د کابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

Developing a Comprehensive Model of Organizational Justice in Government Departments: A Grounded Theory Study in Balkh, Afghanistan

Abdul Saboor Tawana[1], Hekmatullah Rahimi[2*], Anwar Shah Amani[3], Ismail Ikhlas[4]

[1]Department of Political Science and International Relations, Faculty of Law and Political Science, Balkh University, Afghanistan
[2,4]Ph.D. Candidate in Public Administration (Organizational Behavior), Economics and Administrative Sciences Faculty, Ferdowsi University of Mashhad, Iran
[3]PhD in Public Administration (Organizational Behavior)
Email: r.hekmatullah@gmail.com

Article History

Recevied:
June 24, 2026

Accepted:
September 11, 2026

Published:
September 22, 2026

Abstract

This study aimed to develop a comprehensive model of organizational justice in the government offices of Balkh Province, Afghanistan, using the grounded theory approach. Organizational justice, as a fundamental factor in improving organizational effectiveness, enhancing employees' organizational commitment and job satisfaction, and reducing negative organizational behaviors, plays an important role in achieving sustainable development. The study used a qualitative research design and collected data through semi-structured interviews with 19 experts in the field of management and organizations in Afghanistan who were **selected** using purposive and snowball sampling. The interviews continued until theoretical saturation was achieved. In the final interviews, particularly the nineteenth interview, no new code, concept, or theoretical relationship was identified that could contribute to the development or modification of the existing categories. The new data primarily confirmed the previously identified themes and categories; therefore, sampling was terminated after the nineteenth interview. Data were analyzed using MAXQDA 20 software through three stages of open, axial, and selective coding. The findings resulted in the identification of 162 concepts and 23 axial categories. The paradigmatic model indicated that causal, contextual, and intervening conditions, along with strategies, influence the establishment of organizational justice, with its consequences emerging at the individual, group, and organizational levels. The proposed model provides a practical framework for promoting organizational justice in the public sector of Afghanistan.

Keywords

Grounded Theory; Government Offices of Balkh Province–Afghanistan; Organizational Justice Model; Organizational Justice

Tawana, A. S., Rahimi, H., Amani, A. S., & Ikhlas, I. (2026). Developing a Comprehensive Model of Organizational Justice in Government Departments: A Grounded Theory Study in Balkh, Afghanistan. *Journal of Social Sciences - Kabul University*, *9*(2), 473-508. https://doi.org/10.62810/jss.v9i2.525

دکابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

توسعه الگوی جامع عدالت سازمانی در ادارات دولتی: تحقیقی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در ولایت بلخ، افغانستان

عبدالصبور توانا[۱]، حکمت الله رحیمی[۲*]، انورشاه امانی[۳]، اسماعیل اخلاص[۴]

[۱]دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین‌الملل پوهنځی حقوق و علوم سیاسی، پوهنتون بلخ، افغانستان
[۲،۴]محصل دکتری مدیریت دولتی-رفتار سازمانی، پوهنځی علوم اداری و اقتصادی، پوهنتون فردوسی مشهد، ایران
[۳]دکترای مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، پوهنځی علوم اداری و اقتصادی، پوهنتون فردوسی مشهد، ایران
ایمیل: r.hekmatullah@gmail.com

تاریخچه

تاریخ دریافت:
۳ سرطان ۱۴۰۵

تاریخ پذیریش:
۲۰ سنبله ۱۴۰۵

تاریخ نشر:
۳۱ سنبله ۱۴۰۵

چکیده

این تحقیق باهدف توسعه الگوی جامع عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ افغانستان، با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شد. عدالت سازمانی به‌عنوان عاملی اساسی در بهبود اثربخشی سازمانی، افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان و کاهش رفتارهای منفی‌سازمانی نقش مهمی در تحقق توسعه پایدار دارد. این تحقیق کیفی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و سازمان در افغانستان که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند، جمع‌آوری گردید مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های پایانی، به‌ویژه مصاحبه نوزدهم، کد، مفهوم یا رابطه نظری جدیدی که موجب توسعه یا تغییر مقوله‌های موجود شود، مشاهده نشد و داده‌های جدید عمدتاً مضامین و مقوله‌های پیشین را تأیید کردند؛ ازاین‌رو، نمونه‌گیری پس از مصاحبه نوزدهم متوقف شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 20 و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. نتایج تحقیق به شناسایی ۱۶۲ مفهوم و ۲۳ مقوله محوری منجر شد. مدل پارادایمی نشان داد که عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها بر استقرار عدالت سازمانی اثرگذارند و پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی ظاهر می‌شود. یافته‌های این تحقیق چارچوبی کاربردی برای ارتقای عدالت سازمانی در بخش دولتی افغانستان ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی

ادارات دولتی ولایت بلخ–افغانستان؛ الگوی عدالت سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ نظریه گراندت تئوری

مقدمه

بسم الله الرحمن الرحیم

الحمد لله رب العالمین، والعاقبة للمتقین و الصلوة والسلام علی سید المرسلین و علی آله و أصحابه أجمعین و من تبعهم بإحسان إلی یوم الدین. أما بعد:

عدالت یکی از بنیادی‌ترین ارزش‌های انسانی، اخلاقی، دینی و اجتماعی است که نقش اساسی در تنظیم روابط میان افراد، تأمین حقوق شهروندان، استقرار نظم اجتماعی و تحکیم اعتماد عمومی ایفا می‌کند. مفهوم «عدالت» همواره از قداست و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و تحقق آن از بنیادی‌ترین خواسته‌های انسان و یکی از اهداف اساسی دولت‌ها در هر برهه‌ای از تاریخ به شمار می‌رود. عدالت نشئت‌گرفته از فطرت آدمی است. هر انسانی از مشاهده ظلم و بی‌عدالتی رنج و عذاب می‌برد. عدالت محدود به زمان، مکان و یک مسئله خاصی نبوده و همه‌شمول است (ایزدی، ۱۳۸۵، ص. ۲۱۱).

در اندیشه ناب اسلامی، عدالت نه‌تنها یک فضیلت اخلاقی، بلکه اصلی اساسی در تنظیم مناسبات اجتماعی، اعمال صلاحیت، توزیع مسئولیت‌ها و اداره امور عمومی به شمار می‌رود. تأکید قرآن کریم بر عدالت و احسان، بیانگر اهمیت این اصل در رفتار فردی و اجتماعی و مسئولیت کسانی است که اداره امور مردم را بر عهده دارند. از منظر تعالیم اسلامی نیز عدالت در اداره امور عمومی با مفاهیمی چون امانت‌داری، شایسته‌سالاری، رعایت حقوق مردم و مسئولیت‌پذیری پیوند نزدیک دارد. قرآن کریم در آیه ۵۸ سوره نساء می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» ترجمه: (بی‌گمان خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بازگردانید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید.)

خداوند متعال در این آیه به ادای امانت‌ها به اهل آن و داوری عادلانه میان مردم فرمان می‌دهد. این اصل، در حوزه اداره دولتی، می‌تواند مبنایی برای بررسی سپردن مسئولیت‌ها به افراد شایسته، رعایت انصاف در تصمیم‌گیری‌ها و جلوگیری از تضییع حقوق مراجعان قرار گیرد.

در تبیین جایگاه عدالت در تعالیم اسلامی، سنت نبوی ﷺ نیز بر اهمیت و فضیلت عدالت‌ورزی تأکید ویژه دارد. پیامبر اکرم ﷺ می‌فرمایند: «إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا». (مسلم، ۱۸۲۷).

