



تبیین نظری رابطه عدالت توزیعی و بهره‌وری سازمانی با رویکرد اسلامی

عصمت الله احمدی^۱

دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۲

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

چکیده

پژوهش حاضر در صدد بررسی رابطه‌ی عدالت توزیعی و بهره‌وری سازمانی با رویکرد اسلامی است. بهره‌وری سازمانی به عنوان مهمترین مسئله از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها می‌باشد، و یکی از عوامل تاثیرگذار بر این مقوله عدالت سازمانی است که در اسلام نیز به عدالت و عدالت سازمانی توجه زیادی شده است. فرضیه اصلی پژوهش رابطه تعاملی میان عدالت توزیعی و بهره‌وری سازمانی در رویکرد اسلامی است که به صورت روش تحقیق اجتهادی - استنباطی، از منابع اسلامی استخراج گردید. یافته‌های پژوهش بیان‌کننده رابطه‌ی مثبت میان شاخص‌های عدالت توزیعی با مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی است به نحوی که از نظر منابع اسلامی شاخص‌های عدالت توزیعی جامع‌تر بوده و رابطه بین این دو متغیر به نحوی است که هرچه شاخص‌های عدالت توزیعی در سازمانی نهادینه شود بهره‌وری سازمانی بیشتر خواهد شد. در نتیجه شاخص‌های عدالت توزیعی بر کارایی و اثربخشی سازمانی تأثیر گذاشته و با اجرایی شدن این شاخص‌ها، کارکنان درک درستی از پیامدهای سازمانی خواهد داشت، و از این رهگذر بهره‌وری سازمانی ارتقا می‌یابد.

واژگان کلیدی: عدالت، عدالت توزیعی، بهره‌وری، رویکرد اسلامی.

با توجه به اهمیت بهره‌وری، سازمان‌ها امروزه به دنبال تعیین و تبیین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری می‌باشد. یکی از عوامل تأثیرگذار بر این مقوله عدالت سازمانی است که در اسلام نیز به عدالت و عدالت سازمانی توجه زیادی شده است. در تحقیقات علوم انسانی، عدالت سازه‌ای تلقی می‌شود که در فضای روابط اجتماعی ایجاد می‌گردد. در صورتی یک عمل عادلانه به حساب می‌آید که بیشتر افراد آن را عادلانه ادراک نمایند. گرین برگ معتقد است که ادراک عدالت سازمانی، برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان ضرورتی اساسی است و سازمان باید در جهت تحقق این مهم، همه تلاش و کوشش خود را به کار گیرد، عدالت سازمانی در برگیرنده سه جزء توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای است، که در این مقاله تأثیر عدالت توزیعی بر بهره‌وری سازمانی مورد تحقیق قرار گرفته است، در این پژوهش تلاش خواهد شد تا میزان رابطه مؤلفه‌های عدالت توزیعی و مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی با رویکرد اسلامی مورد تجزیه تحلیل و بررسی قرار گیرد.

۱. مفهوم عدالت سازمانی

یکی از موضوعاتی که در سال‌های اخیر در ابعاد مختلف سیاسی، اخلاقی و اجتماعی مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته، مبحث عدالت سازمانی است. در واقع، عدالت سازمانی را می‌توان انجام درست امور و فعالیت‌های مختلف سازمان و از سویی دیگر، رفتارها و گرایش‌های کارکنان دانست. عدالت سازمانی، پایه و اساس تفکر استراتژیک و ارزش‌های سازمان به حساب می‌آید و بی‌عدالتی، مراحل رشد و ثبات سازمان را که از مهم‌ترین مراحل چرخه حیات سازمان هستند،



مورد تهدید قرار می‌دهد. عدالت سازمانی به انصاف ادراک شده از سوی کارکنان در مورد شغلشان در محیط کار بازمی‌گردد. در واقع، واژه عدالت برای تشریح و تجزیه و تحلیل نقش آن در محیط کار بکار می‌رود. بدون شک بی‌عدالتی یا تبعیض، زیان‌های جبران‌ناپذیری بر پیکر سازمان وارد ساخته و موجب افول زودرس سازمان‌ها می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۱). 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، ۱۳۹۳: ۶۶).

- دو تن از محققان، عدالت سازمانی را درک افراد از منصفانه یا غیر منصفانه بودن رفتار سازمان با آن‌ها تعریف کرده‌اند (الوانی، همکاران، ۱۳۷۸: ۷).

- گرین برگ^۱ 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، همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲).

با توجه به توضیحات که توضیح داده شد می‌توان عدالت سازمانی را به ساختاری که نگرش کار کارکنان را نسبت به تقسیم کار، دستمزد، پاداش و شرایط تفریحی تحت تأثیر قرار می‌دهد و کیفیت تعامل اجتماعی را تعیین می‌کند. تعریف نمود. عدالت سازمانی دربرگیرنده سه جزء متفاوت است. که ذیلاً به آن‌ها اشاره می‌شود:

۸. ۲. ابعاد عدالت سازمانی

^۱ Greenberg



عدالت سازمانی بیشتر یک مقوله ذهنی است که تحت تأثیر عوامل ادراکی زیر
قرار دارد:

۲-۱- پیامدهای سازمانی (عدالت توزیعی)

درک عدالت می‌تواند مبتنی بر پیروی سازمان از قوانین عدالت توزیعی (مثل
برابری، مساوات یا نیاز) و همچنین توسط ارزش پیامدها باشد. بنابراین عدالت حداقل
تا اندازه‌ای توسط ادراک مثبت یا منفی پیامدها از سوی ادراک کننده تعیین می‌شود.

۲-۲- رویه‌های سازمانی (عدالت رویه‌ای)

درک عدالت همچنین وابسته به پیروی سازمان از قوانین عدالت رویه‌ای است.
برای مثال رویه‌ای که به مشارکت کنندگان اجازه می‌دهد تا مطالب خود را بیان کنند،
عادلانانه‌تر از یک رویه‌ای در نظر گرفته می‌شود که مانع از این عمل می‌شود. هرچند
رویه‌ها پیامدها روابط دوسویه داشته و بر همدیگر تأثیر می‌گذارند (میلر، دیوید، ۱۳۸۶:
۱۶۱).

۲-۳- خصوصیات ادراک کننده، قرار دارد (عدالت مراوده‌ای)

درک عدالت ممکن است همچنین تحت تأثیر خصوصیات ادراک کننده باشد.
این خصوصیات می‌تواند خصوصیات جمعیت‌شناختی (مثل سن، جنسیت، نژاد) و سابقه
کار و خصوصیات شخصیتی (مانند احساسات منفی و عزت‌نفس) باشد. بر اساس
شواهد تحقیقی موجود و با توجه به این سه عامل ادراکی تاکنون حداقل سه نوع
عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای از جانب صاحب‌نظران و محققان این حوزه
پذیرفته شده است که در این تحقیق ما بدنبال رابطه عدالت توزیعی با بهره‌وری
سازمانی هستیم، لذا ابتدا به مفهوم شناسی عدالت توزیعی پرداخته می‌شود.

۱-۱-۲. مفهوم شناسی عدالت توزیعی

یکی از ابعاد عدالت سازمانی عدالت توزیعی است که در برگیرنده انصاف ادراک شده در مورد پرداخت‌ها در سازمان هست. در واقع، این نوع عدالت، بیان می‌کند که افراد مایل‌اند در قبال انجام کار، حقوق و پاداش‌های منصفانه‌ای دریافت کنند. مفهوم عدالت در سازمان‌ها، ریشه در مباحث مربوط به روانشناسی اجتماعی در مورد عدالت توزیعی دارد. عدالت توزیعی با انصاف ادراک شده از پیامدها سروکار دارد. بسیاری از تحقیقات انجام یافته حاکی از آن است که عدالت توزیعی در پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مربوط به کار از تئوری برابری منتج می‌شود (پورعزت، همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲) در حدود ۴۰ سال پیش روان‌شناسی به نام جی استیسی آدامز نظریه برابری‌اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل‌اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند. برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد.

زمانی که کارکنان یک سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند، قضاوت می‌کنند در واقع میزان رعایت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند. عدالت توزیعی - عدالت توزیعی بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر، حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، دلالت دارد ((رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۳). کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و



رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار، به این نابرابری پاسخ می‌دهند. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند (محبوبی، و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۸).

به خاطر تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد. بنابراین زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی می‌بایست احساسات شخص (مثل عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (مثلاً شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و نهایتاً رفتارشان (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد (عارفی، و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۸). مزایای اقتصادی (ابزاری) به سهولت قابل اندازه‌گیری است و می‌توان به‌طور نسبی آن را مشخص نمود اما مزایای احساسی - اجتماعی به جایگاه و هویت فرد در گروه بر می‌گردد و گاهی آن را مزایای نمادین می‌نامند، زیرا بیانگر وجهه و اعتبار فرد و ارزش وی در بافت یک گروه اجتماعی است. چگونگی توزیع این مزایا، اهمیت زیادی برای افراد سازمان دارد (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۲).

