

## **The identification of the Components, Grounds, and Consequences of Organizational Justice Model Based on Islamic Values: The Case Study of Ardabil Education Department\***

Sevda Zarbi<sup>1</sup>, Alireza Amirkabiri<sup>2\*\*</sup>, Mohammad Reza Rabiee Mandejin<sup>2</sup>

1. PhD Student of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(Received: April 28, 2021; Accepted: September 12, 2021)

### **Abstract**

An examination of the previous studies on organizational justice shows that in general, each of those studies has expressed some certain features of this concept in the light of its own approach, focus, and purpose, and could not cover all organizational justice features based on Islamic values. As a result, this study tried to fill this gap by identifying the components and indices of distributive, procedural, and relational justice in Ardabil Education Department in the light of educational, economic, and administrative grounds in order to give in an organizational justice model based on Islamic values. Justice has an important role in increasing dynamism, performance, professional motivation, professional satisfaction, organizational commitment, citizenship behavior, etc., and so it is one of the issues attended by managers and employees. Accordingly, taking into account the sociocultural context of the Education departments, the study at hand was done to identify components, grounds, and consequences of an organizational justice model based on Islamic values. The study was exploratory in terms of data type and applied in terms of purpose. Moreover, because of the necessity of making inferences based on the main source for Islamic investigation (i.e., the noble Qur'an), the content analysis method based on Islamic studies was chosen as a qualitative research method. The participants of the study were 27 managers and experts of the qur'anic sciences field and Ardabil Province Education Department Human Resource, who were selected through purposive sampling. The data was collected from the noble Qur'an, Nahj al-balāgha, and Sharḥ ghurar al-ḥikam, and all verses whose interpretation was related to justice arena were studied and coded. Thematic analysis was used to analyze interviews (coding and determining primary and secondary themes). Data collection was carried out through in-depth semi-structured interviews, and the collected data was analyzed via MAXQDA. The findings showed that the organizational justice model based on Islamic values entails 3 dimensions, 11 components, and 90 indices. Moreover, the grounds and context required for the implementation of organizational justice and its consequences based on Islamic values were also determined.

### **Keywords**

organizational justice, Islamic values, education.

---

\* This paper is derived from a PhD dissertation.

\*\* **Corresponding Author, Email:** Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

## شناسایی مؤلفه‌ها، بستر و پیامدهای مدل عدالت سازمانی

### مبثنی بر ارزش‌های اسلامی

#### (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استان اردبیل)

سودا ضربی<sup>۱</sup>، علی‌رضا امیرکبیری<sup>۲\*</sup>، محمدرضا ربیعی مندجین<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۸ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱)

#### چکیده

بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه عدالت سازمانی نشان‌دهنده این موضوع است که در مجموع هر یک از پژوهش‌ها، با توجه به نوع رویکرد و تأکید و اهدافی که دنبال می‌کرده، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگی‌های عدالت سازمانی که بر مبنای ارزش‌های اسلامی باشد نیست. در این پژوهش تلاش شد این خلأ برطرف شود و مؤلفه‌ها و شاخص‌های عدالت توزیعی و روبه‌ای و مرادده‌ای اداره آموزش و پرورش، با در نظر گرفتن زمینه‌های آموزشی و اقتصادی و اداری، شناسایی شوند و مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ارائه شود. عدالت نقش مهمی در پویایی، بهبود عملکرد، انگیزش شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، و ... ایفا می‌کند و از این رو از موضوعات مورد توجه مدیران و کارکنان است. بر این اساس و با توجه به بافت فرهنگی-اجتماعی آموزش و پرورش پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه و بستر و پیامدهای مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی انجام شد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش بر حسب نوع داده اکتشافی و بر حسب هدف کاربردی است. همچنین، با توجه به ضرورت استنباط از اصلی‌ترین منبع اجتهاد دینی، یعنی قرآن کریم، از بین راهبردهای مختلف پژوهش کیفی، از راهبرد تحلیل محتوا مبتنی بر ارزش‌های اسلامی بهره برده شد. مشارکت کنندگان پژوهش را ۳۷ نفر از مدیران و استادان دانشگاهی و خبرگان در حوزه علوم قرآنی و منابع انسانی اداره آموزش و پرورش استان اردبیل تشکیل داده‌اند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها نیز از قرآن کریم و نهج البلاغه و شرح غررالحکم بهره برده شد و همه آیاتی که تفسیرشان در حوزه عدل و واژه‌های مرتبط بود مطالعه و کدگذاری شد. از روش تحلیل مضمون (تم) به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها (کدگذاری و تعیین تم‌های فرعی و اصلی) استفاده شد و گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته عمیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌های پژوهش بیانگر این موضوع بود که مدل نهایی عدالت سازمانی مشتمل بر ۳ بعد و ۱۱ مؤلفه و ۹۰ شاخص است. همچنین، زمینه و بسترهای لازم برای اجرای عدالت سازمانی و پیامدهای آن مبتنی بر ارزش‌های اسلامی نیز مشخص شدند.

#### کلیدواژگان

آموزش و پرورش، ارزش‌های اسلامی، عدالت سازمانی.

### مقدمه

آموزش و پرورش، به عنوان یک نهاد فرهنگی-اجتماعی، نقش اساسی و سرنوشت‌ساز در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که آینده کشور را می‌توان در آینده آموزش و پرورش امروز به نظاره نشست. هدف غایی نظام‌های آموزشی فراهم آوردن زمینه‌شناسایی و رشد و شکوفایی استعدادها و تعلیم و تربیت افراد به منظور حضور فعال و مؤثر در جامعه و انتقال فرهنگ و ارزش‌ها و اصول حاکم بر کشور به آنان است (Kelly 2016: 21). از این رو، منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها و آموزش و پرورش است که توجه به آن بر نحوه عملکرد و در نهایت موفقیت یک سازمان تأثیر دارد. با وجود این، عوامل گوناگونی همچون عدالت سازمانی، اشتیاق شغلی، و ... بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. فرایندهای عدالت و چگونگی رفتار با کارکنان در سازمان باورها، احساسات، نگرش‌ها، و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ادراکات معطوف به عدالت چون تحت تأثیر فضا و جو سازمان قرار می‌گیرد به عدالت سازمانی موسوم است که شامل ابعادی همچون عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت تعاملی یا ارتباطی است (خسروی‌زاده و همکاران ۱۳۹۸: ۵۷).

یکی از مهم‌ترین موضوعات ارزشی و مورد توجه و تأکید مدیریت منابع انسانی عدالت سازمانی است. توجه به این امر بیانگر اهمیتی است که مدیران برای نیروی انسانی، به عنوان یکی از سرمایه‌های باارزش، قائل هستند. از طرف دیگر، سازمان‌ها در فضای رقابتی در پی کسب رضایت مشتریان و جذب آنان اند که لازمه بقا و استمرار حیات آنهاست (عطافر و منصور ۱۳۹۱: ۱۱۱). از این رو، در دهه‌های گذشته اهمیت چگونگی برخورد سازمان‌ها با کارکنان خود چندبرابر شده است (Akram et al. 2019: 115). پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اظهار می‌کند که سازمان‌ها باید فقط به افرادی که برای سازمان‌ها کار می‌کنند بسترهای لازم برای خدمت به آن‌ها باشد. اخیراً، عدالت سازمانی برای بسیاری از محققان به نگرانی گسترده تبدیل شده است. رفتار سازمانی و نظریه سازمانی قلمرو عدالت سازمانی

را به عنوان یک مفهوم مهم و اقدامات سازمانی به مدیریت سازمانی نوین پیشنهاد می‌کند (Chen et al 2015: 3). با توجه به تلاش‌های گسترده، درخواست عدالت سازمانی برای کارکنان بلکه حفظ آن در کل سازمان منجر به اهمیت جدی فعالیت‌های سازمانی در ساختار و فرهنگ سازمانی شده است. این نه تنها برای رفاه حال کارمندان بلکه برای خود سازمان‌ها نیز مهم است. عدالت بهبودیافته ممکن است تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد و پایداری هر سازمان داشته باشد (Karkoulilian et al. 2016: 1863).

### بیان مسئله

عدالت در اسلام و به‌خصوص در قرآن و نهج‌البلاغه مفهومی عمیق و گسترده دارد. اندیشه عدالت‌خواهی در جامعه اسلامی و فراوانی گفت‌وگو درباره 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 دادرسی عادلانه، پاداش و کیفر عادلانه، و در نهایت زندگی متعادل در بعد فردی و اجتماعی جست‌وجو کرد (لطیفی ۱۳۸۴: ۸۳).

از نظر اسلام، عدالت علاوه بر اینکه یک فضیلت اخلاقی است یک قانون شرعی نیز هست که متناسب با مصالح کلان انسان و در پیوند با عدالت تکوینی از جانب شارع وضع شده است (غلامی و همکاران ۱۳۹۷: ۷۴). استاد علامه مصباح یزدی در کتاب اخلاق در قرآن و در بخش عدالت و ظلم بیان می‌کند که برخی می‌گویند حسن عدالت حکمی وجدانی است، برخی دیگر معتقدند که حکم عقل عملی است، و از دیدگاه سوم از نوع آرای مشهوره و محموده است. از دیدگاه خود ایشان حسن عدالت و لزوم رعایت آن در ادراکات عملی از جمله قضایای تحلیلی است و راز بدیهی بودنش نیز در تحلیلی بودن آن نهفته است. بنابراین عدالت را به معنای دادن حق به صاحب حق تعریف می‌کند و بیان می‌کند حق چیزی است که باید به ذی‌حق داده شود. از ترکیب این دو جمله نتیجه می‌گیرد که جمله «عدالت واجب است» بدین معناست که «آنچه را باید داد باید داد.» و در واقع واجب بودن عدالت امر بدیهی است (مصباح یزدی ۱۳۹۱: ج ۳، ۱۲۹ - ۱۳۰).