ترجمه: همانا عدالت‌پیشگان نزد الله متعال بر منبرهایی از نور قرار دارند؛ آنان کسانی‌اند که در داوری‌های خود، در میان خانواده‌هایشان و در مسئولیت‌هایی که به عهده دارند، عدالت می‌ورزند.

مضمون این حدیث مبارک، اهمیت عدالت را در حوزه‌های مختلف مسئولیت و اعمال صلاحیت برجسته می‌سازد. به‌ویژه، عبارت «وَمَا وَلُّوا» بر رعایت عدالت در مسئولیت‌هایی دلالت دارد که به افراد سپرده شده است؛ اصلی که در حوزه اداره دولتی می‌توان آن را با رعایت انصاف در تصمیم‌گیری، برخورد بی‌طرفانه با مراجعان، توزیع عادلانه امکانات و سوءاستفاده از صلاحیت مرتبط دانست.

قابل ذکر است عدالت در جهان امروزی دامنه بسیار گسترده‌ای دارد و حوزه‌های مختلف زندگی انسان را در برمی‌گیرد؛ عدالت ترمیمی، عدالت فردی، عدالت حقوقی، عدالت خانوادگی، عدالت اخلاقی، عدالت اجتماعی، عدالت گفتاری، عدالت اقتصادی، عدالت سازمانی و... در وسیع‌ترین برداشت عدالت در همه ابعاد زندگی انسان چنان تار و پوت تنیده است که هیچ مسئله‌ی از چارچوب آن خارج نیست. یکی از نوع عدالت که از مباحث جدید عدالت شناختی محسوب می‌شود، عدالت در سازمانی است.

عدالت سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود «مطالبه‌ی برابری در کار» بایرن و کروپانزانو[1]، ۲۰۰۱). عدالت سازمانی به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان برخورد شود تا احساس کنند با آن‌ها عادلانه رفتار شده است (سید جوادین، فراحی و طاهر عطا، ۱۳۸۷). اگر اساس شکل‌گیری جامعه بر فرد و خانواده استوار باشد، سازمان سومین هسته شکل‌دهی جامعه خواهد بود. تحقق عدالت در سازمان به تحقق عدالت در جامعه کمک می‌نماید. عدالت پیش‌شرط توسعه است و اساساً پیشرفت منهای عدالت قابل‌تأیید نیست.

عدالت در تمامی سطوح سازمانی، از سطح عالی تا عملیاتی، نقش اساسی دارد. سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های زنده، برای بقا و پایداری نیازمند پیوند و هماهنگی میان اجزای خود هستند و عدالت در این میان نقش‌محوری در حفظ این پیوند ایفا می‌کند. رعایت عدالت موجب توزیع عادلانه منابع، فرصت‌ها و پاداش‌ها شده و در مقابل، بی‌عدالتی باعث تضعیف روابط سازمانی و بروز پیامدهایی

1. Byrn & Cropanzano

همچون کاهش بهره‌وری، کاهش تعهد سازمانی، افت رفتار شهروندی سازمانی، افزایش شکایات و نارضایتی کارکنان می‌شود (اورتون و همکاران[1] ، ۲۰۰۷).

در دهه‌های اخیر، عدالت سازمانی در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و درحال‌توسعه به‌عنوان یکی از مو ضوعات مهم تحقیقی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات مروری و کتاب‌سنجی نیز از رشد قابل‌توجه تحقیق‌ها در زمینه عدالت سازمانی و گسترش دامنه مطالعات آن در سطوح مختلف سازمانی و میان فرهنگ‌ها و کشورهای گوناگون حکایت دارند (Sheeraz et al., 2021; Adamovic, 2023). با توجه به اینکه ادارات دولتی افغانستان در مراحل مختلف توسعه اداری قرار دارند، سطح آگاهی و برداشت کارکنان نسبت به مفاهیم بنیادی مدیریت، از جمله عدالت سازمانی، می‌تواند یکسان نباشد.

باوجود گستردگی مطالعات انجام‌شده درباره عدالت سازمانی، بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات پیشین، عدالت سازمانی را در قالب بررسی رابطه یا تأثیر آن بر متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، وفاداری کارکنان، رفتار شهروندی، اعتمادسازمانی، عملکرد شغلی و رفتار نوآورانه موردمطالعه قرار داده‌اند (آداموویک[2]، ۲۰۲۳). برای نمونه، مطالعات انجام‌شده در افغانستان نیز عمدتاً بر بررسی رابطه عدالت سازمانی با پیامدهایی همچون وفاداری و رضایت کارکنان متمرکز بوده‌اند؛ درحالی‌که در مطالعات خارجی نیز تمرکز قابل‌توجهی بر بررسی آثار عدالت سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان وجود داشته است؛ بنابراین، اگرچه این مطالعات در شناخت اهمیت و پیامدهای عدالت سازمانی نقش مهمی داشته‌اند، اما کمتر به شناسایی و تبیین مجموعه عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای تحقق و پیامدهای عدالت سازمانی در قالب یک الگوی پارادایمی و متناسب با شرایط اداری، فرهنگی و اجتماعی افغانستان پرداخته‌اند. همچنین، در مطالعات بررسی‌شده، الگوی جامعی که روابط میان این مقوله‌ها را در ادارات دولتی افغانستان، به‌ویژه در ولایت بلخ، تبیین کند، مشاهده نشد. ازاین‌رو، شکاف اصلی تحقیق حاضر، فقدان یک تبیین جامع و زمینه‌مند از چگونگی شکل‌گیری، تحقق و پیامدهای عدالت سازمانی در محیط اداری افغانستان است. تحقیق حاضر با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، درصدد است این خلأ را از طریق شناسایی عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با عدالت سازمانی و برقراری روابط میان این مقوله‌ها برطرف نماید.

---

[1] Everton & et al

[2]. Adamovic

براین‌اســاس، تحقیق حاضر باهدف توســعه الگوی عدالت ســازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ افغانستان انجام‌شده است تا الگویی متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اداری کشور ارائه دهد. این الگو می‌تواند به بهبود درک و اجرای عدالت ســازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ و در سایر ولایات کشور کمک کند. درنهایت، هدف از الگوپردازی صرفاً توصیف و ضعیت موجود نیست، بلکه حرکت از و ضعیت موجود به و ضعیت مطلوب است. براین‌اساس، ضرورت انجام این تحقیق در ابعاد مختلف در جدول (۱) ارائه‌شده است.

***جدول ۱**: ضرورت انجام تحقیق*

ضرورت ۱	**توسعه الگوی جامع عدالت سازمانی ادارات دولتی ولایت بلخ افغانستان؛**
ضرورت ۲	ضرورت توسعه الگوی عدالت بر اساس شرایط فرهنگی، اجتماعی و علمی؛
ضرورت ۳	معرفی شاخص‌ها و متغیرهای مؤثر بر عدالت؛
ضرورت ۴	ایجاد سرنخی برای محققان بعدی جهت انجام تحقیقات بیشتر؛

پیشینهٔ تحقیق

الگو

الگو، مفهومی انتزاعی و کلی است که می‌توان در آن مفاهیم متعدد را جستجو کرد. الگو مجموع از قوانینی اســت که با اســتفاده از آن می‌توان یک پدیده یا قســمتی از پدیده را تولید نمود. الگو دربرگیرنده، راهبردها، اهداف، مبانی، خط‌مشی‌ها و نقشه راه هست (مصباحی مقدم، ۱۳۹۰، ص. ۲۲۱).