پورعزت و امیرخانی بیان می‌کنند که عدالت توزیعی بر گرفته از نظریه برابری آدامز است و آن را این‌گونه تعریف می‌کنند که عدالت توزیعی بر انصاف ادراک شده از پیامدها می‌پردازد و به منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی، در نظر گرفته می‌شود. عدالت توزیعی فقط محدود به پرداخت‌ها نمی‌شود، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، تنبیه‌ها،

۱. Adams



برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکردها را در برمی‌گیرد (پورعزت، همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲).

«لوندال»^۱ عدالت توزیعی را از نظر افرادی که عمل تخصیص را انجام می‌دهند بررسی می‌کند، لذا مدل قضاوت عادلانه «لوندال» نگرش فعالانه‌تری را نسبت به تئوری برابری در نظر می‌گیرد. آن‌ها عدالت توزیعی را این‌گونه معنا می‌کنند «در بحث از عدالت توزیعی، اصل مبادله مدنظر قرار می‌گیرد یعنی افراد به آنچه با خود به سازمان و جامعه آورده‌اند به منزله مبادله در قبال آنچه دریافت کرده‌اند می‌نگرند» (الوانی، همکاران ۱۳۷۸: ۱۱). فانی و همکاران عدالت توزیعی را این‌چنین 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، همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۸). از این‌رو شاخص‌هایی برای عدالت توزیعی شمرده‌اند که سه شاخص بیشترین توجه را به خود جلب کرده است.

۲-۱-۲. شاخص‌های عدالت توزیعی

الف) مساوات (برابری): هر عضو گروه اجتماعی نتیجه یکسانی را دریافت دارد. اصل برابری، چنین بیان می‌کند که تمام افراد بدون در نظر گرفتن تفاوت در ویژگی‌هایی چون توانایی باید دارای شانس مساوی برای دریافت نتیجه و یا پاداش باشند در داخل سازمان، شخص نخست چگونگی رفتار سازمان با خود را ارزیابی می‌کند و سپس چگونگی رفتار سازمان دیگری را و در نهایت، ارزیابی‌ها با یکدیگر



مقایسه می‌شود و پیامد این مقایسه ممکن است برای شخص احساس برابری یا نابرابری باشد (دیوید، میلر، ۱۳۸۶: ۲۶۵)

ب) نیاز: نیازمندترین فرد بیشتری میزان جبران را دریافت دارد. اصل نیاز چنین بیان می‌کند: که پاداش‌ها باید بر اساس نیازهای افراد توزیع شود. بنابراین ملاحظه خاص این است که فرد نیازمند شناسایی و کمک‌هزینه به او پرداخت گردد و این همان عدالت است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۳).

ج) انصاف: جبران عادلانه مبتنی بر سهم یا آورده‌های هر یک از افراد صورت گیرد. این اصل چنین بیان می‌کند که مردم باید پاداش‌ها را مطابق با کوشش و تلاشی که انجام می‌دهند و یا موقعیتی که به دست می‌آورند، دریافت نمایند.

د) استحقاق: استحقاق اشاره به شایستگی دارد به این معنا که در انتخاب کارمند، شغل به شایسته‌ترین متقاضی داده شود، بر مبنای این اصل، جنسیت، نژاد، مذهب نباید معیار انتخاب قرار گیرد بلکه باید شایستگی مورد توجه قرار گیرد. (میلر، دیوید، ۱۳۸۶: ۲۵۶) در سال‌های اخیر محققان علاوه بر این چهار شاخص، سه شاخص دیگر هم اضافه نموده‌اند.

ه) قدرت: بدین معنا که کسانی که قدرت بیشتری دارند و بر سایر کارکنان کنترل دارند، باید بیش از کسانی که در موقعیت‌ها و سطوح پایین‌تر هستند، دریافت کنند.

(F orsyth, D. R. (۲۰۰۶). pp. ۳۸۸-۳۸۹)

و) مسئولیت: بدین معنا که کسانی که کارایی و مسئولیت بیشتری دارند، باید بیشتر دریافت کنند.



(ز) **موجه و معقول بودن:** بدین معنا که بازده‌های دریافتی با توجه به سنخیت و تناسب بازده در مقابل عمل انجام‌شده موجه و معقول باشد.

(ط). **تناسب و سنخیت:** یعنی بازده‌های دریافتی با عمل انجام‌شده باید سنخیت و تناسب داشته باشد. (افجه و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۱)

ردیف	شاخص	نظریه پرداز
۱	برابری	اسکاتیکا و همکاران ۱۹۹۲، ۴۹؛ فورسید: ۲۰۰۶؛ فاجس ۲۰۱۱
۲	استحقاق	دیوید، میلر ۱۹۴۶
۳	انصاف	اسکاتیکا و همکاران ۱۹۹۲، ۴۹؛ فورسید: ۲۰۰۶؛ فاجس ۲۰۱۱
۴	نیاز	اسکاتیکا و همکاران ۱۹۹۲، ۴۹؛ فورسید: ۲۰۰۶؛ فاجس ۲۰۱۱
۵	قدرت	فورسید؛ فاجس.
۶	مسئولیت	فورسید؛ فاجس.
۷	تناسب و سنخیت	کالکولیت، ۲۰۰۱
۸	موجه و معقول	کالکولیت؛ لمبرت

جدول شاخص‌های عدالت توزیعی در ادبیات مدیریت رایج

۳-۱-۲. مؤلفه‌های عدالت توزیعی بارویکرد اسلامی

هر مفهوم و نظریه در بستر شرایط تاریخی، فرهنگی نظام و دستگاه فکری و پارادایم حاکم بر آن ویژگی‌های متفاوت به خود می‌گیرد که شناخت آن نظریه و مفاهیم بنیادین آن در تحلیل و تبیین مسائل اهمیت دارد با بررسی مفهوم عدالت در منابع اسلامی و مخصوصاً نهج‌البلاغه به این نتیجه می‌رسیم که در دیدگاه اسلام عدالت



امری واقعی است نه قراردادی، و آفرینش بر اساس عدالت صورت گرفته (لشکری،

۱۳۹۴: ۱۶۸)

در روش به صورت جامع به فرد و جامعه توجه داشته، چنانکه 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 (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) مطرح است، توجه خاصی مبذول داشته است. بنابراین متغیرهای عدالت توزیعی با الهام از منابع اسلامی مخصوصاً نهج‌البلاغه به صورت جدول زیر است:

ردیف	مؤلفه	ردیف	مؤلفه
۱	استحقاق	۹	مساوات
۲	انصاف	۱۰	اعمال در کنار نیت
۳	جبران خدمات	۱۱	توجه به ظرفیت‌ها
۴	مسئولیت	۱۲	تناسب کار و توان فکری
۵	تأمین رفاه	۱۳	صرفه‌جویی و قناعت
۶	توزیع عمومی	۱۴	توجه به نیاز
۷	پاداش بر اساس عملکرد	۱۵	خودیابی و تعالی انسان‌ها
۸	تناسب و سنخیت شغل با توان جسمی		

جدول (۲) مؤلفه‌های عدالت توزیعی با رویکرد اسلامی



متغیر	شاخص	آیه/حدیث	مستند
<ul style="list-style-type: none"> عدالت توزیعی بارویکرد اسلامی 	<ul style="list-style-type: none"> استحقاقی (شایستگی) جبران خدمات مسئولیت تأمین رفاه توزیع عمومی یاداش بر اساس عملکرد مساوات احمال درکنار نيات انصاف توجه به ظرفیتها نتاسب و کار و فکر صرفه جویی خودبایی و تعالی انسانها سنخیت کار و توان جسمی 	<ul style="list-style-type: none"> • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام علی (ع) • شعرا/ ۱۸۳ • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام علی (ع) • امام صادق (ع) • پیامبر (ص) • امام علی (ع) • بقره/ ۲۸۶ 	<ul style="list-style-type: none"> • من احسن الکفایه استحق الولایه • اذا استاجر احدکم اجرا فیلعله اجره • إن لله عبادا یخصهم الله بالنعیم و یسئعهم من ورائهم من الخلوب فاصح فی اهلهم و واصل • أو فوا البکیان و البیزان بالقسط • ألا فی ان حق من فیک و فیکنا من المسلمین فی هذاهذا الفیء سوا • ولا یلحونک شرت الشریة الی ان یخلفه من بانیه • أنصب الله و أنصب النان من نفسک • لیکن اثر رؤوس جودک من و اساعده فی هجوتیه • بقاء الإسلام، أن تصیر الاموال عند من یعرف فیها الحق • من اقتصد فی هجرتیه رزقه الله • فانا حکم علی بالانصیحة لکم، و توفیر فیکم • لا یكلف الله نفساً إلا و سعها

نمودار شاخصهای عدالت توزیعی با رویکرد اسلامی



۴-۱-۲. رابطه‌ی شاخص‌های عدالت توزیعی با عناصر بهره‌وری در

اسلام

عدالت توزیعی در ادبیات مدیریت رایج دارای عناصر و شاخص‌های است که در برخی از نظریه‌ها تا هشت شاخص برای عدالت توزیعی ذکر کرده‌اند؛ اما شاخص‌های عدالت توزیعی در اسلام با توجه به مبانی، معرفت‌شناسی، هستی‌شناسی، روش‌شناسی، انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی، تا جاییکه که محقق در این مرحله به آن رسیده است بسیار جامع و تعالی‌یافته‌تر وجود دارد که اگر در سازمان‌ها به این شاخص‌ها دقت شده و مورد عمل قرار گیرد، کارایی و اثربخشی سازمان کیفیت زندگی کاری نیروی انسانی بهبود یافته و از این رهگذر بهره‌وری سازمانی به حداکثر خواهد رسید در ذیل شاخص‌های عدالت توزیعی با رویکرد اسلامی مورد اشاره قرار گرفته است.

