

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شمال آمل

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت ورزشی

عنوان پایان نامه :

بررسی مقایسه ای عدالت سازمانی و
رویکردهای آن در ورزش دانشگاهی
کشور

استاد راهنما :

دکتر مهدی طالب پور

استاد مشاور :

دکتر سید محمد حسین رضوی

نگارش :

محمد رعنائی

تابستان ۱۳۸۸

تقدیم به خانواده ام ،

که بیشترین تلاش ها و فداکاری ها را برای من انجام داده اند .

با سپاس فراوان از اساتید محترم :

جناب آقای دکتر مهدی طالب پور که با راهنمایی ها و حمایت های بی دریغ خود در تمامی مراحل این تحقیق دائماً مرا یاری نمودند .

جناب آقای دکتر سید محمد حسین رضوی که در طی تحقیق و نیز تحصیل کمک ها و راهنمایی های بسیاری از ایشان کسب نمودم .

جناب آقای طاهر افشار نژاد که در طول این تحقیق دائماً از حضور ایشان مشاوره های آماری کسب نمودم .

و تمامی اساتید محترمی که در طی این دوره تحصیلی ، از محضرشان ، درسهایی فراتر از کتابهای آموزشی آموختم .

چکیده تحقیق

از آنجایی که ورزش دانشگاهی نقش اساسی در سلامتی جسمی و روانی دانشجویان و دانشگاهیان دارد از این رو وجود عدالت سازمانی به دلیل داشتن پیامدهایی از قبیل ، اعتماد ، رضایت ، تعهد ، عملکرد و غیره در این محیط حساس ، لازم و ضروری می باشد .

این مطالعه ، عدالت سازمانی و رویکرد های آن را در ورزش دانشگاهی ایران به صورت مقایسه ای ، مورد بررسی قرار داده است . ورزش دانشگاهی کشور در سه سطح ، رؤسای انجمنها ، مدیران ادارات تربیت بدنی و کارشناسان ورزشی زیر مجموعه مدیران ادارات طبقه بندی گردید و عدالت سازمانی و رویکرد های آن طی چهار فرضیه مورد بررسی و نتیجه گیری قرار گرفتند . اطلاعات از ۲۱۸ کارمند ، در سه سطح رؤسای انجمنها (۴۵ نفر) ، مدیران ادارات تربیت بدنی (۵۸ نفر) و کارشناسان تربیت بدنی (۱۱۵ نفر) بصورت میدانی جمع آوری گردید . ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ای است که در سه حیطه رؤسای انجمن های ورزشی ، مدیران ادارات تربیت بدنی و کارشناسان ورزشی ، ساخته شده و ضرایب پایایی آن برای عدالت توزیعی ۶۳/۱۳ ، عدالت رویه ای ۷۱/۵۶ ، عدالت تعاملی ۶۸/۸۱ و عدالت سازمانی ۵۹/۵ می باشد . در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از آزمونهای کروسکال والیس و یو من ویتنی استفاده گردید .

نتایج حاصله نشان دادند که در زمینه عدالت توزیعی ، عدالت رویه ای و عدالت سازمانی ، بین رؤسای انجمن ها ، مدیران ادارات و کارشناسان ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد ، اما در زمینه عدالت تعاملی بین رؤسای انجمن ها ، مدیران ادارات و کارشناسان ورزشی تفاوت معنی داری وجود ندارد . همچنین یافته ها حاکی از آن است که رؤسای انجمنها بیشترین گرایش و مدیران ادارات کمترین گرایش را نسبت به عدالت توزیعی و عدالت سازمانی از خود نشان می دهند از طرفی نسبت به عدالت رویه ای ، کارشناسان ورزشی بالاترین گرایش و مدیران ادارات تربیت بدنی کمترین گرایش را از خود نشان می دهند .

