



نقش عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی با رویکرد اسلامی

عبدالحمید امیری^۱

چکیده

با توجه به جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها؛ یکی از دغدغه‌های بسیار مهم و اساسی مدیران در همه سطوح مسئله توانمندسازی نیروی انسانی است، و اینکه از چه راه‌های می‌توان به توانمندسازی این منبع حیاتی سازمان اقدام نمود از دیرباز به‌عنوان یک مسئله مورد توجه مدیران بوده است. این تحقیق با روش توصیفی - تحلیلی و باهدف ارتباط انواع عدالت سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی انجام شده است. منظور نگارنده از بحث تحلیلی این است که آیات و روایاتی را که راجع به موضوع بحث است مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به مفاهیم جمله‌ها پرداخته می‌شود تا رابطه بین آن‌ها روشن شود و از مفاهیم آن‌ها رفع ابهام شود و نحوه دلالت آیات و روایات مورد استفاده برای اثبات نقش عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی روشن گردد. منظور از توانمندسازی در این تحقیق فقط توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی هست که به انگیزه‌های درونی کارکنان مربوط می‌شود. در این تحقیق سه نوع از عدالت سازمانی و نقش آن‌ها بر توانمندسازی نیروی انسانی با نگرش اسلامی مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان یافته‌های تحقیق نشان داده شده است که در عدالت توزیعی توجه به پاداش‌ها مطرح است و اینکه هرکسی را به اندازه‌ای استحقاق آن باید پاداش داد. در عدالت رویه‌ای این نکته مطرح است که برخورد با نیکوکار و بدکار، ابزار تشویق و تنبیه آن‌ها باید متفاوت باشد و توجه به دیدگاه‌های کارکنان مد نظر قرار گیرد. در عدالت مرادوای دو نوع رفتار مثبت و منفی مدیران سازمانی با کارکنان مورد بحث قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، رویکرد اسلامی، توانمندسازی، نیروی انسانی.

امروزه سازمان‌ها برای حفظ موقعیت خود نیازمند رقابت هستند به همین خاطر ناچارند که بخشی عمده‌ای از قدرت و توان خود را صرف توجه به کارکنان نمایند زیرا نیروی انسانی در سازمان‌ها از عوامل اصلی ماندن در رقابت است و کار آیی و اثربخشی سازمان‌ها بستگی به کاربرد صحیح از نیروی انسانی دارد؛ بنابراین توجه به نیروی انسانی و ارتقای توانمندی آن‌ها در سازمان‌ها اهمیت ویژه دارد. در این تحقیق سعی شده است که نقش عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه اسلام مورد بررسی قرار گیرد؛ زیرا که ادراک بی‌عدالتی از سوی کارکنان در سازمان‌ها انگیزه آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اثر جبران‌ناپذیری بر روحیه‌ای آنان دارد. لذا یکی از وظایف مهم مدیریت در سازمان‌ها توسعه رفتار عادلانه در بین کارکنان است. عدالت و اجرای آن از نیازهای فطری انسان و از آرمان‌های الهی است که تمام پیامبران برای تحقق آن رسالت یافته‌اند. از سوی دیگر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی توجه دانشمندان مدیریت را به خود جلب نموده است. به همین دلیل؛ بررسی دیدگاه اسلام درباره‌ی نقش عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی ضروری به نظر می‌رسد زیرا در هیچ آیینی به اندازه‌ی اسلام تأکید بر عدالت نشده است. لذا در این تحقیق برای اثبات یا نفی تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی به قرآن و سنت مراجعه شده است. گرچه بحث از عدالت و همچنین بحث از عدالت سازمانی به‌طور گسترده صورت پذیرفته است اما تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با نگرش اسلامی مورد بحث قرار نگرفته است. لذا این بحث روزنه‌ی هرچند کوچک درباره‌ی اهمیت عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) بر توانمندسازی نیروی انسانی در منابع اسلامی بر روی ما می‌گشاید و این یک گام به جلو خواهد بود زیرا تبیین تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه اسلام گام جدیدی است.



پیشینه تحقیق

مفهوم عدالت از روزگاران قدیم دغدغه خاطر انسان بوده است به همین خاطر فلاسفه بزرگ مانند افلاطون و ارسطو در دوره‌های کلاسیک، فارابی در دوره‌های اسلامی و همچنین نظریه‌پردازان معاصر مانند جان لاک بوردن رالز درباره‌های آن نظریه‌پردازی کرده‌اند. از دیدگاه اسلام عدالت از چنان اهمیتی برخوردار است که حکمت بعثت انبیای الهی به شمار آمده است. بررسی‌های اولیه در مورد عدالت سازمانی به اوایل دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد و مربوط است به تحقیقات جی استیسی آدامز که با طرح نظریه برابری در محیط کار پایه‌های اولیه آن را شکل داد. اصطلاح عدالت سازمانی اولین بار توسط گرین برگ در دهه ۱۹۷۰ به کار رفت. وی این اصطلاح را برای تفسیر نقش انصاف در محیط کار به کار برد. تأکید گرین برگ بیشتر بر عدالت توزیعی بود. در اوایل دهه ۱۹۸۰ مفهوم عدالت رویه‌ای و دهه ۱۹۹۰ عدالت مراوده‌ای توجه محققان را به خود جلب نمود. نتیجه تحقیقات چهار دهه، شناخت سه نوع از عدالت سازمانی است. در ایران هم راجع به انواع سه‌گانه عدالت سازمانی تحقیقات فراوان صورت پذیرفته است اما نقش و تأثیر این سه نوع عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه اسلام مورد بحث قرار نگرفته است. در این تحقیق به بررسی نقش این سه نوع از عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه اسلام پرداخته می‌شود در ابتدا به‌طور اجمال به تعریف عدالت اشاره و آنگاه عدالت سازمانی با سه جزء آن تعریف و سپس به تعریف توانمندسازی پرداخته خواهد شد.