یکی از سازمان‌های بسیار مهم در هر جامعه‌ای سازمان آموزش و پرورش است که بنیان‌گذار پایه‌های اساسی رشد و بالندگی در هر جامعه است. آموزش و پرورش نیز مانند هر سازمان دیگری نیازمند کارکنانی است که بتوانند چرخ‌های سازمانی را در مسیر هدف به حرکت درآورند؛ کارکنانی که فراتر از شرح شغل خود تلاش کنند و سازمان را موطن خود بدانند. از گزارش‌ها و آمار چنین به دست می‌آید که در کشور ایران درباره عدالت سازمانی و جوانب وابسته، بر اساس ارزش‌های اسلامی، در قلمرو آموزش و پرورش هیچ مطالعه و تحقیق مدون و جامعی صورت نگرفته است. از آنجا که نظام جمهوری اسلامی، به عنوان یک نظام الهی - اسلامی نوپا و منحصر به فرد، خواهان اجرای عدالت اسلامی است، موضوع این پژوهش از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که با سنجش میزان عدالت سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی و بررسی آن بین کارکنان و معلمان در پی یافتن نتایج مفید و ارزشمند و نیز درصد یافتن عوامل مداخله‌گر در این زمینه‌هاست تا از آن طریق کیفیت کار و سطح آموزش سازمان و مدارس را ارتقا بخشد و با ارائه راهکارهای صحیح در مورد نحوه برخورد مناسب با کارکنان باعث افزایش راندمان و رضایت شغلی آن‌ها شود. بنابراین، اگر مدلی ساخته شود که جنبه‌های علمی را شامل شود باید از جهت بومی و دینی با فرهنگ ملی و اسلامی همخوانی داشته باشد. در این پژوهش قصد بر آن است که مؤلفه‌ها و بستر و پیامدهای مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد. چون در عصر حاضر نقش نظام‌های آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش فقط در علم‌آموزی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های شناختی، و آماده کردن کودکان و نوجوانان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی‌شود؛ بلکه کارکرد فرهنگی و تربیتی آن در پیشرفت و توسعه جوامع بسیار حائز اهمیت است (D'Angelo et al. 2016: 75).

امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها، نقش عدالت سازمانی بیش از پیش آشکار شده است و که از مولفه‌های مهم تحول در ساختار اداری آموزش و پرورش با توجه به تحولات محیط، تغییر سطح انتظارات جامعه شکل‌گیری

جو سالم و پیاده سازی عدالت سازمانی با توجه به اشکال مختلف آن در راستای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان فارغ از هر گونه چارچوب رسمی وظایف آن‌ها می‌باشد که امروزه یکی از آسیب‌های مهم در این زمینه این است که کارکنان صرفاً "به رفع تکلیف و سلب مسئولیت از امور بپردازند (کیامنی و ضامنی ۱۳۹۷). همین مسئله موجب نارضایتی و ایجاد پیامدهای منفی در نهایت کاهش بهره‌وری نظام آموزش و پرورش می‌شود. قطعاً توجه به توسعه پایدار در کشور و نیز سیاست‌های چشم‌انداز برنامه بیست ساله و نقشه راه آن در ساختار کلان آموزش و پرورش از همین مسیرها می‌گذرد. با توجه به حیات زیستی محقق در این سازمان یک از چالش‌های جدی که در نظام آموزش و پرورش به عنوان نهاد زیربنایی در امر تربیت و ساختار اداری وجود دارد این است که به علت کم‌رنگ شدن عدالت سازمانی کارکنان گله از عدم ادراک عدالت در این سیستم از جنبه مادی و معنوی را دارند و هر لحظه پایان حیات شغلی خود را می‌کنند. در حالی که افراد باید در سازمان زندگی کنند زیرا بخش عمده‌ای از عمر خود را در سازمان به سر می‌برند که این خسارات هنگفتی را برای نظام عظیم آموزش و پرورش در بردارد. از طرفی عدم همسویی نیازهای افراد و انتظارات از نقش کارکنان در عدم انطباق با قوانین و ساختار اداری در ادراک عدالت، عدم توجه و غفلت دست‌اندرکاران اداری و آموزشی در این زمینه پیامد زیانباری نظیر اهمال کاری، رهبری مخرب، فرسودگی شغلی، کاهش شدید بازدهی و عملکرد فردی مخصوصاً "رفتارهای سازمانی منفی را به دنبال داشته و در این سازمان روح نارضایتی را در آن‌ها تقویت نموده است (قنبری و معجونی ۱۴۰۰). بنابراین، شناسایی مؤلفه‌ها و همچنین بستر و پیامد عدالت سازمانی از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش، که نزدیک‌ترین افراد به ترویج عدالت بر مبنای ارزش‌های اسلامی هستند، ضروری است و این خلأ پژوهشی در پژوهش حاضر مد نظر است. با توجه به مطالب یادشده، در این پژوهش قصد بر آن است تا به شناسایی شاخص‌های مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش پرداخته شود. بنابراین دغدغه ذهن محقق این است که شاخص‌های مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش چیست؟

## پیشینه نظری پژوهش

### عدالت در اسلام

عدالت یعنی نهادن هر چیزی به جای خود و لفظی است که با معنایی وسیع در همه شئون آدمی حضور مؤثر دارد. همچنین، عدل یقیناً یک مفهوم مطلق است. گرچه ممکن است فعل عادلانه نسبی باشد، نسبی بودن فعل به معنی نسبی بودن مفهوم عدالت نیست. مثلاً عدم ادراک عدالت در توزیع امکانات و منابع جامعه یک عنوان کلی است که در ارتباط با عدل و ظلم نسبت یکسان دارد. حکومت باید در چارچوب عدالت بتواند از حقوق همه افراد به ویژه حقوق محرومان محافظت کند و اجرای این گونه قوانین در فضای بی طرفانه و مبتنی بر انعطاف نیازمند دستگاه قضایی مستقل و عاری از فساد است. اینکه تا چه حد میزان قوانین در یک جامعه واقعی هستند و می توان به اجرای آنها اطمینان داشت با آن یعنی عدالت ارزیابی می شود (اسکندری و دیگران ۱۴۰۰ (خسروپناه ۱۳۷۵)). برخی فقط خواستار عدالت در توزیع امکانات اقتصادی هستند. برخی تحقق آن را در جنبه های سیاسی و اجتماعی خواهان اند. عده ای نیز فراتر می روند و توزیع عادلانه معرفت و آگاهی ها را می جویند. و بالاخره افرادی نیز هستند که عدالت را چیزی فراتر از تقسیم و توزیع امکانات می دانند و به عدالت به عنوان یک ارزش و فضیلت که نه در خدمت زندگی بلکه زندگی در جهت نیل به چنین اهدافی است می نگرند. بنابراین، عدالت هم می تواند به مثابه روشی برای بهبود زندگی انسان ها تلقی شود و هم به مثابه فضیلتی که خود ارزش تلاش برای دستیابی و تحقق دارد. از این رو، آن گاه که به عدالت از نگاه انسان های نیازمند برابری و اعطای حقوق و توزیع منصفانه می نگریم از روش عدالت بهره می بریم و آن هنگام که فراتر از نیازهای مادی و معمولی عدالت را به مثابه فضیلتی درخور ستایش طلب می کنیم عدالت را به عنوان یک ارزش اخلاقی خواستاریم (کیخا ۱۳۸۵: ۲).

قانون عدالت هم یک قانون کلی و عمومی است و هر نوع داوری و حکومت را، چه در امور بزرگ چه در امور کوچک، شامل می شود (مکارم شیرازی ۱۳۸۹: ۲۶۶).

عدالت همراه مشتقات و وجوه و نظایرش به دو گونه فعلی و اسمی در قرآن آمده

است. «تعدیل کردن، به عدالت و مساوات رفتار کردن، به عدالت حکم کردن، انصاف دادن، عوض دادن، و ...» از وجوه فعلی و «برابر، مقدار، دادگری، فدیة، تحریف‌ناپذیری، زوال‌ناپذیری، و ...» از وجوه اسمی آن است (خرمشاهی ۱۳۷۷: ج ۲، ۱۴۴۲).

در قرآن لفظ عدل کاربردهای گوناگون دارد: «هر چند بکشید هرگز نتوانید در میان زنان به عدالت رفتار کنید.» که مراد از آن عدالت در محبت و علاقه قلبی است (نساء/ ۱۲۹). در آیه‌ای نیز آمده است: «شفاعتی از کسی پذیرفته نگردد و از کسی عوضی نستانند.» یعنی برابر گناه چیزی از شخصی گرفته نمی‌شود (بقره/ ۴۸) یا: «اگر برای رهایی خویش هر گونه فدیة دهند پذیرفته نخواهد شد.» (انعام/ ۷۰). در این آیه عدالت به معنای برابری آمده است. اما در آیه ۱ سوره انعام می‌فرماید: «با این همه کافران با پروردگار خویش دیگری را برابر می‌دانند.» و در آیه ۱۵۹ سوره اعراف می‌فرماید: «گروهی از قوم موسی هستند که مردم را به سوی حق هدایت می‌کنند و به عدالت رفتار می‌نمایند.» و بدین معناست که آنان درحالی‌که خود برحق هستند اهل هدایت و عدالت اند. همچنین در آیه ۱۸۱ سوره اعراف می‌فرماید: «از مخلوقان ما عده‌ای هستند که به حق راه می‌نمایند و به عدالت رفتار می‌کنند.» و در آیه ۵۸ سوره نساء می‌فرماید: «خداوند به شما امر می‌کند که امانت خود را به کسانی که متعلق به آن‌ها هستند پس دهید و وقتی بین مردم قضاوت می‌کنید با عدالت قضاوت کنید.»

