

تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری عدالت زبانی مدیران بر راهبردهای مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

نجمه مهدی بیگی^۱، نورمحمد یعقوبی*^۲، مسعود دهقانی^۳، اسماعیل یعقوبی^۴

چکیده

تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است و بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل آن در سازمان‌ها، از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران امروز به شمار می‌رود. هدف این پژوهش تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری عدالت زبانی مدیران بر راهبردهای مدیریت تعارض کارکنان بود که به روش پیمایشی و مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزاری Lisrel 8.8 انجام شد. نمونه آماری پژوهش حاضر را ۱۳۷ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد عدالت زبانی نرگسیان و محمدزاده (اعتبار ۰/۸۰)، اعتماد سازمانی الون و همکاران (اعتبار ۰/۸۹) و مدیریت تعارض رابینز (اعتبار ۰/۸۴) جمع‌آوری گردید؛ روایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد عدالت زبانی به‌طور مستقیم بر راهبردهای مدیریت تعارض تأثیری ندارد، بلکه از طریق اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را بر راهبرد همکاری (با ضریب تأثیر ۰/۵۴) و بعد از آن بر راهبرد اجتناب (با ضریب تأثیر ۰/۴۶) و راهبرد کنترل (با ضریب تأثیر ۰/۴۵) مدیریت تعارض دارد.

واژگان کلیدی: عدالت زبانی، اعتماد سازمانی، راهبرد همکاری، راهبرد اجتناب، راهبرد کنترل

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۷/۱۸

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲ استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول Yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir)

۳ دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۴ استادیار، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، چابهار، ایران.

مقدمه

تعارض امری کاملاً طبیعی است که در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است؛ اما با همه قدمتی که در زندگی بشر دارد، تنها در چند دهه اخیر به صورت علمی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است. ساختار حاکم بر سازمان‌ها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری و همچنین وجود افراد با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، آن‌ها را مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری کرده است که به صورت‌های مختلفی چون رقابت، مجادله، مخالفت، مشاجره، منازعه و کشمکش بین افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد. هرچند بسیاری از افراد وجود تعارض، تضاد و اختلاف را به‌عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌کنند، اما کنترل دقیق و نظارت صحیح آن باعث می‌شود که تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل گردد (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۱). تعارض از جمله مفاهیمی است که به دلیل اهمیت بسیار آن در زندگی فردی، گروهی و سازمانی، معانی مختلفی را اختیار کرده است. مقیمی (۱۳۸۰) تعارض را وضعیتی می‌داند که افراد متعامل در زمینه اهداف اصلی و فرعی و ارزش‌ها، با یکدیگر اختلاف دارند و داچ^۱ بیان می‌کند " تعارض عدم تطابق و تفاهم در مورد فعالیت‌های انجام شده است" (میری و همکاران، ۱۳۹۳). در رابطه با مدیریت تعارض نیز وفاقی وجود ندارد. گروهی از متخصصان، مدیریت تعارض را به معنای پیشگیری از تعارض و گروه دیگر آن را مرحله‌ای جهت حذف تعارض تلقی می‌کنند و برخی مدیریت تعارض را فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان می‌دانند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷). مکاتب مختلف نیز در رابطه با تعارض و مدیریت تعارض دیدگاه‌های متفاوتی داشته و نظرات متفاوتی را مطرح کرده‌اند: طرفداران مکاتب سنتی (که رواج آن از ۱۹۰۰ تا دهه ۱۹۴۰ میلادی بوده است) تعارض را امری مخرب، منفی، نفاق‌افکن و غیر عقلایی در نظر گرفته و عقیده دارند که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشاندن شود؛ در این مکتب بر هماهنگی، نظم و اجرای امور بدون هیچ دردسری تأکید می‌شود. مکتب روابط انسانی، تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی دارد، بی‌ضرر بوده و به‌طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌نماید؛ و درنهایت نظریه‌پردازان تئوری تعامل‌گرایی (مهم‌ترین دیدگاه سال‌های اخیر)، نظر خود را در مقوله تعارض با تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض اعلام می‌دارند و معتقدند که تعارض گروه را زنده، خلاق و منتقد از خود نگاه می‌دارد و می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند (فیاضی، ۱۳۸۸). مکتب تعامل، تعارض را به دو نوع مخرب (تعارض‌های کاهنده و کند کننده عملکرد گروه) و کارکردی (تعارض‌های طرفدار هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن) تقسیم می‌کند (میری و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیرانی که دیدگاه تعامل‌گرایی نسبت به تعارض دارند، معتقدند که تعارض ناهنجاری سازمانی نیست، بلکه می‌تواند مفید و سازنده باشد. در سازمان موفق همواره سطحی از تعارض وجود دارد و درنهایت وظیفه مدیریت، تحریک تعارض و هدایت آن است (شکرانی و همکاران، ۱۳۹۳). ادراک منابع انسانی از وجود عدالت، در سلامت روانی ایشان مؤثر است و ایجاد شرایطی جهت برقراری آن را ضروری می‌نماید (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۲). عدالت والاترین ارزش انسانی در راه تحقق حقوق بشر بوده و رسیدن به آن، آرمان اصلی انسان‌ها است. افلاطون عدالت را قرارگرفتن هر چیز در جای خودش دانسته و ارسطو آن را به دو دسته عام و خاص تقسیم کرده است؛ به‌زعم وی عدالت عام، همه فضیلت‌ها را در بر می‌گیرد و عدالت خاص، اعطای حق هر کس به شایستگی است (کاتوزیان، ۱۳۸۶). هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان، احساس بی‌عدالتی نماید، به‌طور منفی نسبت به آن پیامد خاص، واکنش نشان داده و هنگامی که بی‌عدالتی در رویه‌هایی باشد که به موج آن‌ها پیامدها تخصیص یافته‌اند، عکس‌العمل منفی فرد متوجه کل سازمان خواهد شد (واعظی و همکاران، ۱۳۹۵). در چنین مواقعی، مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساس هستند، برای حل تعارض بیشتر از سبک مشارکت و در مقابل مدیرانی که به آن حساسیتی ندارند، از سبک‌های رقابت، اجتناب و انطباق‌پذیری استفاده می‌کنند (برومند و همکاران)؛ بنابراین می‌توان دریافت که بین عدالت سازمانی و مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی (لی^۱، ۲۰۱۴) و استفاده از جملات، اصطلاحات و فرهنگ لغت‌های خاص، نقش عدالت در قالب مفهوم جدید عدالت زبانی، بیش از پیش آشکارتر شده است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۶). از طرفی در متون دینی و اسلامی اشاره‌های بسیاری به عدالت شده است، از جمله در نامه ۵۳ امام علی به مالک اشتر که به روایت از پیامبر نقل شده فقط امتی پاکیزه می‌شود که زبردست در آن بتواند بدون لکننت زبان حق خود را از فرادست بازستاند؛ بنابراین طبق این روایت این مفهوم مورد تأمل قرار می‌گیرد که لکننت زبان زبردستان در برابر فرادستان، چهره جامعه را نامقدس و نازیبا می‌سازد (نرگسیان و محمدزاده، ۱۳۹۳)؛ بنابراین می‌توان دریافت که تحقق عدالت زبانی مستلزم سه عامل مهم است: ۱) ساخت زبان باید از واژگان تبعیض‌آمیز به دور باشد؛ ۲) ساخت زبان باید از واژگان و اصطلاحات و جملاتی بهره‌مند باشد که جایگاه عادلانه حکومت و آحاد جامعه را در برابر یکدیگر به‌درستی تبیین کند و ۳) افراد باید از توانمندی زبان‌شناختی کافی برای احقاق حق خویش برخوردار باشند (فانژ و همکاران، ۱۳۹۱). عدالت زبانی بر ضرورت رعایت عدالت در کاربرد زبان، از حیث راستی و پرهیز از تملق و تکبر و تحقیر دلالت دارد و همه ابرازات زبانی از "زبان تکلم" گرفته تا "زبان بدن" را مد نظر قرار می‌دهد و بر طرد همه واژگان، اطوار و رفتارهای "گمراه‌کننده، تحقیرآمیز، تملق‌آمیز و دروغ" تأکید دارد. در این بُعد از عدالت، بر جنبه‌های زبانی مراودات تأکید شده، نوع واژگان و اصطلاحات متداول بین افراد مدنظر قرار می‌گیرد؛ واژگانی که ممکن است علیرغم تداول و پذیرفته‌شدگی در جامعه سازمانی، موجب نوعی تبعیض و نابرابری در اعماق فرهنگ جامعه باشد (پورعزت، ۱۳۹۳). در این نوع از عدالت، ساخت زبان و ماهیت مراودات افراد در داخل سازمان و در سطوح گوناگون می‌بایست عادلانه بوده و رفتارهایی عادلانه را نیز در میان آنان ترویج نماید (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