واژه های کلیدی: عدالت سازمانی ، عدالت توزیعی ، عدالت رویه ، عدالت تعاملی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول : طرح تحقیق
۲	۱-۱ : مقدمه
۳	۲-۱ : بیان مسئله
۹	۳-۱ : ضرورت و اهمیت تحقیق
۱۲	۴-۱ : اهداف تحقیق
۱۲	۵-۱ : فرضیات تحقیق
۱۳	۶-۱ : پیش فرضهای تحقیق
۱۳	۷-۱ : محدودیتهای تحقیق
۱۳	۱-۷-۱ : محدودیتهای کنترل شده
۱۳	۲-۷-۱ : محدودیتهای کنترل نشده
۱۴	۸-۱ : تعریف واژه ها و اصطلاحات
۱۵	فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۶	۱-۲ : مقدمه
۱۶	۲-۲ : عدالت از دیدگاه اندیشمندان و مکاتب گوناگون
۱۸	۳-۲ : عدالت سازمانی

- ۱۸ : ۱-۳-۲ : مطالعه عدالت در سازمانها
- ۱۹ : ۲-۳-۲ : منابع اجراء یا نقض عدالت
- ۲۰ : ۳-۳-۲ : اهمیت عدالت
- ۲۲ : ۴-۳-۲ : عدالت و تصمیم گیری
- ۲۳ : ۵-۳-۲ : پیامدهای رعایت و یا عدم رعایت عدالت
- ۲۶ : ۶-۳-۲ : عدالت توزیعی
- ۳۰ : ۱-۶-۳-۲ : عدالت توزیعی در بین تیم های ورزشی
- ۳۱ : ۲-۶-۳-۲ : ارتباط بین عدالت توزیعی و جنسیت
- ۳۱ : ۳-۶-۳-۲ : اصول توزیعی و ارزش های سازمانی
- ۳۳ : ۴-۶-۳-۲ : اصول توزیعی و نوع وظیفه
- ۳۳ : ۷-۳-۲ : عدالت رویه ای
- ۳۴ : ۱-۷-۳-۲ : قوانین عدالت رویه ای
- ۳۶ : ۲-۷-۳-۲ : واکنش های نگرشی و احساسی نسبت به پیامدهای خاص ، سازمان و سرپرست
- ۳۷ : ۸-۳-۲ : عدالت تعاملی
- ۳۹ : ۹-۳-۲ : عدالت کیفی
- ۴۰ : ۱۰-۳-۲ : عوامل مؤثر بر درک عدالت
- ۴۱ : ۱۱-۳-۲ : رفتار خلاف انتظار و ترک شغل
- ۴۲ : ۱۲-۳-۲ : جدول رویکردهای عدالت سازمانی و اصول و قواعد زیر مجموعه آن
- ۴۳ : ۴-۲ : پیشینه پژوهش های مربوط به عدالت سازمانی

۴۳	۱-۴-۲ : پژوهش های انجام شده در داخل کشور
۴۴	۲-۴-۲ : پژوهش های انجام شده در خارج از کشور
۵۶	فصل سوم : روش شناسی تحقیق
۵۷	۱-۳ : مقدمه
۵۷	۲-۳ : روش تحقیق
۵۷	۳-۳ : جامعه آماری
۵۸	۴-۳ : نمونه آماری
۵۸	۵-۳ : روش نمونه گیری
۵۸	۶-۳ : ابزار پژوهش
۵۹	۷-۳ : روش تنظیم و ساخت ابزار پژوهش
۶۰	۸-۳ : روایی و پایایی ابزار پژوهش
۶۰	۹-۳ : روش جمع آوری اطلاعات
۶۱	۱۰-۳ : روش های آماری
۶۱	۱۱-۳ : مطالعه مقدماتی
۶۲	فصل چهارم : یافته ها و نتایج تحقیق
۶۳	۱-۴ : مقدمه

۶۳	۲-۴: ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های تحت بررسی
۷۰	۳-۴: بررسی توصیفی داده ها
۷۴	۴-۴: بررسی داده ها با استفاده از آمار استنباطی
۷۵	۱-۴-۴: ارتباط بین اطلاعات جمعیت شناختی نمونه های تحت بررسی و عدالت سازمانی
۷۹	۲-۴-۴: بررسی فرضیات اصلی تحقیق
۸۳	۵-۴: آزمون تعقیبی یو من ویتنی
۸۵	فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری
۸۶	۱-۵: مقدمه
۸۶	۲-۵: خلاصه تحقیق
۸۷	۳-۵: آزمون فرضیه ها
۸۸	۴-۵: تبیین و تفسیر یافته ها
۹۳	۵-۵: نتیجه گیری
۹۴	۶-۵: پیشنهادات پژوهشی
۹۵	۷-۵: پیشنهادات کاربردی
۹۶	فهرست منابع
۹۶	الف) منابع فارسی
۹۷	ب) منابع لاتین