۴-۱-۴-۱. بسترسازی به منظور خودیابی و تعالی انسان‌ها

از مهم‌ترین عناصر عدالت توزیعی توجه به رشد و تعالی انسانی است همان‌طوری که قرآن استعداد انسان را تا بی‌نهایت می‌داند. در تعالی خواهی آدمی، همین بس که می‌تواند تا بی‌نهایت راه را بپیماید و کمال را بجوید. قرآن در این رابطه می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمَلَأْتِيهِ» (انشقاق/۶)؛ ای انسان همانا تو سخت کوشایی به سوی پروردگارت، پس با او دیدار خواهی کرد. امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید که تعالی انسان‌ها حقی است که برکردن مدیر سازمان‌هاست: «أَيُّهَا النَّاسُ أَنْ لِي عَلَيْكُمْ حَقًّا وَ لَكُمْ عَلَيَّ حَقٌّ، فَأَمَّا حَقُّكُمْ عَلَيَّ فَالْنَصِيحَةُ لَكُمْ، وَ تَوْفِيرُ فَيْئِكُمْ ...» (حکیمی، ۱۳۸۰؛ ج ۶: ۴۵۸)؛ ای مردم! مرا بر شما حقی است، و شما را بر من حقی. بر من است که خیرخواه و نصیحت‌گوی شما باشم، و اموال عمومی را زیاد کنم ...



بنابراین سازمان‌ها برای اینکه به اهدافشان دست یابند (اثربخشی)، باید نسبت به تعالی روح و کرامت انسانی توجه نموده و خیرخواه کارمندان باشند و از این طریق نیاز معنوی آنان را برآورده و انگیزه کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان بیشتر نمایند، وقتی انگیزه برای کسب اهداف بیشتر شد اثربخشی بهبودیافته و بهره‌وری سازمان بهتر می‌شود.

۲-۴-۱-۲. صرفه‌جویی و پرهیز از اسراف

یکی دیگر از عناصر تأثیرگذار در عدالت توزیعی، میانه‌روی و صرفه‌جویی در منابع است که زمینه را برای بهبود بهره‌وری در سازمان فراهم می‌کند. صرفه‌جویی، به معنی بسنده کردن به اندک از امور دنیایی است که مورد نیاز انسان باشد (راغب، ۱۴۱۶: ۶۸۵). صرفه‌جویی در سازمان عبارت است از: کاهش یا ثابت نگه‌داشتن وردی‌ها به همراه افزایش خروجی. به این معنی که استفاده از منابع کاهش داشته باشد و از طرفی هم تولیدات و خروجی‌های برگرفته شده از منابع افزایش داشته باشد. قرآن در مورد صرفه‌جویی و استفاده بهینه می‌فرماید:

امام علی (ع) به کارگزاران می‌نویسد که: در مصرف اموال عمومی صرفه‌جویی به عمل آورد. «ادقوا اقلامکم، و قاربوا بین سطورکم، واحذفوا عنی فضولکم و اقتصدوا قصد المعانی و ایاکم و الاکثار، فان اموال المسلمین لا تحتمل الاضرار».؛ قلم‌ها را تیز کنید و سطرها را نزدیک سازید برای من زیادی‌ها را حذف کنید و به معنا بنگرید و پرهیزید از زیاده‌نویسی، چرا که بیت‌المال مسلمانان، زیان را بر نمی‌تابد (ری‌شهری، ۱۳۷۹: ۵۷) *ماعال من اقتصد؛* هر کسی در زندگی اقتصار و صرفه‌جویی را پیش گرفت دچار تنگدستی نشد (نهج‌البلاغه، کلمات قصار ۵۷-۱۴۰).



آن حضرت درباره‌ی میانه‌روی در پاداش دادن می‌فرماید: «سَيَاسَةُ الْعَدْلِ ثَلَاثٌ لَيْنٌ فِي حَزْمٍ وَ اسْتِصْصَاءٌ فِي عَدْلٍ وَ اِفْضَالٌ فِي قَصْدٍ» (تمیمی آمدی، همان: ۳۳۹). سیاست عادلانه به سه چیز است: مدارا توأم با دوراندیشی، و استیفای حقوق همراه با عدالت، و احسان و بخشش همراه با میانه‌روی. امام علی (ع) در این کلام به انواع عدالت سازمانی اشاره نموده است و فراز سوم این حدیث اشاره به این دارد که در پاداش دادن باید میانه‌رو باشیم. در آموزه‌های آسمانی اسلام، بر استفاده بجا و مناسب از منابع تأکید زیادی شده است. از این رو بر مدیران متعهد سازمان‌هاست که با در پیش گرفتن شیوه‌های علمی و منطقی در تعمیر و نگهداری وسایل و امکانات، به حداکثر رساندن ظرفیت‌ها، حفاظت از انرژی و مواد، میدان دادن به عناصر نوآور و پرهیز از حیف و میل کردن منابع و ذخایر طبیعی، بکوشند.

با صرفه‌جویی و رعایت اعتدال در مصرف منابع می‌توان کارایی سازمان را ارتقا بخشید از همین رو امام علی (ع) می‌فرماید: «مَنْ اِقْتَصَدَ فِي مَعِيشَتِهِ رَزَقَهُ اللَّهُ وَ مَنْ بَدَّرَ حَرَمَهُ اللَّهُ» (اهوازی، ۱۴۰۲ ق: ۵۵) و با بهبود کارایی، بهره‌وری سازمانی ارتقا می‌یابد.

۳-۴-۱-۲. تناسب و سنخیت کار و اگذار شده با توان فکری

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی در عدالت توزیعی بارویکرد اسلام تناسب کار و توان فکری کارمند است از این منظر باید بین کار و کارمند سنخیت باشد تا کارمند به‌خوبی از عهده انجام آن برآید و اگر در سازمان این نگاه وجود نداشته باشد موجب اتلاف منابع می‌گردد. امام صادق (ع) می‌فرماید: «إِنْ مِنْ بَقَاءِ الْمُسْلِمِينَ وَ بَقَاءِ الْإِسْلَامِ، إِنْ تَصِيرَ الْأَمْوَالُ عِنْدَ مَنْ يَعْرِفُ فِيهَا الْحَقَّ وَ يَصْنَعُ الْمَعْرُوفَ. وَ إِنْ مِنْ فَنَاءِ الْإِسْلَامِ وَ فَنَاءِ الْمُسْلِمِينَ، أَنْ تَصِيرَ الْأَمْوَالُ فِي أَيْدِي مَنْ لَا يَعْرِفُ فِيهَا الْحَقَّ وَ لَا يَصْنَعُ فِيهَا الْمَعْرُوفَ» (حکیمی، ۱۳۸۰، ج ۳: ۱۲۵)؛ امام صادق (ع) می‌فرماید: از جمله عوامل بقای



مسلمانان و اسلام آن است که اموال نزد کسانی قرار گیرد که حق مال (و مالداري) را بدانند و کار نیک کنند. و از جمله عوامل فناء اسلام و مسلمانان آن است که اموال به دست کسانی بیفتد که حق مال و (مال داری) را ندانند و اموال را در راه کارهای نیک به مصرف نرسانند.

برخورداری درست سازمان از امکانات و منابع اساسی وابسته به این است که متصدی شغل تخصص کامل در مسائل اقتصادی و امور وابسته به عنوان، و اطلاع کافی از نکات و مسائل دقیق آن، داشته و بین شغل و متصدی آن سنخیت کامل باشد تا اینکه مدیریت منابع سازمان به دست کسانی بیفتد که حق را در مورد آن‌ها بشناسند و با توان فکری که دارند با علم و کاردانی عمل کنند. در نگاه اسلامی نه تنها باید بین شغل و متصدی آن تناسب باشد بلکه علاوه بر توان فکری متصدی شغل، کارمند باید به آنچه می‌داند متعهد باشد، و با قاطعیت و وظیفه‌گرایی و شناخت و حساسیت به دانسته‌های خود عمل کنند. در این صورت است که می‌تواند کارایی سازمان را تضمین کند.