در مفهوم عدالت زبانی، باید تأکید بیشتر بر کلمات حمایت، عدالت و برابری باشد و ساختار زبان نباید زمینه توسعه ظلم را در جامعه فراهم نماید. به کارگیری کلمات و واژگان و زبان عدالت محور، نخستین گام در رسیدن به جامعه عدل است و در رویکرد عدالت زبانی بنیادهای عدالت بر ساخت زبان، توسعه و تقویت توانمندی‌های زبان‌شناختی آحاد جامعه بنا شده است (فانژ و همکاران، ۱۳۹۱). عدالت زبانی بر اساس سه بعد تملق‌زدایی، تبعیض‌زدایی و حق‌محوری مفهوم‌سازی شده است. منظور از تملق‌زدایی پیراستگی ذهن و زبان از تملق و دیگرستایی است؛ زبان متملق، زبانی دروغ‌گوست که حدود روابط اجتماعی را از میزان خارج می‌سازد. تبعیض‌زدایی نیز، پیراستگی ذهن و زبان از تبعیض، توهین و تحقیر است؛ زبان سالم هرگز به تبعیض و تحقیر دیگران گشوده نمی‌شود و اگر در قوانین و مقررات اداری منعکس شود، ساخت اداره را آلوده نمی‌سازد (نرگسیان و محمدزاده، ۱۳۹۳). حق‌محوری بدین معنی است که مدیران دولتی باید به گونه‌ای از زبان خویش استفاده کنند که تعادل جامعه حفظ شود؛ اگر ذهن و زبان به حق‌گویی و حق‌شنوی اصرار ورزد، مجال ظلم و ستم از جامعه برچیده می‌شود؛ مشروط بر اینکه قابلیت‌های زبانی به کل جامعه تسری یابند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

یک عنصر مهم در روابط سرپرست و زبردستان اعتماد است. مفهوم اعتماد که در دو دهه گذشته توجه بسیاری از تحقیقات را به خود جلب کرده (کیم^۲ و همکاران، ۲۰۱۶)، عاملی حیاتی و ضروری برای سازمان بوده و موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی شده و در بسیاری از روابط بین فردی، نقش کلیدی ایفا می‌کند. اعتماد، اثرات درون فردی و برون فردی ایجاد کرده و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بالا بودن اعتماد سازمانی، ضعف موجود در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند (زاهد بابلان و کریمی، ۱۳۹۵). اعتماد که به‌عنوان پیش‌شرطی لازم برای موفقیت سازمان به رسمیت شناخته می‌شود (ندکاووسکی و همکاران^۳، ۲۰۱۷)، بیشتر به انتظارات مثبت اشخاص و توقعاتی که اعضای سازمان درباره صلاحیت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان دارند و همچنین اعتماد مؤسسه‌ای میان فرد و سازمان، اطلاق می‌گردد (پورقاز و همکاران، ۱۳۹۳). الونن^۴ و همکاران^۴ (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند؛ اعتماد شخصی به دو بعد اعتماد افقی^۵ (اعتماد بین کارکنان با یکدیگر) و