### عدالت سازمانی و مفهوم آن

در علوم سازمانی، اصطلاح «عدالت سازمانی» می‌تواند به دو معنی، یکی جزئی و دیگری کلی و عام، درک شود. معنای جزئی به احکام خاص درباره انواع مختلف وقایع اشاره دارد. هنگام تصمیم‌گیری در مورد اینکه یک واقعه عادلانه یا ناعادلانه است افراد (گروه‌ها) از نظر اخلاقی مناسب هستند یا خیر. به طور عام‌تر، اصطلاح «عدالت سازمانی» نیز می‌تواند به مباحث علمی اشاره داشته باشد؛ یعنی این به دانش و آگاهی در مورد ارزیابی‌های منصفانه اشاره دارد؛ از جمله موضوعاتی درباره نحوه تدوین، ساختار ابعادی آن‌ها، و تأثیرات فردی و گروهی آن‌ها. به طور کلی، کارکنان وقتی درک می‌کنند با آن‌ها رفتار



عادلانه‌ای صورت گرفته است خوشایندتر- هم برای خود و هم برای کارفرمایان خود- جواب می‌دهند. آن‌ها وقتی بی‌عدالتی را در سازمان درک یا تجربه می‌کنند کمتر با حالت خوشایند جواب می‌دهند (Rupp et al. 2014: 160).

مفهوم عدالت به اندازه بشر قدیمی است (Lather & Kaur 2015: 8). طبق نظر روپ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) خاستگاه عدالت سازمانی ریشه در فلسفه اخلاقی دارد، از افلاطون و ارسطو شروع می‌شود و با ادامه فعالیت متفکرانی چون لاک، هابز، هیوم، هگل، مارکس، میل، و راولز ادامه می‌یابد. به گفته آن‌ها نوشته‌های اولیه در مورد عدالت عمدتاً بر آنچه جوامع انجام می‌دهند و اینکه افراد با یک‌دیگر چگونه رفتار می‌کنند متمرکز شده است. همان‌طور که لثرا و کور (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند عدالت از ابتدای تمدن بشری نگرانی انسان بوده است.

با توجه به اینکه یکی از نقش‌های مهم مدیران مربی‌گری است، لازم است توانمندی‌های مدیران در زمینه و بستر نظارت و راهنمایی کارکنان ارتقا یابد و در این خصوص ایجاد کارگاه‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی و تبادل تجربیات نقش مؤثرتری ایفا کنند. از طرفی فراهم کردن بسترهای لازم برای برنامه‌ریزی در ساختار آموزشی و سازمانی به گونه‌ای باشد که بتوان استعدادها و گوناگون را در این سیستم کشف کرد. بروز خلاقیت‌هایی علمی و هنری بر عهده نظام آموزش و پرورش است. بنابراین، موفقیت در ارائه خدمات در یک محیط سازمانی به رفتار کارمندان خط مقدم بستگی دارد. بسترهای قابل تحول در آموزش و پرورش را می‌توان تحت عناوین زیر بیان کرد:

الف) ساختار و تشکیلات درونی آموزش و پرورش

ب) دستگاه‌ها و سازمان‌ها و مراکز مؤثر بیرونی

حوزه درونی آموزش و پرورش باید بیشترین تغییرات را در بر بگیرد و اصولاً این بخش هدف اصلی در ایجاد تغییرات است که خود از دو قسمت اداری و آموزشی تشکیل شده است.

1. Rupp

2. Lather

بخش اداری ساختار سازمانی و ساختار تعلیم و تربیت به آن بخش از کار ستادی گفته می‌شود که در مقام تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و ایجاد هماهنگی در مورد آموزش بهتر در واحدهای آموزشی و اداری قرار دارد. یعنی هر تصمیمی که در این بخش گرفته می‌شود به طور طبیعی باید در مدارس و در کلاس‌های درس حتی در سازمان نمود پیدا کند. بنابراین، در ایجاد تحول اداری در این وزارتخانه باید این باور ایجاد شود که در سازمان صف و ستاد مکمل همدیگر و ادامه کار آموزشی است، نه انجام دادن امور صرفاً دستوری و بخشنامه‌ای. یعنی در تدوین برنامه‌ها و تعیین اهداف توسط این بخش باید کارمندان و معلمان و دیگر افراد ذی‌نفع نیز به کار گرفته شوند تا آن‌ها در این زمینه احساس بیگانگی نکنند. چون هر تصمیمی را باید آن‌ها اجرا کنند، بخش اداری باید در خدمت کارکنان و معلمان باشد. همان‌طور که معلم در خدمت دانش آموز است، مدیر نیز در سازمان باید خدمتگزار کارکنان باشد و از این نظر عدالت سازمانی نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند (Akram et al. 2016: 118). ادراک عدالت در رابطه با سه بعد (عدالت توزیعی و رویه‌ای و تعاملی) کارکنان را راضی و متعهد و وفادار به سازمان نگه می‌دارد (Aboagye 2015). این بدان معناست که در دنیای مدرن، با پیشرفت سازمان‌ها، مردم بیشتر به حقوق صاحبان سهام در محل کار، مانند تقسیم منابع و فرایند تصمیم‌گیری عادلانه و رفتار بین‌فردی برای همه، توجه می‌کنند (Lather & Kaur 2015: 9). همان‌طور که بسیاری از محققان تأیید کرده‌اند، عدالت سازمانی دارای سه بعد است؛ توزیعی، رویه‌ای، تعاملی (Bies 2015: 91). پیامدهای رفتاری کارکنان از مسائل مهمی است که سازمان‌های مختلف با آن درگیرند و مهم‌ترین این پیامدها که طی سالیان اخیر در مطالعات مدیریت و سازمان به آن توجه زیادی شده است رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، اشتیاق شغلی، و قصد ترک خدمت است. به خدمت گرفتن افرادی که بدون هیچ چشمداشتی و بدون توجه به انتظارات سازمان از آن‌ها کاملاً آگاهانه و خودجوش برای موفقیت سازمان در چالش هستند بسیار مهم است. زیرا روابط شخصی و بلندمدت میان کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند بر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان از خدمات دریافتی تأثیرگذار

باشد. این پیامدها تحت تأثیر مدیریت در سازمان قرار دارد و اگر مدیریت منابع انسانی کارش را به نحو مطلوب انجام دهد، پیامدهای رفتاری مناسبی در سازمان از سوی کارکنان دریافت خواهد کرد.

### تعریف و مفهوم ارزش و ارزش‌های اسلامی

طبق گفتهٔ عبدالباسط<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) ارزش‌ها شامل دیدگاه‌ها، اهداف آینده، آداب و رسوم، و سایر موارد هستند. ارزش در چیزی است که برای انسان واقعی و مفید و معیار چیزی باشد. ارزش معیار یا اصولی است که توسط خدا تعیین شده و به‌عنوان یک مرجع در مورد قضاوت، ارزیابی یا تصمیم‌گیری در مورد خوب یا بد بودن یا درست یا غلط بودن موضوع خاص عمل می‌کنند (فیضی<sup>۲</sup> ۲۰۱۰). از نظر محققان یکی از ارزش‌های زیربنایی ارزش‌های اسلام به معنای واقعی کلمه «وارا»<sup>۳</sup> است؛ به معنای خویش‌داری، محافظت، مراقبت از خود تا دچار حادثه نشوید. به طور خلاصه وارا می‌تواند خلوص نفس تعبیر شود. از نظر عبدالماجد<sup>۴</sup> (۱۹۹۳: ۱۱۰) ارزش مفهومی انتزاعی در بشر و جامعه در مورد حقوقی است که خوب یا بد در نظر گرفته می‌شوند. می‌توان نتیجه گرفت که ارزش دارای معنا و عملکرد متفاوت است. ارزش می‌تواند چیزی قابل شمارش مانند عدد یا چیزی انتزاعی مانند احساس انسانیت باشد (Habibi & Santoso 2019).

ارزش‌ها از دیدگاه اسلام با ارزش‌های عرفی الزاماً یکسان نیستند. ارزش‌های اسلامی ارزش‌های ره‌آورد وحی و عملکرد و سیرهٔ معصومان<sup>۵</sup> (آیات و روایات) است. یکی از ویژگی‌های برجسته‌ای که ارزش‌های دینی را از ارزش‌های اجتماعی متمایز کرده است مطلق بودن ارزش‌های الهی است؛ درحالی‌که ارزش‌های اجتماعی نسبی‌اند و اگر برخی از ارزش‌ها در همهٔ جوامع یکسان است آن دسته از ارزش‌هایی است که بشر با تکیه بر عقل خدادادی، که ما آن را یکی از ابزار کشف ارادهٔ الهی می‌دانیم، بدان دست یافته است (پوریانی ۱۳۸۵).