۴-۱-۲. توزیع امکانات و پیامدها، متناسب با نیاز و ظرفیت‌ها

یکی دیگر از مؤلفه‌های عدالت توزیعی در رویکرد اسلامی توزیع امکانات و فرصت‌ها متناسب با نیاز و ظرفیت‌های افراد است، از همین رو در اسلام به نیازهای معنوی و مادی انسان به صورت توأمان توجه شده و در سازمان هم باید در تخصیص امکانات و منابع به نیازهای متفاوت افراد توجه شود حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «ولیکن آثر رؤوس جنودک من و اساهم فی معونتہ و افضل علیهم فی بذلہ ممن یسعهم و یسع من ورائهم من الخُلف من اهلهم حتی یكون همهم همّاً واحداً فی جهاد العَد (نہج البلاغہ، نامہ، ۵۳)؛ باید در انتخاب فرمانده کسانی را برگزینی که در کمک به



سپاهیان، بیش از همه مواسات کنند و از امکانات خود بیشتر به آنان کمک کنند، به حدی که هم نفرات سربازان وهم کسانی که تحت تکفل آنها هستند، اداره شوند و به طوری که هدف همه آنها تنها یک چیز و آن هم جهاد با دشمن باشد.

در این فراز امام علی در دادن توزیع فرصت فرماندهی به مالک توصیه می کند که به ظرفیت های افراد باید توجه کند و کسانی را به عنوان فرمانده انتخاب کند که ظرفیت بالای داشته باشند و از سوی دیگر نسبت به افراد و زیردستان به نیازهای مادی نیز باید توجه شود چنانکه می فرماید: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمْ فِي الْعَمَلَاتِ وَ وَسَّعْ عَلَيْهِمْ فِي الْأَرْزَاقِ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ قُوَّةً لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ وَ غِنًى عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ وَ حُجَّةً عَلَيْهِمْ أَنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّوْا أَمَاتَكَ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)؛ سپس ارزاق ایشان را کامل و فراوان ده، زیرا در این صورت بهتر می توانند خود را سالم نگاهدارند، و دیگر نیازی به آن ندارند که از آنچه زیردستشان است چیزی بردارند؛ و اگر به مخالفت با تو برخیزند، و در امانت تو خیانت کنند در نگاه امام علی (ع) اگر نیازهای مادی افراد تأمین و برآورده شود انگیزه افراد برای تحقق اهداف سازمانی بیشتر شده و اثربخشی سازمان بالا می رود و با افزایش اثربخشی بهره وری سازمانی بهبود می یابد.

۵-۴-۱-۲. تناسب و سنخیت بازده دریافتی و عملی انجام شده (رعایت

انصاف)

از شاخص های مهم عدالت توزیعی درک درست کارکنان از رعایت تناسب بین عمل و بازده دریافتی (انصاف) است انصاف از ریشه «نصف» گرفته شده، که به نیمه هر چیز اطلاق می شود؛ از آنجا که عدالت سبب می شود انسان، حقوق اجتماعی را میان خود و دیگران، عادلانه تقسیم کند، به آن انصاف گفته اند. انصاف آن است که انسان هر چه را برای خود و دوستان و نزدیکان خود می خواهد برای دیگران هم



بخواهد و آنچه درباره خود و افراد موردعلاقه‌اش روا نمی‌دارد درباره دیگران نیز روا ندارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۰: ۳۹۴).

«أَنْصِفِ اللَّهَ وَ أَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ وَ مِنْ خَاصَّتِكَ وَ مِنْ أَهْلِكَ وَ مَنْ لَكَ فِيهِ هَوَى» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) انصاف در برابر خداوند و مردم را نسبت به خویشتن و خاندان خود و کسانی که از رعایا موردعلاقه تو هستند رعایت کن. رعایت انصاف و عدالت و در مقابل آن پرهیز از ظلم و تعدی. بنابراین شاخص انصاف، از جمله مهم‌ترین شاخص‌های است که می‌تواند منشأ نفوذ در دلهای دیگران و در نتیجه بهبود اثربخشی عملکرد کارکنان در سازمان شود و از این رهگذر به بهبود بهره‌وری سازمانی منجر شود (امیری، ۱۳۹۴: ۱۲۲).

۶-۴-۱-۲. توجه به اعمال در کنار نیات

یکی از شاخص‌های مهم عدالت توزیعی در اسلام توجه به نیات اشخاص در کنار اعمال آنان است؛ زیرا نیت در اسلام یکی از پایه‌های اصلی رفتار است که بدون آن عملکرد افراد شکل نمی‌گیرد. امام علی (ع) می‌فرماید: «النِّيَّةُ أَسَاسُ الْعَمَلِ» نیت اساس عمل است (تمیمی آمدی، ۱۳۹۲، ص ۵۶). از انسان هیچ حرکت به وجود نمی‌آید مگر این که سه چیز قبل از آن حرکت وجود داشته باشد: علم و اراده؛ یعنی دانش، خواستن و توانای. این سه چیز عامل حرکت انسان است و نیت همان اراده و خواستن است (مهدوی کنی، ۱۳۸۵: ۳۷۹ و ۳۸۱).

علاوه بر این ملاک ارزش‌گذاری رفتار در منابع دینی، همان نیت معرفی شده است امام (ع) می‌فرماید: «قَدْرُ الرَّجُلِ عَلَى قَدْرِ هِمَّتِهِ وَ عَمَلُهُ عَلَى قَدْرِ نِيَّتِهِ»؛ ارزش هر کسی به میزان همت اوست و بهای عمل او تابع ارزش نیت و انگیزه اوست (تمیمی آمدی، ۱۳۹۲: ۳۶۹). بنابراین یکی دیگر از مؤلفه‌های عدالت توزیعی توجه به حسن



فعلی و فاعلی افراد است که این دو، در کنار هم می‌تواند موجب اثربخشی و درنهایت بهره‌وری سازمان گردد.

۷-۴-۱-۲. برابر بودن همه افراد (مساوات)

رعایت مساوات و برابری در بین کارکنان سازمانی همان‌طوری که در مدیریت رایج از اهمیت برخوردار هست در رویکرد اسلامی نیز مهم و یکی از پایه‌های عدالت توزیعی به شمار می‌رود. حضرت امام علی (ع) در نامه‌ای به محمد بن ابابکر سفارش می‌کند: «و همه را به یک چشم نگاه کن [در میان آنان مساوات را رعایت کن] تا بزرگان در تبعیض تو طمع ستم بر ناتوان نبندند و ناتوانان از عدالت مأیوس نگردند.» (ابن شعبه، ۱۴۰۴ ق: ۱۷۶) مشخص است که اگر زمامداران و کارگزاران در عمل پایبند اصل مساوات نباشند و همه را به یک چشم ننگرند و تبعیض روا دارند، بهترین زمینه تجاوز و تعدی زورمندان و ستمگران را فراهم خواهند کرد و اسباب یأس و ناامیدی ستمدیده را؛ و این امر مهم‌ترین علت تباهی و سقوط حکومت‌ها و دولت‌هاست و هیچ دولتی نمی‌تواند در چنین اوضاع و احوالی به مقاصد اصلاحی دست یابد. (نهج البلاغه، نامه ۲۷). امام در جای دیگر می‌فرماید: «مردم دودسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش هستند» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۹).

امام علی (ع) در نامه‌ی به یکی از کارگزارانش می‌نویسد: «أَلَا وَ آ نَ حَقٌّ مِّنْ قِبَلِكُ وَ قِبَلْنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمِهِ هَذَا الْفَيْءِ سَوَاءٌ يَرِدُونَ عِنْدِي عَلَيْهِ وَ يَصْدُرُونَ عَنْهُ» (نهج البلاغه، نامه ۴۳)؛ آگاه باش که: مسلمانانی که نزد تو و ما به سر می‌برند، همه حَقَّشان از این غنیمت یکسان است، می‌آیند، و حق خود را می‌گیرند و بازمی‌گردند. در این نامه حضرت بر برابری مردم در غنیمت تأکید کرده و متذکر



می‌شوند که درآمدهای عمومی باید بین افراد برابر توزیع شود و تبعیض بین افراد جایز نیست. رعایت مساوات و برابری در توزیع فرصتها، مشاغل، پاداش در سازمان، موجب رضایتمندی کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری و کارایی افراد در سازمان می‌شود و با بهبود کیفیت زندگی کاری و کارایی افراد، بهره‌وری سازمانی بهبود می‌یابد.

۸-۴-۱-۲. میزان پاداش در مقابل بازده دریافتی (پاداش بر اساس

عملکرد)

این مؤلفه بر یکی از جنبه‌های اساسی عدالت که همان قسط باشد دلالت می‌کند و یکی از عناصر کلیدی در عدالت توزیعی است. قسط در ادبیات اسلامی بیان‌گر این است که حق هر کسی را به او دادن و هر کس و چیزی را در جایگاه خود قرار دادن، و ثمره کار و فکر هر کسی را به خودش برگردانیدن. قرآن کریم در این مورد می‌فرماید: «أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ» (شعراء/۱۸۳)؛ ایفا به معنای آن است که حق کسی را به‌طور تمام و کامل بپرداز، بخلاف "بخس" که به معنای نقص است، «وَأَنْ كَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِذَا مَا سَعَى» (نجم/۳۹)؛ و اینکه عمل انسان چه خوب و چه بد با او خواهد بود.