مفاهیم

(۱) عدالت

عدالت در لغت عبارت است از دادگری کردن، عدالت کردن. عدالت در لغت استقامت باشد و در شریعت عبارت از استقامت در طریق حق است با اجتناب

از آنچه محظور است در دین (ده خدا، ۱۳۵۸). استاد شهید مرتضی مطهری عدالت را این گونه تعریف کرده‌اند عدالت عبارت است از: "رعایت حقوق افراد و عطا کردن به هر ذی‌حقی حق او را. ایشان در توضیح این معنی از عدالت می‌فرماید: عدالتی که در قانون بشری باید مراعات شود و افراد بشر آن را محترم بشمارند همین معنی است (مطهری، ۱۳۷۰: ۵۶)"

۲) عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به این موضوع می‌پردازد که باید با چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند عادلانه با آن‌ها برخورد شده است. در واقع عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آن‌ها منصفانه است (مشیری، و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۶).

گرین برگ بیان می‌دارد که عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان اشاره داشته و معمولاً دربرگیرنده سه جزء متفاوت است که عبارت‌اند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای (امیرخانی، پور عزت، ۱۳۸۷: ۲۲). در ذیل به انواع عدالت سازمانی اشاره شده است.

۱- عدالت توزیعی

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها است. به بیان دیگر حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی گویند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۸۷). این متغیر به عادلانه بودن پیام‌های شغلی متفاوت، از جمله: سطح درآمد، برنامه شغلی و مسئولیت‌های شغلی اشاره دارد (شکرشکن، نعامی، ۱۳۸۲: ۲۸). فانی و همکاران عدالت توزیعی را این چنین تعریف کرده‌اند: زمانی که کارکنان یک سازمان در مورد میزانی که پیامدهای مناسب، درست و اخلاقی هستند قضاوت می‌کنند در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۸).



۲- عدالت رویه‌ای

نظریه عدالت رویه‌ای در پی یافتن علل عادلانه یا ناعادلانه دانستن رویه‌ها و آثار ناشی از آن از سوی افراد است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۲). تعریف دیگری که از عدالت رویه‌ای شده است این است که منظور از عدالت رویه‌ای ادراک افراد از رعایت انصاف در رویه‌های است که تعیین‌کننده تصمیمات مربوط به پیامدهای سازمانی هستند (امیرخانی، آغاز، ۱۳۹۰: ۲۴۷).

۳- عدالت مراوده‌ای

عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین فردی، در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. دو عامل در ادراک عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی دارد. آیا دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع به‌طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاص که تحت تأثیر قرار می‌گیرند تشریح شده است؟ آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیمات هستند با افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می‌گیرند با احترام رفتار می‌کنند؟ (فانی و همکاران، ۱۳۹۲)

۳) توانمندسازی

واژه (**Empower**) به معنی قدرت و اختیار دادن، تفویض اختیار و قدرت کردن (ونوس، دانایی‌فرد، ۱۳۹۱: ۳۰۷). در لغت‌نامه‌های فارسی توانمندی این‌گونه معنی شده است. توان داشتن، نیرو داشتن، تاب داشتن، قدرت داشتن. (تبوش چاقچور، ۱۳۴۵: ۷۰۹۰). توانمندسازی، فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به افراد خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنا به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (مهرابی، ۱۳۹۳: ۲۰).

۴) نیروی انسانی

نیروی انسانی افرادی هستند که در سازمان مشغول به کار می‌باشند. نیروی انسانی در کنار منابع مالی و تجهیزات جزء سرمایه سازمان به حساب می‌آید. نیروی انسانی



به‌عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود (عبداللهی، نوه ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۱۲).

۵) توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی نیروی انسانی؛ فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و تیم‌ها بر روی حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد آن‌ها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (کینلا، ۱۳۸۷: ۷۶). منظور از توانمندسازی (نیروی انسانی) با تأکید بر آموزه‌های اسلامی، تلاش آگاهانه و اختیاری ایشان در جهت اعتلای وجودی و شکوفایی استعدادهای فطری خود و همچنین طراحی و اجرای مجموعه از تدابیر و اقدامات هماهنگ سنجیده و عملی از سوی مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی در جهت کسب شایستگی‌های موردنیاز (نیروی انسانی) است» (دیالمه، رحمانی، ۱۳۹۲: ۷۰).

رویکردهای توانمندسازی نیروی انسانی

دو رویکرد نسبت به توانمندسازی نیروی انسانی مطرح است که به اجمال به آن‌ها اشاره شده و رویکرد مختار بیان می‌گردد.

۱- رویکرد ساختاری توانمندسازی

رویکرد ساختاری، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار به کارکنان رده پایین سازمان است. این رویکرد یک رویکرد مکانیکی است و بر اصول ذیل استوار می‌باشد.

(الف) از مدیریت عالی شروع می‌شود.

(ب) مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی به‌روشنی تعریف می‌شوند.

(ج) وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های کارکنان به‌وضوح روشن می‌شوند.

(د) مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند.

(ه) کارکنان در قبال نتایج پاسخ‌گو هستند (عبداللهی، نوه ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۴۴).



۲- رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی

در این رویکرد توانمندسازی وقتی تحقق پیدا می‌کند که حالات روان‌شناختی، تصور توانمندسازی را در کارکنان ایجاد کرده باشد. طبق این نگرش توان‌افزایی عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش شایستگی، یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌ها (مهرابی، همان: ۲۹). رویکرد مختار در این تحقیق رویکرد روان‌شناختی به توانمندسازی نیروی انسانی است که بیانگر این مطلب است که باید شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان به وجود آورد تا احساس قدرتمندی نمایند.