1. Abdul-Basit

2. Feizi

3. wara

4. Abdul-Majid

دین اسلام با تعالیم توسعه یافته علوم اسلامی ارتباط نزدیک دارد. منابع دینی یا آموزه‌های اسلام قرآن و حدیث است. در دین اسلام مهم‌ترین منبع ارزش‌های اسلامی قرآن کریم است و هدف آن تبیین جهان‌بینی مدیریت، چارچوبی برای ایجاد اصول و قواعد راهنما، و ارائه الگو و فنون مدیریتی عادلانه برای سعادت دنیوی و اخروی است. با استفاده از عقل، به عنوان سومین منبع تعالیم اسلامی، انسان‌هایی که شرایط یادشده را دارند یک جزء از آیین اسلامی را تشکیل می‌دهند که شامل عقاید و شرع و اخلاق است. در شرح زیر رابطه دین اسلامی با علوم اسلامی، که دین اسلامی را به آموزه‌های اسلامی توسعه می‌دهد، توضیح داده می‌شود (Ali 1998). پوریانی (۱۳۸۷) با بررسی نظام ارزشی از دیدگاه اسلام معتقد است که سامانه ارزش‌های اسلامی با ورودی ایمان آغاز می‌شود و عمل به این ارزش‌ها کمال انسان و قرب پروردگار را در پی دارد. علی احمدی (۱۳۸۳) حق محوری، آخرت‌گرایی، عدالت‌طلبی، معنویت‌طلبی، تواضع، صداقت، خدامحوری، و وحی‌گرایی را ارزش‌های اسلامی معرفی می‌کند. دعایی و همکارانش (۱۳۹۴) در تحقیق خود سه ارزش تقوی و سعه صدر و توکل را در بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه قرار دادند. زمانی که سخن از رضایتمندی کارکنان و مدیریت منابع انسانی به شیوه اسلامی می‌شود همه مراحل استخدام، جذب، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد ایشان، جبران خدمات و ارائه دستمزد را نیز شامل می‌شود. اگر سازمان آموزش و پرورش به شیوه اسلامی مدیریت شود، در همه مراحل باید عدالت سرلوحه کارها باشد و همگان از عدالت مسلط در سازمان بهره‌مند باشند؛ عدالتی که بر پایه صداقت است و پیامدهای رفتاری مثبت برای سازمان و جامعه به ارمغان می‌آورد.

### پیشینه تحقیق

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده بین پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشی که در مورد ارائه مدل یا الگوی عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی باشد خیلی محدود بود و تنها چند مورد پیدا شد که در ادامه توضیح آن می‌آید. جمشیدی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی به «طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر

خبرگان» پرداختند. در این پژوهش، با توجه به پیشینه نظری تحقیق و با استفاده از مدل عدالت سازمانی، شامل ابعاد مراوده‌ای (تعاملی) و توزیعی و رویه‌ای، نتایج حاکی از آن بود که این پژوهش به بومی‌سازی فرهنگ و رعایت اصول اسلامی در سازمان توجه دارد. نوری خندان و دیگران در سال (۱۴۰۰) به طراحی مدل افزایشی عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش مشهد پرداختند. جامعه آماری پژوهش را مدیران و معاونان نواحی هفت‌گانه مشهد تشکیل می‌دادند روش تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده از ابزار پرسشنامه بود یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی دارای عدالت بعد (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی) و ۱۱ مولفه می‌باشد و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مولفه بوده نتایج حاصله از طراحی مدل نشان داد که عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان نقش موثری دارد، لذا می‌توان انتظار داشت که ارزش‌های فرهنگی اخلاقی برافزایش عدالت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش تاثیر بگذارد. افجه و همکارانش (۱۳۹۳) به بررسی «طراحی مدل جامع عدالت سازمانی اسلامی» پرداختند. در این پژوهش از بین راهبردهای مختلف پژوهش کیفی از راهبرد تحلیل محتوا مبتنی بر مبانی و ارزش‌های اسلامی بهره برده شد. جامعه آماری این تحقیق استادان مدیریت و علوم قرآنی بودند. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۳۵ مفهوم در سه بعد عدالت سازمانی شد که بعد از تجزیه و تحلیل مفاهیم مشخص شد عدالت رویه‌ای درک انصاف از رویه‌ها و فراگردهای مربوط به پیامدها را بیان می‌کند و عدالت تعاملی کیفیت ارتباطات و تعاملات اجتماعی را و فرایند تخصیص با ارزش‌های اخلاقی و وجدانی سازگار است. در پیشینه مدل‌های خارجی، جواهر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) به بررسی مدل عدالت سازمانی و پرخاشگری کاری پرداخته و سه بعد عدالت را بررسی کرده است. نتایج حاصله نشان داده عدم ادراک عدالت در سازمان به خشم کاری و حتی آسیب به اهداف سازمانی منجر می‌شود. سوزان مسترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل هرمی از عدالت سازمانی در: ارتباط ادراک کارکنان و مشتریان از واکنش و انصاف کارکنان در دانشگاه پرداخت که با توجه به بررسی سه بعد عدالت سازمانی روابط منصفانه مدیران با

1. Jawahar  
2. Masterson

کارمندان منجر به تعهد سازمانی بیشتر و کارمندان با مشتریان باعث بهبود مشتری‌مداری و درک منصفانه باعث بهبود تعامل بین کارکنان و گسترش عدالت در سازمان می‌شود. تینا نباتچی و همکارانش (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شش‌عاملی عدالت سازمانی و میانجی‌گری کاری» به این نتیجه رسیدند که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی، عدالت بین‌فردی در مدل نقش واسطه را ایفا می‌کنند که چهار بعد عدالت اثر متقابل بر مشتریان و سازمان دارد و نتیجه آن ایجاد تعهد سازمانی است. همان‌طور که بیان شد، عدالت از جنبه‌های مختلف بررسی شده است و اکثر پژوهش‌ها با استفاده از روش‌های تحلیل محتوا و روش توصیفی - پیمایشی به تخمین رابطه عدالت سازمانی با سایر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند و پژوهش‌های خیلی کمی به توسعه مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش پرداخته‌اند و اغلب این‌گونه پژوهش‌ها هم به صورت ترکیبی (آمیخته) نبوده‌اند. بنابراین، تازگی این پژوهش بیشتر در آمیخته بودن آن است و به دو صورت کیفی و کمی به موضوع عدالت سازمانی در آموزش و پرورش با استفاده از ارزش‌های اسلامی پرداخته است و این پژوهش‌ها نشان‌دهنده خلأ مطالعاتی در مقایسه با تحقیق حاضر و اشاره به ارزش‌های بومی - فرهنگی هستند.

### روش و ابزار تحقیق

این پژوهش جزء پژوهش‌های کیفی به روش تحلیل مضمون است و ابزار اندازه‌گیری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. بنابراین، ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید استادان راهنما و مشاور (گفتنی است این پژوهش اقتباس از رساله دکتری است) با استفاده از معیارهای مشخص در پروتکل، از جمله رعایت اصول اخلاقی اقدام به مصاحبه گردید... مشارکت‌کنندگان پژوهش (جامعه آماری) را استادان دارای حداقل مدرک دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی و علوم قرآنی و معارف اسلامی با سابقه خدمت حداقل ده سال و مدیران آموزش و پرورش که حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و سابقه خدمت حداقل پانزده سال بودند تشکیل دادند و تعداد نمونه آماری برابر با ۲۷ نفر به صورت هدفمند معیاری انتخاب شد و پایان نمونه‌گیری از طریق اشباع نظری در نظر گرفته شد.

جدول ۱. افراد مصاحبه‌شونده

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت فعلی
۱	دکتری	۲۸	رئیس سرگروه محتوای درسی اداره آب اردبیل - استاد دانشگاه در حوزه علوم تربیتی
۲	دکتری	۳۴	رئیس گزینش اداره آب اردبیل - استاد دانشگاه در حوزه مدیریت آموزشی
۳	دکتری	۲۹	کارشناس مشاوره و آسیب‌های اجتماعی اداره آب اردبیل - استاد دانشگاه در حوزه فقه و علوم قرآنی
۴	دکتری	۲۸	رئیس خدمات مشاوره و روان‌شناختی اداره کل آب اردبیل - در حوزه رفتار سازمانی
۵	دکتری	۳۰	رئیس مدارس استثنایی اداره آب اردبیل - استاد دانشگاه در حوزه الهیات و معارف اسلامی
۶	دکتری	۲۵	معاون تعاون آب ناحیه ۲ اردبیل - در حوزه مدیریت دولتی
۷	دکتری	۲۳	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل - در حوزه فقه و مبانی حقوق
۸	دکتری	۱۵	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور در حوزه فلسفه و کلام اسلامی
۹	دکتری	۲۷	رئیس کارگزینی آب ناحیه ۲ اردبیل - در حوزه منابع انسانی
۱۰	ارشد	۳۰	کارشناس بازرسی آب ناحیه ۱ اردبیل
۱۱	ارشد	۳۰	معاون آموزش ابتدایی اداره کل آب اردبیل
۱۲	ارشد	۳۰	رئیس حراست آب ناحیه ۱ اردبیل
۱۳	ارشد	۲۹	رئیس بازرسی آب ناحیه ۲ اردبیل
۱۴	ارشد	۲۳	معاون متوسطه آب ناحیه ۲ اردبیل
۱۵	ارشد	۲۹	معاون پشتیبانی آب ناحیه ۲ اردبیل
۱۶	ارشد	۲۹	معاون پرورشی آب ناحیه ۲ اردبیل
۱۷	ارشد	۲۵	معاون آموزش ابتدایی ناحیه ۱ آب اردبیل
۱۸	ارشد	۲۹	معاون توسعه و برنامه‌ریزی منابع انسانی ناحیه ۱ اردبیل
۱۹	ارشد	۲۵	رئیس آب ناحیه ۱ اردبیل
۲۰	ارشد	۳۲	رئیس آب ناحیه ۲ اردبیل
۲۱	ارشد	۱۸	کارشناس انجمن اولیا و مربیان آب ناحیه ۲ اردبیل
۲۲	ارشد	۳۲	کارشناس مشاوره اداره کل آب اردبیل
۲۳	ارشد	۲۰	کارشناس معاون متوسطه اداره کل آب اردبیل
۲۴	ارشد	۳۰	رئیس اداره امور شاهد و ایثارگران اداره کل آب اردبیل
۲۵	ارشد	۳۱	کارشناس ضمن خدمت آب ناحیه ۲ اردبیل
۲۶	کارشناسی	۳۰	رئیس آب ناحیه ۱ اردبیل
۲۷	کارشناسی	۳۰	رئیس آب ناحیه ۲ اردبیل

تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از تحلیل مضمون یا تم براون<sup>۱</sup> و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت و نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش MAXQDA بود. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک ۲۰۰۶). برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه، از روش مثلث‌سازی منابع داده استفاده شد. سه نوع مثلث‌سازی (سه‌سویه‌سازی) وجود دارد و در این پژوهش از آن استفاده شده است: الف) مثلث‌سازی داده‌ها: جمع‌آوری داده‌ها در مکان‌ها و زمان‌ها و از افراد مختلف صورت گرفت؛ ب) مثلث‌سازی بررسی‌کننده: بیش از یک مصاحبه‌گر استفاده شد؛ ج) مثلث‌سازی نظری: ارزیابی داده‌ها از دیدگاه‌های مختلف بررسی شد. برای تأمین پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. بدین منظور از مفهوم آزمون قابلیت اعتماد، جهت تأیید دقت علمی و عناصر چهارگانه آن، راهبردهای متعددی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هر یک از این راهبردها و معیارها اقدامات مورد نیاز با توجه به هر معیار انجام گرفت (رضوی و همکاران ۱۳۹۳). بر این اساس، در این پژوهش

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین شامل تجزیه متن، اکتشاف متن، و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها به دست آمد که به تفصیل در ادامه توضیح داده شده است.

۱. **تحویل متن:** در گام نخست، ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده به صورت مکتوب درآمد. سپس یادداشت‌ها طی جلسات مصاحبه‌ها تکمیل شد. پس از آن، با مطالعه دقیق متون، ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده همه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر یک کدی اختصاص داده شد. این کار برای هر یک از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای



پیشین به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در این پژوهش ۴۳۰ کد از مصاحبه‌ها شناسایی و با حذف کدهای مشترک در ۳۲۵ مضمون پایه دسته‌بندی شدند.

**۲. تبدیل مضامین:** پس از دست یافتن به مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله تلاش شد با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه به مضامین انتزاعی تری دست یابیم که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر و فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در این مرحله ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد.

**۳. کشف و توصیف شبکه مضامین:** با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط ۳ مضمون فراگیر شامل: الف) عدالت توزیعی؛ ب) عدالت رویه‌ای؛ ج) عدالت مراوده‌ای استخراج شد که در ادامه به جزئیات آن پرداخته می‌شود. به همین دلیل سه سؤال در زمینه عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی مطرح و به ترتیب بر اساس سؤال‌های مطرح‌شده یافته‌ها تشریح می‌شود.

سؤال اول: مضامین سازمان دهنده اصلی و فرعی عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟  
برای دستیابی به پاسخ سؤال بالا، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت که نمونه‌ای از آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

در جدول ۳ ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده همراه شاخص‌های شناسایی‌شده نشان داده شده است. جهت استخراج جدول جدول (۳)، ابتدا مفاهیم و کدهای معنادار از متن مصاحبه‌ها همانند جدول (۲) استخراج شد. سپس کدهایی که به لحاظ معنایی شبیه هم بودند در یک دسته قرار گرفتند. همچنین در این مرحله کدهای مشابه و تکراری (به جز یکی از آن‌ها) حذف شدند و در نهایت شاخص‌ها و ابعاد آن (مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی و نام‌گذاری شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سه مضمون اصلی عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و در یازده مضمون سازمان‌دهنده فرعی دسته‌بندی شدند.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای احصاشده از مصاحبه

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
رفتار برابر با همه کارکنان	عدالت سازمانی یعنی اینکه با کارکنان در سازمان و با دانش‌آموزان در مناطق محروم و
پشتیبانی از حق و حقوق منابع انسانی	دارا در یک سطح رفتار شود. با توجه به اینکه آپ با تعلیم و تربیت دانش‌آموزان
استفاده از افراد توانمند در پست‌های مربوط به خود	سروکار دارد، جهت پاسداری از حق و حقوق دانش‌آموزان و کارکنان، از افراد توانمند
سازماندهی کارکنان بر اساس شایستگی	در پست‌های مدیریتی و آموزشی و سازمانی استفاده شود. یعنی همکاران فرهنگی در
پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شرح وظایف و دوری از سیاسی کاری	سازماندهی نیروی انسانی و سازماندهی طبق امتیازات خود و بر اساس دیدگاه و
طرفداری از حقوق متوازن امکانات و منابع	رویکردشان تعهد و تخصص داشته باشند و حقوق و مزایای آن‌ها بر اساس شرح
ایجاد فرصت برابر سازمانی	وظایف و میزان کارآیی در سازمان به آن‌ها تعلق گیرد.
ارزیابی بر حسب عملکرد نه روابط سازماندهی کارکنان بر اساس توانمندی	در آپ عدالت سازمانی اکثراً وابسته به جناح‌های سیاسی است.
	حق و حقوق ایجاد شده برای کلیه کارکنان آپ را شامل شود
	توزیع متوازن امکانات بین همه کارکنان
	– ایجاد فرصت برابر با رعایت عدالت در استفاده از فرصت‌های سازمانی و آموزشی.
	مبنای عملکرد افراد با توجه به عدالت سازمانی در آپ و ارزیابی‌ها صرفاً میزان بازدهی
	مؤثر در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی و اداری باشد، نه کارهای سیاسی و روابطی.
	آپ زیرمجموعه سازمان‌های دولتی یک نقطه تلاقی حاکمیت با مردم است و اینکه هر
	کس بر اساس پتانسیل و داشته خود در جای خود قرار بگیرد.

جدول ۳. دسته‌بندی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده، و پایه سه بعد عدالت سازمانی

مضمون فراگیر	مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه (شاخص‌ها)
عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	اصل برابری و مساوات	استخدام از طریق قوانین مصوب، عدم تبعیض در اجرای قوانین، دوری از دست‌درازی در حقوق دیگران پرهیز از ، انتصاب و استخدام بر اساس معیارهای اسلامی، برابری دستمزد بر اساس شایستگی شغلی، عدم افراط و تفریط در پاداش‌ها	
	عدالت توزیعی	ارزش خدمات را ناچیز نشمردن، پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد، اعطای پاداش بر اساس عملکرد، ارتقا بر اساس عملکرد و تخصص و دانش، اعطای مسئولیت‌ها و دادن حق به صاحب حق، تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشتن، امانت‌داری، لحاظ تفاوت‌های فردی انتصاب‌ها	
	اصل نیاز	توجه به وضع معیشتی کارکنان، تأمین رفاه کارکنان، توجه به کارکنان در مواجهه با مشکلات، رفع مشکلات طبقات پایین و ادای حق آن‌ها، توزیع عادلانه امکانات و منابع	
	عدالت رویه‌ای	عمل به قول‌های داده شده، پایداری در شغل، پایبندی به اخلاقیات، حفظ معنویت سازمانی، تعهد به شغل، برخورداری از تقوا، پایبندی به اصول سازمانی، رعایت حلال و حرام، عدم تعارض در گفتار، ترویج دین‌داری	

