

## طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی

### آن با استفاده از نظر خبرگان

ناصر جمشیدی<sup>۱\*</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>، جلال نادری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت مالی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

( تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۶/۲۷ )

#### چکیده

در این مقاله با توجه به پیشینه نظری تحقیق و با استفاده از مدل عدالت سازمانی که شامل ابعاد مراوده‌ای (تعاملی)، توزیعی و رویه‌ای است، حدود ده سازه طراحی و برای سازه‌های طرح شده، با توجه به مبانی نظری و استنادات نهج البلاغه و همگنی آن‌ها باهم در مدل عدالت سازمانی، حدود ۳۲ متغیر استخراج شود. سپس، متغیرها با مدل عدالت سازمانی با توجه به منابع و مصادر تطبیق داده شد. بر اساس متغیرهای استخراج شده و تطبیق آن‌ها، مدل پیشنهادی طرح شد. جامعه آماری این تحقیق اساتید مدیریت و علوم قرآنی بود که نمونه‌ای به روش تصادفی و با توجه به جدول مورگان از بین آن‌ها انتخاب شد و به ترتیب، برای اعتباربخشی ساختاری و محتوایی به سؤال‌های پرسشنامه پاسخ دادند. نتایج به دست آمده از تحلیل آمار استنباطی در نرم‌افزار SPSS مدل را با درصد بالایی تأیید کرد. در نهایت، پس از انجام اصلاحات لازم، مدل نهایی ایجاد شد.

#### واژگان کلیدی

الگوی عدالت سازمانی، عدالت سازمانی، مبانی عدالت، نهج البلاغه.

## مقدمه

عدالت<sup>۱</sup> مفهومی است که به خصلت‌ها و خُلقیات کلامی و رفتاری انسان‌ها معطوف است و در طول تاریخ خلقت برای بشر مفهومی آرمانی محسوب می‌شده است. از این جهت، مفهومی نامحدود به زمان و مکان و جهان‌شمول است (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱).

عدالت در دین اسلام، و به‌خصوص در قرآن و نهج‌البلاغه، مفهومی عمیق و گسترده دارد. اندیشه عدالت‌خواهی در جامعه اسلامی و فراوانی گفتگو از عدل و عدالت، در آموزه‌های قرآنی ریشه دارد. به تصریح قرآن کریم «عدالت‌خواهی» اساسی‌ترین آموزه پیامبران الهی است. بر اساس دیدگاه اسلام، اصول و مبانی عدالت را باید در تشریح عادلانه، تنظیم و مدیریت عادلانه، قضاوت و دادرسی عادلانه، پاداش و کیفر عادلانه، و در نهایت، زندگی متعادل در بعد فردی و اجتماعی جستجو کرد (لطیفی، ۱۳۸۴، ص ۸۴).

بیش از چهل سال است که نظریه‌های عدالت سازمانی در متون مدیریت و روان‌شناسی اهمیت یافته است (Gilliland, 2008). سازمان، نظامی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی بین اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن وابسته است. ادراک بی‌عدالتی آثار مخربی بر روحیه کار جمعی دارد؛ زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان، روحیه کارکنان را تضعیف می‌کند و روحیه تلاش و فعالیت آن‌ها را تنزیل می‌دهد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۵۶).

عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. عدالت توزیعی، انصاف و برابری است که کارکنان از پیامدهای دریافت شده، احساس می‌کنند، عدالت رویه‌ای به رویه‌هایی اشاره دارد که در چارچوب آن، تصمیم‌گیری می‌شود. در نهایت، عدالت تعاملی به تعامل‌ها و رفتارها با کارکنان در سازمان اشاره دارد (DeConinck, 2010, p.1351). بنابراین، اگر مدلی ساخته شود که هم جنبه‌های علمی را شامل شود، و هم از جهت بومی و

---

1 . Justice

دینی با فرهنگ ملی و اسلامی همخوانی داشته باشد؛ چه بسا، در سازمان‌ها و در مباحثی مانند تعامل‌ها، رفتارها، برخوردها، حقوق انسانی، شایستگی، تعهد، انصاف، صداقت و افزایش عملکرد مدیران و کارکنان نتیجه آن را ببینیم (قورچیان، ۱۳۸۰، ص ۹۲).

در این مقاله قصد داریم با توجه به آموزه‌هایی که درباره عدالت در نهج البلاغه وجود دارد، مدلی مناسب برای عدالت سازمانی استخراج نماییم.

### بیان مسئله

مسئله تحقیق، طراحی الگوی اسلامی عدالت سازمانی با توجه به دیدگاه امام علی (ع) است. امروزه، از طرفی، به مرور زمان با تحولات گسترده اصول و ابعاد عدالت سازمانی مواجه‌ایم و از طرفی، شاهد مصادیق و مؤلفه‌های مختلفی درباره عدالت در منابع و مآخذ ارزشی و دینی هستیم؛ لذا، تلاش شده است با توجه به پیشینه نظری موجود درباره ابعاد علمی و ابعاد ارزشی، به الگویی پیشنهادی با محوریت دیدگاه امام علی (ع) دست یابیم.

نکته دیگری که در طراحی ساختار عدالت سازمانی، به خصوص عدالت سازمانی اسلامی و طراحی الگوهای کاربردی اهمیت دارد، این است که در طراحی مدل‌های مدیریتی، به طور اعم، و مدل عدالت سازمانی، به طور اخص، باید به این نکته توجه کنیم که الگوی عدالت فراتر از اصول آن است، چرا که اصول، ثابت بوده و به مکاتب گوناگون ارتباطی ندارد. لذا، آنچه جای بحث دارد، محتوای آن است که از نظام‌های اعتقادی و ارزشی گوناگون تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، هم در الگوها و مدل‌های مدیریتی شرق و هم در الگوها و مدل‌های مدیریتی غرب با سلسله‌ای از عناصر یا سازه‌های مشترک مواجهیم که در الگوی مدیریتی اسلام نیز وجود دارد و در آثار باقیمانده از حضرت امام علی (ع)، به طور صریح به آن‌ها اشاره شده است (خنیفر، ۱۳۸۴، ص ۱۰۷).

این پژوهش با استفاده از کلام امام علی (ع) در نهج البلاغه و با الهام از آن کلام نورانی، مدلی برای عدالت سازمانی طراحی می‌کند.

**هدف تحقیق**

طراحی و اعتباربخشی مدل پیشنهادی برای سنجش عدالت با الهام از آموزه‌های امام علی (ع).

**سؤال اصلی**

چه مدلی را بر پایه مفاهیم و سازه‌های دانش مدیریت درباره عدالت سازمانی و با الهام از مفاهیم عدالت از دیدگاه امام علی (ع) می‌توان استخراج کرد؟

**سؤال‌های فرعی**

۱. چه مؤلفه‌هایی را برای مفاهیم و سازه‌های عدالت سازمانی با الهام از دیدگاه و کلام گهربار امام علی (ع) می‌توان استخراج کرد؟
۲. آیا مدل پیشنهادی از نظر تطابق مؤلفه‌های استخراج شده با منابع و مصادر مورد استفاده آن، همچنین از نظر هماهنگی درونی، قابلیت اعتباربخشی محتوایی و ساختاری را دارد؟

**مبانی نظری**

از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت، به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب)، برای کارکنان اهمیت دارد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزیل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین، رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲). در کلام امام علی (ع) نیز عدالت از جایگاهی خاص برخوردار است؛ تا جایی که امام (ع) برترین روشنی چشم مدیران و رهبران را برقراری و گسترش عدالت می‌داند:

«همانا، برترین روشنی چشم زمامداران، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر است» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳).