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۴۲	جدول ۱-۲ : رویکرد های عدالت سازمانی و اصول و قواعد زیر مجموعه آن
	جدول ۱-۴ : ویژگیهای جمعیت شناسی روسای انجمنها به تعداد ۴۵ فراوانی ۶۴
۶۶	جدول ۲-۴ : ویژگیهای جمعیت شناسی مدیران ادارات تربیت بدنی به تعداد ۵۸ نفر
۶۸	جدول ۳-۴ : ویژگیهای جمعیت شناسی کارشناسان ورزشی ادارات تربیت بدنی به تعداد ۱۱۳ نفر
۷۰	جدول ۴-۴ : آمار توصیفی متغیرهای تحقیق به تفکیک گروه های سه گانه
۷۴	جدول ۵-۴ : آزمون کولموگراف - اسمیرنوف جهت تعیین شاخص های توصیفی متغیرهای اصلی
۷۵	جدول ۶-۴ : عدالت و ابعاد آن در مردان و زنان
۷۶	جدول ۷-۴ : عدالت و ابعاد آن در سنین مختلف
۷۷	جدول ۸-۴ : عدالت و ابعاد آن در سطح تحصیلات مختلف
۷۸	جدول ۹-۴ : عدالت و ابعاد آن در رشته تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی
۷۹	جدول ۱۰-۴ : آزمون کروسکال والیس جهت بررسی عدالت توزیعی در بین نمونه های مورد بررسی
۸۰	جدول ۱۱-۴ : آزمون کروسکال والیس جهت بررسی عدالت رویه ای در بین نمونه های مورد بررسی
۸۱	جدول ۱۲-۴ : آزمون کروسکال والیس جهت بررسی عدالت تعاملی در بین نمونه های مورد بررسی
۸۲	جدول ۱۳-۴ : آزمون کروسکال والیس جهت بررسی عدالت سازمانی در بین نمونه های مورد بررسی

جدول ۴-۱۴: آزمون تعقیبی یو من ویتنی جهت بررسی متغیر عدالت توزیعی

۸۳

جدول ۴-۱۵: آزمون تعقیبی یو من ویتنی جهت بررسی متغیرهای عدالت رویه ای و سازمانی

۸۴

فهرست شکل ها و نمودارها

صفحه	عنوان
۳۸	شکل ۱-۲: عدالت تعاملی و نقشهای مربوط به آن
۳۹	شکل ۲-۲: نحوه ارتباط سه رویکرد عدالت سازمانی با یکدیگر
۴۷	شکل ۳-۲: بخشهای زیر مجموعه وفاداری
۶۵	نمودار ۱-۴: مجموع شش ویژگی جمعیت شناختی رؤسای انجمن ها
۶۷	نمودار ۲-۴: مجموع شش ویژگی جمعیت شناختی مدیران ادارات تربیت بدنی
۶۹	نمودار ۳-۴: مجموع شش ویژگی جمعیت شناختی کارشناسان ورزشی ادارات تربیت بدنی
۷۱	نمودار ۴-۴: میانگین عدالت توزیعی در نمونه های تحت بررسی
۷۱	نمودار ۵-۴: میانگین عدالت رویه ای در نمونه های تحت بررسی
۷۲	نمودار ۶-۴: میانگین عدالت تعاملی در نمونه های تحت بررسی
۷۲	نمودار ۷-۴: میانگین عدالت سازمانی در نمونه های تحت بررسی
۷۳	نمودار ۸-۴: مقایسه هر سه بعد عدالت سازمانی در هر نمونه تحت بررسی
۷۳	نمودار ۹-۴: مقایسه هر یک از ابعاد عدالت سازمانی در هر سه نمونه تحت بررسی

فصل اول

طرح تحقیق

۱-۱ : مقدمه

عدالت قرن‌ها در کانون توجه جوامع بشری بوده است ، از اینرو اگر بگویند پیشینه عدالت به قدمت بشریت است ، سخنی گزاف نگفته اند.