## ادامه جدول ۳. دسته‌بندی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده، و پایه سه بعد عدالت سازمانی

مضمون فراگیر	مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه (شاخص‌ها)
		عدم تعصب	پرهیز از تعصب غیرمنطقی، عدم تبعیض، عدم اعمال نظر شخصی در تصمیمات، تصمیم بر حسب قوانین، اعتماد به نفس مرجع تصمیم‌گیری، برابری همگان در برابر قانون، تصمیم‌گیری به دور از احساسات، اختیار عمل، استقلال شغلی، احساس آزادی کارکنان، تقدم تخصص بر تعهد
		صحت (درستی)	شایسته‌سالاری و عدالت در گزینش، افزایش توانمندی، جذب و استخدام، رسیدگی به همکاران، شفاف‌سازی راهکارها، برخورداری از علم و دانش، عدم قضاوت سطحی، سخت‌کوش و فعال، تصمیم‌گیری برای کارکنان، نمایندگی همه افراد ذی‌نفع، فرصت‌های شغلی برابر، نمایندگی همه افراد ذی‌نفع، همه را به یک چشم نگاه کردن، فرصت‌های شغلی برابر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، افزایش توانمندی، رسیدگی به نیاز همه کارکنان، تصمیم‌گیری مناسب برای کل کارکنان
		تصحیح	فرصت اصلاح اشتباهات، نهادینه‌سازی امر به معروف و نهی از منکر، اقدامات انضباطی عادلانه، گذشت کردن هنگام مشاهده اشتباه‌ها، دوری از پیمان‌شکنی و نقض قرارداد، عدم انتقام‌جویی
		اخلاق	مسئولیت‌پذیری، متعهد، مهربان، خوش‌اخلاق، دوری از اسراف، دوری از تکبر و غرور، دوری از میج‌گیری در سازمان و رفتارهای انحرافی در کار، عدم انتقام‌جویی، برخورداری از پشتوانه قوی معنوی و مذهبی
		احترام و اعتماد	احترام به کارکنان، فروتنی نسبت به کارکنان و ذی‌نفعان، مهربانی با همگان، احساس برادری دینی، احترام به حقوق شهروندان، احسان به افراد، اعتماد به زیردستان، پنهان نگه داشتن عیب‌ها، اخلاص، اعتمادسازی عمومی توسط مدیران، برخورد مناسب، حفظ کرامت انسانی، داشتن روابط حسنه با هم
	عدالت مراوده‌ای	علاقه‌مندی، توجه، ارتباطات	انتقادپذیری، توجه به کارکنان، نرم‌خویی با کارکنان، فروتنی، تواضع داشتن، در میان کارکنان بودن، دوری از خودبزرگ‌بینی، فروخوردن خشم، دلسوز بودن، افتادگی نسبت به کارکنان، بها دادن به باورها و اعتقادات کارکنان
		تصمیمات روشن و توضیحات کافی	شفاف‌سازی، صراحت در گفتار و تصمیمات، توضیح و تشریح فعالیت‌ها، عدم پنهان‌کاری، ارائه اطلاعات و توضیحات تا حد ممکن، اشتراک‌گذاری اطلاعات، وجدان کاری

سؤال دوم: زمینه و بستر عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان

آموزش و پرورش شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش نیز از ابزار مصاحبه استفاده شد و نتایج به شناسایی کدهای مختلف انجامید که در جدول ۵ نشان داده شده است. گفتنی است زمینه و بستر عدالت سازمانی مضمون اصلی شناخته می‌شود و از آنجا که کدهای شناسایی شده به جهت معنایی قرابت بیشتری با یکدیگر دارند، همه کدها زیر عنوان «زمینه و بستر عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» بیان شده‌اند و مضامین فرعی برای آن‌ها ذکر نشده است.

جدول ۴. دسته‌بندی کدهای مربوط به زمینه و بستر عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی

مضمون اصلی	مضامین پایه (شاخص‌ها)
زمینه و بستر عدالت سازمانی	اجرای قوانین و مقررات، ایجاد فرهنگ سازمانی مطابق با معیارهای اسلامی، سازماندهی نیروی انسانی در چارچوب ارزش‌های اسلامی، احساس عدالت از سوی کارکنان، نمود ارزش‌های اسلامی در رفتار و افکار مدیران، عادلانه بودن حقوق و مزایای کارکنان، حسن خلق مدیران، بالا بودن آگاهی و شعور دینی، عادلانه بودن حقوق و مزایا، ارائه الگوی حجاب و عفاف در سازمان، برقراری قانون و مقررات بین کارکنان، ورود و خروج کارکنان از طریق دستگاه هوشمند، ارائه طرح‌های لازم جهت همکاری با سازمان‌های آموزشی، برخورد منصفانه با خاطیان، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، ارتقای سلامت اداری، احساس و انتخاب آزادانه کارکنان، شفاف‌سازی راهکارها، استفاده از فناوری‌های علمی به‌روز، تخصص و کارآیی، نظارت بر اصول و ضوابط اجرایی، نگاه همه‌جانبه به امر تربیت اسلامی، استفاده از مدیریت مشارکتی، انتصاب و به‌کارگیری کارکنان بااستعداد، انتصاب مدیران با الگوهای اسلامی، توسعه فضیلت و کرامت انسانی، نگاه‌داشت و آموزش ضمن خدمت، توسعه مسئولیت‌پذیری، نهادینه‌سازی عدالت در سازمان، جلب مشارکت کارکنان در زمینه بهبود فعالیت، فراهم‌سازی وجدان و تعهد کاری در سازمان، انسجام سازمانی، اهتمام جدی بر تقویت ارزش‌های دینی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، کنترل و نظارت بر تعیین ضوابط توزیع نیروهای جدیدالاستخدام، استفاده از فناوری‌های نوین هم‌سو با عدالت سازمانی، سازماندهی نیروی انسانی در چارچوب ارزش‌های اسلامی و دینی، نهادینه‌سازی عدالت در سازمان

سؤال سوم: پیامدهای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان

آموزش و پرورش شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

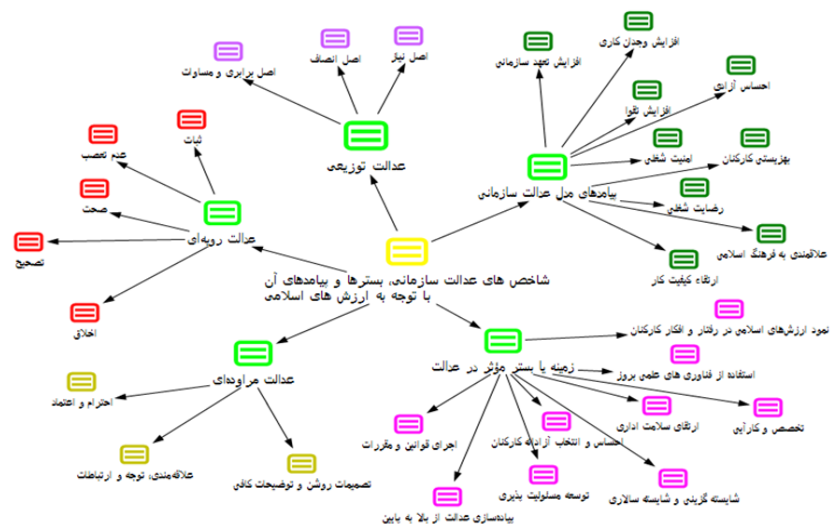
برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش نیز از ابزار مصاحبه استفاده شد. با توجه به اینکه

نتایج ریز این سؤالات در پایان‌نامه آمده است و به دلیل محدودیت حجم مقاله، در اینجا به

خلاصه مطالب اشاره شده است. از طرفی پیامدهای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی مضمون اصلی شناخته می‌شود و از آنجا که کدهای شناسایی شده به جهت معنایی قرابت بیشتری با یکدیگر دارند، همه کدها زیر عنوان «پیامدهای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی» بیان شده‌اند و مضامین فرعی برای آنها ذکر نشده است.

جدول ۵. دسته‌بندی کدهای مربوط به پیامدهای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی

مضمون اصلی	مضامین پایه (شاخص‌ها)
پیامد عدالت سازمانی	ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان، ارتقای کیفیت کار، احقاق حقوق، افزایش تعهد سازمانی، ایجاد فضای معنوی، سلامت سازمانی، عدم بروز رفتارهای انتقام‌جویانه و ناهنجار، کاهش ناهنجاری‌ها، تعهد سازمانی، افزایش تقوا، رعایت بهداشت فردی و روانی، آرامش سازمانی، دوری از فریب و گناه، افزایش وجدان کاری، سازگاری، امنیت شغلی، جوانمردی و حفظ کرامت، رضایت شغلی، دارا بودن وحدت فرماندهی، نشاط سازمانی، بهزیستی کارکنان، اعتماد سازمانی، ایجاد جو سازمانی سالم، احساس تعلق خاطر به سازمان، رضایتمندی همه عوامل سازمانی، نگرش مثبت به هویت سازمانی، علاقه‌مندی به اسلام، مشارکت در تصمیم‌گیری، شایسته‌سالاری، عدم ترک سازمان، برقراری عدالت اجتماعی، ترویج ارزش‌های اسلامی، امنیت شغلی، جوانمردی و حفظ کرامت، ایمان و امانت‌داری، احساس آزادی عمل، علاقه‌مندی به فرهنگ اسلامی، رشد اخلاقی



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که در جدول‌ها و شکل ۱ نشان داده شد، ابعاد و مؤلفه و شاخص‌های عدالت سازمانی همراه بستر و پیامدهای آن بر اساس ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش با استفاده از پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های صورت گرفته با استادان و متخصصان و خبرگان در حوزه علوم قرآنی و منابع انسانی شامل سه بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای و مرادده‌ای و شاخص‌های زمینه یا بستر و پیامدهای مدل هستند. بنابراین مدل مفهومی تحقیق برای شکل‌گیری عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی بر اساس یافته‌های پژوهش مستخرج از نرم‌افزار Maxqda ترسیم شد که در شکل ۱ نشان داده شد.