جایگاه عدالت در سیره معصومین (ع)

آنچه در سازمان‌های اسلامی دارای اهمیت و جایگاهی ویژه است برخورد مدیران با افراد تحت فرمان آن‌ها است. از دیدگاه اسلام برخوردها باید توأم با مهربانی و محبت باشد نه طلب کارانه و خشن. به همین جهت است که امیرالمؤمنین (ع) در نامه خود به مالک اشتر به او توصیه می‌کند که مانند پدر و مادر از احوال کارگزاران تفقد کن. آن حضرت در نامه خود به مالک اشتر می‌نویسد: "ثم تفقد من اموره ما یتفقد الوالدان من ولدهما" امور مردم را مانند پدر و مادری که به وضع فرزندانشان رسیدگی می‌کنند، رسیدگی نما. رفتار محبت‌آمیز خود دال بر رفتار عادلانه مدیران در سازمان‌ها با نیروی کار است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در اینجا به نقش و تأثیر انواع عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه اسلام پرداخته می‌شود.

رسول خدا(ص) درباره‌ای اهمیت اجرای عدالت می‌فرماید: "الْعَدْلُ جُنَّةٌ وَاقِيَةٌ وَ جُنَّةٌ بَاقِيَةٌ" (ابن‌جمهور، ۱۴۰۵ ق، ج ۱: ۲۹۲) "عدالت، حفاظی نگهدار و بهشتی ماندگار است. در بحث از عدالت سازمانی اعتدال و میانه‌روی از اهمیت خاصی برخوردار است. افراط و تفریط از دیدگاه اسلام نیز مذموم است، بلکه آنچه در اسلام

اهمیت دارد اعتدال در امور آن‌ها بر اساس حق و حقیقت است. به همین جهت است که امیرالمؤمنین (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: "وَلْيَكُنْ أَحَبُّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ وَأَعَمَّهَا فِي الْعَدْلِ وَأَجْمَعُهَا [لِرِضًا] لِرِضَى الرَّعِيَّةِ (نهج البلاغه نامه ۵۳)". در حقیقت امام (ع) شاخص‌های رفتار منصفانه و عادلانه را در سه چیز می‌داند: میانه‌روی "أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ" شمولیت و عام بودن "أَعَمَّهَا فِي الْعَدْلِ" ترجیح رضایت عامه مردم بر خواص "وَأَجْمَعُهَا [لِرِضًا] لِرِضَى الرَّعِيَّةِ". حضرت علی (ع) درباره‌ی رفتار عادلانه مدیران نسبت به زیردستان خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: "وَإِنْ أَفْضَلَ قُرَّةَ عَيْنِ الْوَلَاءِ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ وَظُهُورُ مَوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ" (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

بهترین چیزی که زمامداران را شادمان می‌سازد اجرای عدالت و برپایی آن در شهرها و آشکار ساختن دوستی با مردم است. این جمله گوهر بار علی (ع) ارزش عدالت و محبت با رعیت را بیان می‌کند. اهمیت عدالت و محبت به خاطر این است که باعث جلب رضایت عامه مردم به سوی زمامداران آن‌ها می‌شود و رضایت عامه مردم در تداوم حکومت‌ها و بالندگی آن‌ها نقش اساسی دارد.

حال با توجه به آنچه گفته شد؛ با تنقیح مناط می‌توان همین مسئله را نسبت به سازمان‌ها نیز مطرح نمود، به این بیان: مدیرانی که رفتار عادلانه را سرلوحه زندگی خود قرار دهند باعث دلگرمی نیروی کار شده متعهد آن‌ها را نسبت به سازمان بالا می‌برد. در ذیل به برخی از گفته‌های معصومین علیه‌السلام که حاکی از نقش و تأثیر انواع عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی است پرداخته می‌شود.

۱- عدالت توزیعی

حضرت علی (ع) درباره انواع عدالت سازمانی می‌فرماید: "سِيَّاسَةُ الْعَدْلِ ثَلَاثٌ لَيْنٌ فِي حَزْمٍ وَ اسْتِقْصَاءٌ فِي عَدْلِ وَ إِفْضَالٌ فِي قَصْدٍ (تمیمی آمدی، ۱۴۲۶ ق: ۳۳۹)" در این حدیث شریف به انواع سه‌گانه عدالت سازمانی اشاره شده است اما آنچه در این قسمت مورد نظر ماست فراز دوم است که به عدالت توزیعی اشاره دارد و می‌فرماید: "وَ اسْتِقْصَاءٌ فِي عَدْلِ" در استیفای حقوق باید عدالت مراعات شود. به هرکسی باید



به اندازه‌ای که استحقاق دارد پاداش داد. اگر پاداش بیشتر داده شود ظلم به دیگران تحقق پیدا می‌کند و اگر پاداش کمتر از استحقاق پرداخت شود نسبت به خود آن شخص ظلم صورت گرفته است.

