورت به شکل مناسبی مراعات شده است. همچنین رده‌بندی سنی نشان می‌دهد که قشر جوان بیشترین فیصدی کارکنان این وزارت را تشکیل می‌دهند. میزان تحصیلات کارکنان این وزارت بیشتر در سطح لیسانس و ماستری به دست آمد و در نهایت تقسیم‌بندی کارکنان به بست‌های اداری نشان می‌دهد که بیشترین میزان کارکنان را مدیران عمومی تشکیل می‌دهند.

۵-۲. نتایج آمار استنباطی تحقیق

طوری‌که واضح است، این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی می‌باشد که در ادامه کوشش شده است نتیجه به دست آمده برای هر یک از فرضیه‌ها به صورت جداگانه ارائه گردد.

فرضیه فرعی اول طور ذیل مطرح شده است: عدالت توزیعی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأثیرگذار می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل آمار مربوط به این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس یک راهه و رگرسیون خطی استفاده صورت گرفت. طوری‌که از یافته‌های تحقیق در این مورد نتیجه‌گیری می‌شود، عدالت توزیعی به‌عنوان یک مؤلفه عدالت سازمانی به شکل مثبت، مستقیم، افزایشی و معنی‌داری بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأثیرگذار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه فرعی اول این تحقیق تأیید می‌گردد و روشن گردید که عدالت توزیعی می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیر مستقیم و مثبتی داشته باشد؛ بنابراین مدیران و رهبران وزارت ترانسپورت (حمل و نقل) باید در قسمت توزیع عادلانه پاداش‌ها بین کارکنان توجه جدی مبذول داشته و از تقسیم ناعادلانه پاداش‌ها و فرصت‌ها برای کارکنان جداً خودداری نمایند. چرا که با توجه به یافته‌های تحقیق توزیع عادلانه و منصفانه پاداش‌ها و فرصت‌ها در سازمان باعث افزایش و بهبود انگیزش کارکنان در سازمان می‌شود. روشن است که کارکنان با انگیزه می‌توانند به بهبود بهره‌وری سازمان کمک فراوانی نمایند و نقش مفیدی ایفا نمایند.

فرضیه فرعی دوم تحقیق به این شکل مطرح شده است: عدالت رویه‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأثیرگذار می‌باشد. طوری‌که از آمار و یافته‌های تحقیق در فصل چهارم نتیجه می‌گیریم، نشان دهنده آن است که عدالت رویه‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا تأثیرگذاری مثبت، مستقیم

و معنی داری دارد. این موضوع با استفاده از تحلیل واریانس و رگرسیون خطی مورد آزمون قرار گرفت و در نهایت خروجی آزمون‌های متذکره نشان دهنده آن است که می‌توان در صورت عادلانه نمودن رویه‌های سازمانی به میزان انگیزش بیشتری از سوی کارکنان دست یافت؛ بنابراین می‌توان گفت که عدالت رویه‌ای به‌عنوان یک مؤلفه و شاخصی از عدالت سازمانی می‌تواند بر افزایش انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت (حمل و نقل) تأثیرگذار باشد و بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم این تحقیق نیز با میزان تأثیرگذاری زیادی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی سوم این تحقیق طور ذیل مطرح شده است: عدالت مراوده‌ای بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا. تأثیرگذار می‌باشد. برای بررسی و تحلیل آمار این فرضیه مانند فرضیه‌های قبلی از آزمون تحلیل واریانس و رگرسیون خطی استفاده صورت گرفت. طوریکه از آمار تجزیه و تحلیل شده در مورد این فرضیه نتیجه می‌شود، عدالت مراوده‌ای به‌عنوان مؤلفه سوم عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. این تأثیرگذاری به شکل افزایشی، مثبت، مستقیم و معنی‌دار به دست آمد. از سوی دیگر عدالت مراوده‌ای به میزان ۱۲ درصد از تغییرات واریانس انگیزش کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید که نشان‌دهنده وابستگی و تأثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته تحقیق می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که هر اندازه مراودات که شامل روابط و ارتباطات در سازمان می‌شود، به شکل عادلانه و منصفانه پایه‌ریزی شوند، می‌توانند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و این تأثیر به شکل مثبت و مستقیم می‌باشد. با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه فرعی سوم این تحقیق با تأثیرگذاری معنی‌داری مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه اصلی تحقیق به شکل ذیل مطرح شده است: عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت ج.ا.ا. تأثیرگذار می‌باشد. بر اساس نتایج رگرسیون، عدالت سازمانی به‌صورت مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد به دلیل اینکه سطح معنی‌داری این تأثیرگذاری کمتر از درصد خطای ۱ درصد است. همچنین شدت تأثیرگذاری به مقدار ۶۹۰٪ می‌باشد که یک تأثیر قوی و مثبتی را نشان می‌دهد. از سوی دیگر عدالت سازمانی می‌تواند ۱۳٫۷ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان را پیش‌بینی نماید که این نشان می‌دهد که فرض صفر این تحقیق مبنی بر عدم تأثیر عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت رد گردیده و فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تأثیرگذاری عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت ترانسپورت (حمل و نقل) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