الگو یا مدل، نمایشی نظری و ساده‌شده از جهان واقعی و پیچیده است. اصالت کلمه الگو ترکی بوده و معادل انگلیسی آن «Pattern» و عربی آن «اسوه» می‌باشد. در لغت‌نامه دهخدا الگو را به «روبرو، مدل، اسوه، نمونه، سر مشق و مثال» معنی نموده است. معمولاً الگو به نمونه کوچکی از یک شیء بزرگ یا به مجموعه محدودی از اشیای گفته می‌شود که ویژگی‌های مهم واصلی آن را داشته باشد (الویری، ۱۳۹۱،ص. ۱۴۲).

سازمان

ســازمان، عبارت اســت از گروهی متشــکل از دو یا چند تن که در محیطی با ســاختار منظم و ازپیش‌تعیین‌شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند (روحانی، ۱۳۹۴). سازمان سیستمی اجتماعی است که مرزهای نسبتاً مشخصی دارد و با اجزایی هماهنگ به طور آگاهانه و مستمر جهت تحقق اهداف خاص فعالیت می‌کند. موجودیت اجتماعی سازمان به‌خاطر وجود انسان

است که ماهیت اجتماعی داشته، با افراد و گروه‌های دیگر تعامل دارد. به‌طورکلی در تعریف سازمان به این ویژگی‌های اشاره می‌شود: (۱) نهاد اجتماعی (۲) مبتنی بر هدف (۳) دارای ساختار آگاهانه و سیستم فعال و هماهنگ (۴) در ارتباط با محیط خارجی (عزیزی، ۱۳۹۲).

عدالت نزد فقها

عدالت در لغت به معنای استقامت، میانه روی، اعتدال و ضدّ جور و ستم است.. اما در اصطلاح فقهی، عدالت صفت یا حالتی است که در فرد مؤمن شرط معتبر شهادت، قضاوت، روایت و امامت دانسته می‌شود. جامع‌ترین تعریفی است که اصول فقها و اصول عدالت را بیان می‌کند: «هَیئَةٌ راسِخَةٌ فی النَّفْسِ تَحْمِلُ عَلی مُلازَمَةِ التَّقْوی والمُروءَة» ملکه و حالتی استوار و ریشه دار در باطن و جان انسان که او را می کند.

امام غزالی در تعریف آن می‌نویسد: عدالت عبارت است از راست‌کردار در روش و دینداری، که حقیقت آن به حالتی راسخ در نفس باز می‌گردد که انسان را به همراهی دائمی تقوا و مروت برمی‌انگیزد، به گونه‌هایی که دل‌ها به راستگویی یا اعتماد می‌کنند.. همچنین جلال‌الدین سیوطی آن را ملکه‌ای در نفس دانست که مانع از گناه کبیره شود، صغیر نشان پستی، یا مباحات برهم‌زنده مروت می‌شود (سیوطی، ١٤١١هـ، ص: ٣٨٤).

عدالت اداری در فقه حنفی بر مجموعه ای از قواعد فقهی، ضوابط حکومتی و آداب دادرسی استوار است که رفتار حاکمان، والیان و کارگزاران دولتی را با هدف جلوگیری از سوء استفاده از قدرت و پاسداری از حقوق عامه مقید می‌سازد (ابویوسف، ۱۹۷۹).

عدالت سازمانی

در دنیای امروز سازمان‌ها درواقع آیینه قد نمای جامعه هست، تحقق عدالت در آن به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه محسوب می‌شود (پارکر و کهلمایر[1]، ۲۰۰۵، ص. ٣٢٦). ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد؛ زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت آنان می‌شود، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است؛ بنابراین ازجمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. باور زیر بینایی در مورد عدالت این

[1]. Parker & Kohlmeyer

است که کارکنان، در سازمان همواره در حال تعقیب و تماشا هستند که پاداش و تنبیه‌ها در سازمان چگونه اختصاص می‌یابد و یا چگونه توزیع می‌شود (اورتون و همکاران، ۲۰۰۷، ص. ۱۲۰). اولین سخن و نظر درباره عدالت در سازمان، برمی‌گردد به اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی. همچنان از سال ۱۹۹۰، فصل تازه از مطالعات تجربی پیرامون عدالت در سازمان شروع شد که منجر به شناخت ابعاد سه‌گانه عدالت (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) گردید (رضائیان و می‌زاد، ۱۳۸۹).

عدالت سازمانی به ادراک افراد یا گروه‌ها از میزان انصاف در محیط کار و واکنش‌های رفتاری آنان نسبت به این ادراکات اشاره دارد. واژه «عدالت سازمانی» نخستین‌بار توسط گرینبرگ مطرح شد. وی عدالت سازمانی را به رفتارهای منصفانه سازمان با کارکنان خود تعریف می‌کند و تأکید دارد که این مفهوم به عدالت در سیستم پاداش و نحوه اجرای آن توسط مسئولان مربوط می‌شود. به‌طورکلی، عدالت سازمانی به رفتار منصفانه با افراد در محیط کار مربوط بوده و می‌توان آن را بخشی از عدالت اجتماعی دانست (بیس[1]، ۲۰۰۱، ص. ۱۹۵).

ادراک عدالت در سازمان مشتمل بر سه بعد؛ عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (مراوده‌ای) می‌باشد که مفهوم، شاخص، مصداق، پیامد و حیطه تأثیرگذاری آن‌ها به شکل مختصر در جدول (۲) چنین ارائه‌شده است.

***جدول ۲**: مفهوم، شاخص‌ها، مصادیق، پیامدها و حیطه تأثیر ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی*

	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای
مفهوم	تصور کارکنان از رعایت انصاف در تخصیص منابع است (چگونگی تخصیص و تقسیم منابع برای کارمندان) (بیک‌زاده و فرزانه، ۱۳۹۰).	عدالت رویه‌ای به بررسی آثار مثبت و منفی تصمیم‌های مدیران بر کارمندان ازنظر میزان شفاف و منصفانه بودن اجرای آن می‌پردازد (چگونگی اتخاذ یک تصمیم) (شیری، ۱۳۹۴، ۶۴)	عدالت مراوده‌ای به کیفیت رفتار میان افراد و جنبه‌های انسانی سازمان دلالت دارد (مناسب‌بودن رفتاری که فرد در سازمان دریافت می‌کند (بابوکل۲، ۱۹۹۷، ص. ۷۷).
شاخص‌ها	انصاف یا تساوی حقوق: توزیع منابع بر اساس مشارکت.	سازگاری: رفتار یکسان با همه کارکنان. دوری از تعصب: عدم استثناگذاشتن در اعمال رویه‌ها به فرد یا گروهی خاصی.	عدالت بین‌فردی: رفتار باوقار، مؤدبانه و محترمانه با کارمند (ناباتچی و