و از طرف دیگر، ره آورد برقراری عدالت در نظر امام علی (ع)، عزت یافتن حق و اصلاح امور و تداوم حکومت است: «و آن گاه که مردم حق رهبری را ادا کنند و زمامدار حق مردم را بپردازد، حق در آن جامعه عزت یابد و راه‌های دین پدیدار و نشانه‌های عدالت برقرار و سنت پیامبر پایدار گردد، پس روزگار اصلاح گردد و مردم در تداوم حکومت امیدوار گردند و دشمن در آرزوهایش مأیوس می‌گردد» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، خطبه ۲۱۶).

تا کنون پژوهش‌های مختلفی در زمینه عدالت و مدل‌های آن و ابعاد و پیامدهای آن انجام گرفته است؛ ولیکن، جای این بحث همواره خالی مانده است که چگونه می‌توانیم با استفاده از مبانی دینی و معرفتی، به‌خصوص در مکتب علوی و اصول و مبانی عدالت در این مکتب، مدلی کاربردی در عدالت طراحی کنیم.

### مروری بر متون تحقیق

امروزه، مدیریت برای ارتقا کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است. یکی از این ابزارها استقرار عدالت و اعتمادسازی در سازمان است (نادی، ۱۳۸۸، ص ۲۶). در تعریف مفهوم کلی عدالت، عدالت وصف رفتار یا وضعیتی است که آن را شایسته و بایسته و سزاوار وقوع قلمداد می‌کنند، البته در حوزه مناسبات انسانی و از این حیث که با برخی از شئون افراد انسانی مرتبط است (توسلی، ۱۳۸۶، ص ۹۷).

۱. إِنَّ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنٍ الْوَلَاءِ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ وَ ظُهُورُ مَوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ

۲. فَإِذَا أَدَّتْ الرَّعِيَّةُ إِلَى الْوَالِي حَقَّهُ وَ أَدَّى الْوَالِي إِلَيْهَا حَقَّهَا عَزَّ الْحَقُّ بَيْنَهُمْ وَ قَامَتْ مَنَاهِجُ الدِّينِ وَ اغْتَدَلَتْ مَعَالِمُ الْعَدْلِ وَ جَرَتْ عَلَى أَدْلَالِهَا السُّنَنُ فَصَلَحَ بِذَلِكَ الزَّمَانُ وَ طُمِعَ فِي بَقَاءِ الدَّوْلَةِ وَ يَبْسُتُ مَطَامِعُ الْأَعْدَاءِ.

### تعریف‌های عدالت از دیدگاه صاحب‌نظران و چشم‌انداز تاریخی

عدالت از جمله مفاهیمی است که به خصلت‌ها و خُلقیات کلامی و رفتاری انسان‌ها معطوف بوده و در طول تاریخ خلقت، برای بشر مفهومی آرمانی محسوب می‌شده است. از این جهت، مفهومی جهان‌شمول و نامحدود به زمان و مکان است (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱).

افزون بر نکات فوق، مفهوم عدالت به تناسب زمان و مکان و محیط، و نیز به فراخور مشرب-های فکری، فلسفی، علمی و اخلاقی مشتمل بر اقسام و صور مختلفی است که طرح برخی از تلقینات معطوف به آن، به شفافیت موضوع می‌انجامد و با گذر از آن‌ها می‌توان ژرفای معنایی و مفهومی عدالت از منظر امام علی(ع) و ابعاد پیدا و پنهان آن را درک کرد. در زیر، به طور خلاصه، به برخی از این دیدگاه‌ها می‌پردازیم.

ارسطو، فیلسوف معروف یونانی، عدل را هشت نوع می‌داند (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۲):

عدل عام (یعنی مطلق درستکاری و راستی).

عدل خاص (یعنی هر کس در جامعه‌ای که از افراد برابر و آزاد تشکیل شده است، با هم‌نوعان خود از روی انصاف و یکسان‌بینی رفتار نماید).

عدل توزیعی (یعنی تقسیم منصب‌ها، پاداش‌ها، احترامات و دیگر مزایای اجتماعی در میان افراد بر اساس شایستگی).

عدل اصلاحی (یعنی ترتیباتی که ناروایی‌ها و نادرستی‌های رفتاری افراد انسانی، اصلاح کند).

عدل مطلق (یعنی عدلی که وابسته به نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست؛ بلکه رعایت آن در سراسر جامعه بشری امری واجب است).

عدل نسبی (یعنی همان عدل سیاسی که رعایت آن در نظام سیاسی خاصی واجب است).

عدل طبیعی (یعنی عدلی که منشأ آن نظم طبیعی و فطری امور است).

عدل قانونی (یعنی آنکه قانون به وساطت عقل برقرار شود).

شهید آیت‌الله مطهری در مقام تدقیق و عملیاتی کردن مفهوم عدالت به چهار معنای کاربردی از

این واژه می‌پردازد (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۲):

الف) موزون بودن: یعنی رعایت تناسب میان اجزا و ابعاد یک مجموعه هدفدار، به گونه‌ای که آن مجموعه بتواند متعادل و پایدار بماند.

ب) تساوی و رفع تبعیض: عدالت در این معنا رعایت مساوات است در زمینه استحقاق‌ها؛ و تبعیض به عنوان نقیض عدالت، فرق قایل شدن بین استحقاق‌های همسان است.

ج) رعایت حقوق: عدالت در این معنا به عادلانه بودن قوانین بشری اشاره دارد و ظلم، در اینجا نقیض عدل، عبارت است از پایمال کردن حقوق و تجاوز و تصرف در حقوق دیگران.

د) رعایت استحقاق‌ها: این معنی از عدل، که به طور عمده، مربوط به عدالت تکوینی و از خصوصیات ذات باری است، در افاضه وجود و امتناع نکردن از افاضه و رحمت به آنچه امکان وجود یا کمال دارد، نمود می‌یابد.

در نهایت، شهید مطهری بیان می‌دارد که عدالت یعنی هر صاحب حقی به تمام حقوق خود دست یابد و در یک کلام، شهید مطهری عدالت را مترادف با توازن در نظر می‌گیرد.

دکتر شریعتی در تعریف عدل می‌گوید: «عدل عبارت است از شکل قانونی روابط اجتماعی میان افراد و گروه‌های اجتماعی بر اساس حقوق شناخته‌شده فردی و گروهی؛ و قسط هم عبارت است از سهم واقعی هر کس یا هر گروهی از مجموعه مواهب مادی و معنوی و امکانات اجتماعی در قبال نقشی که در جامعه به عهده دارد» (شریعتی، ۱۳۵۹، ص ۳۶). هابز<sup>۱</sup> می‌گوید: «عدالت، به طور دقیق، عبارت از وفای به عهد و پیمان است، در صورتی که دیگران هم به قول و قرار خود وفا کرده باشند» (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۲).