حضرت علی (ع) درباره‌ی توزیع عادلانه دریافتی‌ها در جواب عبدالله بن زعمه که از آن حضرت در خواست مالی داشت فرمود: «أَنْ هَذَا الْمَالِ لَيْسَ لِي وَلَا لَكَ وَ إِنَّمَا هُوَ فِيءٌ لِلْمُسْلِمِينَ وَ جَلْبُ أَسْيَافِهِمْ فَإِنْ شَرَكْتَهُمْ فِي حَرْبِهِمْ كَانَ لَكَ مِثْلُ حَظِّهِمْ وَ إِلَّا فَجَنَآهُ أَئِدِيهِمْ لِأَتَكُونَ لِعَبِيرِ أَفْوَاهِهِمْ» (نهج البلاغه، خطبه، ۲۳۲)، این اموالی که می‌بینی، نه از آن من و نه از آن توست، غنیمتی گردآمده از مسلمانان است، که با

شمشیرهای خود به دست آوردند. اگر تو در جهاد همراهشان بودی، سهمی چونان سهم آنان داشتی، و گرنه دست رنج آنان خوراک دیگران نخواهد بود.

از این حدیث به خوبی استفاده می شود که سهم هرکسی باید به اندازه زحمتی باشد که می کشد و تلاشی که انجام می دهد. این مطلب از فراز نامه ۵۳ که قبلاً بیان شد نیز استنباط می شود آنجا که می فرماید: «ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَلْبَىٰ وَ كَمَا تَصُمَّنَ بِلَاءِ امْرِئٍ اِلَىٰ غَيْرِهِ» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳-۳۵)؛ ای مالک ارزش زحمات هر یک را به دقت بشناس و هرگز زحمت کسی را به حساب دیگری مگذار و در پاداش او به اندازه زحمتی که کشیده کوتاهی مکن. کوتاهی در این امر مساوی با فرسودگی شغلی در کارکنان است. اگر این وضعیت در سازمان ها رواج پیدا کند که عده ای راحت طلب و نورچشمی از زحمات دیگران استفاده کنند و زحمات آن ها را به نام خود تمام کنند حداقل تأثیر آن بر کارکنان این است که موجب سرخوردگی آن ها خواهد شد و اثربخشی سازمان را کاهش خواهد داد

بنابراین اگر در سازمان این شاخص عدالت توزیعی اجرایی شود و افراد درک کنند که پاداش ها بر اساس عملکرد توزیع می شود، کارکنان راضی نمی شوند که حق دیگران را بخورند و حاصل کار و فکر دیگران را به نام خود ثبت نمایند. وجود چنین روحیه ای در سازمان سبب می شود که هرکسی به تناسب کاری که انجام داده از فرصت ها، امکانات و امتیازات بهره مند شود. این موضوع در افزایش انگیزه کارکنان و رضایت از زندگی کاری و در نهایت بهره وری سازمانی بسیار حائز اهمیت است.

۹-۴-۱-۲. تأمین نیازهای اساسی برای همه (توزیع عمومی)

توجه به نیازهای اساسی و تلاش برای تأمین آن، از عناصر مهم عدالت توزیعی در سازمان به حساب می آید چنانکه رسول گرامی اسلام می فرماید: «أَنَّ النَّفْسَ إِذَا



احرزت قوتها استقرت» (شیخ صدوق، ج ۳، ۱۶۶)؛ آدمی زمانی آرام و قرار می‌گیرد که مخارج خود را ذخیره کرده باشد. امام علی (ع) می‌فرماید: «فَأَفْسَحْ فِي آمَالِهِمْ وَ وَاصِلْ [مِنْ] فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَ تَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذُؤُ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ [فِعَالِهِمْ] أَفْعَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ وَ تَحْرُضُ النَّكِلَ أَنْ شَاءَ اللَّهُ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)؛ آرزوها و مایحتاج مردم را برآورده کن و آن‌ها را به خوبی یاد کن و تلاش و همت اشخاصی که مورد امتحان قرار گرفته‌اند و سختی‌هایی را متحمل شده‌اند، یادآوری کن، زیرا که یادآوری کارهای نیک نیکوکاران انسان دلیر را تهییج می‌کند و به تلاش و امی دارد و افراد نشسته را به کوشش کردن و امی دارد انشا الله.

تأمین نیازهای معنوی کارگزاران یکی دیگر از رویکردهای عدالت توزیعی در سیره امام علی (ع) می‌باشد. رسیدگی معنوی و تأمین نیازهای معنوی از سوی حضرت امیر (ع) هم معمولاً در قالب نصیحت، دلداری و دلجویی ظاهر می‌شود. به شریح ابن هانی سفارش می‌کند: «اتَّقِ اللَّهَ فِي كُلِّ [مَسَاءٍ وَ صَبَاحٍ] صَبَاحٍ وَ مَسَاءٍ وَ خَفْ عَلَى نَفْسِكَ الدُّنْيَا الْعُرُورَ وَ لَا تَأْمَنْهَا عَلَى حَالٍ وَ اعْلَمْ أَنَّكَ أَنْ لَمْ تَرُدَّ نَفْسَكَ عَنْ كَثِيرٍ مِمَّا تُحِبُّ مَخَافَةَ [مَكْرُوهِهِ] مَكْرُوهِ سَمَتَ بِكَ الْأَهْوَاءُ إِلَى كَثِيرٍ مِنَ الضَّرَرِ فَكُنْ لِنَفْسِكَ مَانِعًا رَادِعًا وَ [لِنَزْوَاتِكَ] لِنَزْوَاتِكَ عِنْدَ الْحَفِظَةِ وَاقِمًا قَامِعًا» (نهج البلاغه، نامه ۵۶)؛ در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریب دنیا بر خود بیم دار و هیچ‌گاه دنیا را امین شمار و بدان که اگر خود را بازنداری، از بسیار آنچه دوست می‌داری، به خاطر آنچه ناخوش و زشت می‌شماری، هوس‌ها تو را بدین سو و آن سو خواهند کشید، سپس نفس خود را بازدارد و از آن نگهبانی کن به هنگام خشم بر نفس خویش حاکم باش. امیرالمؤمنین (ع) می‌فرمایند: «وَلِيَكُنْ نَظْرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظْرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ وَ مَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بَعِيرِ عِمَارَةِ أُخْرَبَ الْبِلَادَ

تأمین نظری رابطه عدالت توزیعی و بهره‌وری سازمانی با رویکرد اسلامی



وَأَهْلَكَ الْعِبَادَةَ وَ لَمْ يَسْتَقِيمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلًا». (نهج البلاغه، نامه/ ۵۳)؛ ای مالک تو باید در فکر آباد کردن سرزمین‌ها بیشتر باشی تا در فکر گرفتن خراج، زیرا مالیات به دست نمی‌آید مگر به وسیله آبادانی و آن کس که مالیات را بدون آباد کردن بخواد شهرها را به خرابی و بندگان خدا را به هلاکت کشانده است و چنین رهبری جز برای مدت کوتاهی استوار نمی‌ماند. در حقیقت امیرالمؤمنین (ع) برای حکومت و رهبری که در فکر عمران و آبادی نیست و تنها در پی جمع‌آوری خراج است سه آسیب جدی را مطرح می‌سازند: اول ویران شدن این زمین‌ها؛ چون آبادانی جز با حمایت حکومت و رهبر امکان ندارد. دوم این که مردم به دلیل فقر، به هلاکت کشانده می‌شوند، و سوم این که به دلیل فقر عمومی پیروان قادر به همکاری با رهبر نیستند. شاید هم دست به شورش بزنند و نفوذ آن را به مخاطره بیندازند. (مکارم شیرازی، رُبی تا ج ۱۱: ۳۰).

بنابراین یکی از مهم‌ترین عوامل اثر گزار بر کارایی نیروهای انسانی تأمین نیازهای اساسی اوست. تأمین این نوع نیازها موجب آسودگی خاطر و دو ماندن از پریشان‌حالی می‌گردد و فرد با آرامش به کار و تلاش ادامه می‌دهد با افزایش کارایی فرد در سازمان، بهره‌وری سازمان تضمین می‌گردد. توجه به نیازهای اساسی افراد کیفیت زندگی کاری را نیز بهبود بخشیده و از این رهگذر بر بهره‌وری سازمانی تأثیر گزار است

۱۰-۴-۱-۲. تأمین رفاه و معیشت کارکنان (نیاز)

یکی از عناصر عدالت توزیعی در سازمان توجه به رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان هست. با توجه به اهتمام اسلام به بعد مادی انسان، می‌توان فقر مادی را زمینه بسیاری از مفاسد اجتماعی و سازمانی تلقی کرد. به همین دلیل یکی از راه‌های جلوگیری از فساد اداری که در منابع دینی فراوان بر آن تأکید شده، تأمین معیشت



کارکنان و مدیران دولتی است. در سیره مدیریتی علی (ع) نیز به این مهم توجه شده است. آن حضرت به مالک می‌فرماید: «يَسْعُهُمْ وَيَسَعُ مَنْ وَرَائَهُمْ مِنَ الْخُلُوفِ مِنْ أَهْلِهِمْ» (نهج البلاغه، نامه، ۵۳)؛ از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد به اندازه‌ای که خانواده‌هایشان در پشت جبهه، و خودشان در آسایش کامل باشند» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳) رسول مکرّم اسلام (ص) می‌فرماید: «من ولی لنا عملا فليتزوج وليتخذ مسكنا و مرکبا و خادما» (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴ ق.، ج ۱۶: ۱۶۵)؛ کسی که برای من کاری انجام دهد، وظیفه‌دارم که برای او همسر، مسکن، مرکب و خدمتکار بگیرم. پیام روشن این فرمایش رسول رحمت این است که سازمان‌ها وظیفه‌دارند نیازهای اولیه و معیشتی افراد را تأمین نمایند و در عدالت توزیعی نیازهای اولیه و معیشتی افراد اولویت دارد. و با تأمین نیازهای معیشتی، فرد از کار در سازمان احساس رضایتمندی داشته و کیفیت زندگی کاری او بهبود می‌یابد و در جهت کسب اهداف سازمانی بیشتر تلاش می‌کند پرواضح است که با افزایش کیفیت زندگی کاری بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد.