1 Li

2 Kim

3 Nedkovski

4 Ellonen

5 Vertical Trust

اعتماد عمودی^۱ (اعتماد بین کارکنان و مدیر که ممکن است بر پایه صلاحیت، قابلیت و خیرخواهی باشد) تقسیم می‌شود که بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند. اعتماد غیرشخصی/اعتماد نهادی^۲ در حوزه‌های سازمانی، بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره نماید (شمس و اسفندیاری مقدم، ۱۳۹۴).

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، در مرحله اول نیازمند فرهنگی بر مبنای ارزش‌های مشترک بین کارکنان است که به آن معتقد باشند (پسندی پور و همکاران، ۱۳۹۶). اعتماد دوطرفه در محیطی امکان توسعه دارد که در آن ارزش‌های مشترک، صداقت و انسجام، پایه و اساس اعتماد بین افراد قلمداد می‌شود. توسعه اعتماد به سازمان، کمک می‌کند تا کارکنان احساس توانمندی بیشتری کنند (ارت و همکاران^۳، ۲۰۱۲). در مقابل، فقدان اعتماد در سازمان باعث می‌شود مکانیسم دفاع و اجتناب از پاسخ‌دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و همچنین عدم صراحت در اهداف سازمانی به وجود آید. به اعتقاد اوسلانر و همکاران^۴ (۲۰۰۵) نابرابری موجب بی‌اعتمادی می‌شود و اعتماد در رابطه بین عدالت و مشارکت نقش میانجی را بر عهده دارد. در همین راستا کارکنانی که احساس می‌کنند مدیران به شیوه‌ای منصفانه آن‌ها را ارزیابی کرده‌اند، تمایل دارند تا اعتماد خود را مثبت ارزیابی نمایند؛ بنابراین می‌توان به وجود رابطه‌ای مستقیم و معنادار بین عدالت سازمانی و اعتماد پی برد؛ چن و همکاران^۵ (۲۰۱۵) و کانیشیرو^۶ (۲۰۰۸) نیز در نتیجه پژوهش خود وجود چنین رابطه‌ای را تأیید می‌کنند. در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف قابل‌توجهی بین کارکنان و مدیران و خواسته‌های این دو گروه وجود دارد که در نتیجه آن کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان داده و تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبرو می‌شوند؛ در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌دهند و این‌ها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود که نتیجه آن، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه‌پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در سطوح بالای سازمان اهمیت مدیریت تعارض، برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است. تحقیقات نشان داده است که مدیریت تعارض یکی از عوامل موفقیت مدیران است که تقریباً ۲۰ درصد از وقت ایشان را به خود اختصاص می‌دهد (فیاضی، ۱۳۸۸). با توجه به اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن و همچنین نقش پررنگ عدالت زبانی و اعتماد در جو سازمان‌ها، مسئله پژوهش حاضر مطالعه هم‌زمان رابطه سه متغیر مذکور و تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری عدالت زبانی مدیران بر راهبردهای مدیریت تعارض است.

در زمینه ارتباط بین متغیرهای پژوهش، مطالعات مختلفی صورت گرفته است که در ادامه به مواردی از آن‌ها اشاره می‌گردد. ایمانی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر عدالت زبانی مدیران سازمان‌های دولتی بر سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری اعتماد عمومی پرداختند. نتایج بیانگر آن است که مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با رعایت عدالت زبانی در سازمان و تقویت اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی سازمانی را ارتقا دهند. نرگیسیان و محمدزاده (۱۳۹۳) تأثیر نقش عدالت زبانی در ارتقای اعتماد عمومی و مشارکت عمومی شهروندان را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج بیانگر رابطه معناداری بین عدالت زبانی، اعتماد عمومی و مشارکت عمومی است و به مدیران توصیه می‌کنند که با پرهیز از واژگان و رفتارهای تحقیرآمیز و تملق‌آمیز در برابر دیگران و حق محوری در گفتار خود، زمینه‌ساز افزایش سطح اعتماد عمومی و مشارکت شهروندان باشند. فائز و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان مفهوم شناسی تطبیقی عدالت زبانی نتیجه گرفتند که به‌کارگیری کلمات و واژگان و زبان عدالت محور، نخستین گام در رسیدن به جامعه عدل است و در رویکرد عدالت زبانی، بنیادهای عدالت بر ساخت زبان، توسعه و تقویت