[1] Bies
[2] Bobocel

	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای
	برابری یا مساوات: توزیع برابر امکانات به همه کارمندان.	دقت: تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات دقیق.	همکاران۲، ۲۰۰۷، ص. ۱۵۰).
	نیاز: توزیع با تناسب نیازها(رندری و مالک۱، ۲۰۰۸).	نمایندگی همه ذی‌نفعان: در نظر گرفتن منافع همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری. تصحیح: قابل اصلاح رویه‌های اشتباه. اخلاق: درنظرگرفتن اخلاق، ارزش و هنجارها (گل‌پرور و نادی، ۱۳۹۰، ص. ۱۱۹).	عدالت اطلاعاتی: ارائه و اشتراک اطلاعات مربوط به سازمان و کارمند (کلوتیر و ویل‌هوبر۳ ، ۲۰۰۸، ص. ۷۱۵).
مصادیق	عدالت توزیعی در چگونگی برنامه کاری، سطح دستمزدها، حجم کاری، پاداش‌ها، ترفیع، مسئولیت‌های کاری، هزینه‌های مسکن، هزینه‌های بیمه و درمان، فرصت‌های برابر ارتقا و مرخصی میان همه کارمندان تبلور می‌یابد (جانسون و همکاران٤، ٢٠٠٦).	بی‌طرفی در تصمیم‌گیری، ارائه فرصت اعتراض در باب تصمیمات، رعایت اصول اخلاقی و انسان‌دوستانه در فرایند تصمیم‌گیری، رعایت ثبات و همسانی در تصمیم‌گیری‌ها، درنظرگرفتن شرایط کارکنان در زمان تصمیم‌گیری، وضاحت دادن تصمیم‌ها، در اختیار گذاشتن اطلاعات دقیق، کافی و اضافی در مورد تمامیم، چگونگی برخورد با شکایت‌ها و نزاع‌ها و چگونگی توزیع درآمدها میان کارمندان همه از مصادیق عدالت رویه‌ای به شمار می‌آید (نادری و تانوا۵، ۲۰۱۰).	مهربانی، احترام و ادب در برخورد با کارمندان و زیردستان، شنیدن حرف کارمندان، ارزش دادن، حفظ وقار، جایگاه و حقوق انسانی و اجتماعی کارمندان.
پیامد	عدالتی توزیعی در سازمان منجر به ارتقای روحیه همکاری، افزایش کار آیی (فیفر و همکاران، ۱۹۹۳، ۳۸۵)، سخت‌کوشی، افزایش کیفیت کار، امانت‌داری، آرامش روانی	حافظ منافع افراد، تقویت رابطه فرد با گروه، اعتماد به رهبران، تعهد به سازمان (لایند، ۱۹۹۲). رضایت و ارزیابی مثبت از سازمان، ترجیع دادن منافع گروهی یا سازمانی در کوتاه‌مدت نسبت به منابع شخصی، افزایش روحیه کمک و دستگیری	ارتقای تعهد نظارتی، رفتار شهروندی، عملکرد شغلی، ارتقای ارتباطات دوطرفه و اعتماد به

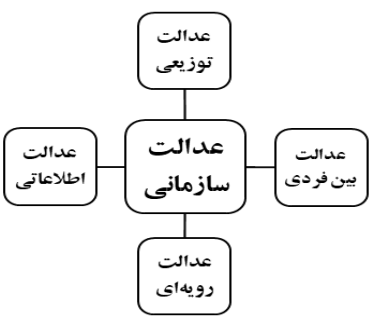
[1] Randeree & Malik
[2] Nabatchi & et al
[3] Cloutier & Vilhuber
[4] Johnson & et al
[5] Nadiri & Tanova

	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت مراوده‌ای
	وابستگی شغلی می‌گردد (آمبورس ۱، ۲۰۰۲؛ ص. ۸۰۸).	از یکدیگران و... (طاهری عطار، ۱۳۸۷، ص. ۱۰).	سرپرست (رندری و مالک ، ۲۰۰۸).
حیطه تأثیر	شخص مرجع معطوف به کارمندان (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶).	سیستم مرجع معطوف به سیستم و سازمان (همان ۲۰۰۶).	رابطه مرجع معطوف به رابطه‌های متقابل (همان، ۲۰۰۶).

قابل‌ذکر است که تعدادی از محققان به این باور هستند که عدالت مراوده‌ای به‌تنهایی خود قادر به بیان و سنجش دقیق و روشن ادراک از عدالت تعاملی نیست و لذا آن را به دو عامل؛ عدالت فردی که ناظر به برخوردهای مؤدبانه و محترمانه تصمیم‌گیرندگان با زیردستان هست که شامل ارتباطات بین‌فردی، اعتماد، احترام، توجیه، صداقت، ادب، مهربانی، نزاکت، بازخوردهای به‌موقع و احترام به حقوق افراد (ناباتچی و همکاران ، ۲۰۰۷).

و عدالت اطلاعاتی که به تبیین رفتار کنشگران و انتقال‌دهندهٔ اطلاعات و یا بر رفتار و گفتار تصمیم‌گیرندگان سازمانی متمرکز بوده (شیری، ۱۳۹۴، ص. ۶۴) و کیفیت، کمیت، صحت و دقت اطلاعاتی که در فرایند تصمیم‌گیری را منعکس و بخش‌بندی می‌کنند (فوستر۲، ۲۰۰۷).

باتوجه‌به نظریات جدید پیرامون عدالت سازمانی مدل سنجش ادراک عدالت متشکل بر چهار بعد (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی) می‌باشد که در شکل (۲) چنین ارائه می‌شود.



***شکل ۲**: مدل چهاربعدی عدالت سازمانی (کلوکیت، ۲۰۰۱، ۳۸۶)*

[1] Ambrose
[2] Foster

اهمیت عدالت سازمانی

اگرچه محققان در خصوص مفهوم، ساختار و ابعاد عدالت سازمانی اتفاق‌نظر کامل ندارند، اما در مورد اهمیت آن و تأثیرش بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان اجماع نسبی وجود دارد. کارکنان در ازای مشارکت خود در سازمان، شامل صرف زمان، تلاش و تحمل اشاره‌ای کاری، انتظار دریافت پیامدها و مزایایی را دارند. این مزایا به‌طورکلی در دودسته اقتصادی و اجتماعی (احساسی) طبقه‌بندی می‌شوند (بلیدر و تایلر[1]، ۲۰۰۹). مزایای اقتصادی یا ابزاری شامل رفاه مادی، سطح درآمد و بهبود کیفیت زندگی افراد است، درحالی‌که مزایای اجتماعی به جایگاه فرد در سازمان، هویت شغلی و میزان احترام و اعتبار او در گروه کاری مربوط می‌شود (رندری و مالک، ۲۰۰۸).

نحوه توزیع این مزایا برای کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا ادراک آنان از عدالت سازمانی عمدتاً بر اساس ارزیابی شیوه توزیع منابع و پیامدهای سازمانی شکل می‌گیرد. این ارزیابی‌ها می‌توانند بر انتظارات آینده کارکنان و نوع تعامل آنان با سازمان اثرگذار باشند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص. ۴۲). عدالت سازمانی ادراک‌شده و ابعاد آن به‌عنوان یکی از متغیرهای کلیدی در پیش‌بینی تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تعلق خاطر کارکنان شناخته می‌شود و از آن به‌عنوان یکی از فضایل اساسی در سازمان‌های اجتماعی یاد می‌گردد (مهداد، طباخ، یاسمین و مهدی‌زادگان، ۱۳۹۰). در همین راستا، از دیدگاه صاحب‌نظران رفتار سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی پدیده‌ای زیان‌بار، فرساینده و در بلندمدت مخرب برای حیات سازمان محسوب می‌شود (افجه، ۱۳۸۴).

خنیفر، امیری، جندقی، احمدی و حسنی فرد (۱۳۸۹) در تحقیق خود نشان دادند که زمانی که کارکنان احساس کنند در سازمان با آنان به‌صورت غیرمنصفانه رفتار می‌شود، این ادراک در قالب واکنش‌های نگرشی و رفتاری بروز می‌یابد. ازجمله پیامدهای نگرشی می‌توان به کاهش تعهد سازمانی و از پیامدهای رفتاری به افزایش ترک خدمت، رفتارهای انحرافی نظیر دزدی و سرقت و کاهش رفتارهای کمک‌کننده و شهروندی سازمانی اشاره کرد.