مفاهیم و ابعادی مذکور، معنی عدالت را به طور عام بیان کرده‌اند؛ اما درباره مفهوم عدالت در سازمان نیز نظریه‌های زیادی وجود دارد. عدالت سازمانی مترادف کلمه Justice of Organizational است و به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره دارد. مطالعه عدالت در سازمان‌ها با کارهای آدامز درباره نظریه برابری آغاز شد که بر ادراک عادلانه بودن پیامدها تأکید

1. Habez

دارد (گل پرور، ۱۳۸۸، ص ۲۸۸-۲۰۷). در تعریف عدالت سازمانی بیان می‌شود که عدالت‌سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آنها، منصفانه است (براتی، ۱۳۸۸، ص ۱۰). عدالت سازمانی بیان می‌کند باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنان رفتار شده است (ایران‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۴۸).

### اصول عدالت سازمانی

اصول عدالت سازمانی عبارت‌اند از (Hoy & Tarter, 2004, pp.250-252):

اصل انصاف<sup>۱</sup>: آنچه فرد از سازمان دریافت می‌کند، با میزان مشارکت آنها متناسب باشد.

اصل نظردهی<sup>۲</sup>: مشارکت در تصمیم‌گیری، انصاف و عدالت را ارتقا می‌دهد.

اصل عدالت بین‌فردی: رفتار پر احساس و محترمانه، قضاوت درباره عدالت را ارتقا می‌دهد.

اصل ثبات<sup>۳</sup>: رفتار باثبات رهبر یکی از شرایط لازم برای پذیرش انصاف زیردستان است. رفتار باثبات به معنی استفاده از رفتارهای یکسان برای همه موقعیت‌ها نیست؛ بلکه، به معنی استفاده از رفتارهای خاص برای موقعیت‌های متناسب است.

اصل برابری طلبانه<sup>۴</sup>: در تصمیم‌گیری نباید منافع شخصی در نظر گرفته شود. اینکه به صورت یکسان با همه افراد رفتار کنید عدالت نیست. افراد مختلف نیازها و استعدادهاى مختلف دارند، بنابراین، رفتار کردن با همه به صورت یکسان انصاف نیست.

اصل تصحیح<sup>۵</sup>: تصمیم‌های اشتباه یا ضعیف باید اصلاح شوند. تصحیح کردن نیازمند این است که به بازخور توجه شود و بخواهیم که تصمیم‌های بد را تغییر دهیم.

اصل صحت/درستی: تصمیم‌ها باید بر مبنای اطلاعات صحیح باشد. اصل صحت، احساس عدالت را از طریق اتخاذ تصمیم‌ها بر مبنای شواهد مستدل، بالا می‌برد.

- 
1. Equity
  2. Voice
  3. Consistency
  4. Egalitarian
  5. Correction



اصل نمایندگی<sup>۱</sup>: تصمیم‌ها باید منافع بخش‌های مختلف را تأمین کند. تصمیم‌هایی که طبق نظرات افراد متأثر است، اصل نمایندگی را محقق می‌کند.

اصل اخلاقی: این اصل استانداردهای اخلاقی غالب را دنبال می‌کند. امانت، صداقت، اصالت، خلوص، انصاف، قابلیت اعتماد و عزت، استانداردهای اخلاقی متداولی هستند که باید در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، رفتارها را هدایت کنند.

### ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی

مفهوم عدالت در محیط سازمانی به عنوان عدالت سازمانی مطرح است (Lambert, 2003, p56) و شامل سه بعد عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> و عدالت تعاملی<sup>۴</sup> است (Kim et al., 2008, p.2).

عدالت توزیعی به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان دربارهٔ مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد (Sitter, 2003). تعداد زیادی از مطالعات دربارهٔ عدالت سازمانی، به طور تاریخی، بر توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار متمرکزند. اما عدالت توزیعی، صرفاً، محدود به عادلانه‌بودن پرداخت‌ها نیست؛ بلکه مجموعهٔ گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی (ارتقا، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکرد) را در برمی‌گیرد؛ به بیانی دیگر، عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک‌شده دربارهٔ توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با آورده‌ها و عملکردهای کارکنان اشاره دارد (Lambert, 2003, p.66).

لونتال (۱۹۷۶) در مدل قضاوت عادلانه بیان می‌کند افراد در پاسخ به این سؤال که آیا پیامدهای دریافتی‌هایشان عادلانه است یا نه، آن‌ها را با سه قاعده یا اصل می‌سنجند:

**اصل انصاف:** این اصل، که اصل جبران نیز نامیده می‌شود، بیان می‌کند افراد انتظار دارند دریافتی‌هایشان با تلاشی که انجام می‌دهند و یا موفقیتی که به دست می‌آورند، مطابق باشد.

1. Representative
2. Distributinal justice
3. Procedural justice
4. Interactional justice

**اصل مساوات<sup>۱</sup>:** بیان می‌کند افراد انتظار دارند بدون در نظر گرفتن تفاوت در ویژگی‌هایی چون توانایی‌ها و یا عملکردشان، دارای شانس مساوی برای دریافت پیامد و پاداش باشند.

**اصل نیازها<sup>۲</sup>:** بیان می‌کند هر فردی که نیاز بیشتری به پیامدی خاص دارد، به نسبت، شانس بیشتری برای دریافت آن دارد.

**عدالت رویه‌ای** به عادلانه بودن روش‌های تعیین پیامدهای شغلی مربوط می‌شود، به عبارتی، عدالت رویه‌ای مفهوم گسترده‌ای است که به عادلانه بودن روش‌های تصمیم‌گیری درباره نحوه توزیع امکانات اشاره می‌کند (Aryee, 2004, p.4). بر این اساس، رویه‌ها زمانی منصفانه در نظر گرفته می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند، علاقه‌های همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده مدنظر قرار گیرد و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت شوند (Lambert, 2003, p.69).

لونتال<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) شش اصل مرتبط با عدالت رویه‌ای را بیان کرده است. فرایندهایی که این اصول را رعایت کنند فرایندهایی منصفانه تلقی می‌شوند. به بیان دیگر، رویه‌ای منصفانه دارای شش شرط زیر است (Charash & Spector, 2001, p.280):

۱. ثبات و پایداری؛ ۲. دوری از تعصب؛ ۳. درستی و صحت؛ ۴. قابلیت اصلاح؛ ۵. معرف همه توجهات؛ ۶. اخلاقی بودن<sup>۴</sup>.