1 Lateral Trust

2 Institutional

3 Erat

4 Uslander & Brown

5 Chen

6 Kaneshiro

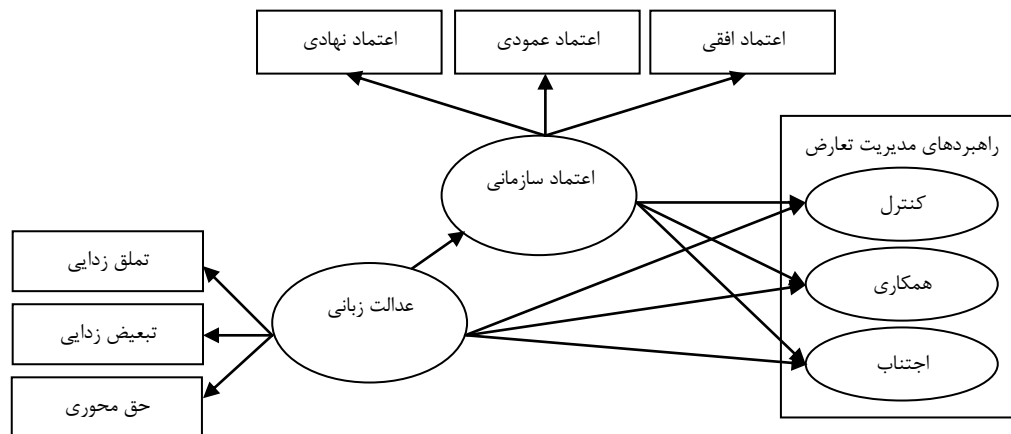
توانمندی‌های زبان‌شناختی آحاد جامعه بنا شده است. برومند و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران حساس به عدالت سازمانی، بیشتر از سبک مشارکت و برعکس مدیرانی که به عدالت سازمانی حساسیت ندارند، از سبک‌های رقابت، اجتناب و انطباق پذیر برای حل تعارض استفاده می‌کنند.

درگاهی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک‌مساعی مبتنی بر اعتماد است. آلمو^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود ادراک کارکنان هتل‌های اتیوپی را از استراتژی‌های مدیریت مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش وی نشان داد که عدم دسترسی به زمان کافی برای حل منازعات با جانب‌داری، زمینه‌های فرهنگی کارگران، وضعیت اقتصادی در بازار برای حقوق و مزایای دیگر، منافع شخصی و تفاوت انگیزش، عدم توجه به تعارض‌ها و عدم ارتباط نزدیک با کارکنان از جمله چالش‌های شناسایی شده در مدیریت تعارض است. بعلاوه، به دلیل استفاده نامناسب مدیران از راه‌های حل اختلاف، نارضایتی زیاد کارکنان در محل کار مشاهده می‌شود که بر کارایی اخلاقی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. وربورگ و همکاران^۲ (۲۰۱۸) به بررسی نقش سیستم‌های کنترل سازمانی در اعتماد سازمانی کارکنان و نتایج عملکرد پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده قاطع از کنترل‌ها می‌تواند برای سازمان‌ها سودمند باشد و می‌تواند به کارمندان کمک کند تا برای سازمان مفید باشند. بعلاوه این که اعتماد سازمانی از طریق اجرای کنترل‌های سازمانی به دست می‌آید و کنترل می‌تواند عملکرد کارکنان را هم به طور مستقیم و هم از طریق افزایش اعتماد بهبود بخشد. بینگول^۳ (۲۰۱۷) استراتژی‌های مدیریت تعارض در صنایع ادغام‌شده را مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت تعارض در چند دهه گذشته، یکی از عناصر کلیدی موفقیت در ادغام صنایع بوده است و راه‌ها و ابزارهایی که توسط این نوع سازمان‌ها برای مدیریت تعارض برگزیده می‌شود، در نهایت منجر به نتایج موفقیت‌آمیز و همچنین شناخت علل شکست در این برنامه‌ها (که اغلب نتیجه مدیریت نادرست است) می‌شود.

کاری و همکاران^۴ (۲۰۱۶) مدیریت تعارض در محیط کار را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که روش‌های متضادی برای مدیریت تعارض در محیط کار وجود دارد؛ بعلاوه، تعارض در محیط کار، نتیجه رفتار بد و ناخوشایند از سوی کارکنان یا برخی مدیران فردی و یا ناشی از یا عملکرد نادرست بخش‌های اداری و سازمانی می‌باشد. چن و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی و اعتماد بر تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. پورعزت (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان اهمیت عدالت زبانی برای تجدیدنظر در حکمرانی خوب نتیجه گرفت که عدالت زبانی زمینه‌ساز توسعه حکمرانی خوب است. کانشیرو (۲۰۰۸) در رساله خود به بررسی عدالت سازمانی، اعتماد و تعهد در یک سازمان عمومی پرداخته است. نتایج نشان داد که عدالت نقش مستقیم و مؤثری بر اعتماد سازمانی دارد. اوسلانر و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی به مطالعه نابرابری، اعتماد و تعهد اجتماعی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که نابرابری موجب بی‌اعتمادی می‌شود و اعتماد عمومی در رابطه بین عدالت و تعهد نقش میانجی را بر عهده دارد.

لذا با توجه به تعاریف ارائه‌شده و تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته، مدل پژوهش حاضر تدوین گردید که در شکل شماره (۱) قابل مشاهده است. در این مدل، متغیر عدالت زبانی که شامل سه مؤلفه تملق زدایی، تبعیض زدایی و حق‌محوری است، از پژوهش نرگسیان و محمدزاده (۱۳۹۳) گرفته شده است. مدیریت تعارض و راهبردهای آن با توجه به تعریف رابینز^۵ (۱۹۷۴)، مشخص شده و اعتماد سازمانی که شامل سه مؤلفه اعتماد افقی، عمودی و نهادی است، از پژوهش و مدل الونن و همکاران (۲۰۰۸) گرفته شده است.