۱۱-۴-۱-۲. مسئولیت در برابر تأمین نیاز خود و دیگران

در رویکرد اسلامی به عدالت توزیعی نه تنها افراد مسئول تأمین نیازمندی‌های خود هست؛ بلکه در برابر نیازمندی‌های دیگران نیز مسئولیت دارد و اساساً در برآورده ساختن نیاز دیگران، عدالت توزیعی محقق می‌شود. علی (ع) در این باره می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ عَابِدًا يَخْتَصِمُ اللَّهُ بِالنَّعْمِ لِمَنَافِعِ الْعِبَادِ، فَيَقْرَهُهَا فِي أَيْدِيهِمْ مَا بَدَلُوها، فَإِذَا مَنَعُوها نَزَعها مِنْهُم ثُمَّ حَوَّلها إِلَي غيرِهِمْ» (حکیمی، ۱۳۸۰، ج ۵: ۷۱۹)؛ خدای را بندگانی است که به آنان به خاطر منافع دیگر بندگان نعمت ارزانی داشته است، و تا زمانی که از آن نعمت به دیگران بدهند (یا در راه مصالح عام اجتماعی خرج کنند)، در



دستشان باقی می‌گذارد، و چون امساک ورزند آن نعمت را از ایشان می‌گیرد و به دیگران می‌سپارد. مسئولیت‌پذیری در برابر اعمال خود و دیگران یکی دیگر از شاخص‌های عدالت توزیعی در اسلام است که بر بهبود عملکرد و کارایی انسان اثر می‌گذارد. در اسلام، انسان نسبت به یکدیگر مسئول‌اند.

بزرگ‌ترین مسئولیت در قبال خداوند عبارت است از عبادت، خدمت و اطاعت از شریعت. (قرضاوی، ۱۳۹۰: ۳۳۹) و مسئولیت در قبال خود اشخاص تلاش برای رستگاری است و مسئولیت در قبال جامعه دربرگیرنده مجموعه از امور: وجدان کاری، مراقبت از خود و خانواده، نیکوکاری، احترام به دیگران، تقویت پیوندهای اجتماعی و حمایت از هر آنچه در جامعه بشری نقش سازنده‌ای دارد، هست. (قرضاوی، ۱۳۹۰: ۳۳۹) نهادینه شدن این بعد از عدالت توزیعی در سازمان، می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و کارایی نیروی انسانی داشته و بهبود بهره‌وری سازمانی را تضمین نماید.

۱۲-۴-۱-۲. دادن دستمزد عادلانه (جبران خدمات)

یکی از ارکان عدالت توزیعی در سازمان تأکید بر دستمزد عادلانه هست. از این رو، در همه سازمان‌ها به کارکنان برای جبران خدماتی که به سازمان ارائه می‌دهند، حقوق و دستمزد در نظر گرفته می‌شود. در بسیاری از کتاب‌های مدیریتی، مراد از جبران خدمات، حقوق و دستمزد است: در کنار حقوق نیروها، برخی مزایا مانند مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و... وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان جبران خدمات یاد کرد. جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند،



شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌گردد (زارعی متین، ۱۳۷۹: ۱۷۷).

از مهم‌ترین مصادیق جبران خدمات کارکنان، این است که مزد کارکنان پرداخت گردد. از امام صادق (ع) روایت شده که یکی از چرکین‌ترین گناهان، ندادن مزد کارگر است (مجلسی، ۱۴۰۳: ۱۹۷). اما در مورد تعیین میزان و مقدار مزد و زمان پرداخت آن‌هم، سفارش‌هایی بیان شده که در ادامه بیان می‌گردد. تعیین میزان حقوق و دستمزد، پیش از به کارگیری، از سفارش‌ها بزرگان دین اسلام است. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «اذا استاجر احدکم اجیرا فلیعلمه اجره»؛ وقتی یکی از شما، کسی را به کاری می‌گمارد، بایستی مقدار مزدش را به او بگوید (نهج الفصاحه، ص ۳۳، ح ۱۷۴). امام صادق (ع) نیز به نقل از پدر بزرگوار خویش می‌فرماید: پیامبر اسلام (ص) از به کارگیری اشخاص قبل از معین شدن اجرت آنان نهی فرمودند (حر عاملی، ۱۳۶۵، ج ۳: ۲۴۶).

یکی دیگر از سفارش‌ها در رابطه با حقوق و دستمزد، زمان پرداخت آن است که به‌عنوان نکته ظریف مورد تأکید اولیاء دین اسلام بوده است. چنان که یکی از اصحاب امام صادق (ع) به نام شعیب می‌گوید: عده‌ای را برای امام صادق (ع) کرایه کردیم تا در بستانی که از حضرت بود، کار کنند و مدت کارشان تا عصر بود، چون از کار فارغ شدند، امام (ع) به معتب فرمود: قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را پرداز. (حر عاملی، ۱۳۶۵، ج ۳: ۲۴۶) در روایاتی دیگر هم سفارش شده است که قبل از خشک شدن عرق کارگر، مزد او را بدهید (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۰، ج ۵: ۵۰۲).



بنابراین، وجود نظام جبران خدمات منطقی و عادلانه در سازمان، موجب ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به هم‌بستگی بهتر می‌شود و اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد. سازمان را قادر خواهد ساخت که با سایر سازمان‌ها به رقابت بپردازد. هدف اساسی از نظام جبران خدمات، پرداخت حق‌الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت‌های سازمانی متحمل می‌شود. سرانجام محصول این تلاش ضمن رفاه و آسایش کارمند، در جهت منابع سازمان بوده و در بهبود وضع اجتماعی، کیفیت زندگی کاری و توسعه اقتصادی افراد و در نتیجه بهره‌وری سازمان مؤثر است.

۱۳-۴-۱-۲. شایسته‌سالاری (استحقاق)

همان‌طوری که در فصل مبانی نظری تحقیق بیان شد که یکی از عناصر عدالت توزیعی استحقاق و شایستگی است و شهید مطهری هم رعایت استحقاق‌ها در افاضه وجود و رحمت به آنچه امکان وجود یا کمال وجود دارد، را یکی از معانی عدالت برمی‌شمارد. (مطهری، ۱۳۶۸: ۷۴-۷۸) در رویکرد کلی اسلام نیز شایستگی یکی از پایه‌های مهم عدالت توزیعی به حساب می‌آید. درک مفهوم استحقاق مرهون تفکیک بین تبعیض و تفاوت هست؛ زیرا که یکی از مفاهیم عدالت عبارت است از راستی و عدم تجاوز از حدود شرعی و عقلی اشیا و نهادن هر چیزی در جایگاه مناسبش؛ از جمله عدم تجاوز از حقوق صاحبان حق و ادای حقوق آنان. از این رو می‌توان گفت: «تفاوت» غیر از «تبعیض» است. «تبعیض آن است که در شرایط مساوی و استحقاق‌های همسان بین اشیا فرق گذاشته شود، ولی تفاوت آن است که در شرایط نامساوی، فرق گذاشته شود.» (مطهری، ۱۳۸۰: ۱۲۵).



سیره عملی پیامبر اکرم (ص) و امیر مؤمنان علی (ع) نیز، رعایت شایستگی و اهلیت در واگذاری و مسئولیت بوده است. پیامبر اکرم (ص) خود نیز در عمل افراد مستعد و لایق را مورد عنایت و تشویق قرار می‌داد. انتخاب «عتاب بن اسید» برای حکومت بر مکه در حالی که جوانی بیست و یک‌ساله بیش نبود، نمونه‌ای از اجرای عدالت توزیعی بر مبنای شایستگی است چنانکه پیامبر اکرم (ص) است. ایشان، دلیل این انتخاب را لیاقت و شایستگی و برتری وی بر دیگران عنوان فرمود:

«من احسن الکفایه استحق الولایه»؛ کسی که بهترین شایستگی را داشته باشد لیاقت فرمانداری دارد. (غررالحکم، ص ۱۳۰۸) و اگر مبنای استحقاق در توزیع مدنظر باشد نیروی انسانی با جدیت بیشتری تلاش خواهد نمود. امام علی (ع) در فراز دیگر و در مورد رعایت شایستگی می‌فرماید: «و توخّ منهم أهل التجربة و الحیاء من أهل البیوتات الصالحه، و القدم فی الاسلام المتقدمه، فاینهم أکرم اخلاقا، و أصحّ أعراضا، و أقلّ فی المطامع إشرافا، و أبلغ فی عواقب الأمور نظرا»؛ کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و باحیا، از خاندان‌های پاکیزه و باتقوا، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن» (نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۷۲-۵۳)

بنابراین در توزیع فرصت‌ها، مشاغل و دستمزد، رعایت استحقاق و شایستگی رویکرد تغییرناپذیر اسلام بوده چنانکه برای تحقق اهداف سازمان باید مدیران و کارکنان از توانایی و شرایط لازم برای انجام دادن کارها برخوردار باشند. این شرایط و ویژگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش و اعتقادات و باورهای کارکنان می‌شود. اگر افراد نالایق اداره امور را به دست بگیرند، اهداف سازمان محقق نمی‌شود و سلامت و کارایی سازمان و در نتیجه بهره‌وری سازمان تهدید خواهد شد. از دیدگاه اسلام زمامداران امانت‌داران مردم‌اند و از مصادیق مهم امانت‌داری این است که کارها به

کاردانان و شایستگان سپرده شود که در غیر این صورت باب همه ستم‌ها گشوده می‌شود. خدای متعال فرمان داده است که امانت‌ها به اهلش سپرده شود: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانش بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید.» (نساء، ۵۸) و با نهادینه شدن این شاخص در سازمان کارایی افراد بیشتر شده و بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد.