عدالت مقوله ایست که بیشتر دانشمندان و بسیاری از نویسندگان در انعکاس مفهوم آن اندیشیده اند و در وصف ارزش حیاتی آن لب به سخن گشوده اند . همچنین قصه ها و افسانه های هر قومی حاکی از داستان‌هایی است که در آن درس اخلاق و عدالت به انسانها می آموخته اند و نیز در سنت فلسفی غرب ، از زمان افلاطون و ارسطو در زمینه اهمیت عدالت رساله های زیادی به تحریر در آورده اند و مهمتر از همه در

اکثر کتابهای آسمانی ، عدالت^۱ و برابری^۲ از مهمترین مفاهیم و پیامهای فرستاده شده از جانب خداوند برای جوامع بشری بوده است.

به هر حال ، طبیعی است که انسانها نگران عدالت باشند ، چرا که مردم عمیقا نسبت به اینکه چگونه با آنها رفتار می شود حساسند ، بچه ها علائق خود را به عدالت از سنین پائین نشان می دهند و در تحقیقات صورت گرفته اظهار شده است که حتی سراسر زندگی سایر موجودات زنده نیز خبر از احساس اولیه نسبت به عدالت میدهد و در نهایت به رغم تفاوت فرهنگها ، زبانها و ارزشها ، همه گروههای انسانی تا حدود زیادی به عدالت توجه می نمایند(۲).

مفهوم عدالت اگر چه که به عنوان بخشی از هر تمدن می باشد ، اما بحث عدالت سازمانی^۳ و اهمیت آن موضوعی است که در سالهای اخیر مطرح شده است .

دولتهای مختلف حقوق^۴ ، قوانین^۵ و مقررات^۶ مختلفی را وضع کرده اند تا از انجام عادلانه امور در موسسات آموزشی و تجاری اطمینان حاصل کنند و نیز عدالت را در تمام سازمان اعمال کرده و بر آن نظارت نمایند ، با این حال این مقررات تمام فعالیتهای مدیریتی در داخل یک سازمان و شرایط مرتبط با آن فعالیتها را پوشش نمی دهند . بنابراین هرچند برای همه مدیران پیروی از این قوانین دولتی ضروری است ، اما مدیران باید بدانند که خود آنها در واقع نگهبانان عدالت در سازمانهای خود می باشند . از این رو مدیران ورزشی باید دیدگاهها و تفاسیر مختلف عدالت سازمانی را بفهمند تا اطمینان یابند که هر چه در حوزه قدرت و اختیارات خود انجام داده اند درست و عادلانه بوده است (۱۱).

¹justice

²fairness

³Organizational justice

⁴laws

⁵rules

⁶regulations

۱-۲: بیان مسئله (تعریف موضوع تحقیق)

در دهه های اخیر، مقوله عدالت یکی از بحث انگیز ترین مباحث مدیریت بوده است ، اما آنچه در این زمینه بیش از همه ذهن افراد را درگیر نموده ، این است که عدالت چیست؟

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 جنبه‌ای 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. فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش^۱ یا تنبیه^۲ توصیف کرده است. اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است (۱).

* دو دیدگاه مهم در مورد عدالت وجود دارد ، و آن دیدگاه فلاسفه و اندیشمندان علوم اجتماعی می باشد که اختلاف بین فلاسفه و اندیشمندان علوم اجتماعی در تعریف عدالت می باشد .

۱. دیدگاه فلسفی: فلاسفه علاقمند به فراهم آوردن تعاریف تجویزی و کاربردی از عدالت هستند به طوری که می توان گفت آنها نحوه رفتار را به انسان می آموزند ، و بیشتر عدالت از این دیدگاه عبارتست از رفتار و عمل منصفانه ای که به نظر می آید از یک فرد صالح سر می زند .

۲. دیدگاه اندیشمندان علوم اجتماعی: اما از دیدگاه اندیشمندان علوم اجتماعی عدالت و انصاف تقریباً

¹bonus

²retribution

بصورت فکری و منطقی تعریف می شوند ، یعنی می گویند ، آنچه مورد قبول اکثریت است همان عدالت می باشد ، به عبارتی عدالت آن چیزی است که جمع یا اکثریت می پسندند .

✓ البته در اغلب کتابها و نیز تحقیقات علمی صورت گرفته در ساسر دنیا تعریف اندیشمندان علوم اجتماعی مد نظر و ملاک می باشد .