1 Alemu
2 Verburg
3 Bingöl
4 Currie
5 Robbins



شکل (۱) مدل پژوهش

منبع: (نرگسیان و محمدزاده، ۱۳۹۳)؛ (الون و همکاران، ۲۰۰۸)؛ (رابینز، ۱۹۷۴)

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مدل پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر طراحی شد:

- عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد کنترل مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.
- عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد همکاری مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.
- عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد اجتناب مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی بوده که به روش پیمایشی انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد بود؛ به‌منظور سنجش عدالت زبانی از پرسشنامه نرگسیان و محمدزاده (۱۳۹۳) که شامل سه مؤلفه تملق زدایی، تبعیض زدایی و حق محوری و ۱۳ گویه است، استفاده شد. اعتماد سازمانی با استفاده از پرسشنامه الون و همکاران (۲۰۰۸) شامل سه مؤلفه اعتماد افقی، عمودی و نهادی و ۴۹ گویه مورد سنجش قرار گرفت؛ به‌منظور سنجش مدیریت تعارض نیز از پرسشنامه رابینز (۱۹۷۴) که ۳ راهبرد مدیریت تعارض (کنترل، عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی) را با ۳۰ گویه مورد سنجش قرار می‌دهد، استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که این مقدار برای پرسشنامه عدالت زبانی ۰/۸۰، پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰/۸۹ و پرسشنامه راهبردهای حل تعارض ۰/۸۴ به دست آمد و به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها نیز از روایی محتوا استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار (۲۱۰ نفر) تشکیل دادند. به‌منظور تعیین حجم نمونه نیز با استناد به فرمول کوکران و استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۳۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. به‌منظور تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری^۱ با استفاده نرم‌افزار Lisrel 8.8 استفاده شد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیره کلی^۲ و بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره

1 Structural Equation Modeling (SEM)

2 General linear Model

و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی و روابط بین متغیرهای مختلف را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون و بررسی قرار دهد (هویل، ۲۰۱۲).

یافته‌های تحقیق

مشخصات دموگرافیک

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه در جدول شماره (۱) آورده شده است.

جدول (۱) یافته‌های دموگرافیک

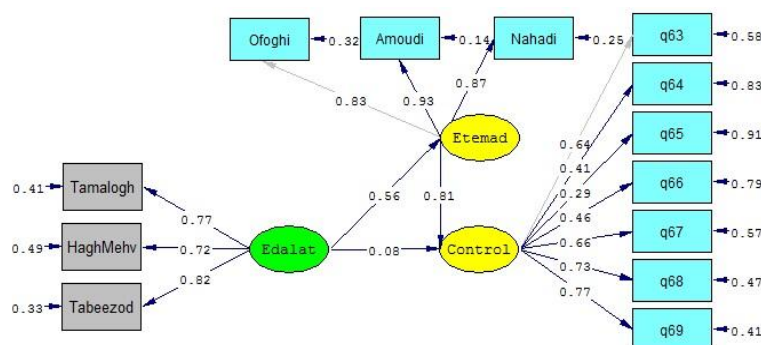
متغیر	تعداد	درصد	متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۷۶	سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۹
	زن	۶۱		۳۰ تا ۳۵ سال	۴۶
تحصیلات	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۸	سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۷۴
	لیسانس	۷۲		۱۰ تا ۱۵ سال	۴۲
	فوق لیسانس	۴۶	بیشتر از ۱۵ سال	۹	
	دکتری	۱۱			

آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق برای آزمون فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Lisrel 8.8 استفاده شد. در این روش ملاک آزمون فرضیه‌ها مقدار t است؛ در صورتی که ارزش t ، بزرگ‌تر از $+1/96$ و یا کوچک‌تر از $-1/96$ باشد، روابط بین متغیرها در سطح $0/95$ معنی‌دار خواهد بود.

فرضیه اول: عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد کنترل مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.

در شکل شماره (۲) خروجی آزمون فرضیه اول در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است.



Chi-Square=118.86, df=62, P-value=0.00002, RMSEA=0.099

شکل (۲) مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه اول

خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول در جدول شماره (۲) ارائه شده است:

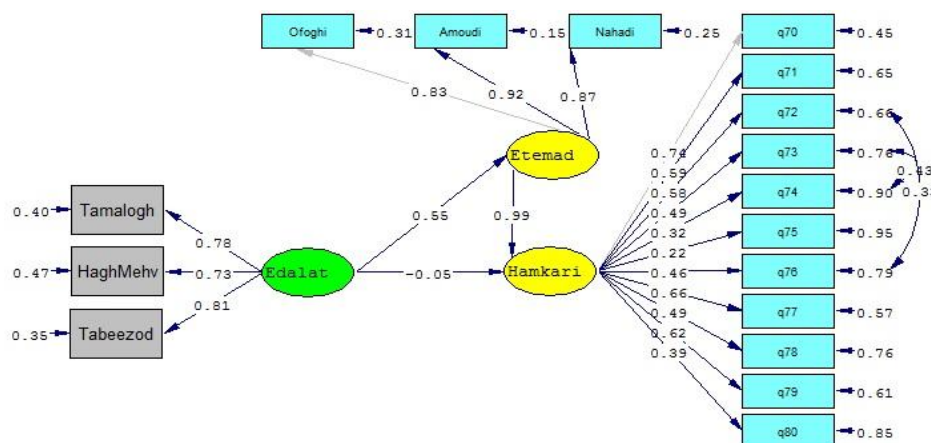
جدول (۲) نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه اول تحقیق

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیرمستقیم	نتیجه
عدالت زبانی → راهبرد کنترل	۰/۷۸	۰/۰۸	-	رد
عدالت زبانی → اعتماد سازمانی	۴/۸۰	۰/۵۶	-	تائید
اعتماد سازمانی → راهبرد کنترل	۵/۳۱	۰/۸۱	-	تائید
عدالت زبانی → اعتماد سازمانی		راهبرد کنترل	۰/۸۱ * ۰/۵۶ = ۰/۴۵	تائید

همان‌طور که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است، ارزش t برای رابطه عدالت زبانی با راهبرد کنترل کمتر از ۱/۹۶ (t=0.08) بوده و معنادار نیست و عدالت زبانی فقط از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد کنترل با ضریب (r=0.45) تأثیرگذار است. بنابراین نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت زبانی با راهبرد کنترل تأیید شده و فرضیه اول مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

فرضیه دوم: عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد همکاری مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.