۱۴-۴-۱-۲. توجه به مسئولیت

مسئولیت، بدین معنا که کسانی که کارایی و مسئولیت بیشتری دارند، باید بیشتر دریافت کنند. در آموزه‌های اسلامی نیز روی این نکته تأکید شده است که کسانی که مسئولیت مهم‌تری دارند از مزایای بیشتری برخوردار است چنانکه حضرت علی (ع) به سواره‌نظام سهم بیشتری از غنائم در نظر می‌گرفت؛.. لذاست که امام صادق (ع) می‌فرماید: «أَنْ عَلِيًّا (ع) كَانَ يَجْعَلُ لِلْفَارِسِ ثَلَاثَةَ أَسْهُمٍ وَ لِلرَّاجِلِ سَهْمًا». (طوسی، ۱۴۰۷، ج ۶: ۱۴۷)؛ حضرت علی (ع) در توزیع غنائم جنگی برای سواره‌نظام سه برابر پیاده‌نظام سهم قرار می‌داد. حتی در توزیع غنائم حضرت علی به ظرفیت‌های افراد توجه مبذول داشته و افرادی را که مسئولیت سنگین‌تری داشته است سهم بیشتر داده تا مسئله مسئولیت‌پذیری در میان کارگزارانش نهادینه شود. اتخاذ این رویکرد می‌تواند در کارایی سازمان نقش عمده داشته باشد و روحیه مسئولیت‌پذیری و قبول مأموریت‌های خطیر را در سازمان بالا برده و از این طریق بهره‌وری سازمانی را سامان دهد.

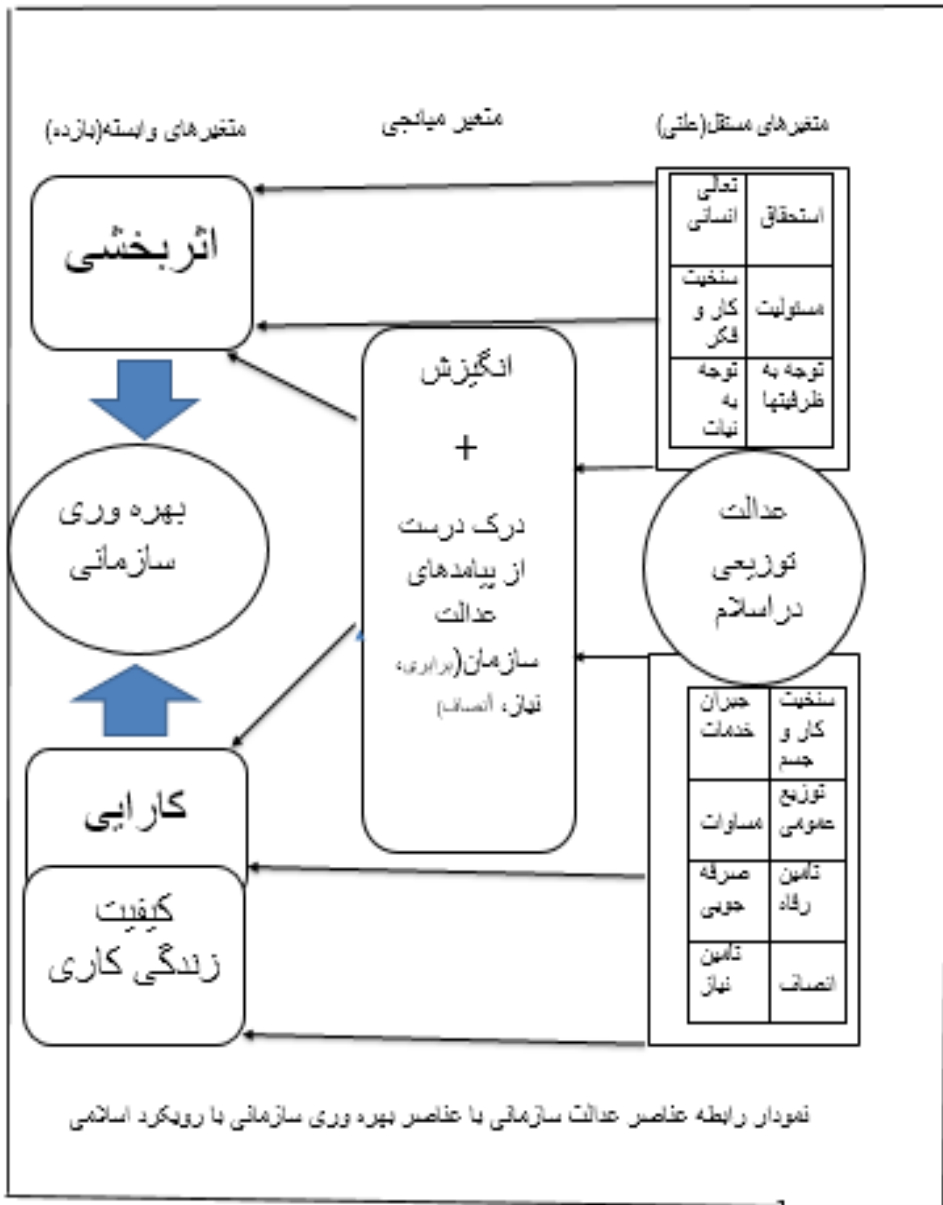
۱۵-۴-۱-۲. تناسب و سنخیت شغل با توان جسمی

از دیگر عناصر مهم در عدالت توزیعی توجه به تفاوت‌های نیروی انسانی می‌باشد. شغلی که به افراد واگذار می‌شود باید با توجه به تفاوت‌ها و توانایی‌های



جسمی آنان باشد؛ زیرا ممکن است کسی تخصص کاری را داشته باشد ولی به خاطر برخی مشکلات جسمی نتواند از عهده‌ی آن کار برآید لذا است که خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا» (بقره: ۲۸۶)؛ تکلیف نکردن به آنچه در قدرت و اختیار انسان نیست سنت خداوند در بین بندگان است. توجه به توانایی و قدرت جسمی در داستان حضرت موسی آمده است: هنگامی که موسی به دنبال مبارزه سختی با طاغوتیان زمانش ناچار به ترک مصر شد و به سرزمین مدین در شام هجرت کرد. در این سفر با دختران شعیب که وظیفه گوسفندان را داشتند برخورد کرد.

در این میان، با توجه به درستکاری حضرت موسی نسبت به دختران شعیب، یکی از آن‌ها با استدلال به قوت و امانت‌داری حضرت موسی، به پدر پیشنهاد استخدام حضرت موسی را برای چوپانی گوسفندان و اداره امور اقتصادی، کرد. در قرآن می‌فرماید: " يا ايت استاجره ان خير من استاجرت القوي الامين". (قصص، آیه ۲۶) نیروی جسمانی از بارزترین نمودهای قدرت و توانایی است که در این آیه ذکر شده است. که یکی از یاران پیامبران از ایشان درخواست واگذاری کاری را به خودش کرد. پیامبر دست بر شانه او زد و فرمود: «انک ضعيف، وانها امانه (والامانه ثقيله و آنها يوم القيامة خزي و ندامه، الا من اخذها بحقها و ادى الذی عليه فيها». تو ضعیف هستی، و این پست‌ها امانت است و امانت الهی سنگین است، و روز قیامت مایه رسوایی پشیمانی می‌گردد، مگر کسی که آن به حق بگیرد و وظیفه خود را درباره آن ادا کند. بنابراین در نظر گرفتن سنخیت بین شغل و توان جسمی افراد می‌تواند به کارایی افراد کمک کند. و با بالا رفتن کارایی کارکنان بهره‌وری سازمان نیز افزایش می‌یابد.