آن حضرت در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: "ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أُبْلِيَ وَ لَا تَضْمَنْ بَلَاءَ امْرِئٍ إِلَىٰ غَيْرِهِ وَ لَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَائِهِ وَ لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفٌ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا وَ لَا ضَعْفٌ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا (نهج البلاغه، نامه ۵۳)". سپس در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هریک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی. امام (ع) در این جملات تأکید می‌کند که مالک مراقب باشد و ارزش زحمات نفرات زیردست را بشناسد و اگر کسی انجام دهنده اصلی کار مهمی بوده آن را به حساب او بگذارد به علاوه نه تنها خادم اصلی را بشناسد بلکه دقیقاً میزان خدمت او را نیز ارزیابی کند (مکارم شیرازی، ۱۳۹۲، ج ۱۰: ۴۷۷). آن حضرت در این جملات زیبا به عدالت توزیعی اشاره دارد و می‌فرماید: زحمات هرکسی را به خود او نسبت بده و مسلم است که پاداش‌ها باید به اندازه زحمات افراد پرداخت شود. اگر به زحمات افراد توجه شود و به اندازه‌ای زحمتی که کشیده به آن‌ها پاداش داده شود انگیزه‌ای آن‌ها بالا می‌رود و تعهدشان نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و باعث می‌شود که نیروی کار رفتار شهروندی از خود بروز دهند و توانمندسازی روان‌شناختی چیزی غیر از این نیست.

آثار عدالت توزیعی در سازمان

رعایت عدالت در سازمان سبب رشد و توسعه اقتصادی می‌شود لذا امام صادق (ع) می‌فرماید: "إِنَّ النَّاسَ يَسْتَعْنُونَ إِذَا عُدِلَ بَيْنَهُمْ وَ تَنْزِلُ السَّمَاءُ رِزْقَهَا وَ تُخْرِجُ الْأَرْضُ بِرِكَتِهَا بِإِذْنِ اللَّهِ تَعَالَى (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۳: ۵۶۸)" اگر میان مردم دادگری رعایت شود، بدون شک همه بی‌نیاز می‌شوند، آسمان روزی خود را فرومی‌ریزد و زمین به اذن



پروردگار متعال برکت خویش را بیرون می‌آورد. این حدیث شریف بیشترین دلالت آن بر امداد غیبی است و اشاره به این مطلب دارد که رعایت عدالت در جامعه باعث می‌شود که نعمت‌های آسمانی و زمینی فراوان گردد و جامعه در آسایش و آرامش باشد.

در نظام اقتصادی و حقوقی اسلام که برگرفته از فقه اسلامی است هر یک از سه عنصر به عنوان ابزار «توزیع» معرفی شده است اما قلمرو هر یک از این عناصر در مراحل مختلف توزیع متفاوت است لذا مراحل فرآیند توزیع را می‌توان چنین تفکیک کرد:

۱) ثروت و امکانات عمومی؛

۲) توزیع درآمدها؛

۳) توزیع مجدد ثروت و درآمد.

اموال عمومی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

الف) یک دسته اموال را باید میان همه تقسیم کرد؛

امیرالمؤمنین (ع) بیت‌المال را از این دسته می‌دانست.

ب) دسته دوم از اموال را باید با تفاوت میان افراد پخش کرد؛

ج) دسته سوم از اموال را باید به‌طور ویژه و اختصاصی بین برخی تقسیم کرد.

مساوات در آنجایی جریان دارد که همه افراد هم روش و همسان در انجام کاری ایفای وظیفه کرده باشند. مثلاً غنائم یک نبرد در میان همه مجاهدانی که یکسان رنج برده‌اند یکسان تقسیم می‌شود (گلستانی، ۱۳۸۵: ۳۱) در ثروت‌های عمومی مانند درآمدهای که از منابع طبیعی به دست می‌آید و مالک خصوصی ندارد باید مساوی تقسیم شود؛ اما توزیع درآمدها، استاد مطهری می‌فرماید: کار به قدر استعداد و استحقاق به قدر کاراست (مطهری، ۱۳۷۴، ج ۲: ۱۱۳).



۲- عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای در سطح سازمان، بر انصاف قابل ادراک از فراگردها و رویه‌های مورد استفاده برای تخصیص منابع و پاداش‌ها دلالت می‌کند. در بحث از عدالت رویه‌ای نکاتی قابل ذکر است که در ذیل به اجمال بیان می‌شود.

۱- برخورد متفاوت با نیکوکار و بدکار

درباره این نوع برخورد به عنوان یک رویه‌ای سازمانی حضرت علی (ع) می‌فرماید: "لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ فَإِنَّ ذَلِكَ تَزْهِيدٌ لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيْبٌ لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ فَأَلْزِمَ كُلًّا مِنْهُمَ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ أَدَبًا مِنْكَ (نهج البلاغه، نامه ۵۳)". نباید نیکوکار و بدکار در چشم تو یکسان باشند که این امر رغبت نیکوکار را در نیکی کم می‌کند و بدکردار را به بدی وامی‌دارد، بنابراین با هریک چنان باش که شایسته آن است. آن حضرت در کلام دیگر، بر این مطلب تصریح نموده و می‌فرماید: "ازْجُرِ الْمُسِيءَ بِثَوَابِ الْمُحْسِنِ (نهج البلاغه، حکمت، ۱۷۷)". بدکار را به واسطه پاداش نیکوکار مجازات کنید.

۲- میانه‌روی در پاداش دهی

آن حضرت درباره‌ای میانه روی در پاداش دادن می‌فرماید: "وَإِفْضَالٌ فِي قَصْدٍ (تمیمی آمدی، همان: ۳۳۹)". امام (ع) این جمله زیبا اشاره به عدالت رویه‌ای دارد و آن اینکه در پاداش دادن باید میانه‌رو باشید "إِفْضَالٌ فِي قَصْدٍ" همان‌طور که قبلاً بیان شد میانه‌روی در همه امور لازم است و در پاداش‌دهی به نیروی کار از ضرورت بیشتری برخوردار است.