در شکل شماره (۳) خروجی آزمون فرضیه دوم در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است.



Chi-Square=171.21, df=114, P-value=0.00042, RMSEA=0.073

شکل (۳) مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه دوم

خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری مربوط به فرضیه دوم در جدول شماره (۳) ارائه شده است:

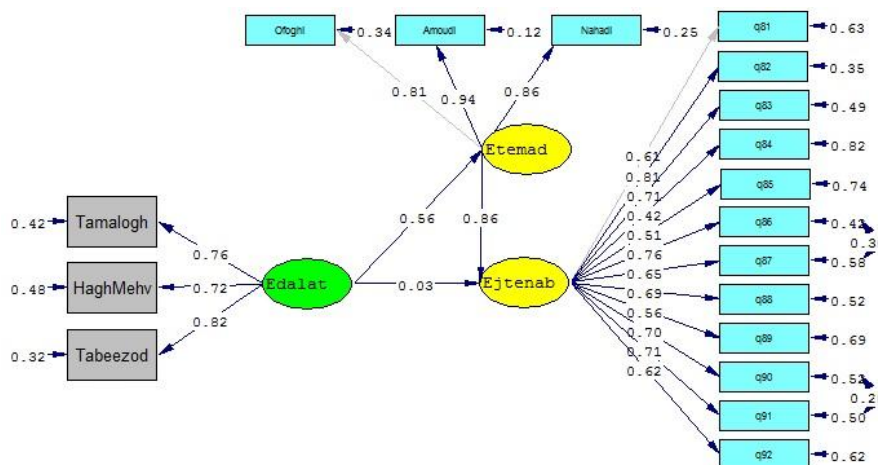
جدول (۳) نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه دوم تحقیق

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیرمستقیم	نتیجه
عدالت زبانی → راهبرد همکاری	-۰/۵۱	-۰/۰۵	-	رد
عدالت زبانی → اعتماد سازمانی	۴/۷۸	۰/۵۵	-	تائید
اعتماد سازمانی → راهبرد همکاری	۷/۲۸	۰/۹۹	-	تائید
عدالت زبانی → اعتماد سازمانی		راهبرد همکاری	۰/۵۵ * ۰/۹۹ = ۰/۵۴	تائید

همان‌طور که در جدول شماره (۳) نشان داده است، با توجه به اینکه ارزش t برای رابطه عدالت زبانی با راهبرد همکاری کمتر از $1/96$ ($t = -0.51$) بوده و معنادار نیست و عدالت زبانی فقط از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد همکاری با ضریب ($r = 0.54$) تأثیرگذار است؛ بنابراین نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت زبانی با راهبرد همکاری تأیید شده و فرضیه دوم مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

فرضیه سوم: عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد اجتناب مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار تأثیرگذار است.

در شکل شماره (۴) خروجی آزمون فرضیه سوم در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است.



Chi-Square=219.50, df=130, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری مربوط به فرضیه سوم در جدول شماره (۴) ارائه شده است:

جدول (۴) نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه سوم تحقیق

نتیجه	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم (R)	ارزش t	روابط متغیرهای تحقیق
رد	-	۰/۰۴	۰/۴۷	عدالت زبانی راهبرد اجتناب
تأیید	-	۰/۵۵	۴/۸۰	عدالت زبانی اعتماد سازمانی
تأیید	-	۰/۸۴	۵/۴۰	اعتماد سازمانی راهبرد کنترل
تأیید	۰/۵۵ * ۰/۸۴ = ۰/۴۶			عدالت زبانی اعتماد سازمانی راهبرد اجتناب

همان‌طور که در جدول شماره (۴) نشان داده است، با توجه به اینکه ارزش t برای رابطه عدالت زبانی با راهبرد اجتناب کمتر از $1/96$ ($t = 0.47$) بوده و معنادار نیست و عدالت زبانی فقط از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد اجتناب با ضریب ($r = 0.46$) تأثیرگذار است؛ بنابراین نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت زبانی با راهبرد اجتناب تأیید شده و فرضیه سوم مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

در جدول شماره (۵) شاخص‌های برازش مدل‌های الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدل‌ها از برازش مناسبی برخوردار هستند و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