### بحث و نتیجه

هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه و بستر و پیامدهای مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی بود. سؤال اصلی این پژوهش آن بود که مؤلفه و بستر و پیامد عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی چیست؟ نتایج نشان داد یکی از ابعاد شناسایی شده برای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان آموزش و پرورش عدالت توزیعی است. عدالت توزیعی به این واقعیت اشاره دارد که همه کارکنان به طور یکسان رفتار نمی‌کنند؛ یعنی تخصیص نتایج در محل کار متفاوت است. عدالت توزیعی به سه مضمون فرعی اصل برابری و مساوات، اصل انصاف، و اصل نیاز و نوزده مضمون پایه دسته‌بندی شده است. فرد عدالت توزیعی را یک سهام عدالت در حین محاسبه نسبت سهم خود به نتایج دریافتی و مقایسه نسبت خود با نسبت افراد مشابه می‌داند. این بدان معناست که عدالت توزیعی به منصفانه بودن درک نتایج کارهایی است که یک کارمند از سازمان دریافت می‌کند. بعد دیگر شناسایی شده برای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمان آموزش و پرورش عدالت رویه‌ای است. عدالت رویه‌ای به موضوعات عدالت مربوط به روش‌ها و سازوکارها و فرایندهای استفاده شده برای تعیین نتایج اشاره دارد. عدالت رویه‌ای در ۵ مضمون سازمان دهنده فرعی از جمله ثبات، عدم تعصب، صحت یا درستی، نمایندگی همه افراد ذی‌نفع، تصحیح و اخلاق و ۳۳ شاخص دسته‌بندی شده است. اگر فرایند و رویه‌های مدیریتی منصفانه تلقی شود، در این صورت کارکنان رضایت بیشتری پیدا می‌کنند و به احتمال

زیاد نگرش مثبتی به تصمیمات مدیریت شکل می‌دهند که به طور غیرمستقیم می‌تواند منجر به تعارض کمتری بین کارفرما و کارمندان شود. علاوه بر بعد عدالت اعتقادی، که بالاترین سطح از بین ابعاد عدالت سازمانی در پژوهش‌های افجه و نقی‌پور (۱۳۹۳) شناسایی شده، می‌توان به ابعاد دیگری از جمله عدالت فقهی و اخلاقی اشاره کرد که مفاهیم اولیه در آن‌ها نسبت به تحقیق حاضر به شکلی متفاوت به دست آمده است و میزان تأیید روایی و پایایی سه بعد تحقیق حاضر و زمینه و پیامد آن بالاترین سطح را دارد. پس می‌توان بیان کرد که پس می‌توان بیان کرد که تحقیق حاضر بطور کلی عدالت را از منظر ارزش‌های اسلامی مورد بررسی قرار داده در حالیکه تحقیق افجه و نقی‌پور فر عدالت را در چارچوب الگوی اسلامی - ایرانی مورد پژوهش قرار داده که نتیجه این تحقیق با تحقیق حاضر ناهمسو بوده است. در این پژوهش، علاوه بر شاخص‌های عدالت سازمانی، زمینه و بستر و پیامدهای عدالت سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در سازمان آموزش و پرورش شناسایی شده است.

بعد سومی که برای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی شناسایی شده عدالت تعاملی است. اگر کارکنان رفتار منصفانه‌ای را از سازمان‌هایشان درک کنند، انگیزه خواهند داشت و بیشتر مایل خواهند بود دانش خود را با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند. با این حال، عدالت پدیده‌ای دوجانبه نیست و ممکن است دیدگاه‌های مختلفی از عدالت در دید کارکنان باشد. واقعیت این است که به اشتراک گذاری دانش حاصل رفتار خودانگیزی است؛ بنابراین، اگر کارکنان تحریک نشوند، شانس انتقال دانش فردی به دانش سازمانی بسیار اندک است. در نتیجه، سازمان‌ها بایستی محیط کار انگیزشی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا دانش خود را به صورت داوطلبانه به اشتراک بگذارند (امیر حسنی و دیگران ۱۳۹۸). عدالت تعاملی از سه مضمون فرعی شامل احترام و اعتماد، علاقه‌مندی و توجه و ارتباطات، و تصمیمات روشن و توضیحات کافی تشکیل شده است. وجود روابط منصفانه و عادلانه با همه کارکنان و ارباب‌رجوع نشان از مدیریتی قوی و عالم دارد و اگر برعکس این در سازمان تعاملات و روابط غیرمنصفانه حاکم باشد، کارکنان

از آن احساس نارضایتی و مدیر را ناعادل قلمداد می‌کنند و این در بلندمدت می‌تواند جو سازمانی را مسموم کند و باعث نارضایتی بیشتر کارکنان شود.

در این پژوهش، علاوه بر مقوله عدالت تعاملی، که در پژوهش‌های افجه و همکارانش (۱۳۹۲) شناسایی شده، می‌توان به مؤلفه‌های دیگری از جمله پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی، ادای برادری دینی، در نظر گرفتن رضایت الهی، و توجه به معاد اشاره کرد. بنابراین، می‌توان گفت به لحاظ کلیت نتایج این پژوهش با مدل‌های قبلی منطبق و هم‌سو و به لحاظ توجه به ارزش‌های اسلامی با پژوهش‌های گذشته ناهم‌سوست. همچنین، بین پژوهش‌های داخلی، جمشیدی و همکارانش (۱۳۹۲) و افجه و همکارانش (۱۳۹۳) نیز مؤلفه‌های عدالت سازمانی را در سه نوع عدالت توزیعی و رویه‌ای و تعاملی دسته‌بندی کرده‌اند. ولی مفاهیم اولیه در آن‌ها به شکلی متفاوت به دست آمده است. در این پژوهش، علاوه بر مؤلفه‌ها و زمینه و بستر عدالت سازمانی، پیامدهای حاصل از اجرای عدالت اسلامی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی نیز شناسایی شد. در مقایسه یافته‌های این تحقیق با سایر تحقیقات مشابه می‌توان گفت شباهت این تحقیق با تحقیق جمشیدی و همکارانش (۱۳۹۲) در این است که هر دو تحقیق به بررسی ابعاد عدالت سازمانی پرداخته‌اند با این تفاوت که در پژوهش جمشیدی و همکارانش (۱۳۹۲) عدالت سازمانی از دیدگاه نهج البلاغه بررسی شده، ولی در پژوهش حاضر به بررسی عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و بر اساس منابعی همچون قرآن کریم و مصاحبه با خبرگان پرداخته شده است. همچنین مفاهیم شناسایی شده اولیه در مواردی مشابه هم و در موارد دیگر متفاوت از یک‌دیگرند. همچنین در پژوهش افجه و همکارانش (۱۳۹۳) به طراحی مدل جامع عدالت سازمانی اسلامی پرداخته شده است که یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش مورد نظر در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی، شامل عدالت توزیعی و رویه‌ای و مراوده‌ای، شباهت وجود دارد؛ ولی در زیرمؤلفه‌ها بین یافته‌های این دو پژوهش تفاوت وجود دارد. از سویی در یافته‌های پژوهش حاضر به زمینه و بسترهای لازم برای ایجاد عدالت سازمانی و پیامدهای آن مبتنی بر ارزش‌های اسلامی پرداخته شده که در



هیچ‌یک از پژوهش‌های مشابه چنین مواردی مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرفی نوری خندان و همکارانش در سال (۱۴۰۰) به بررسی ابعاد عدالت با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی سازمانی پرداختند که نتایج تحقیق ایشان و شاخص‌های استخراجی با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستا نمی‌باشد. اما مدل‌هایی که در خارج از کشور کار شده علاوه بر این که در ایران مدل عدالت سازمانی، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی کار شده در مدلی که جواهر در سال (۲۰۰۲) کار کرده به این نتیجه رسیده که تنش و رفتارهای انحرافی منجر به آسیب به خود و اهداف سازمانی می‌شود و این نقطه‌ها در ایران مخصوصاً با پژوهش حاضر در بررسی سه بعد عدالت سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی متفاوت است اگر زمینه و بستر و همچنین پیامد مناسب برای عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در سازمانی هموار باشد، می‌توان انتظار داشت که تعهد سازمانی در سازمان افزایش خواهد یافت، رضایت‌مندی بیشتر می‌شود، تقوای کارکنان افزایش می‌یابد، کارکنان از شغلشان رضایت خواهند داشت، کیفیت کار افزایش می‌یابد، به فرهنگ اسلامی علاقه‌مندی افزایش یافته و این‌گونه فرهنگ‌ها اشاعه خواهد یافت، وجدان کاری، امنیت شغلی و بهزیستی کارکنان افزایش می‌یابد. و اثر عدالت سازمانی بر رفتار سازمانی و ساختار اداری داشته و ارزش‌های اسلامی باعث تقویت و افزایش عدالت در آموزش و پرورش می‌گردد.. پیامدها هم یکی دیگر از ابعاد موثر در مدل عدالت سازمانی با شاخص‌های اسلامی، پیامدهای مربوط به کارکنان و مدیران می‌باشد. بنابراین ایجاد یک پل ارتباطی مستقیم بین رهبران و کارکنان بدون گذر از فیلترهای سلسله‌مراتبی نظیر صندوق ارتباطات یا ارتباط با واسطه معاون می‌تواند منجر به افزایش نظارت و بهبود اجرای قوانین در ساختار اداری نظام آموزش و پرورش شود. با توجه به پیامدها اگر مدیران در جهت کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان بپردازند باعث افزایش نوآوری، توانمندی خود و کارکنان و سازمان خود و ترویج ارزش‌های اسلامی در سیستم سازمانی (ساختار و اهداف سازمانی، رفتارهای سازمانی) آموزش و پرورش اثرساز می‌شوند. (شریعتمداری و همکاران ۱۴۰۰)

### پیشنهاد‌های کاربردی

جهت اجرایی کردن عدالت توزیعی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، به مدیران پیشنهاد می‌شود در اعطای پاداش و دستمزدها اصل انصاف را رعایت کنند، تفاوت‌های فردی در انتصاب‌ها و ارتقا بر اساس عملکرد و تخصص لحاظ شود، همچنین به وضع معیشتی کارکنان و تأمین رفاه آنان توجه شود و استخدام از طریق قوانین مصوب صورت گیرد. جهت اجرای عدالت رویه‌ای در اداره آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود مدیران پایبندی به اصول سازمانی، رعایت حلال و حرام، عدم اعمال نظر شخصی در تصمیمات، تصمیم بر حسب قوانین، برابری همگان در برابر قانون، شایسته‌سالاری و عدالت در گزینش، فرصت‌های شغلی برابر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرصت اصلاح اشتباهات، نهادینه‌سازی امر به معروف و نهی از منکر، و اقدامات انضباطی عادلانه در سازمان را مد نظر قرار دهند. جهت اجرای عدالت تعاملی پیشنهاد می‌شود احترام و اعتماد بین مدیران و کارکنان برقرار شود، به کارکنان توجه شود، نرم خویی با کارکنان در ارتباطات رعایت شود، از خودبزرگ بینی در سازمان توسط مدیران پرهیز شود، و تصمیمات روشن و توضیحات کافی جهت اطلاع‌رسانی به کارکنان داده شود.