۳- تفاوت در روش‌های تشویق و تنبیه

قران کریم در این باره می‌فرماید: "إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ وَإِنْ تَكَ حَسَنَةً يُضَاعِفْهَا وَيُؤْتِ مِنْ لَدُنْهُ أَجْرًا عَظِيمًا (نساء: ۴۰)". خداوند (حتی) به اندازه سنگینی ذره‌ای ستم نمی‌کند و اگر کار نیکی باشد آن را مضاعف می‌نماید و از نزد خود پاداش عظیمی



(در برابر آن) می‌دهد. قرآن کریم راجع به مجازات بدکاران می‌فرماید: «وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا» (شوری، ۴۰). کیفر بدکاران به اندازه گناه آن‌هاست نه بیشتر.

۴- توجه به دیدگاه‌های کارکنان

یکی از نکاتی که در عدالت رویه‌ای مهم است این است که افراد بتوانند نظریات و احساسات خود را در جریان اجرای روش‌ها بیان نمایند لذا حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: "وَأَجْعَلْ لِدَوَى الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا، تُفَرِّغْ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ، وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا، فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ، وَتُقْعَدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ، وَأَعْوَانَكَ، مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعَبٍ، فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ (ص) يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ: لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُتَتَعَبٍ؛ ثُمَّ احْتَمَلَ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِجَى، وَنَحَّ عَنْهُمْ الضِّيْقَ وَالْأَنْفَ (نهج البلاغه، نامه ۵۳)"

برای کسانی که به تو نیاز دارند وقتی مقرر کن که شخصاً (و چهره به چهره) به نیاز آن‌ها رسیدگی کنی و مجلسی عمومی و همگانی برای آن‌ها تشکیل ده (و در آنجا بنشین و مشکلات آن‌ها را حل کن) در آن مجلس برای خدایی که تو را آفریده است تواضع کن و لشکریان و معاونان اعم از پاسداران و نیروی انتظامی را از آن‌ها دور ساز تا هرکس بخواهد بتواند با صراحت و بدون لکنت زبان سخن خود را با تو بگوید زیرا من بارها از رسول خدا (ص) این سخن را شنیدم که می‌فرمود: «امتی که در آن حق ضعیف از زورمند با صراحت گرفته نشود هرگز قداست و پاکی را نخواهد دید (و آرامش از آن‌ها رخت برمی‌بندد). سپس خشونت و کندی و ناتوانی آن‌ها را در سخن، تحمل کن و هرگونه محدودیت و تنگ‌خویی و استکبار در برابر آن‌ها را از خود دور ساز (تا بتوانند حرف دل خود را بگویند).

امام (ع) در این کلام نورانی بیان می‌دارد که بگذارید ضعیف‌ترین افراد بدون لکنت زبان اظهار نظر کند و طرح‌های خود را برای شما بیان نماید. آنچه می‌شود از این فراز از عهده نامه به دست آورد این است که مدیران جامعه به‌طور عام و مدیران سازمان‌ها به‌طور خاص به نظریات و ایده‌های نیروی انسانی تحت کنترل خود توجه



نمایند زیرا این امر مایه دلگرمی نیروی کار می‌شود. نیروی انسانی متعهد و باانگیزه مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود و سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز تنها با نیروی انسانی متعهد و متخصص می‌توانند به اهداف خود برسند. اگر به ایده‌های کارکنان توجه نشود آن‌ها انگیزه خود برای تلاش، خلاقیت و نوآوری را از دست می‌دهند و این وضعیت برای سازمان‌ها خطرناک است.

۳- عدالت مراوده‌ای

در عدالت مراوده‌ای این بحث مطرح می‌شود که اساساً انسان‌ها دوست دارند دیگران با آن‌ها چگونه رفتار کنند و یا چه رفتارهای را با آن‌ها نداشته باشند. می‌توان این سؤال را در محیط سازمان این‌گونه مطرح کرد که نیروی انسانی سازمان و کارکنان سازمان دوست دارند مدیران با آن‌ها چگونه رفتار نمایند و یا چه رفتارهای را با آن‌ها نداشته باشند؟ در کل دو نوع رفتار در بحث از عدالت مراوده‌ای مورد توجه است: رفتارهای مثبت و رفتارهای منفی. امام علی (ع) راجع به این نوع از عدالت می‌فرماید: "سِيَاسَةُ الْعَدْلِ ثَلَاثٌ لَيْنٌ فِي حَزْمٍ (تمیمی آمدی، همان: ۳۳۹)" سیاست عادلانه به سه چیز است مدارا توأم با دوراندیشی. طبق این بیان زیبا یکی از راه‌کارهای مدیریتی برای بالا بردن انگیزه‌ای نیروی کار در سازمان‌ها مدارا نمودن با کارکنان است. رفتارهای که باعث می‌شود نیروی کار متعهد، وفادار و باانگیزه‌ای بالا در محیط کار داشته باشیم عبارت‌اند از:

۱- خوش‌رویی

حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: "صَدْرُ الْعَاقِلِ صُنْدُوقُ سِرِّهِ وَ الْبَشَاشَةُ حِبَالَةُ الْمَوَدَّةِ وَ الْإِحْتِمَالُ قَبْرُ الْعُيُوبِ (نهج البلاغه، حکمت ۶)" و خوش‌رویی وسیله دوست‌یابی و شکیبایی گورستان پوشانندهٔ عیب‌هاست. خوش‌رویی باعث همدلی می‌شود و سازمان‌های که در آن‌ها محبت و همدلی حکم‌فرما باشد کارکنان آن‌ها از انگیزه بالا برخوردار خواهد بود و این یعنی توانمندی نیروی انسانی و به روزه خلاقیت و نوآوری از سوی کارکنان.