یافته‌های تحقیقی نشان می‌دهد که عدالت سازمانی با متغیرهای کلیدی سازمانی رابطه معنادار دارد؛ ازجمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی(ماک فیرلین و سوییني[2]، ۱۹۹۲، ص. ۶۳۰)، رفتار شهروندی

---

[1] Blader & Tyler
[2]. McFarland & Sweeney

(مورمین[1]، ۱۹۹۱، ص. ۸٤۸)، اعتمادسازمانی(ساندریس و تورنهیل[2]، ۲۰۰٤؛ هویون و تارتر[3]، ۲۰۰٤)، همکاری‌های داوطلبانه و رفتارهای مدنی در سازمان(لیند و ون دن بوس[4]، ۲۰۰۲)، سلامت و فشار روانی شغلی کارکنان (تپر[5]، ۲۰۰۱) و رفتار چرخشگرانه(جواهر لعل[6]، ۲۰۰۲) رابطه دارد.

درمجموع، مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که عدالت سازمانی یکی از متغیرهای کلیدی و اثرگذار در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان است. در جدول زیر، خلاصه‌ای از تحقیق‌های داخلی و خارجی مرتبط با عدالت سازمانی ارائه‌شده است.

جدول ۳: *تحقیق‌های انجام‌شده پیرامون موضوع*

محقق	سال نشر	عنوان تحقیق	نتیجه
ایمیل شهزاد	۱۴۰۰	«بررسی تأثیر عدالت سازمانی و عوامل شغلی بر وفاداری کارکنان و میانجی‌گری رضایت کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برشنا هرات)»	در این تحقیق بیان گردید؛ عدالت سازمانی با وفاداری و رضایت کارمندان شرکت برق برشنا استان هرات افغانستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
محمود حسن زهی مرادی	۱۴۰۰	«بررسی نقش ادراک از حمایت سازمانی و عدالت سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی باتوجه‌به نقش میانجی اعتمادسازمانی»	این محقق به هدف بررسی روابط بین درک از حمایت سازمانی و عدالت سازمانی را باقابلیت یادگیری سازمانی بررسی نموده است و به دنبال دریافت پاسخ به این پرسش که آیا اعتمادسازمانی به‌عنوان متغیر میانجی نقش در روابط میان درک از حمایت سازمانی و عدالت سازمانی باقابلیت یادگیری سازمانی را دارد یا خیر؟ درنهایت این محقق در پاسخ، پرسش مطرح‌شده چنین بیان کرد که اعتمادسازمانی نمی‌تواند ارتباط میان ادراک از حمایت سازمانی و عدالت سازمانی را باقابلیت یادگیری سازمانی میانجیگری کند. در بخش دیگری از تحقق محقق بیان می‌کند که عدالت سازمانی با اعتمادسازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

1. Moorman
2. Saunders &Thornhill
3. Hoy Wayne & Tarter
4. Lind & Van den Bos
5. Tepper
6. Jawaharlal

محقق	سال نشر	عنوان تحقیق	نتیجه
محمدعلی دهقانی فیروزآبادی	۱۴۰۰	«بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی تعهد عاطفی»	محقق در این تحقیق با نمونهگیری از ۲۲۷ کارکنان شهرداری یزد بیان میکند که عدالت سازمانی بر تعهد عاطفی، تعهد عاطفی بر عملکرد شغلی و درنهایت عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
عبدالعزیز و همکاران	۲۰۲۰	«تأثیر عدالت بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی»	این محقق در تحقیق خود بیان مینماید که عدالت سازمانی تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی نسبتها سایر پدیدههای سازمانی دارد.

بررسیهای بهعمل آمده حاکی از آن است که در خارج از افغانستان، تحقیقات نسبتاً گستردهای در خصوص عدالت سازمانی انجامشده؛ اما مو ضوع موردمطالعه این تحقیق صرفاً عدالت سازمانی نیست؛ بلکه محقق قصد دارد تا الگوی از عدالت سازمانی را مطابق باورها، فرهنگ و جو حاکم اداری در افغانستان و بخصوص ولایت بلخ بازشناسی و ارائه نماید. جستجوی سابقه و پیشینه تحقیقهای عدالت سازمانی نشان میدهد این تحقیق اولین طرح برای عدالت سازمانی در افغانستان به شمار میرود.

محدوده زمانی تحقیق

دادهها، تحلیلها و یافتههای این تحقیق مربوط به دوره حاکمیت نظام جمهوری و شرایط اداری حاکم بر ادارات دولتی ولایت بلخ در همان زمان میباشد. بنابراین، الگوی ارائهشده و نتایج حاصل از این تحقیق، بازتابدهنده زمینه زمانی، سیاسی، اجتماعی و اداری و خلای عدالت سازمانی در دوره مورد مطالعه است.

روش تحقیق

این تحقیق ازلحاظ هدف کاربردی و از حیث روش جز تحقیقهای کیفی استراتژی نظریه دادهبنیاد بوده و به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که الگوی جامع عدالت سازمانی ادارات دولتی ولایت بلخ افغانستان چگونه قابلتبیین است؟

در این رویکرد، محقق با استفاده از دادههای گردآوریشده، به دنبال استخراج مفاهیم، مقولهها و درنهایت ارائه یک الگوی نظری است. فرایند تحقیق در مراحل کلی شامل مسئلهیابی، مرور و تحلیل ادبیات مو ضوع، انتخاب روش و طراحی الزامات تحقیق، گردآوری دادهها، کدگذاری و تحلیل دادهها با استفاده از نرمافزار MAXQDA 20، تدوین مدل مفهومی و درنهایت بررسی روایی و پایایی تحقیق انجامشده است.

گردآوری داده‌ها از طریق مصـــاحبه‌های نیمه‌ســـاختاریافته با مدت‌زمان ۳۰ تا ۶۰ دقیقه و به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل ۱۹ نفر از خبرگان، مدیران باتجربه و اعضـــای هیئت‌علمی متخصـــص در حوزه مدیریت بود. انتخاب مشـــارکت‌کنندگان و ادامه مصـــاحبه‌ها هم‌زمان با تحلیل داده‌ها و بر اســـاس منطق نمونه‌گیری نظری انجام گرفت. به‌منظور تعیین نقطه توقف نمونه‌گیری، پس از هر مصـــاحبه، داده‌ها کدگذاری و با داده‌ها و کدهای حاصـــل از مصاحبه‌های پیشین به‌صورت مستمر مقایسه شدند. در مصاحبه‌های پایانی، به‌ویژه مصاحبه نوزدهم، کد یا مفهوم جدیدی که موجب شـــکل‌گیری مقوله جدید یا تغییر معنادار در ویژگی‌ها، ابعاد و روابط مقوله‌های موجود شود، شناسایی نشد و داده‌های جدید عمدتاً به تأیید و تکرار مفاهیم و مقوله‌های قبلی انجامید؛ بنابراین، باتوجه‌به عدم ظهور ویژگی یا رابطه نظری جدید و کفایت تبیین مقوله‌های اصلی، اشباع نظری حاصل‌شده تلقی و نمونه‌گیری پس از مصاحبه نوزدهم متوقف شد. اطلاعات مشارکت‌کنندگان در جدول (۴) ارائه‌شده است.