جدول (۵) شاخص‌های برازش برای مدل‌ها

شاخص	درجه آزادی/کای دو	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI
سطح قابل قبول	< ۳	< ۰/۱	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰
مقدار محاسبه شده	۱/۷۳	۰/۰۹۹	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۲
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
مقدار محاسبه شده	۱/۷۶	۰/۰۷۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۳
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
مقدار محاسبه شده	۱/۸۱	۰/۰۸۶	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۵
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که عدالت زبانی تأثیر مستقیمی بر مدیریت تعارض ندارد، بلکه این تأثیر از طریق متغیر اعتماد سازمانی است؛ به طوری که بیشترین تأثیر (به میزان ۰/۵۴) بر راهبر همکاری و بعد از آن بر راهبرد اجتناب (به میزان ۰/۴۶) و در نهایت بر راهبرد کنترل (به میزان ۰/۴۵) است. به این ترتیب تمام فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند، بدین معنی که عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی در راهبردهای مدیریت تعارض نقش دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر کنونی (عصر تغییرات و دگرگونی‌ها)، پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و عدم توافق در نگرش و باورهای افراد، تعارض را جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی کرده و مدیریت تعارض به یکی از وظایف مهم مدیران تبدیل شده است که برای اجرای راهبردهای آن، مدیران نیازمند مهارت‌های بسیاری هستند. لذا، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری عدالت زبانی مدیران بر راهبردهای مدیریت تعارض شکل گرفت که نتایج گویای آن بود که عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بیشترین تأثیر را بر راهبرد همکاری مدیریت تعارض دارد. بر این اساس، تلاش در راستای افزایش عدالت زبانی و به دنبال آن اعتماد سازمانی، نقش مهمی در موفقیت مدیران در مدیریت تعارض خواهد داشت. بسیاری از پژوهش‌های انجام شده نیز نشان از آن دارد که بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک‌مساعی مبتنی بر اعتماد است و مدیران موفق بیشتر از راهبردهای همکاری و مشارکت استفاده می‌کنند، در حالی که استفاده از سبک‌های زورمندانه و اجتناب در مدیریت تعارض اثر منفی به جای می‌گذارد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷). نتایج دیگر این پژوهش گویای آن بود که عدالت زبانی مدیران از طریق اعتماد سازمانی بر راهبرد اجتناب و بعد از آن بر راهبرد کنترل، مؤثر است و این دو راهبرد نیز نقشی مؤثر و مستقیم در مدیریت تعارض دارند. یافته‌های این پژوهش با نتایج به دست آمده از تحقیقات نرگسیان و محمدزاده (۱۳۹۳)، کانشیرو (۲۰۰۸) و چن و همکاران (۲۰۱۵) که نشان از وجود رابطه‌ای معناداری بین عدالت زبانی و اعتماد دارد، در یک راستا و جهت است. همچنین برومند و همکاران (۱۳۸۹) بیان کردند مدیران حساس به عدالت سازمانی، بیشتر از سبک مشارکت استفاده می‌کنند و اوسلانر و همکاران (۲۰۰۵) نیز وجود رابطه معناداری بین عدالت و مشارکت را از طریق اعتماد عمومی تأیید نمودند.

مدیران پیوسته باید سعی در حذف واژگان تسهیل‌کننده ستم، تبعیض و اجبار از ادبیات خود داشته باشند، زیرا که میرا بودن زبان مدیران از واژگان تملق بار، تبعیض‌آمیز و تحقیرکننده، بر ظرفیت توسعه عدالت زبان‌شناختی و به تبع آن ابراز رفتارهای عادلانه می‌افزاید (پورعزت، ۱۳۹۰)؛ وجود عدالت زبانی به‌تنهایی قادر به مدیریت تعارضات موجود در سازمان نیست؛ اعتماد سازمانی نمودی از برقراری و اجرای عدالت زبانی توسط مدیران است. هرچند که وجود عدالت زبانی در سازمان گویای حمایت مدیران دولتی از افراد منتقد و حق‌گو است و نشان می‌دهد که مدیران در اطلاع‌رسانی صداقت در گفتار را رعایت می‌کنند، اما زمانی که حس اعتماد به سازمان و مدیریت در کارکنان وجود آید، ایشان هم‌زمان هم به اهداف خود و هم به اهداف سازمان توجه می‌کنند و هنگام بروز تعارض، راغب به همکاری می‌شوند و با بهره‌گیری از نظرات مدیران، سعی در پیشنهاد راه‌حلی‌هایی دارند که شامل هر دو دیدگاه باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود که مسئولین با تدابیری ویژه، کارکنانی را که رفتار محتاطانه دارند و یا اینکه از ابراز وجود وحشت دارند، با انگیزاننده‌های مناسب به تشریک‌مسابی و بیان نظرات ترغیب نمایند؛ همچنین کارکنانی را که تلاش می‌کنند تا با جدیت تمام و با اصرار زیاد نظر خود را به طرف مقابل بقبولانند، تشویق نمایند که از طریق همکاری و توافق بینابین به اهداف مشترک دست یابند و رضایت هر دو طرف را تأمین نمایند؛ مدیران پیوسته باید سعی در حذف واژگان تسهیل‌کننده ستم، تبعیض و اجبار از ادبیات خود داشته باشند؛ رعایت حق محوری در سخنان مدیران باعث جلب اعتماد کارکنان به آنان می‌شود؛ مدیران سازمان باید به اشاعه صداقت و یکپارچگی در سراسر سازمان بپردازند و خود نیز در عمل آن را نشان داده و با برقراری ارتباطات مؤثر، اعتماد را در بین اعضای سازمان به وجود آورند و بدانند که تعاملات چهره به چهره بهترین روش برای اعتمادسازی است.