۲- عفو و گذشت

قرآن کریم می‌فرماید: "خُذِ الْعَفْوَ وَ أْمُرْ بِالْعُرْفِ وَ أَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ (اعراف، ۱۹۹)" عفو گاهی به معنی مقدار اضافی چیزی آمده و گاهی به معنی حد وسط و میانه و گاه به معنی قبول عذر خطاکار و بخشیدن او و گاه به معنی آسان گرفتن کارها (مکارم شیرازی، ج ۷: ۶۲). کلمه عرف به معنای آن سنن و سیره‌های جمیل جاری در جامعه است که عقلای جامعه آن‌ها را می‌شناسند (موسوی همدانی، ۱۳۷۴، ج ۶: ۴۹۷). این آیه با تمام سادگی و فشردگی، همه‌ی اصول اخلاقی را در بردارد. هم اخلاق فردی "الْعَفْوُ"، هم اخلاق اجتماعی "وَ أْمُرْ بِالْعُرْفِ"، هم با دوست "الْعَفْوُ"، هم با دشمن "أَعْرِضْ"، هم زبانی "وَ أْمُرْ"، هم عملی "أَعْرِضْ"، هم مثبت "خُذِ"، هم منفی "أَعْرِضْ"، هم برای رهبر، هم برای امت (قرائتی، ج ۴: ۲۵۴). گذشت از خطاهای کارکنان از سوی مدیران سازمانی مایه دلگرمی نیروی کار در سازمان می‌شود.

۳- وفای به عهد و پیمان

رسول خدا(ص) یکی از صفات آدم‌های منافق را عدم پای بندی به تعهدات خود می‌داند و می‌فرماید: "لِلْمُنَافِقِ ثَلَاثُ عَلَامَاتٍ: إِذَا حَدَّثَ كَذَبًا، وَ إِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَ إِذَا أَتَمِنَ حَانَ (حمیری، ۱۴۱۳: ۹)". نشانه منافق سه چیز است دروغ‌گویی، پیمان‌شکنی و خیانت‌درامانت. یعنی کسانی که به عهد و پیمان خود عمل نمی‌کنند منافق هستند. وفای به عهد و پیمان در سازمان‌ها هم نقش اساسی دارد و می‌تواند باعث پیش رفت سازمان و یا نابودی آن گردد. آیات و روایات که تأکید بر وفای به عهد و پیمان می‌کند زیاد است از باب نمونه به کلام امیرالمؤمنین (ع) اشاره می‌شود.

آن حضرت در نامه خود به مالک اشتر درباره وفای به عهد و پیمان چنین می‌فرماید: "وَإِنْ عَقَدْتَ بَيْنَكَ وَ بَيْنَ [عَدُوٍّ لَكَ] عَدُوًّا أَوْ الْبَيْسَةَ مِنْكَ ذِمَّةً فَحُطِّ عَهْدَكَ بِالْوَفَاءِ وَ ارْعَ ذِمَّتَكَ بِالْأَمَانَةِ وَ اجْعَلْ نَفْسَكَ جُنَّةً دُونَ مَا أُعْطِيَتْ فَإِنَّهُ لَيْسَ مِنْ فَرَائِضِ اللَّهِ شَيْءٌ النَّاسُ أَشَدُّ عَلَيْهِ اجْتِمَاعًا مَعَ تَفَرُّقِ أَهْوَائِهِمْ وَ تَشْتَّتِ آرَائِهِمْ مِنْ تَعْظِيمِ الْوَفَاءِ بِالْعُهُودِ (نهج البلاغه، نامه ۵۳)"



اگر با دشمنت پیمانی بستنی، یا او را امان دادی، به پیمان خود وفادار باش و در امانت، امانت‌دار باش و خود را سپری پیمان وامانی که داده‌ای قرار ده؛ زیرا هیچ‌یک از فرایض خداوند مثل وفای به عهد نیست که مردم، باوجود داشتن خواست‌های گوناگون و آراء و اندیشه‌های متفاوت، در بزرگداشت آن یکدل باشند.

رفتارهای که باعث می‌شود نیروی انسانی انگیزه‌ها و توانایی‌های خود را از دست بدهد و در بحث از عدالت مراده‌ای مورد توجه است، زیاد می‌باشد به چند مورد به صورت اجمال اشاره می‌شود.

۱- عیب‌جویی

رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «من أقرب ما يكون العبد إلى الكفران يواخي الرجل الرجل على الدين فيصحى عليه عثراته ليعنفه بها يوما ما» (برقی، ۱۳۷۱، ج ۱: ۱۰۴). از چیزهای که انسان را به مرز کفر نزدیک می‌سازد این است که کسی با برادر دینی خود به نام دین در ظاهر طرح دوستی بریزد و لغزش‌های او را یکی پس از دیگری به خاطر بسپارد تا روزی او را پرداختند.

بنابراین عیب‌جویی یکی از چیزهای است که سبب عداوت و دشمنی می‌شود و بر مراودات بین مردم اثر منفی دارد. این امر در سازمان‌ها نیز مایه بدبختی سازمان‌ها می‌شود و حس اعتماد به یکدیگر را از بین می‌برد.

۲- دروغ‌گویی

و رسول اکرم (ص) می‌فرماید: "الْمُؤْمِنُ إِذَا كَذَبَ مِنْ غَيْرِ عَذْرٍ لَعَنَهُ سَبْعُونَ أَلْفَ مَلَكٍ وَ خَرَجَ مِنْ قَلْبِهِ نَتْنٌ حَتَّى يَبْلُغَ الْعَرْشَ فَيَلْعَنُهُ حَمَلَةُ الْعَرْشِ (شعیری، بی‌تا: ۱۴۸)". هرگاه مؤمن بدون عذر دروغ بگوید هفتاد هزار فرشته او را لعنت می‌کند و از قلبش بوی گندی بیرون می‌آید که تا به عرش می‌رسد؛ آنگاه نگهبانان عرش بر او لعن می‌فرستند. دروغ باعث سلب اعتماد بین مدیران سازمان و کارکنان می‌شود و در جامعه و یا سازمانی که بین افراد آن اعتماد وجود نداشته باشد آن جامعه و یا سازمان رو به اضمحلال می‌رود و نابود می‌شود.