---

1. Equality principle  
2. Needs principle  
3. Lontal  
4. Ethical

## جدول ۱. ابعاد و اصول عدالت سازمانی

|   |
|---|
| عدالت توزیعی: پیامدهای مناسب  |
| انصاف <sup>۱</sup> : توزیع بر مبنای مشارکت افراد  |
| مساوات <sup>۲</sup> : توزیع مساوی امکانات بین افراد                                       |
| نیاز: توزیع به تناسب نیاز افراد   |
| عدالت رویه‌ای: رویه‌های توزیعی مناسب  |
| ثبات: کاربرد رویه‌های مشابه برای تمام افراد   |
| دوری از تعصب <sup>۳</sup> : قایل نبودن استثنا در اعمال رویه‌ها برای برخی افراد یا گروه‌ها |
| صحت <sup>۴</sup> : تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صحیح                                       |
| معرف همه توجّهات: لحاظ کردن منافع همه گروه‌های ذی‌نفع در اعمال رویه‌ها                    |
| قابلیت اصلاح <sup>۵</sup> : قابل اصلاح بودن رویه‌ها در صورت اشتباه بودن                   |
| اخلاقیات: متکی بر موازین اخلاقی و هنجارهای پذیرفته‌شده                                    |
| عدالت مراوده‌ای: تعاملات مناسب  |
| عدالت بین‌فردی <sup>۶</sup> : رفتار محترمانه، مؤدبانه و در شأن افراد                      |
| عدالت اطلاعاتی <sup>۷</sup> : ارائه اطلاعات و توضیحات کافی به افراد                       |

**عدالت مراوده‌ای** بر رفتار سرپرستان و نقش آن‌ها در رعایت عدالت سازمانی تأکید دارد و به طور مفهومی، مشابه با کیفیت غیررسمی رفتار است؛ در حالی که عدالت رویه‌ای، به طور مفهومی، مشابه با تصمیم‌گیری رسمی است (Sitter, 2003). در واقع، عدالت مراوده‌ای، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل رعایت ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت کننده را دربرمی‌گیرد (Charash & Spector, 2001, p.271).

1. Equality
2. Equity
3. lack of bias
4. Accuracy
5. Correction
6. Interpersonal justice
7. Informational justice

دو بخش عدالت مرادده‌ای عبارت‌اند از عدالت بین‌فردی (رفتار محترمانه، درخور و مناسب شأن و منزلت افراد) و عدالت اطلاعاتی (درستی و صداقت در ارائه اطلاعات و توضیحات درباره اعمال ناگوار و ناخوشایند) (Cropanzano et al., 2007, p38).

در کلام امام علی (ع) ابعاد عدالت، بسیار گسترده‌تر و دقیق‌تر، بیان شده است. مثلاً، رهبران و مدیران را نه تنها به رعایت عدالت با افراد دعوت می‌کند، بلکه عدالت درباره شهرها و سایر موجودات را نیز لازم می‌داند.

«شما نزد خداوند، مسئول بندگان خدا، شهرها، خانه‌ها و حیوانات هستید<sup>۱</sup>» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، خطبه ۱۶۷-۵).

با بررسی مفهوم عدالت در نهج البلاغه به این نتیجه می‌رسیم که امام علی (ع) در شیوه حکومت خود و همه والیان تحت امر خود رعایت عدالت را از ضرورت‌های حکومت می‌داند و به همه ابعاد عدالت، که امروزه تحت عنوان ابعاد سه‌گانه عدالت مطرح است، توجه خاصی مبذول داشته است (بدیهی است کلام امیر درباره عدالت بیش از ۱۴۰۰ سال قدمت دارد؛ درحالی که متون مربوط به عدالت سازمانی قدمتی کمتر از چهل سال دارد). برای مثال، درباره نحوه ارزیابی زیردستان و تصمیم‌گیری درباره آنها (مبیین عدالت رویه‌ای) به مالک اشتر می‌فرماید:

«و در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمت‌های هر یک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار<sup>۲</sup>» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳).

همچنین، درباره اصول پاداش دادن به زیردستان (مبیین عدالت توزیعی) به مالک می‌فرماید:

«پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش بده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳، بخش ۳۵).

۱. فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّىٰ عَنِ الْبِقَاعِ وَالْبَهَائِمِ

۲. ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أٰبَلَىٰ وَ لَا تَضْمَنْ بِلَاءَ امْرِئٍ اِلَىٰ غَيْرِهِ وَ لَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ وَ لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ اِلَىٰ اَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيْرًا وَ لَا ضَعْفُ امْرِئٍ اِلَىٰ اَنْ تُسْتَضْعِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيْمًا

در جایی دیگر، درباره نحوه رفتار با زیردستان (مبیین عدالت تعاملی)، به محمد بن ابی بکر می-فرماید: «در نگاه‌هایت و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند» (نهج البلاغه، نامه ۲۷).

### روش تحقیق

با توجه به بحث مدل‌سازی، روش این پژوهش، در ابتدا، روش اسنادی و مطالعه نظری است. سپس، استفاده از روش اسنادی (اجتهادی)، که در حقیقت اسناد به مقام‌های صلاحیت‌دار است. در روش اسنادی نظرات و اطلاعات مقام‌های صلاحیت‌دار جمع‌آوری شد و در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه، مدل طراحی شده از جهات میزان تطبیق و اعتبار و همگنی بررسی شد.

### جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری این تحقیق اساتید و متخصصان مدیریت و مدیریت اسلامی، همچنین اساتید هیات و علوم قرآنی و حدیث اند که تعدادی از این اساتید به صورت تصادفی انتخاب شدند و به پرسشنامه مورد نظر پاسخ دادند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعیین شد که طبق آن از بین شانزده استاد در دسترس پانزده نفر نمونه آماری انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق اسناد و مدارک و پرسشنامه است. برای استخراج متغیرها از نهج البلاغه، کتب و مقالات موجود درباره عدالت در نهج البلاغه بررسی شد و متغیرهای مربوطه انتخاب و با مشورت اساتید جرح و تعدیل و در نهایت، تأیید شد. همچنین، پرسشنامه از نوع لیکرتی بوده و سه بخش دارد؛ بخش اول، عدالت رویه‌ای را اندازه‌گیری می‌کند و سؤال‌های بخش دوم، مربوط به عدالت توزیعی و بخش سوم، نیز عدالت تعاملی است.

۱. آسِ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ حَتَّى لَا يَطْمَعُ الْغُطْمَاءُ فِي حَيْثُكَ لَهُمْ وَلَا يَيْئَسُ الضُّعْفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ

## جدول ۲. تطبیق متغیرها (مؤلفه‌ها)ی عدالت رویه‌ای با مدل عدالت سازمانی همراه با استناد به منابع و مصادر

| مؤلفه (متغیر)                        | روایت  | ترجمه   |
|--------------------------------------|--|---|
| ثبات در تصمیم‌گیری                   | فَإِنَّ الْوَالِيَّ إِذَا اِخْتَلَفَ هَوَاهُ مَنَعَهُ ذَلِكَ كَثِيرًا مِنَ الْعَدْلِ   | «اگر رأی و اندیشه زمامدار دچار دگرگونی شود، او را از اجرای عدالت بسیار باز می‌دارد» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۹-۱).   |
| ارزش نهادن به تمامی گروه‌ها          | وَ لِيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ وَأَعْمَقُهَا فِي الْعَدْلِ وَأَجْمَعُهَا [لِرِضًا] لِرِضَى الرَّعِيَّةِ                              | «دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۲۰).                   |
| عدم سوء استفاده از مقام و منصب       | وَ إِنْ عَمَلَكَ نَيْسَ لَكَ بِطَعْمِهِ وَ لَكِنَّهُ فِي غُنْفِكَ أَمَانَةٌ  | «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی است در گردن تو» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵).   |
| رفع سوء تفاهم برای زیردستان          | وَ إِنْ طُنَّتِ الرَّعِيَّةُ بِكَ حَيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِمُذْرِكٍ وَ اعْدِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِاصْحَارِكِ   | «هرگاه رعیت بر تو بدگمان شدند عذر خویش را آشکارا با آن‌ها در میان بگذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان بده» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۳۰-۵۳).                    |
| عدم خلف وعده                         | الْخُلْفُ يُوجِبُ الْمَقْتَّ عِنْدَ اللَّهِ وَ النَّاسِ  | «خلاف وعده عمل کردن خشم خدا و مردم را برمی‌انگیزاند» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۴۷-۵۳).  |
| پرهیز از امتیازخواهی                 | إِيَّاكَ وَ الْإِسْتِنَارَ بِمَا النَّاسُ فِيهِ أَسْوَةٌ   | «مبادا هرگز در آنچه با مردم مساوی هستی امتیازی بخواهی» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۴۷-۵۳).  |
| عدم اعمال نظر شخصی در گزینش زیردستان | لَا يَكُنْ اخْتِيَارَكَ إِيَّاهُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَ اسْتِنَامَتِكَ وَ حُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ   | «مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان، بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش باوری خود تکیه کنی» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۹۱-۵۳).  |
| عدم تصمیم‌گیری تا روشن شدن حقیقت     | وَ إِيَّاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَاقُطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ                      | «مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی یا کاری که وقت آن رسیده سستی کنی یا در چیزی که حقیقت آن روشن نیست ستیزه‌جویی کنی» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳). |
| عدم تأثیر شخصیت بر ارزیابی عملکرد    | لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا وَ لَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُسْتَصْفَرَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا | «شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث نشود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۶۲-۵۳).                |

جدول ۳. تطبیق متغیرها (مؤلفه‌ها)ی عدالت مرادده‌ای با مدل عدالت سازمانی همراه با استناد به منابع و مصادر

| مؤلفه (متغیر)                                 | روایت   | ترجمه   |
|---|---|---|
| اعتنا و توجه به زیردستان                      | وَأَنْ يَرْغَبَ عَنْهُمْ تَفَضُّلاً بِالْإِمَارَةِ عَلَيْهِمْ   | «به مردم به جهت اینکه بر آنها حکومت دارد بی‌اعتنایی نکند» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۲۲).   |
| فروتن و نرم‌خوبودن                            | فَأَخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ وَالْأَنْ لَهُمْ جَانِبَكَ<br>وَابْسِطْ لَهُمْ وَجْهَكَ   | «با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۲۷).  |
| میدان دادن به آرمان‌های زیردستان              | فَأُفْسِحْ فِي آمَالِهِمْ وَ وَاَصِلْ [مِنْ] فِي حُسْنِ النَّتَاءِ عَلَيْهِمْ   | «پس آرزوهای سپاهیان را برآور و همواره از آنان ستایش کن» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۶۰-۵۳).  |
| عدم اجبار زیردستان به کارهایی که تمایل ندارند | وَاعْلَمْ أَنَّهُ لَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ [وَال] رَاعٍ بِرَعِيَّتِهِ مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ<br>وَ تَخْفِيفِهِ الْمُتُونَاتِ عَلَيْهِمْ وَ تَرْكِ اسْتِكْرَاهِهِ إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَالَهُمْ            | «هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف در مالیات و عدم اجبار به کاری که دوست ندارند نیست» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۳۶).   |
| اعتماد داشتن به زیردستان                      | إِنْ قَالَ قَائِلٌ لَنَا فَلَا تَرَاجِعُهُ وَإِنْ أَنْعَمَ لَكَ مُنْعِمٌ فَأَنْطَلِقْ مَعَهُ  | «...اگر کسی گفت نه، دیگر به او مراجعه نکن و اگر کسی پاسخ داد آری، همراهش برو...» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۲۵).  |
| خوش بینی نسبت به زیردستان                     | إِنَّ حُسْنَ الظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَباً طَوِيلاً  | خوش‌بینی رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد» (نهج-البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۳۷).   |
| گذشت داشتن نسبت به زیردستان                   | يَغْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلْلُ وَ تَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلْلُ وَ يُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي التَّمَدِّ وَ الْخَطَا<br>فَأَعْظَمُهُمْ مِنْ عَفْوِكَ وَ صَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَ تَرْضَى أَنْ يُعْطِيكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَ صَفْحِهِ | «اگر گناهی از آنان سر زد یا علت‌هایی بر آنان عارض شد یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳). |
| پرهیز از عیب‌جویی                             | فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوباً أَوْلَى أَحَقُّ مِنْ سِتْرَهَا  | «مردم عیبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳).   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| انتقادپذیری  | اقْبَلُوا النَّصِيحَةَ مِمَّنْ اٰهْدَاها اِلَيْكُمْ  | «نصیحت آن کس را که خیرخواه شماست گوش کنید و به جان دل بپذیرید» [نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۲۱-۸].  |
| بازخورد مثبت                                       | اصِلْ [مِنْ] فِي حُسْنِ التَّنَائِ عَلَيْهِمْ وَ تَعْدِيهِ مَا اَبْلَى ذُوو الْبَلَاءِ مِنْهُمْ  | «همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی را که انجام داده‌اند برشمار» [نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۶۰-۵۳].   |
| در میان زیردستان بودن                              | فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاءِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيْقِ وَ قِلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُو   | هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم «پنهان مدار که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد» [نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۲۳-۵۱].  |
| تعهد به مسئولیت اجتماعی                            | فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاءِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيْقِ وَ قِلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُو   | «شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید» [نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۱۶۷-۵].  |
| مشخص کردن دلایل ارتقا و تنزیل برای ذی‌نفع و دیگران | إِنِّي لَمْ أَفْعَلْ ذَلِكَ اسْتِظْأَةً لَكَ فِي الْجَهْدِ وَ لَأِازْدِيَاداً لَكَ فِي الْجِدِّ وَ لَوْ نَزَعْتُ مَا تَحْتَ يَدِكَ مِنْ سُلْطَانِكَ لَوَلَّيْتِكَ مَا هُوَ أَيْسَرُ عَلَيْكَ مَثُونَةً وَ أَعْجَبُ إِلَيْكَ وَ لِيَايَةٍ | «این کار را به خاطر کند شدن و سهل انگاریت یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرماندهی مصر عزل کردم، فرمانده جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است» [نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۳۴]. |

### روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی روایی پرسشنامه، تعداد ۲۰ استاد مدیریت و علوم قرآنی به صورت تصادفی انتخاب شدند. اساتید علوم قرآنی روایی محتوایی و اساتید مدیریت، روایی ساختاری پرسشنامه را بررسی کردند. همچنین، برای بررسی پایایی سؤال‌های پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ که ضریب آلفای ۹۰ درصد به دست آمده پایایی بالای سؤال‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد. متغیرهای استخراج‌شده از نهج البلاغه و تطبیق آن‌ها با مؤلفه‌های عدالت در جدول‌های ۲، ۳ و ۴ بیان شده است.