* همچنین دیدگاه دیگری به نام دیدگاه مدیریت اسلامی نیز وجود دارد که این دیدگاه بر خلاف دیدگاه اندیشمندان علوم اجتماعی می گوید ، نظر اکثریت ملاک نیست بلکه عدالت موازینی است که خداوند متعال در کتاب های آسمانی بنا به موقعیت بیان فرموده و نیز صفت و کیفیتی است که موجب حفظ انسان از مفاسد اخلاقی بویژه در تقسیم منافع و منابع با دیگران می شود و مردم موظف به انجام و رعایت این موازین برای تامین عدالت هستند (۲).

* از طرفی ، مفهوم عدالت نزد سازمانها و مدیران آن می تواند از سه دیدگاه اخلاقی^۱ ، تجاری^۲ و قانونی^۳ نیز قابل توجه باشد (۳۴).

اولین دیدگاه ؛ دیدگاه اخلاقی ، بیشتر تاکید می کند ، تلاشهای یک سازمان برای به حد اکثر رساندن سود صاحبان آن باید طوری صورت گیرد که به حق و حقوق دیگران نیز صدمه نزند ، مثلاً جامعه انتظار دارد سازمانها سبب آلودگی محیط زیست نشوند و نیز انتظار دارد سازمانها در ارائه کالا و خدمات به مشتریان ، بر اساس جنسیت یا نژاد تفاوت قائل نشوند .

دومین دیدگاه ؛ دیدگاه تجاری ، در این دیدگاه بیشتر تاکید بر سیاستهای سازمان می باشد که باید عادلانه باشند ، زیرا در غیر اینصورت اولاً جامعه و مشتریان سازمان و محصولاتش را تحریم می نماید و

¹ethical

²business

³legal

ثانیاً کارمندان نیز دست از تلاش و همکاری بر می دارند ، که در پیامد نارضایتی آنها ممکن است سودآوری سازمان کاهش یافته و حتی سازمان متحمل زیان و ضرر گردد .

سومین دیدگاه ؛ دیدگاه قانونی ، که بیشتر به سطح آگاهی جامعه ، مشتریان و کارمندان از فعالیتهای عادلانه و جریانات عدالت در محیط کار تاکید دارد ، که هر چه سطح دانش و آگاهی جامعه ، مشتریان و کارمندان از جریانات عدالت بیشتر باشد انتظار عدالت بیشتری از محیط سازمان و نوع رابطه آن دارند تا حدی که حتی در جهت رعایت عدالت از سوی سازمان برای خودشان احقاق حق می نمایند و حتی جامعه می تواند به سمت دادخواهی نیز حرکت نماید و موارد نقض عدالت توسط مدیران سازمانها را از طریق مراجع قانونی پیگیری کند ، و در مجموع عدالت می تواند در بیشتر زمینه های سازمانی ، جامعه ، مشتریان و کارمندان را تحت پوشش و حمایت قرار دهد (۵ و ۱۱).

عدالت سازمانی از جمله مقوله های بسیار نو و جدید و نوپا در علم مدیریت است که نخستین جرقه های مطالعات علمی در این زمینه به سال ۱۹۶۳ و تئوری برابری آدامز^۱ که آن هم در گسترش نظریات انگیزشی صورت گرفته بود بر می گردد ؛

آدامز تئوری برابری خود را در قالب مبادلات اجتماعی ارائه نمود به این صورت که هر مبادله دو جانبه است و در آن هر یک از طرفین کاری برای دیگری انجام می دهد و در مقابل انتظار دریافت چیزی را دارد ؛ به عنوان مثال ؛ کارکنان زمان و نیروی کار خود را صرف کارهایی که کارفرمایان دستور داده اند می نمایند و در مقابل کارفرمایان نیز دستمزد و سایر اشکال آن نظیر پاداش و غیره را به عنوان بخشی از حاصل سرمایه گذاری به کارکنان پرداخت می نمایند .