دوفصلنامه تخصصی معارف اسلامی و مدیریت / سال ششم / شماره دوازدهم / پاییز و زمستان ۱۳۹۹

نمودار رابطه مؤلفه های عدالت توزیعی و عناصر بهره وری با رویکرد اسلام



نتیجه‌گیری:

در تبیین رابطه شاخص‌های عدالت توزیعی و مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی با رویکرد اسلامی، در یافته‌های تحقیق چنین به دست آمد که از منظر منابع اسلامی، عدالت توزیعی در سازمان‌ها از آن جهت دارای ارزش است که بیان می‌دارد مدیران سازمانی باید با ارزش‌یابی دقیق، رنج‌ها و زحمات کارکنان را شناسایی کرده و به هر یک به اندازه رنجی که کشیده است پاداش بدهند. همچنین بیان شده است که رعایت عدالت در سازمان‌ها موجب دلگرمی نیروی انسانی (به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان) در سازمان‌ها می‌شود و انگیزه‌های درونی آن‌ها را بالا می‌برد. آن وقت است که با تمام وجود و دلسوزانه برای پیشبرد اهداف سازمان تلاش می‌کنند. در نتیجه‌ی تلاش نیروی انسانی کارایی و اثربخشی سازمان بهبود یافته و بهره‌وری سازمانی افزایش می‌یابد.

به عبارتی، رعایت عدالت توزیعی در سازمان این است که اگر گروهی از افراد در انجام یک فعالیت و به دست آوردن منافع به یک اندازه تلاش کردند نتیجه کار و منافع آن به تساوی میان آن‌ها توزیع می‌شود. در نتیجه رابطه میان عدالت توزیعی در رویکرد اسلامی و اثربخشی و کارایی سازمانی مثبت و اجرایی شدن عدالت توزیعی در سازمان، افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی دارد؛ زیرا همان‌طور که در فصل ادبیات پژوهش اشاره شد، عدالت توزیعی در سطح سازمان، منعکس‌کننده انصاف ادراک‌شده از تصمیمات مربوط به نحوه تخصیص منابع و پاداش‌هاست (رضائیان، ۱۳۸۴، ۴۳). به دلیل عدم وجود استانداردهایی مشخص، تصمیم‌گیری در باب رعایت عدالت توزیعی دشوار است و به همین دلیل در فصل یافته‌های پژوهش، جهت تسهیل



درک عدالت توزیعی، شاخص‌های ذیل به‌عنوان شاخص‌های عدالت توزیعی در منابع اسلامی شناسایی گردید که می‌تواند چارچوب مرجع قضاوت را مشخص کند: (استحقاق، انصاف، جبران خدمات، مسئولیت، تأمین رفاه، توزیع عمومی، پاداش بر اساس عملکرد، مساوات، توجه به اعمال در کنار نیت، توجه به ظرفیت‌ها، تناسب کار و توان فکری، صرفه‌جویی و قناعت، توجه به نیاز خودیابی و تعالی انسان‌ها و تناسب و سنخیت شغل با توان جسمی)

با در نظر گرفتن شاخص‌های که بررسی گردید، مدیران همواره قادر خواهند بود که این امکان را برای کارکنان فراهم آورند که نتایج حاصل از تلاش‌های خود را با نسبت مشابه در افرادی که از نظر تحصیلات، تجربه و مسئولیت کاری هم‌سطح خود می‌دانند مقایسه کرده و تشابه یا عدم تشابه میان این دو نسبت را درک و در صورت لزوم اقدامات مقتضی را انجام دهند. نمودار ذیل بیان‌گر رابطه بین شاخص‌های عدالت توزیعی و مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی است:

از آنچه در یافته‌های تحقیق گفته آمد چنین به دست می‌آید که شاخص‌های عدالت توزیعی در رویکرد اسلامی نسبت به رویکرد مدیریت رایج غربی، غنی‌تر و جامع‌تر است و رعایت آن‌ها در سازمان موجب بهره‌وری سازمانی خواهد شد؛ زیرا تحقیقاتی که تاکنون انجام شده است نشان‌دهنده این مطلب است که پاداش‌های منصفانه (رعایت عدالت توزیعی) می‌تواند رفتارهای کاری مثبت از قبیل عملکرد کاری را ارتقاء بخشد.

الوانی و همکاران بیان می‌دارند که بهره‌وری سازمانی متأثر از انگیزه و تلاش نیروی انسانی در سازمان است انگیزه بالا وقتی در کارکنان به وجود می‌آید که عدالت سازمانی از سوی مدیران را درک نمایند. برعکس هرچه کارکنان احساس



کنند که مدیران سازمانی عدالت را نسبت به آن‌ها رعایت نمی‌کنند به همان نسبت انگیزه‌ی خود نسبت به کار و تلاش را از دست می‌دهد، (الوانی، همکاران، همان: ۸).

گرین برگ را اعتقاد بر این است که «درک عدالت سازمانی، برای کارایی بهتر عملکرد سازمان‌ها و رضایت کارکنان ضروری است و سازمان باید در جهت تحقق این مهم، همه تلاش و کوشش خود را به کار گیرد». کارایی بهتر نتیجه انگیزه بالا در کارکنان است و این بهره‌وری سازمان را تضمین می‌کند.

بنابراین عدالت توزیعی در سازمان در رویکرد غربی با شاخص‌های یک مسئله اساسی برای همه‌ی کارکنان است و رابطه‌ی مثبتی بین رعایت آن و مؤلفه‌های بهره‌وری وجود دارد با تحقیق این نوشتار در اسلام شاخص‌های بیشتری برای عدالت توزیعی قابل‌شناسایی است و پرواضح است که رعایت آن‌ها در سازمان کارایی و اثربخشی بیشتری را به دنبال خواهد داشت.



منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. ابن ابی الحدید، عبد الحمید (۱۴۰۴)، **شرح نهج البلاغه**، قم: مکتبه آیت الله المرعشی النجفی، چاپ اول.
۴. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۴۰۴)، **تحف العقول عن آل الرسول صلی الله علیه و آله**، قم: جامعه مدرسین، چاپ دوم.
۵. احمدی، سیدجواد (۱۳۹۱)، معیار عدالت توزیعی و نسبت آن با انصاف و برابری با تأکید بر اخلاق حکومتی امام علی (ع)، پژوهش نامه اخلاق، سال پنجم، شماره ۱۸، زمستان.
۶. افجه، سید علی اکبر و همکاران (۱۳۹۳)، **مطالعه تطبیقی شاخصهای عدالت توزیعی و رویه ای در سازمان از دیدگاه مدیریت اسلامی و غربی**، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی.
۷. امیر خانی، طیبه پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷)، تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمانهای دولتی، شماره ۱.
۸. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹)، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی.
۹. پورعزت و امیرخانی (۱۳۸۷)، **تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان های دولتی**، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱.
۱۰. حر عاملی، محمد بن حسن (۱۳۶۵)، **وسائل الشیعه**، قم: نشر آل البیت، بی تا.
۱۱. حکیمی، محمد رضا و دیگران (۱۳۸۰)، **الحیاه**، ترجمه احمد آرام، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.



۱۲. دیوید میلر (۱۳۸۶)، **اصول عدالت اجتماعی**، ترجمه رضاعلی نوروزی، لاله فاضلی، قم: موسسه فرهنگی سما.
۱۳. راغب الاصفهانی، حسین بن محمد (۱۴۱۶)، **مفردات الفاظ القرآن**، تحقیق: صفوان عدنان داوودی، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۱۴. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، **انتظار عدالت و عدالت در سازمان**، تهران: سمت، چاپ هشتم.
۱۵. _____ (۱۳۸۸)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: سمت، چاپ سیزدهم.
۱۶. ری شهری، محمد (۱۳۷۹)، **سیاست نامه امام علی (ع)**، ترجمه: مهدی مهریزی، قم: دارالحدیث.
۱۷. زارعی متین، حسن (۱۳۷۹)، **مدیریت منابع انسانی**، قم: بوستان کتاب.
۱۸. طباطبایی، محمد حسین (۱۳۶۲)، **المیزان فی تفسیر القرآن**، ترجمه محمدباقر موسوی، بی جا.
۱۹. عارفی، محبوبه و همکاران (۱۳۹۴)، **رابطه عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری در دانشگاه شهید بهشتی**، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۲۳.
۲۰. مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳)، بحار الانوار ج ۵۸، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۲۱. مشرف جوادی، دکتر محمد حسین (۱۳۸۵)، **عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی**، مدیریت فردا، سال ۴، ش ۱۵-۱۶.
۲۲. مطهری، مرتضی (۱۳۶۸)، **مجموعه آثار**، تهران: انتشارات صدرا.



۲۳. _____ (۱۳۷۰)، *عدل الهی*، تهران: انتشارت صدرا، چاپ

پنجم.

۲۴. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، *تفسیر نمونه*، تهران: دارالکتب اسلامیه.

۲۵. مهدوی کنی، محمد رضا (۱۳۸۵)، *نقطه های آغاز در اخلاق عملی*، قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ نوزدهم.

۲۶. میلر، دیوید (۱۳۸۶)، *اصول عدالت اجتماعی*، ترجمه رضا علی نوروزی، لاله فاضلی، قم: موسسه فرهنگ سماء، چاپ اول.

۲۷. هاشمی رفسنجانی، علی اکبر (۱۳۸۳)، *فرهنگ قرآن*، قم: نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.