***جدول ۴**: اطلاعات توصیفی مصاحبه‌شوندگان*

سن			وضعیت اشتغال		میزان تحصیلات			
۳۰ – ۴۰	۴۱ – ۵۰	۵۰ به بالا	مدیران ارشد	عضو هیئت‌علمی	بکلوریا (فارغ کلاس ۱۲)	کارشناسی	کارشناسی‌ارشد	دکتری
۶	۷	۶	۱۵	۴	۲	۸	۶	۳

اشـــتراوس و کوربین[1] (۱۹۹۸)، ســـه نوع کدگذاری را شـــناســـایی کرده‌اند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. کوربین و اشـــتراوس، کدگذاری باز را به‌عنوان «فرایند تفســـیری که به‌واسطه‌ی آن داده‌ها به شکل تحلیلی درهم‌شکسته (تجزیه) می‌شوند»، تعریف می‌نمایند. کدگذاری باز به هدف، شکستن، بررسی، مقایسه و دسته‌بندی داده‌ها انجام می‌شود(نانکو رامکیسون۲، ۲۰۱۶).

در کـدگـذاری محوری، تجزیـه‌وتحلیـل بـه طور خـاص بر روی مقولـه‌ی در حـال ظهور متمرکز می‌شـود(دراکر و همکاران۳، ۲۰۰۷). کدگذاری محوری به محققان کمک می‌کند به سـؤالات مانند: «چه زمانی»، «کجا»، «چرا»، «چه کسی»، «چگونه» و «با چه پیامدهایی» پاسخ دهند. درحالی‌که هدف از کدگذاری باز تقســـیم داده‌ها به مفاهیم اســـت، کدگذاری محوری برای شـــکل‌دادن مقوله و زیر مقوله‌های آن تلاش می‌نماید. داده‌ها مقایسه می‌شوند رویداد مشابه با هم گروه‌بندی و برچسب‌های

[1] Strauss & Corbin
[2]. Nunkoo & Ramkissoon
[3] Draucker & et al

مفهومی یکسانی زده می‌شوند (همان، ۲۰۱٦). در این مرحله مقولهی بزرگ‌تر وسیع‌تر، به‌عنوان مقوله محوری انتخاب و سایر مقوله‌ها حول آن جمع می‌شود. در این مرحله است که یک نظریه یا پارادایم جدید بر مبنای داده‌ها تولید می‌شود. پارادایم به پروسه‌ای اشاره دارد که در آن‌یکی از مقوله‌ها به‌عنوان مقولهٔ محوری و سایر مقوله‌ها به‌عنوان شرایط علی، بستر (زمینهٔ) حاکم بر پدیدهٔ مورد بررسی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در مدل قرار می‌گیرد. برای بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده، از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بدین منظور، ۱۱ نفر از خبرگان متخصص در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی به‌عنوان ارزیاب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده را ارزیابی کردند. برای محاسبه CVR از فرمول لاوشه استفاده شد:

$$CVR = (Ne - N/2) / (N/2)$$

که در آن، Ne تعداد خبرگانی است که یک شاخص را «ضروری» ارزیابی کرده‌اند و N تعداد کل خبرگان ارزیاب است. با توجه به حضور ۱۱ خبره، مقدار بحرانی CVR برابر با ۵۹/۰ در نظر گرفته شد و شاخص‌هایی که مقدار CVR آن‌ها برابر یا بالاتر از ۵۹/۰ بود، قابل‌قبول تلقی شدند. همچنین، شاخص روایی محتوا (CVI) بر اساس نسبت تعداد خبرگانی که هر شاخص را از نظر مرتبط بودن و تناسب در سطح قابل‌قبول ارزیابی کرده‌اند به کل خبرگان محاسبه شد. در این تحقیق، مقدار ۷۹/۰ و بالاتر برای CVI به‌عنوان معیار پذیرش در نظر گرفته شد. با توجه به حضور ۱۱ خبره، شاخص‌هایی که حداقل ۹ نفر از ۱۱ خبره آن‌ها را از نظر مرتبط بودن و تناسب در سطح قابل‌قبول ارزیابی کرده بودند، واجد شرایط پذیرش از نظر CVI در نظر گرفته شدند. نتایج محاسبه شاخص‌های CVR و CVI در جدول (۵) ارائه شده است. همچنین برای تأمین روایی و پایایی داده‌ها از قابلیت اعتماد (دقیق بودن یافته‌ها از منظر محقق و مشارکت‌کنندگان تحقیق) استفاده شد و در مرحله آخر نتایج به مشارکت‌کنندگان بازگردانده و در مورد یافته‌ها از آن‌ها سؤال پرسیده شده و به‌این‌ترتیب به داده‌ها اعتبار بخشیده شد(پارکر و کهلمایر ، ۲۰۰۵).

جدول ۵: *نتایج شاخص‌های روایی محتوایی*

ابعاد	مؤلفه‌های محوری	CVR	CVI
شرایط علی	نیاز به عدالت سازمانی	۰.۸۲	۱
	سلامت سازمان	۰.٦٤	۰.۸۲
	قابلیت سازمانی	۱	۰.۹۱
	رفتارهای خلاف انتظار	۱	۰.۹۱

ابعاد	مؤلفه‌های محوری	CVR	CVI
عوامل زمینه‌ساز	کفایت کاری	۱	۰.۸۲
	توسعه زیرساخت‌ها	۰.۸۲	۰.۹۱
	مسلکی سازی عملکرد	۰.٦٤	۰.۸۲
	قانون مداری	۰.۸۲	۰.۹۱
	فرصت برابر	۰.٦٤	۰.۹۱
	تناسب شغل و شاغل	۰.۸۲	۰.۸۳
عوامل مداخله‌گر	جبران خدمت	۰.۸۲	۱
	اخلاق‌مداری	۰.٦٤	۰.۸۲
	غرض‌ورزی	۰.٦٤	۰.۸۲
	مشارکت همگانی	۰.۸۲	۰.۹۱
	دسترسی به اطلاعات	۰.٦٤	۰.۸۲
راهبردها	اقدامات به‌موقع	۱	۰.۹۱
	برنامه راهبردی	۰.۸۲	۰.۹۱
	حمایت سازمانی	۱	۰.۹۱
	مدرن سازی سیستم	۰.٦٤	۰.۸۲
	تقویت رفتار شهروندی	۰.٦٤	۰.۸۲
پیامدها	در سطح سازمان	۱	۱
	در سطح جمع	۱	۰.۹۱
	در سطح فرد	۱	۰.۹۱

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از روایی محتوایی مناسب برخوردار بودند؛ به‌گونه‌ای که مقادیر CVR تمامی شاخص‌ها برابر یا بالاتر از مقدار بحرانی ۵۹/۰ و مقادیر CVI نیز برابر یا بالاتر از ۷۹/۰ به دست آمد. بر این اساس، تمامی شاخص‌های مورد بررسی از نظر روایی محتوایی در سطح قابل‌قبول قرار داشتند.

یافته‌ها

نظریه‌پردازان نظریه داده‌بنیاد معتقدند که فرایند تحلیل داده‌ها هم‌زمان با آغاز جمع‌آوری داده‌ها و از طریق کدگذاری آغاز می‌شود. همچنین، فرایند کدگذاری در نظریه زمینه‌ای ارتباط تنگاتنگی با نمونه‌گیری نظری دارد (چرماز[1]، ۲۰۱۵).

در این تحقیق، محقق هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان، فرایند تحلیل را آغاز نمود. در مرحله کدگذاری باز، تعداد زیادی کد اولیه

[1]. Charmaz

استخراج شد که پس از فرایند حذف، پالایش و ادغام مفاهیم مشابه، درنهایت ۱۶۲ کد باز به دست آمد.

در ادامه و در مرحله کدگذاری محوری، این کدها در قالب ۲۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در این میان، مقوله «عدالت سازمانی» به‌عنوان پدیده محوری تحقیق انتخاب گردید؛ زیرا بیشترین تکرار را در داده‌ها داشته و به‌عنوان دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان شناسایی شد. سایر مقوله‌ها در ارتباط با این پدیده محوری سازمان‌دهی شدند.