جدول ۴. تطبیق متغیرها (مؤلفه‌ها)ی عدالت توزیعی با مدل عدالت سازمانی همراه با استناد به منابع و مصادر

| مؤلفه (متغیر)                            | روایت   | ترجمه  |
|--|---|--|
| برابر بودن همه افراد(نفی قومیت‌گرایی)    | فَأَنَّهُمْ صِفَتَانِ إِنَّمَا أَحْكَمَ فِي الدِّينِ وَإِنَّمَا نَقِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ  | «مردم دو دسته‌اند، دسته ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش هستند» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۹).  |
| پاداش بر اساس عملکرد                     | وَأَلْزَمَ كُلًّا مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ  | «پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش بده» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۳۵).  |
| واگذاری پست‌های کلیدی به افراد خوش سابقه | تَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ وَالْأَحْيَاءَ مِنْ أَهْلِ الْبَيِّنَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمَقْدَمَةِ  | «کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندان‌های پاکیزه و با تقوا، که در مسلمانان سابقه درخشانی دارند انتخاب کن» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۷۲).                          |
| تأمین رفاه زندگی زبردستان                | وَأَلْبَسُوا أَقْرَبَ رُؤُوسِ جُنُودِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ بِمَا يَسْعُهُمْ وَيَسْعُ مَنْ وَرَاءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِهِمْ                | «از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد به اندازه‌ای که خانواده‌هایشان در پشت جبهه، و خودشان در آسایش کامل باشند» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۵۶).                                     |
| اشتغال از طریق ضوابط                     | ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ [اخْتِياراً] اخْتِياراً   | «در کار کارگزارانت بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۷۱).   |
| توجه به وضع معیشتی زبردستان              | ثُمَّ اسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ   | «روزی فراوان بر آن‌ها ارزانی دار، که با گرفتن حقوق در اصلاح خود بیشتر کوشند» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۷۴).  |
| تلاش هر کسی را به حساب خودش گذاشتن       | ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أُبْلِىَ وَنَا تَضَمَّنْ بَلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ  | «در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذار» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳).  |
| یکسان نبودن دستکار و بدکار               | وَأَلَّا يَكُونُوا الْمُحْسِنِينَ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيباً لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيباً لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ | «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران به بدکاری تشویق می‌شوند» (نهج-البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳).  |
| امتیاز ندادن به خویشاوندان و اطرافیان    | ثُمَّ إِنَّ لِلْوَالِي حَاصَّةً وَبَطَانَةً فِيهِمْ اسْتِثْنَاءٌ وَ... وَأَلَّا يَطْمَعَنَّ مِنْكَ فِي اخْتِيارِ عُمَّدَةٍ تُضَرُّ بِمَنْ يَلِيهَا مِنَ النَّاسِ  | «همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند...:به گونه‌ای با آن‌ها رفتار کن که که قراردادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند» (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۱۲۷). |

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش بعد از به‌کار بردن روش استنادی و نظرخواهی از افراد صلاحیت‌دار، برای اعتباربخشی ساختاری (با استفاده از نظرات اساتید مدیریتی) و محتوایی (با استفاده از نظرات متخصصان علوم قرآنی و حوزوی) مدل استخراج شد. سپس، ابعاد و مؤلفه‌های مدل در قالب پرسشنامه‌ای لیکرتی بین اساتید و متخصصان مدیریتی و علوم قرآنی توزیع شد که پس از بررسی پاسخ‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی در نرم‌افزار SPSS، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. در نهایت، هر دو بعد (ساختاری و محتوایی) با درصد بالایی تأیید شد.

### بعد عدالت رویه‌ای

در بعد عدالت رویه‌ای، که شامل چهار سازه است، همه سازه‌ها با درصد بالا (بالای ۸۰ درصد) تأیید شد. همچنین، انحراف معیار پاسخ‌دهندگان عدد کوچکی به دست آمد که نشان می‌دهد اکثریت پاسخ‌دهندگان جواب‌های مشابهی داشته‌اند و در این باره اتفاق نظر بالایی وجود دارد. این نشان می‌دهد که متغیرهای استخراج شده از نهج‌البلاغه تطابق زیادی با ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی دارند. بنابراین، در بعد هماهنگی، ثبات و پایداری، شاخص‌های عدم خلف وعده و انعطاف در تصمیم‌گیری باید مدنظر قرار گیرد و در بعد درست و صحیح و به دور از تعصب بودن نیز شاخص‌های عدم اعمال نظر شخصی در گزینش زیردست و عدم تأثیر شخصیت بر ارزیابی عملکرد باید در فرایند تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود. همچنین، در بعد قابلیت اصلاح داشتن و معرف توجهات همه بودن فرایند تصمیم‌گیری، شاخص‌های رفع سوء تفاهم برای کارکنان و ارزش نهادن به تمامی گروه‌ها باید در جریان رویه‌های تصمیم‌گیری در سازمان در نظر گرفته شوند و در نهایت، در بعد رعایت اصول اخلاقی، رویه‌های تصمیم‌گیری باید با رعایت عدم سوء استفاده از مقام و منصب، همچنین پرهیز از امتیازخواهی، اعمال شوند.

میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی نسبی این ابعاد در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نتایج آمار توصیفی مربوط به ابعاد عدالت سازمانی

| متکی به موازین اخلاقی | قابلیت اصلاح و معرف همه توجهات | درست و دور از تعصب بودن | هماهنگی، ثبات و پایداری | سازه              |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| ۴                     | ۴,۵                            | ۴,۱۸                    | ۴,۰۵                    | میانگین           |
| ۱                     | ۰,۵۵                           | ۰,۵۸                    | ۰,۸۸                    | انحراف معیار      |
| ۸۰                    | ۹۰                             | ۸۴                      | ۸۱                      | درصد فراوانی نسبی |

### بعد عدالت توزیعی

تحلیل داده‌های مربوط به بعد عدالت توزیعی، که متشکل از سه سازه مساوات، انصاف و نیاز است، نشان می‌دهد که شاخص‌های تطبیق داده شده با این ابعاد با درصد بالایی (بالای ۸۰ درصد) از نظر خبرگان تأیید شد. همچنین، انحراف معیار پایین این ابعاد نیز نشان‌دهنده اتفاق نظر بالای خبرگان در درجه تطبیق شاخص‌های استخراج شده از نهج البلاغه با هر کدام از سازه‌های عدالت سازمانی است. بنابراین، در جهت به‌کارگیری صحیح عدالت توزیعی با توجه به کلام امام علی(ع)، در اصل مساوات، شاخص‌های اشتغال از طریق ضوابط، نفی قومیت‌گرایی و امتیاز ندادن به نزدیکان باید رعایت شود، در اصل انصاف در عدالت توزیعی، باید شاخص‌های پاداش بر اساس عملکرد، واگذاری پست‌های کلیدی به افراد خوش سابقه و تلاش هر کس را به حساب خود شخص گذاشتن، مد نظر قرار گیرد و در نهایت، در رعایت اصل نیاز، باید به شاخص‌های توجه به وضع معیشتی و تأمین رفاه زیردست توجه شود. میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان درباره با هر یک از ابعاد در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج آمار توصیفی مربوط به پاسخ پاسخ‌دهندگان به هر یک از ابعاد عدالت سازمانی

| اصل نیاز | اصل انصاف | اصل مساوات | سازه              |
|----------|-----------|------------|-------------------|
| ۴        | ۴,۶۳      | ۴,۱۸       | میانگین           |
| ۰,۷۵     | ۰,۳۵      | ۰,۸۰       | انحراف معیار      |
| ۸۰       | ۹۳        | ۸۴         | درصد فراوانی نسبی |