پژوهش انجام شده به بررسی تأثیر عدالت زبانی بر راهبردهای مدیریت تعارض از طریق متغیر اعتماد سازمانی پرداخته است که در بررسی مطالعات انجام شده گذشته، موردی از آن مشاهده نگردید. صورت‌بندی ارائه شده در مدل پژوهش حاضر، یکی از صورت‌بندی‌های ممکن برای بررسی رابطه میان متغیرهای مورد مطالعه است، لذا پژوهشگران آتی می‌توانند پژوهش‌هایی را با در نظر گرفتن سایر ابعاد عدالت (عدالت اطلاعاتی، عدالت احساسی، مشاهده‌ای و ...)، راهبردهای مدیریت تعارض و اعتماد سازمانی هدف قرار داده و به بررسی روابط میان آن‌ها بپردازند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ فائز، کوبک؛ خنیفر، حسین؛ پورعزت، علی اصغر و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۳). بنیان‌شناسی دین‌گرایانه عدالت زبانی (در تکاپوی ارائه مدلی مبتنی بر نظام ارزشی اسلام)، فصلنامه علمی - پژوهشی اندیشه نوین دینی، ۱۰(۳۷)، ۴۵-۶۲.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ زمیتانی، قادر؛ پاکدل بناب، مهدی و بابائی هروی، صادق. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، فراسوی مدیریت، ۵(۲۰)، ۱۶۵-۱۷۸.
- ایمانی، عبدالمجید؛ صالح نیا، منیره و محمدی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عدالت زبانی مدیران سازمان‌های دولتی بر سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری اعتماد عمومی (مورد مطالعه: ادارات کل استان خراسان جنوبی)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۲۹۹-۳۲۶.
- برومند، مجتبی؛ کوثرنشان، محمدرضا و غلامی، بهمن. (۱۳۸۹). رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۲۳)، ۷۳-۸۴.
- پسندی‌پور، ندا؛ پاک‌طینت، اقبال؛ خوارزمی، مهدیه و رضوی کارآموز، طاهره. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر اعتمادسازی بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهر سیرجان، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۳۰۹-۳۲۹.
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۰). مثلث سازی قدرت و عدالت زبانی (عدالت زبانی در برابر سازه‌های اقتدار بخش سلطه در بوروکراسی ایرانی)، ماهنامه سوره، ۵۵، ۱۴۰-۱۴۲.
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۳). مدیریت ما. تهران: انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه.
- پورقاز، عبدالوهاب؛ فرهنگ، ابوالقاسم و جمشیدزهی، سعید (۱۳۹۳). اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۳)، ۱۴۴-۱۲۹.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و شهام، گلسا. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۲(۱ و ۲)، ۶۳-۷۲.
- زاهد بابلان، عادل و کریمیان پور، غفار. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۰)، ۸۵-۹۹.
- شکرانی، رضا؛ اصفهانی، علی نصر و احمدی کویایی، فاطمه سادات. (۱۳۹۰). نقد و بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و شرایط استفاده از آن بر اساس سوره یوسف، دو فصلنامه کتاب قیّم، ۱(۳)، ۷۹-۱۱۰.
- شمس، شهاب‌الدین و اسفندیاری مقدم، امیر تیمور. (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (مدیریت تحول)، ۲۳(۷۷)، ۱۷۱-۱۸۵.

- فانز، کوکب؛ خنیفر، حسین؛ الوانی، سیدمهدی؛ پورعزت، علی اصغر و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۱). مفهوم شناسی تطبیقی عدالت زبانی (کارکرد زبان در توسعه عدالت)، جستارهای زبانی. ۳(۱)، صص ۱۱۳-۱۲۶.
- فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱(۲)، ۹۰-۱۱۰.
- کاتوزیان، ناصر. (۱۳۸۶). عدالت و حقوق بشر، فصلنامه مطالعات حقوق خصوصی، ۳۷(۳)، ۳۳۱-۳۳۱.
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- میری، افشین؛ ولوی، پروانه و شیخ آزادی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی مقایسه‌ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام و سایر مکاتب علمی، دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، ۳(۱)، ۱۱۱-۱۳۸.
- نرگسیان، عباس و محمدزاده، رقیه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر نقش عدالت زبانی در ارتقای اعتماد عمومی و مشارکت عمومی شهروندان (مورد مطالعه: منطقه ۶ شهر تهران)، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۸)، ۳۷-۵۶.
- واعظی، رضا؛ حسین‌پور، داود و رنجبر کبوترخانی، مصطفی. (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳)، ۸۵-۱۱۲.
- یعقوبی، نورمحمد؛ شیخه‌پور، زانیار و راحت دهمرده، محبوبه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان ادراک از عدالت سازمانی و سلامت روانی، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زابل، ۵(۲)، ۴۱-۳۲.
- Alemu, L. (2018). Organizational Conflict Management Strategies of Hotel Sectors in Ethiopia: Employees Perception on the Practices in Case of Selected Hotels in Wolaita Sodo Town, Southern Ethiopia. *The International Journal of Business & Management*, 6(1): 10-16.
- Bingöl, H. B. (2017). Conflict Management Strategies in Mergers and Acquisitions: A Comparative Case Study of Industry-specific Human Diligence. *İletişim, Galatasaray University Journal of Communication*, 26: 203-245.
- Chen, S.Y. Wu, W.C. Chang, Ch.Sh. Lin, Ch.T.; Kung, J.Y.; Weng, H.Ch.; Lin, Y.T; Lee, Sh.I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Service Research*, 15(1): 1-17.
- Currie, D.; Gormley, T.; Roche, B.; Teague, P. (2016). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/ijmr.12107.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2): 160-181.
- Erat, S.; Erdil, O.; Kitapçı, H & Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. *African Journal of Business Management* 6(30): 8853-8861.
- Hoyle, RH. (2012). *Handbook of Structural Equation Modeling*. 1st Ed. New York: The Guilford press.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*. Ph. D. Thesis, North central University.
- Kim, T.; Wang, J.& Chen, J. (2016). Mutual Trust between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Published online, DOI 10.1007/s10551-016-3093-y: 1-14.
- Li, Y. (2014). Building affective commitment to organization among Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout. *Springer Science+ Business Media, New York*. 26(2): 135-152.
- Nedkovski, V.; Guerci, M.; De Battisti, F. & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71: 19-26
- Pourezat, A. (2009). The Importance of Linguistic Justice for Continues Revision of Good Governance. *Annals, funiversity of Bucharest, Economic and Administrative series*, 1023: 101-121.
- Uslaner, E.M., & Brown, M. (2005). Inequality, Trust, and Civic Engagement. *American Politics Research*, 33(6): 868-894.
- Verburg, R. M.; Nienaber, A.M.; Searle, R. H.; Weibel, A.; Den Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2): 179-206.