مقوله‌های محوری استخراج‌شده شامل موارد زیر هستند: نیاز به عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، قابلیت سازمانی، رفتارهای خلاف انتظار، کفایت کاری، توسعه زیرساخت‌ها، مسلکی سازی عملکرد، حاکمیت قانون، فرصت‌های برابر، اقدامات به‌موقع، برنامه‌ریزی راهبردی، حمایت سازمانی، مدرن سازی سیستم، تناسب شغل و شاغل، جبران خدمت، اخلاق‌مداری، پرهیز از غرض‌ورزی، مشارکت همگانی، دسترسی به اطلاعات، تقویت رفتار شهروندی سازمانی و پیامدها در سطوح فردی، گروهی و سازمانی.

***جدول ۲**: نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان و کدهای باز استخراج‌شده*

نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان	کدباز استخراج‌شده
«هر موضوع که قرار باشه به وجود بیایی از یک نیاز و ضرورت سرمنشأ می‌گیره که وجود آن انتخابی نبوده؛ شرایط و اوضاع، موجودیت آن را حکم میکنه؛ همین‌طور عدالت در ادارات دولتی که سرور و کارش با جامعه و مردم است یک نیاز اساسیه که باید وجود داشته باشه.	احساس نیاز عدالت اداری در جامعه احساس نیاز عدالت اداری در مدیران احساس وجود عدالت اداری در کارمند
«احساس نیاز به عدالت اداری؛ یعنی اینکه واقعاً، در یک اداره جو فضای بی‌عدالتی حاکم باشد و همه از بی‌عدالتی شاکی باشند این زمانی است که همه برای تحقق عدالت سازمانی تلاش می‌کنند.»	درک بی‌عدالتی افزایش رفتارهای انتقام‌جویانه و هنجارشکن رسیدن حق به حق‌دار
«بدون شک اگر به دنبال سلامت اداره ازلحاظ فیزیکی، روانی، امنیتی، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص و... هستیم باید اداره، اداره عدالت‌محور باشه و عدالت در آنجا حرف اوله بزنه. عدالت سازمانی یا اداری سلامت سازمانی را واکسینه می‌کنه و سلامت سازمانی باعث می‌شه که کارمندان باعلاقه به محل کارشان بیاین و به کارشان غرور کنن.»	غرور به کار خلق انگیزه افزایش علاقه و دل‌بستگی به کار
«کاهش عملکرد و سودمندی، عدم احساس دل‌بستگی به کار. بی‌عدالتی سلامت و بقای اداره را در خطر می اندازه و چنین یک ادارۀ نیازمند جدی به عدالت داره.»	فساد اداری و فساد مالی کاهش سودمندی و منفعت اداره در خطر قرارگرفتن سلامت اداره

نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان	کدباز استخراج‌شده
	افزایش غیبت کارکنان
استخدام‌ها بر اساس تخصص و شایسته‌سالاری زمینه تحقق عدالت را فراهم می‌سازه در اصل استخدام افراد متخصص که نه بر اساس تبعیض و تعصب باشد عین عدالت است.»	تخصصی‌سازی و شایسته‌سالاری ایجاد فرصت یکسان برای استخدام
«ولایت بلخ ازجمله ولایت‌های است که در طول حاکمیت رژیم جمهوریت بیشترین تقرری بست‌های بلند رتبه آن، نه بر اساس تخصص و شایسته‌سالاری بلکه بر اساس روابط سیاسی و خانوادگی صورت‌گرفته است و به همین ملحوظ ادارات این ولایت تا جای مفیدی‌ات لازم را نداشته.»	ارجحیت ضوابط بر روابط دخالت احزاب و جریان‌های سیاسی در استخدام (رژیم جمهوریت)

جدول ۷: *استخراج مقوله‌های محوری از کدهای باز*

کدهای باز	مقوله‌های محوری	جایگاه در مدل پارادایمی
احساس نیاز عدالت اداری در جامعه، احساس نیاز عدالت اداری در مدیران، احساس وجود عدالت اداری در کارکنان، درک بی‌عدالتی، تلاش برای کسب حقوق و معاش از راه‌های غیرقانونی، جانب‌داری از حق، افزایش رفتارهای انتقام‌جویانه و هنجارشکن، رسیدن حق به حق‌دار، پایین‌بودن مؤثریت اداره، آشکارشدن ناتوانی اداره در انجام وظایف و مافیایی‌شدن اداره	نیاز به عدالت سازمانی	عوامل علی
فساد اداری، فساد مالی، فاش‌شدن رازهای اداره، در خطر قرارگرفتن سلامت اداره، کاهش ثبات اداره، تخریب حیثیتی اداره، عدم شفافیت در همه بخش‌های اداره، افزایش غیبت کارکنان و بی‌میلی به کار	سلامت سازمانی	
خلق انگیزه، آینده‌نگری در سازمان، مدیریت کارآمد و پویا، استفاده حداکثری از منابع انسانی و مالی و سخت‌کوشی	قابلیت‌های سازمانی	
شایعه‌پراکنی، عصبانیت، سوءنیت، برخورد زشت و ناروا، چرخه‌گیری (چاپلوسی)، مأیوس و دلسردشدن از کار، حسادت، تبعیض و خرابکاری	رفتارهای خلاف انتظار	
هدر دادن وقت، جداشدن از اداره، عدم دستیابی به اهداف از قبل تعیین‌شده، صرف انرژی برای انجام کار، کاهش سودمندی و منفعت اداره و بی‌تفاوتی به اتفاقات داخل اداره	کفایت کاری	
اراده قوی اجرای عدالت از طرف حکومت مرکزی، اراده قوی اجرای عدالت در سطح حکومت محلی، ایجاد نهاد نظارتی غیردولتی برای تطبیق عدالت، ایجاد سازمان ناظر دولتی بر تطبیق عدالت در ادارات، وجود مرجع برای اجرای عدالت اداری و پیگیری شکایت‌های کارمندان، تقویت فرهنگ عدالت‌خواهی در جامعه، فراهم‌سازی امکانات و وسایل اداری متناسب با شغل و محیط کار صحی و پاک	توسعه زیرساخت‌ها	عوامل زمینه‌ای