با توجه به این که ابعاد این مدل مولفه و شاخص‌های آن اصول راهنمایی برای مدیران سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی مفهوم عدالت هستند. بنابراین مدیران محترم آموزش و پرورش به رعایت عدالت سازمانی اهتمام نموده و باید بدانند که رعایت عدالت در سازمان منجر به افزایش انگیزه در کارکنان در قبول مسئولیت و سخت‌کوشی و ایجاد رفتار شهروندی و بهبود خلق و خوی کارکنان و در نهایت بهره‌وری و موفقیت سازمان با التزام بر ارزش‌های اسلامی باعث ترویج معنویت سازمانی می‌شود. همچنین گسترش و تأمین همه‌جانبه عدالت آموزشی و تربیتی، برقراری نظام اثر بخش و کارآمد مدیریت و مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی اقدام شود. با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر شناسایی مولفه و شاخص‌ها و بستر و پیامد عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، پیشنهاد می‌شود مدل استخراجی در این پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی مورد ارزیابی و پژوهش قرار گیرد.

## منابع

قرآن کریم.

افجه، علی اکبر؛ ولی الله تقی پورفر؛ عادل آذر؛ محمود جعفرپور (۱۳۹۳). «طراحی مدل جامع عدالت سازمانی اسلامی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۴)، ص ۲۱ - ۴۷.

اسکندری، هانیه؛ داداش کریمی، یحیی؛ حاجتی، عبدالله (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر حکمرانی رفاه عمومی با رویکرد توسعه اجتماعی، انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش، دوره ۱۴، شماره ۲، ص ۲۹۹ - ۳۰۸.

امیرحسینی، مصطفی؛ قربانی، سعید؛ زاهدی، محمدرضا (۱۳۹۸). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر اشتراک گذاری دانش در یک محیط آموزشی - دانشگاهی، نشریه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۷، ص ۱۵۴ - ۱۸۰.

پوریانی، محمدحسین (۱۳۸۷). «تحلیل جامعه‌شناختی نظام ارزشی دین اسلام»، *پژوهش‌های اعتقادی کلامی (علوم اسلامی)*، د ۳، ش ۱۲، ص ۵۵ - ۷۴.

پوریانی، محمدحسین (۱۳۸۵). «تبیین مفهوم ارزش با رویکرد جامعه‌شناختی»، *علوم اجتماعی*، د ۳، ش ۱۱، ص ۵۱ - ۵۴.

دعایی، حبیب‌الله؛ نورمحمد یعقوبی؛ آفاق ارجمندی‌نژاد (۱۳۹۴). «اکتشاف مؤلفه‌ها و ابعاد ارزش‌های اسلامی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران، مؤسسه سرآمد همایش کارین.

جمشیدی، ناصر؛ حسین خنیفر؛ جلال نادری (۱۳۹۲). «طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر خبرگان»، *مدیریت فرهنگ*، ۱۱(۳)، ص ۵۱ - ۷۵.

خرم‌شاهی، بهاء‌الدین (۱۳۷۷). *دانشنامه قرآن و قرآن‌پژوهی*، دوستان.

خسروی‌زاده، اسفندیار؛ اکرم کمان‌کش؛ حسین مقدسی؛ کریم زهره‌وندیان (۱۳۹۸). «ارتباط عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی با عملکرد سازمانی مریبان»، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۶(۲۱)، ص ۵۵ - ۶۳.

رضوی، سید مصطفی؛ محمدرضا زالی؛ مرتضی اکبری؛ مرتضی جعفرزاده (۱۳۹۳). *بازکاوای روش تحقیق آمیخته*، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

شریعتمداری، نرگس؛ اعتماداوری، علالدین؛ شریفی، اصغر (۱۴۰۰). طراحی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران، جامعه شناسی آموزش و پرورش، دوره ۱۴، شماره ۱، ص ۵۱-۶۲.

کیامنی، بهرام؛ ضامنی، فرشید (۱۳۹۷). بررسی رابطه جو اخلاقی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل، مجله مطالعات جامعه شناسی، دوره ۱۱، شماره ۴۱، ص ۳۷-۶۱.

علی احمدی، علی رضا (۱۳۸۳). مدیریت ارزشی با تکیه بر ارزش‌های اسلامی، تهران، تولید دانش.

عطافر، علی؛ حسین منصوری (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان»، کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی، ۱۵(۳)، ص ۱۰۹ - ۱۲۷.

غلامی، میثم؛ هادی پورشافعی؛ عباس قاسمیان (۱۳۹۷). «تأثیر عدالت سازمانی و اعتماد بر اخلاق حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی»، اخلاق زیستی، ۸(۲۷)، ص ۷۳ - ۸۳.

قنبری، سیروس؛ معجونی، حسین (۱۴۰۰). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال کاری، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۶۹-۹۸.

کیخا، نجمه (۱۳۸۵). «عدالت ارزش یا روش؟»، مقالات ارسالی به سایت اینترنتی آفتاب.

لطیفی، محمود (۱۳۸۴). «مبانی عدالت اجتماعی»، حکومت اسلامی، س ۱۰، ش ۱، ص ۸۳ - ۸۴.

مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۹۱). اخلاق در قرآن، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ج ۳.

مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۹). یکصد موضوع اخلاقی در قرآن و حدیث: شامل سیصد آیه و هفتصد حدیث، دارالکتاب اسلامی (الاسلامیه).

نوری خندان، مهین؛ کریمی، محمد؛ قربانی، محمود؛ زنده دل، احمد (۱۴۰۰). طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش مشهد، فصلنامه جامعه شناسی آموزش و پرورش، دوره ۱۴، شماره ۱، ص ۱۷۴-۱۸۴.

## References

- Abdul-Basit (2013). *Filsafat Dakwah*, Jakarta Pusat, PT. Raja Grafindo Persada.
- Abdul-Mujib, M. (1993). *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung, Trigenda Karya.
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). "The effects of organizational

- justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China”, *Innovation*, 2(1), pp. 114-126.
- Aboagye, E. S. (2015). A study of the dimensions of organisational justice which best predict employee trust and productivity in Ghanaian higher education institutions (Doctoral dissertation, University of Ghana).
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2019). “The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China”, *Innovation*, 2(1), pp. 114-126.
- Ali, A. (1988). “Scaling an Islamic work ethic”, *The Journal of Social Psychology*, 128(5), pp. 575-583.
- Bies, R. J. (2015). “Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward” (89-107), in *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, Edited by Cropanzano Russell S. and Ambrose Maureen L. (2015), Oxford University Press.
- Braun, V. & Clark, V. (2006). “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & Lee, S. I. (2015). “Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff”, *BMC health services research*, 15(1), pp. 1-17.
- D’Angelo, K., Krivel-Zacks, G., & Johnson, C. (2016). “Finding Good Governance: Collaboration between the University of British Columbia and the Richmond School District”, In *Problem-Based Learning in Teacher Education* (pp. 73-83), Springer International Publishing.
- Faizi, W. U. N. (2010). The reflection of Islamic values in the compulsory subjects of Social Sciences at Secondary (IX-X) Level in Karachi (Doctoral dissertation, JINNAH UNIVERSITY FOR WOMEN, KARACHI).
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1985). “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry”, *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), pp. 233-252.
- Habibi, N. H. & Santoso, R. B. (2019). *Islamic Value Internalization in Teaching English at the Eighth Grade of SMP Al-Islam 1 Surakarta in the 2018/2019 Academic Year* (Doctoral dissertation, IAIN SURAKARTA).
- Jawahar, I.M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression, Department of Management and Quantitative Methods, College of Business, Illinois State University, Normal, IL 61790, USA.
- Karkouljian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). “An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability”, *Journal of Business Research*, 69, pp. 1862-1867.
- Kelly, R. (2016). *Creative Development: Transforming Education through Design Thinking, Innovation, and Invention*, Brush Education.
- Lather, A, S. & Kaur, S. (2015). “Evolution of the Concept of Organizational Justice”, *Asia Pacific Journal of Research*, Vol. I., Issue XXVIV, A Peer reviewed international Journal.
- Masterson, S.S. (2001). “A trickle-down Model of Organizational Justice: Relating

- employees and customers perception of reactions to fairness”, *Journal of applied psychology*, 86, pp. 594-604.
- Nabatchi, T., Lisa, B.B., & David, H. G. (2007). “Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-Factor Model”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 148-174.
- Patterson, F. (2001). Developments in work psychology: Emerging issues and future trends. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 381-390.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). “The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A metaanalytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, pp. 159-185.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). “A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment?”, *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 919-959.