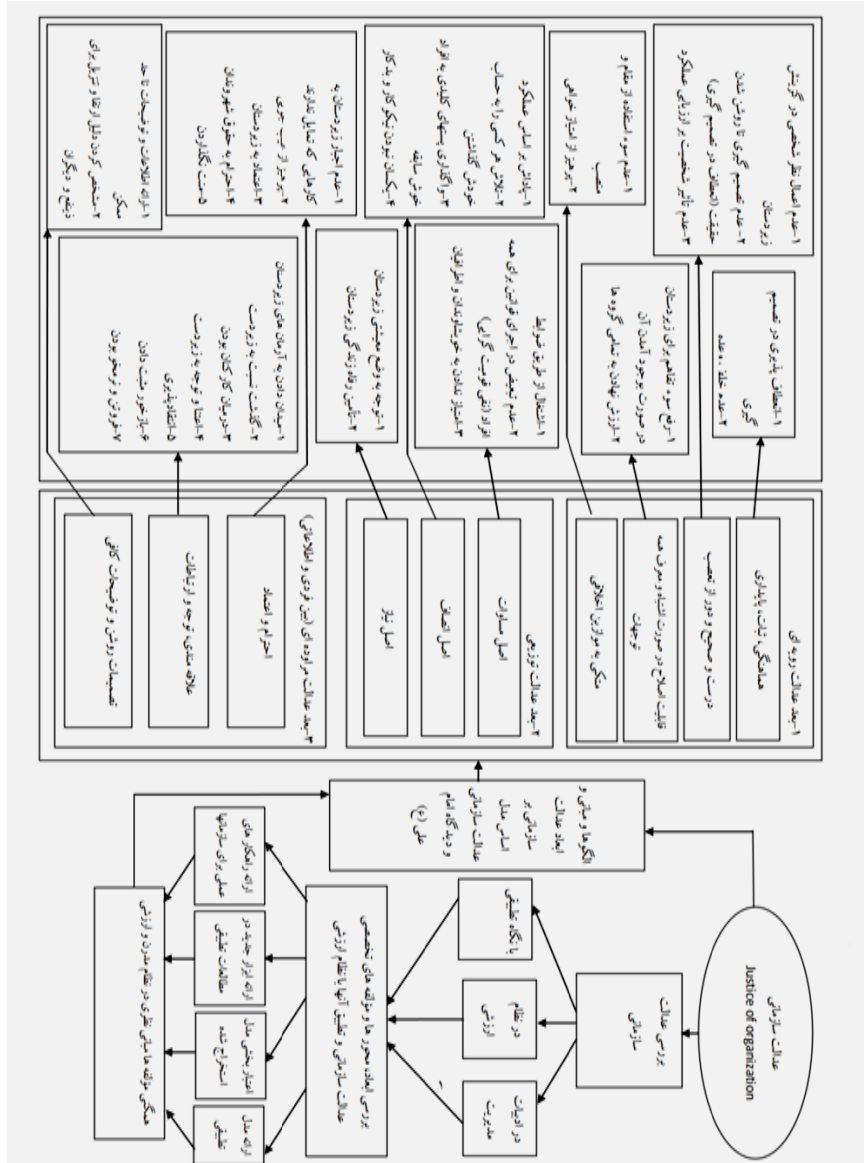
### بعد عدالت مراوده‌ای (تعاملی)

تحلیل داده‌های حاصل از از نظرسنجی خبرگان در بعد عدالت مراوده‌ای در هر کدام از سازه‌ها نیز نشان‌دهنده درصد بالای تأیید شاخص‌های استخراج شده از نهج البلاغه است. انحراف معیار پایین این ابعاد نیز نشان‌دهنده اتفاق نظر بالای خبرگان در درجه تطبیق شاخص‌های استخراج شده از نهج البلاغه با هر کدام از سازه‌های عدالت سازمانی است. بنابراین، برای رسیدن به عدالت تعاملی در سازمان، در بعد احترام و اعتماد، شاخص‌های پرهیز از عیب‌جویی، رعایت حقوق شهروندان، خوش‌بینی نسبت به زیردستان و عدم اجبار زیردستان به انجام کارهای که تمایل ندارند باید در نظر گرفته شود. در بعد علاقه‌مندی و ارتباطات، شاخص‌های گذشت نسبت به زیردست، در میان کارکنان بودن، اعتنا و توجه به زیردستان، انتقاد پذیری، بازخور مثبت دادن و فروتن و نرم‌خو بودن باید لحاظ شود و در نهایت، در بعد تصمیم‌های روشن و توضیحات کافی نیز به شاخص‌های ارائه اطلاعات در حد امکان و مشخص کردن دلیل ارتقا و تنزیل برای شخص ذی‌نفع و دیگران باید توجه شود. میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی نسبی سازه‌ها در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷. نتایج آمار توصیفی مربوط به سازه‌های ابعاد عدالت سازمانی

| سازه              | احترام و اعتماد | علاقه‌مندی، توجه و ارتباطات | تصمیم‌های روشن و توضیحات کافی |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| میانگین           | ۴,۰۸            | ۴,۳۴                        | ۴,۰۸                          |
| انحراف معیار      | ۰,۵۹            | ۰,۳۹                        | ۰,۶۶                          |
| درصد فراوانی نسبی | ۸۲              | ۸۷                          | ۸۲                            |

پس از تحلیل داده‌ها و انجام اصلاحات لازم، مدل نهایی تحقیق به دست آمد. نتایج تحلیل ابعاد مدل را با درصد بالایی تأیید کرد. بر این اساس، میزان تأیید هر کدام از ابعاد عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای، به ترتیب، برابر ۹۳٪، ۸۷٪ و ۸۶٪ است و واریانس هر کدام از این ابعاد نیز، به ترتیب، ۱,۷۳، ۰,۲۸ و ۰,۱۴ است؛ که پراکندگی کم و اتفاق نظر بالای خبرگان را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه

### نتیجه‌گیری

در این بخش، پس از طراحی مدل پیشنهادی بر مبنای مدل عدالت سازمانی با ابعاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای، همچنین، محتوا طبق آموزه‌های نهج‌البلاغه درباره عدالت، و اعتباربخشی ساختاری و محتوایی مدل با استفاده از پرسشنامه و تحلیل داده‌ها به بحث و نتیجه‌گیری و طرح پیشنهاد پرداخته می‌شود.