۳- سخریه و استهزاء

رسول خدا (ص) در این باره می‌فرماید: "إِنَّ الْمُسْتَهْزِئِينَ يَفْتَحُ لِأَحَدِهِمْ بَابَ الْجَنَّةِ، فَيَقَالُ: هَلَمْ؛ فَيَجِئُ بِكَرْبِهِ وَ غَمِّهِ، فَإِذَا جَاءَ أَغْلَقَ دُونَهُ، ثُمَّ يَفْتَحُ لَهُ بَابَ آخِرٍ... فَمَا يَزَالُ كَذَلِكَ حَتَّى أَنْ الرَّجُلَ لِيَفْتَحَ لَهُ الْبَابَ فَيَقَالُ لَهُ: هَلَمْ هَلَمْ، فَمَا يَأْتِيهِ (محمّدی ری شهری، ۱۳۸۶ ج ۵: ۲۴۹)" در بهشت به روی یکی از مسخره کنندگان بازمی‌گردد و به او گفته می‌شود: بیا او باغم و اندوه جلو می‌رود و چون نزدیک شد، در به رویش بسته می‌شود. سپس در دیگری به رویش بازمی‌گردد و گفته می‌شود: بیا، بیا؛ این امر همچنان ادامه دارد تا دری باز می‌شود به او گفته می‌شود بیا؛ اما او دیگر نزدیک نمی‌رود.

آن حضرت در حدیث دیگر می‌فرماید: "مَنْ أَدْلَمَ مُؤْمِنًا أَوْ حَقَّرَهُ لِفَقْرِهِ وَ قَلَّهِ ذَاتِ يَدِهِ شَهْرَهُ اللَّهُ عَلَى جِسْرِ جَهَنَّمَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ (ابن بابویه، ۱۳۷۸، ج ۲: ۷۰)" کسی که مؤمنی را خوار و ذلیل کند و یا او را به خاطر فقر و تنگ‌دستی کوچک بشمارد خداوند در روز قیامت او را بر روی پل جهنم برای همه نشان داده و در بین مردم انگشت‌نما می‌کند. مسخره کردن دیگران در کل جامعه ممنوع است و در سازمان‌ها باعث می‌شود که نیروی کار که مسخره شده است حس وفاداری خود نسبت به سازمان را از دست بدهد و دست به اقدامات تلافی جویانه بزند.

۴- خشم و غضب

یکی دیگر از مواردی که به کیفیت روابط میان افراد لطمه وارد می‌کند، غضب است که خود عامل دیگری است که انسان را به غیبت وادار می‌کند. رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «الغضب يفسد الإيمان كما يفسد الخل العسل» (محمّدی ری شهری، همان، ج ۸: ۴۴۲). خشم ایمان را تباه می‌کند همان‌گونه که سرکه عسل را. یکی از چیزهای که بر مراودات اجتماعی و سازمانی اثر منفی دارد خشم و غضب است که اگر کنترل نشود بر مراودات سازمانی اثر منفی می‌گذارد و یکی از عوامل احساس بی‌عدالتی در نیروی انسانی به شمار می‌رود.



جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱- امروزه اجرای عدالت در سازمان‌ها توجه دانشمندان مدیریت را به خود جلب نموده است. عدالت سازمانی به این موضوع می‌پردازد که با نیروی انسانی باید چگونه رفتار شود تا احساس کنند عادلانه با آن‌ها رفتار شده است.

۲- توانمندسازی نیروی انسانی در آموزه‌های دینی به معنی تلاش آگاهانه و اختیاری ایشان در جهت شکوفایی استعدادها و فطری و اجرای مجموعه از تدابیر اقدامات هماهنگ از سوی مدیران سازمانی جهت کسب شایستگی موردنیاز نیروی انسانی است.

۳- دو رویکرد نسبت به توانمندسازی مطرح است که عبارت از: رویکرد ساختاری و رویکرد روان‌شناختی. در این تحقیق رویکرد روان‌شناختی مدنظر است. این رویکرد بیانگر این مطلب است که باید شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان به وجود آورد تا احساس قدرتمندی نمایند.

۴- از دیدگاه اسلام عدالت از چنان اهمیتی برخوردار است که حفاظ نگه‌دارند و بهشت جاویدان معرفی شده است.

۵- عدالت توزیعی بیان می‌دارد که پاداش‌ها برای کارکنان باید به‌اندازه‌ای استحقاق‌ها باشد و اگر این امر مراعات نشود نیروی کار احساس بی‌عدالتی می‌کنند. سه عنصر در عدالت توزیعی موردتوجه است که عبارت است از: عنصر نیاز، عنصر کار و عنصر مساوات و برابری.

۶- در عدالت رویه‌ای بر این نکته تأکید شده است که برخوردها با نیروی کار خوب و بد باید متفاوت باشد و میانه‌روی در پاداش‌ها مدنظر قرار گیرد. روش‌های تشویق و تنبیه متفاوت باشد و به دیدگاه‌های کارکنان توجه شود تا انگیزه‌های درونی آن‌ها برانگیخته شود.

۷- در عدالت مرادها و یکسری رفتارهای مثبت و منفی موردتوجه است که رفتارهای مثبت باعث بالا رفتن انگیزه‌های درونی کارکنان شده و تعهد و وفاداری آن‌ها را نسبت به سازمان بالا می‌برد و باعث بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان



می‌شود. در مقابل رفتارهای منفی سبب سرخوردگی نیروی کار شده و آن‌ها را نسبت به اهداف سازمان بی‌انگیزه و نسبت به مدیران سازمانی بدبین می‌نماید.