با توجه به آمار و یافته‌های ارائه شده در بخش‌های قبلی، می‌توان گفت که وجود عدالت سازمانی در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌ها به کارکنان، در تطبیق قوانین و مقررات سازمانی، در روابط و ارتباطات سازمانی و در نهایت در تمام ارزش‌های سازمانی باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای فعالیت و انجام امور محوله از خود نشان داده و بدین ترتیب با داشتن افراد با انگیزه سازمان می‌تواند به آسانی به اهداف خود نائل شود.

۱. افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۹۰)، «مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی»، تهران: نشر سمت، چاپ هفتم.
۲. افجه، سیدعلی اکبر، تقی پورفر، ولی الله، آذر، عادل، جعفرپور، محمود (۱۳۹۳)، «مدل جامع عدالت سازمانی با رویکرد اسلامی»، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت، سال ۲۳، شماره ۷۴، تابستان ۹۳، صص: ۲۱-۴۷.
۳. امیرخانی، طیبیه؛ آغاز، عسل (۱۳۹۰)، «تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر هویت سازمانی آنان در دانشگاه‌های تهران»، تهران: دوماهانه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال هجدهم، شماره ۵۰.
۴. امین بیدختی، علی اکبر؛ مردانی، ابراهیم (۱۳۹۳)، «ارتباط بین عدالت سازمانی درک شده با کیفیت زندگی کاری در کارکنان یک بیمارستان منتخب در شهر اهواز»، مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره ۷، شماره ۲.
۵. پایا، علی (۱۳۸۸)، «نگاهی تطبیقی به نظریه عدالت امام علی (ع)، مجموعه مقالات درآمدی بر نظریه سیاسی عدالت در اسلام»، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول، صص: ۲۶۹-۲۸۴.
۶. پورعزت، علی اصغر، واعظی، احمد، سلیمی، غلامرضا، تحلیل و بررسی پیش فرض‌های ارزش شناختی عدالت سازمانی، تهران: دوفصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت، دوره ۳، شماره ۵، بهار و تابستان ۱۳۹۳، صص: ۹۱-۱۲۱.
۷. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
۸. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، «انتظار عدالت و عدالت در سازمان»، تهران: نشر پور روشن.
۹. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۲)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: نشر آگاه. چاپ چهارم.
۱۰. سکاران، اوما (۱۳۸۸)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۱. شمس احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۹)، «بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان»، دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰.