هدف تحقیق با این اعتقاد زیربنایی که مدیریت کارآمد به مدل‌های تعاملی و رفتاری نیازمند است، مطرح شد و اگر مدلی ساخته شود که هم جنبه‌های علمی شامل شود و هم از جهت بومی و دینی با فرهنگ ملی و اسلامی همخوانی داشته باشد؛ چه بسا، در سازمان‌ها و مباحثی مانند تعامل‌ها، رفتارها، حقوق انسانی، شایستگی، تعهد کاری، انصاف و افزایش عملکرد شغلی مدیران و کارکنان آثار آن را ببینیم (قورچیان، ۱۳۸۰، ص ۹۲).

برای ترسیم چارچوب نظری طرح، منابع مختلف فارسی، عربی و انگلیسی مرتبط با موضوع مطالعه و حدود و ثغور مفاهیم و اصول، به طور دقیق، بررسی شد. پس از ساخت مدل پیشنهادی با توجه به مبانی مذکور، برای اعتبارسنجی و قابلیت کاربرد آن، ابعاد و مؤلفه‌های مدل را در قالب پرسشنامه‌ای طرح کردیم و خبرگان مدیریتی و علوم قرآنی این ابعاد و مؤلفه‌ها را بررسی کردند. بر اساس تحلیل نتایج به دست آمده از پرسشنامه، ابعاد عدالت که شامل توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است، به ترتیب، با میزان ۸۷ درصد، ۹۳ درصد و ۸۶ درصد تأیید شد. همچنین، اصلاحات مورد نظر خبرگان نیز در مدل مذکور اعمال شد و در نهایت، مدل نهایی تحقیق به دست آمد.

### پیشنهادها

**عملیاتی کردن مفهوم عدالت در سازمان:** با توجه به تأکید مستمر امام علی(ع) و نتایج آزمون مدل، شاخص‌هایی ملموس و عملیاتی جهت پیاده‌سازی عدالت سازمانی تأیید شد. بدیهی است که صرف دانستن این شاخص‌ها به منزله پیاده‌سازی عدالت نیست؛ بلکه این شاخص‌ها اصول راهنمایی برای مدیران سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی مفهوم عدالت‌اند.

پیاپی سازی عدالت سازمانی با توجه به مفاهیم بومی آن: در علوم مدیریت طبقه بندی های مختلفی از عدالت سازمانی و ابعاد و اصول آن ایجاد شده است و اصول زیاد و بعضاً متناقضی برای رعایت عدالت سازمانی بر شمرده شده است؛ اما آنچه در این نوشتار بیان شده است شاخص هایی از عدالت در کلام امام علی (ع) است که با توجه به فرهنگ جامعه ما و اهمیت رعایت اصول اسلامی در سازمان های ما، رعایت این اصول می تواند گامی، هر چند کوچک، در جهت بومی ساختن مفهوم عدالت و استفاده از شاخص های اسلامی در اجرای آن باشد.

**دید جامع نگرانه به مفهوم عدالت سازمانی:** همان طور که در این نوشتار نیز بحث شد، نگاه امام علی (ع) به مفهوم عدالت نگاهی جامع و فراگیر است که رعایت عدالت در همه ابعاد و اصول، اعم از اصول انسانی و غیر انسانی (همچون محیط پیرامون مان)، را شامل می شود. بنابراین، بر مدیران لازم است که دید خود را از مفهوم یک جانبه گرایانه، که همان توزیع برابر پیامدها بین افراد است، به دیدی جامع تغییر دهند.

در پایان، نیز خاطر نشان می کنیم آنچه در این نوشتار بیان شد خالی از اشکال نیست و امید است که این آغاز راه کسانی باشد که همواره سعی در استفاده و احیای اصول غنی اسلام دارند.

## منابع و مأخذ

۱. نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.
۲. ایرانزاده، سلیمان؛ اسدی، نازل (۱۳۸۸). «رابطه رفتار مدنی و عدالت سازمانی با خشنودی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی». *فراسوی مدیریت*، سال سوم، شماره ۱۰، صفحات ۴۳-۷۵.
۳. ایزدی، جهانبخش (۱۳۸۵). «آیین عدالت در آئینه امام علی (ع)». *نشریه راهبرد یاس*، شماره ۷، صفحات ۲۱۱-۲۲۸.
۴. براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). «رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد سازمانی در شرکت ذوب آهن اصفهان». *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳۳، صفحات ۹-۲۸.
۵. توسلی، حسین (۱۳۸۶). «رابطه حق و عدالت». *فصل‌نامه پژوهش‌های فلسفی کلامی دانشگاه قم*، سال هشتم، شماره اول، صفحات ۹۱-۱۰۹.
۶. خنیفر، حسین (۱۳۸۴). «ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی». *فرهنگ مدیریت*، سال سوم، شماره هشتم، صفحات ۱۴۶-۱۰۱.
۷. سید جوادین، سیدرضا؛ فراچی، محمد مهدی؛ طاهری‌عطار، غزاله (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی». *مدیریت بازرگانی*، دوره اول، شماره اول، صفحات ۷۰-۵۵.
۸. شریعتی، علی (۱۳۵۹). *تاریخ و شناخت ادیان*، مجموعه آثار، تهران، انتشارات تشیع.
۹. غفوری ورنو سفادرانی، محمدرضا؛ گل‌پرور محسن (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان». *نشریه مطالعات روانشناختی*، دوره پنجم، شماره ۴، صفحات ۱۴۸-۱۲۹.
۱۰. قورچیان، نادرقلی (۱۳۸۰). *برنامه‌ریزی ملی منطقه‌ای*. تهران، واحد علوم تحقیقات.



۱۱. گل پرور، محسن؛ نادی، محمدعلی (۱۳۸۹). «ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت». فصل‌نامه تحقیقات فرهنگی، دوره سوم، شماره ۹، صفحات ۲۰۷-۲۲۸.
۱۲. لطیفی، محمود (۱۳۸۴). «مبانی عدالت اجتماعی». نشریه حکومت اسلامی، سال دهم، شماره اول، صفحات ۸۴-۸۳.
۱۳. نادی، محمدعلی؛ مشفق، زهت‌الزمان؛ سیادت، سیدعلی (۱۳۸۸). «رابطه بین اعتماد معلمان به مدیر و سازمان با ادراک آنان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی در شهر اصفهان». نشریه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۲۴، صفحات ۴۲-۲۵.
14. Aryee, S. (2004). "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
15. Carash ; Spector , P.E. (2001) , "The role of justice in organizational a meta analysis". *Human Resource Management Review*, 13 , 178-189.
16. Cropanzano R.; Bowen D.; Gilliland S.W (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
17. DeConinck, b.(2010). "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust". *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355
18. Forret, M.; Sue Love, M.(2008). "Toward a theory of entrepreneurial state" *International journal of social Economics*, 28(9).
19. Gilliland, S. (2008). "The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs". *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.
20. Hoy Wayne K ; Tarter C. john (2004). "Organizational Justice in School: no justice without trust". *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
21. Kim, T ; Kim, W.G. ; Kim, H.B. (2008)., "The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word- of – mouth, and revisit intention in upscale hotels". *Tourism Management*, xxx, 1-12.
22. Lambert, Eric (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of criminal justice* , 31(2), 64-80.
23. Sitter, Victoria. L (2003). "Communication style as a predictor of interactional justice", *International leadership studies conference*, 1-20.