پیشنهادات

با توجه به تحقیقی که درباره نقش عدالت سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی با نگرش اسلامی انجام شده است به مدیران سازمان‌های اسلامی پیشنهاد می‌شود که به منظور تحقق توانمندسازی نیروی انسانی برخورد مدیران با کارکنان به نحوی باشد که باعث تکریم کارکنان گردد. برای تحقق این هدف، توجه به موارد ذیل ضروری به نظر می‌رسد.

ضوابط مقدم بر روابط باشد؛

به نظریات کارکنان توجه شود؛

در پاداش‌دهی به میزان خدمت کارکنان توجه شود؛

بین کارکنان درستکار و بدکار تفاوت وجود داشته باشد؛

در مراودات سازمانی به رفتارهای مثبت و منفی توجه شود. رفتارهای مثبت مانند

خوش‌رویی، حفظ حریم شخصی کارکنان، عفو و...، رفتارهای منفی مانند عیب‌جویی، دروغ‌گویی، سخریه و... .



فهرست منابع:

۱. قرآن.
۲. نهج البلاغه.
۳. ابن ابی جمهور، محمد بن زین‌الدین (۱۴۰۵ ق). «عوالی اللثالی العزیزیه فی الاحادیث الدینی» ج ۱، قم: دار سید الشهداء.
۴. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۷۸). «عیون اخبار الرضا (ع)» تهران: نشر جهان.
۵. امیرخانی، طیبه؛ آغاز، عسل (۱۳۸۷). «تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر هویت سازمانی» دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد سال هجدهم - دوره جدید شماره ۵۰.
۶. امیرخانی، طیبه؛ پور عزت، علی‌اصغر (۱۳۸۷). «تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی». مدیریت دولتی (دانشگاه تهران) شماره ۱.
۷. برقی، احمد بن محمد بن خالد (۱۳۷۱). «المحاسن» ج ۱ قم: دار الکتب الاسلامیه.
۸. تبوش چاقچور (۱۳۸۵). «لغت‌نامه تبوش چاقچور» تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۹. تمیمی آمدی عبدالواحد (۱۴۲۶ ق). «غررالحکم و درر الکلم» قم: دار الکتب الاسلامی، طبع اول.
۱۰. حمیری، عبدالله بن جعفر (۱۴۱۳ ق). «قرب الاسناد» قم: مؤسسه آل‌البیت.
۱۱. دهخدا، علی‌اکبر (۱۲۵۸). «فرهنگ دهخدا» ج ۳۴، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۲. دیالمه، نیکو؛ رحمانی، نیره (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان از منظر اسلام» دو فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات معارف اسلامی و علوم تربیتی سال اول شماره ۱ پاییز و زمستان.
۱۳. رضائیان، علی (۱۳۸۴). «انتظار عدالت و عدالت در سازمان» تهران: انتشارات سمت.



۱۴. شعیری، محمد بن محمد (بی‌تا). «جامع الاخبار (لشعیری)» نجف: مطبعه حیدریه نجف.
۱۵. شکرشکن، حسین؛ نعیمی، عبدالزهرا (۱۳۸۲). «بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی» کار و جامعه شماره ۵۱.
۱۶. عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیمی، عبدالرحیم (۱۳۸۶). «توانمندسازی کارکنان» تهران: نشر و ویرایش.
۱۷. فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسین؛ زکیانی، شعله (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی» پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۷ شماره ۱.
۱۸. قرائتی، محسن (۱۳۸۳). «تفسیر نور» ج ۲، تهران: مرکز فرهنگی درس‌های از قرآن.
۱۹. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۰۷ ق). «الکافی» ج ۱. تهران: دار الکتب الاسلامیه تهران.
۲۰. کینلا، دنیس (۱۳۸۷). «توانمندسازی منابع انسانی» ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و سلیمان معصوم علی، تهران: نشر مدیران.
۲۱. گلستانی، صادق (۱۳۸۵). «جایگاه عدالت اجتماعی در اسلام. فلسفه و کلام»، مجله مریبان شماره ۲۱.
۲۲. محمدی ری شهری، محمد (۱۳۸۶). «میزان الحکمه» قم: پژوهشکده علوم و معارف حدیث، سازمان چاپ و نشر دار الحدیث چاپ هشتم.
۲۳. مشیری، کیوان؛ آقایی، نجف و همکاران (۱۳۹۳). «ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران» پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال چهارم شماره ۲۳.
۲۴. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰). «عدل الهی» قم: انتشارات صدرا، چاپ پنجم.
۲۵. (۱۳۷۴). «مجموعه آثار» ج ۲، قم: انتشارات صدرا، چاپ چهارم.



- ۲۶.....(۱۳۶۹). «ده گفتار» انتشارات صدرا، چاپ ششم.
۲۷. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۲). «پیام امام امیرالمؤمنین (ع)» ج، ۱۰ تهران: انتشارات امام علی بن ابی طالب (ع) چاپ چهارم.
۲۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴). «تفسیر نمونه» ج، ۷، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۲۹. موسوی همدانی، سید محمدباقر (۱۳۷۴). «ترجمه تفسیر المیزان» ج ۱۲. قم: انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۳۰. مهربانی، امیر حمزه (۱۳۹۳). «توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام». پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی، چاپ اول.
۳۱. ونوس، داور، دانایی فرد، حسین (۱۳۹۱). «فرهنگ جامع مدیریت» تهران: انتشارات صفار.