۱۲. طباطبائی، سیدمحمد حسین (۱۳۷۴)، «المیزان فی تفسیرالقرآن»، ترجمه: محمدباقر موسوی همدانی، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، چاپ پنجم.
۱۳. عباسی، محمود، خدایاری زرتق، رحیم (۱۳۹۰)، «ارزش‌های اخلاقی در پرتو عدالت سازمانی»، فصلنامه اخلاق زیستی، سال اول، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۰.
۱۴. عطاfer، علی، منصوری، حسین (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاهی بندرعباس)»، فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، جلد ۱۶، شماره ۳.
۱۵. علیخانی، علی اکبر (۱۳۷۷)، «توسعه سیاسی از دیدگاه اما علی (ع)»، رساله دکتری، پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۶. فرزانه پور، حسین (۱۳۸۸)، «عدالت در سیره سیاسی امام علی (ع)، مجموعه مقالات درآمدی بر نظریه سیاسی عدالت در اسلام»، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول، صص: ۱۵۹-۱۸۹.
۱۷. قرائتی، محسن (۱۳۸۳)، «تفسیر نور»، تهران: انتشارات مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، چاپ یازدهم.
۱۸. کاظمی، بهرام (۱۳۸۲)، «عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام»، قم: انتشارات بوستان کتاب.
۱۹. کوتنز، هرولد؛ اودانل، سیریل؛ ویهریخ، هاینز (۱۳۸۵)، «اصول مدیریت (جلد دوم)»، ترجمه: محمدعلی طوسی و دیگران، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ پنجم.
۲۰. مرادی، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۸)، رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبادل با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی ایران، مجله مدیریت ورزشی، شماره ۷.
۲۱. مرامی، علیرضا (۱۳۷۸)، «بررسی مقایسه‌ای مفهوم عدالت از دیدگاه مطهری، شریعتی و سید قطب»، تهران: انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
۲۲. مردانی، مرجان، حیدری، هایده (۱۳۸۸)، بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان بیمارستان، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۲، شماره ۲.
۲۳. نادری، عزت‌الله؛ سیف نراقی، مریم (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: نشر ارسباران.

25. **Bos, K.V (2001). "Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential For a Better Understanding of Organizational Justice", Journal of Vocational Behavior, Vol 58, pp: 258-259.**
26. **Byrne, Zinta S. & Russell Cropanzano (2001), "The history of organizational justice: the founders speak" in Russell cropanzano, justice in workplace from theory to practice, Lawrence Erlbaum associates, 3-26.**
27. **Charash, Y.C & Spector, P.E (2001). "The Role of Justice in Organizations.a Meta- Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 86, pp: 278-321.**
28. **Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice theory", Academy of management Review, Vol 12, No1, pp: 9-22.**
29. **Greenberg, J (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: managing WorkPlace Stress by Promoting Organizational Justice", Organizational Dynamics, Vol 33, pp:322 -365.**
30. **Ivancevich, J. M & Matteson, M.T (1996). "Organizational Behavior and Management", McGraw-Hill Companies. Inc.**
31. **Maureen L, Ambrose (2002). "Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar. Organizational Behavior and Human Decision, 89(1). Pp: 803-812.**
32. **Parker, P.J & Kohlmeyer, J.M (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: a Research Note", Accounting, Organizations and Society, Vol 30, pp: 357-369.**
33. **Robbins, S.P (2001). "Organizational Behavior", New Dehli. Prentice Hall, Inc.**
34. **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, Vol 89, pp: 925-946.**
35. **Scandura, T.A (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", Leadership Quarterly.Vol 10, pp: 25-40.**
36. **Smith, Heather J. & Thomas F Pettigrew (2012), "Relative Deprivation Theory" in Daniel J. Christi, The Encyclopedia of Peace Psychology, Blackwell Publishing Ltd.**

۳۷. **Taylor, A.G.W (۲۰۰۳). "Justice as a Basic Human Need", New Ideas in Psychology, Vol ۲۱, pp: ۲۰۹-۲۱۹.**
۳۸. **Thibaut, J. & Walker, L. (1978), "A theory of procedure", California Law Review, 66, 541-566.**