در این نظریه آدامز به دنبال تحقیق این مطلب بود که ؛

¹Adams

۱. چه وقت و چرا داد و ستد ممکن است از نظر کارکنان عادلانه یا ناعادلانه تشخیص داده شود (مقدمه احساس بی عدالتی)

۲. در هنگام احساس بی عدالتی چه عکس العملی ممکن است از کارکنان سر بزند (نتایج احساس بی عدالتی)

به عنوان مثال ؛ تحصیلات ، هوش ، تجربه ، آموزش ، مهارت ، ارشدیت ، سن ، جنس ، سوابق اخلاقی ، موقعیت اجتماعی و تلاش برای کار و انجام وظایف همگی سرمایه هایی هستند که کارکنان با خود به سازمان می آورند و در مقابل نیز انتظار جبران آن را دارند ، البته آدامز شناخت ذهنی را نیز به نظریه خود اضافه می کند به این معنی که انسانها انتظارات متفاوتی نیز در مقابل کاری که انجام می دهند دارند که در نهایت ، هر زمانی که این انتظارات برآورده نشوند مقدمه ای برای احساس بی عدالتی محسوب می گردند . آدامز به خشم و احساس تقصیر و گناه به عنوان دو نتیجه احساس بی عدالتی اشاره می کند ، که خشم هنگامی است که بی عدالتی سبب منفعت کمتر و حتی ضرر افراد می شود و احساس تقصیر و گناه زمانی است که بی عدالتی سبب سود و منفعت بیش از اندازه برای افراد گردد .

* البته در نظریه برابری آدامز ، تاکید بر این است که افراد وقتی انصاف را درک می کنند که پیامدها یا پادشاهای آنها با دیگر افراد قابل مقایسه باشد .

بنابر این در سازمانها ، عدالت درباره قوانین و ارزش هایی است که حاکم بر چگونگی توزیعات^۱ و کاهش^۲ها می باشند ، به عنوان مثال ؛ زمانی که شخصی می گوید با وی غیر منصفانه رفتار شده است ، منظور این نیست که کسی برخی از موازین اخلاقی را زیر پا گذاشته و نقض کرده است ، بلکه این بدان معنی است که

¹Distributions

²Reductions

با وی طوری رفتار نشده است که وی انتظار آن را داشت (۸ و ۲).

عدالت اولین عامل سلامتی سازمانها و مؤسسات اجتماعی محسوب می شود و متخصصان علوم اجتماعی از سالها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه ای اساسی برای اثر بخشی فرایند های سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پی برده اند ، عدالت سازمانی متغیری است که برای توصیف عدالت در موقعیتهای شغلی مختلف بکار می رود و خصوصاً اینکه در آن بیان می گردد به چه شیوه ای با کارکنان رفتار گردد که آنها احساس کنند به صورت عادلانه ای با آنها رفتار شده است (۴۹).

در تحقیقات صورت گرفته به این نتیجه رسیده اند که بین انصاف در کار و رفاه و سلامتی کارکنان ارتباط بالایی وجود دارد به این معنی که ، در پیامد کاهش انصاف در کار میزان سلامتی اجتماعی کاهش یافته ، مرخصی استعلاجی افزایش یافته و اختلالات روانی بیشتر خواهد شد (۲۶).

با این حال اگر چه تقریباً اکثر فعالیتهای سازمانی و تصمیمهای مدیریتی در معرض اصول عدالت و رفتار عادلانه قرار دارند ولی تصمیمات مرتبط با کارکنان (مثل : استخدام^۱ ، استقرار^۲ ، ارزشیابی عملکرد^۳ ، ارتقاء شغلی^۴ ، حقوق^۵ و ...) تخصیص منابع به واحدها و رهبری و سرپرستی ، حوزه هایی هستند که بیشتر با مقوله عدالت در ارتباط می باشند ، که در هر یک از این بخشها ، عدالت سازمانی می تواند از روی نتایج بدست آمده افراد یا واحدها قابل تجزیه و تحلیل باشد که فرایند تصمیم گیری بوسیله نتایج هر یک از بخشهای مختلف تعیین میگردد و در نهایت فرایند ها و نتایج قابل ابلاغ به افراد یا واحدها می باشند که تمامی این مسائل عدالت سازمانی را به عنوان یک ضرورت انکار ناپذیر در آورده است (۱۱).

عدالت سازمانی دارای سه رویکرد تحلیلی می باشد که عبارتند از :

¹Recruitment

²Placement

³Performance evaluation

⁴Promotion

⁵Salary