کدهای باز	مقولههای محوری	جایگاه در مدل پارادایمی
تخصصیسازی و شایستهسالاری، آشناسازی مدیران با دانش و تخصص کار، توجه یکسان به ظرفیت کارمندان، تدویر برنامههای آگاهیدهی در مورد عدالت اداری، رعایت سلسلهمراتب، رخصتیهای یکسان و برابر، رعایت آداب معاشرت و برخورد حسنه، حفظ احترام و حرمت همه جدا از رتبه و بست و ارجحیت ضوابط بر روابط	مسلکیسازی عملکرد	راهبردها
تطبیق یکسان قانون و مقررات، جلوگیری از دخالت احزاب و جریانهای سیاسی در استخدام، مبنا قرارگرفتن قانون بر تعیین صلاحیت، حقوق و وجایب کارمندان، آگاهیدهی از قانون، مقررات، لایحه وظایف و طرزالعملها و استفاده قانونی از صلاحیتهای شغلی	حاکمیت قانون	
فراهمسازی فرصتهای یکسان برای رشد و ارتقا، ترفیع یکسان همه کارمندان، فراهمسازی فرصت تحصیلی یکسان، رعایت عدالت در توزیع امکانات و فراهمسازی فرصت یکسان برای اصلاح رفتار خلاف اداره	فرصتهای برابر	
نظارت جدی و دقیق بر اداره، تنبیه مدیران و مسئولین ناقض عدالت، پرداخت بهموقع خدمات، ارزیابی دقیق و همهجانبه عملکرد، ریشهیابی راههای ورود افراد غیرمتخصص و ریشهیابی زمینههای بیعدالتی	اقدامات بهموقع	
ارتقای ظرفیت کارمند به شکل دوامدار و همیشگی، آگاهیدهی در مورد مأموریت و چشماندار اداره، برجستهسازی عدالت سازمانی در مأموریت و چشمانداز، پیشگیری از سیاسیشدن اداره، توسعه اداره از نظر کیفیت، دسترسی آسان به اهداف و برنامههای اداره و اصلاح چارچوب اداره مطابق با شرایط و نیازهای جامعه	برنامه راهبردی	
برخورد یکسان و مناسب، ایجاد فضای بروز تواناییها و شایستگیهای کارمند، حمایت از کارمندان تلاشگر و پرتحرک اداره، داشتن اطمینان خاطر از آینده کاری (امنیت شغلی)، حمایتهای حقوقی از کارمند و تقسیم مساویانه حجم کار	حمایت سازمانی	
بهکارگیری سیستمهای مدرن در ادارات دولتی، یکسانسازی حقوق و معاشات همه دوایر دولتی، حذف حقوق امتیازی بستهای اول و دوم، ایجاد مکانیزم پرداخت یکسان حقالزحمه، بهبود و مدرنسازی سیستم ارزیابی عملکردها و سادهسازی ساختارهای کلان و پیچیده اداری	مدرنسازی سیستم	
تغییر نگرش منفی در برابر افراد دارای معلولیت مبنی بر ناتوانی این افراد، مهیا ساختن زیرساختهای لازم برای افراد دارای معلولیت، ایجاد تسهیلات ویژه برای بهکارگیری افراد دارای معلولیت، برابری کار واگذارشده و توان جسمی و برابری کار واگذارشده و توان فکری	تناسب شغل و شاغل	عوامل مداخلهگر
تقدیر از کارمندان شایسته و توانمند، انعکاس دستاورد و فعالیت کارمند به نام خودش، دریافت پاداش، یکسان بودن تلاش و پاداش، بهرهمندی همه	جبران خدمت	

کدهای باز	مقوله‌های محوری	جایگاه در مدل پارادایمی
کارمندان از اضافه‌کاری، دریافت پاداش و مشوق‌های مادی به‌صورت یکسان و دریافت امتیاز و مشوق‌های معنوی به‌صورت یکسان	اخلاق‌مداری	پیامدها
ترویج ارزش‌های دینی، تأکید بر معنویت‌گرایی، ترویج اخلاق کار اسلامی در اداره و تقویت روحیه نرفتن زیر بار بی‌عدالتی و ظلم		
جلوگیری از رویه‌ها و عملکردهای خودسر و غرض‌آلود، پیشگیری از دخالت سلیقه شخصی در ارزیابی عملکرد، توجه به ابعاد انسانی کار و جلوگیری از سپردن مسئولیت‌های یک کارمند به کارمند دیگر برخلاف لایحه وظایف	غرض‌ورزی	
زمینه‌سازی مشارکت و حضور یکسان کارمندان، فراهم‌سازی فرصت یکسان ارائه نظر و پیشنهادها، مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت سازوکارهای مشورتی، اولویت نبودن نظر متخصص یک بخش در همه بخش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و به چالش کشیدن تصمیم مدیران	مشارکت همگانی	
دسترسی یکسان به اطلاعات، دقیق بودن اطلاعات، به‌موقع بودن اطلاعات ارائه‌شده، کافی بودن اطلاعات و ارزش گذاشتن به صحبت‌های همه کارمندان	دسترسی به اطلاعات	
افزایش رفتار شهروندی سازمانی، از خود دانستن اداره (داشتن حس تعلق به اداره)، حفظ و مراقبت از منابع و امکانات اداره، داوطلب شدن برای فعالیت‌های شغلی اضافه، ایجاد تصویر مطلوب از اداره در اجتماع و افزایش اعتماد	تقویت رفتار شهروندی سازمانی	
حفظ نظم و جلوگیری از بی‌نظمی، سرعت بخشیدن به روند کاری، هم‌راستا شدن همه کارمندان جهت رسیدن به اهداف اداره، حاکمیت فضای صمیمی و دوستانه در اداره، بالندگی سازمانی، افزایش رضایت از خدمات، جلوگیری از رقابت‌های منفی و ارائه خدمات باکیفیت در اسرع‌وقت	پیامدهای سازمانی	
افزایش اثربخشی، افزایش مؤثریت، خوب درخشیدن و فایده‌مندی، ایجاد همبستگی، تقویت همدلی و تقویت کارگروهی	پیامدهای جمعی	
رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری، تعهد وظیفوی، وظیفه‌شناسی، تعهد نسبت به اداره، تمایل به یادگیری، پاسخگوکردن کارمند، نوآوری و خلاقیت، حس ارزشمندی، پایبند بودن در زمان کاری، افزایش تلاشگری، تقویت آرامش روحی و ذهنی، افزایش علاقه و دلبستگی به کار و تقویت روحیه همکاری و تعاون	پیامدهای فردی	

مراحل کدگذاری محوری بر اساس رویکرد نظریه گراندت در چوکات یک مدل پارادایمی و متشکل از شش بخش اصلی می‌باشد، انجام شد که در ذیل نگاشته می‌شود؛

عوامل علی (عامل انگیزاننده)

عوامل علی به آن دسته از شرایط و متغیرهایی اطلاق می‌شوند که به‌طور مستقیم در شکل‌گیری و بروز مقوله محوری نقش دارند و زمینه اولیه ظهور پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌کنند. در منطق مدل پارادایمی، عوامل علی صرفاً مجموعه‌ای از مقوله‌های شناسایی‌شده نیستند، بلکه شرایطی هستند که وقوع و تقویت پدیده محوری را تبیین می‌کنند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که نیاز به عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، رفتارهای خلاف انتظار و کفایت کاری از عوامل علی مؤثر بر شکل‌گیری ادراک عدالت سازمانی هستند.

نیاز به عدالت سازمانی از این‌جهت در جایگاه عامل علی قرار می‌گیرد که کارکنان در محیط سازمان، نحوه تخصیص منابع، پاداش‌ها، فرصت‌ها و مسئولیت‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و بر اساس این ارزیابی، ادراک آنان از عدالت یا بی‌عدالتی شکل می‌گیرد. این موضوع با مبانی نظری عدالت توزیعی همخوانی دارد؛ زیرا عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از انصاف در تخصیص منابع و پیامدهای سازمانی مربوط است؛ بنابراین، حساسیت کارکنان نسبت به نحوه توزیع منابع و پیامدها می‌تواند مسئله عدالت سازمانی را در ادراک آنان برجسته سازد.

سلامت سازمانی نیز از طریق فراهم‌سازی محیطی سالم، روابط مناسب و شرایط مطلوب برای تعامل کارکنان، می‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی اثرگذار باشد. ازآنجاکه عدالت سازمانی علاوه بر نحوه توزیع منابع، به چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها و کیفیت روابط میان افراد نیز مربوط است، وجود سلامت سازمانی می‌تواند زمینه لازم برای شکل‌گیری تعاملات و رویه‌های عادلانه را فراهم کند.

قابلیت‌های سازمانی بیانگر ظرفیت سازمان برای طراحی و اجرای رویه‌های مناسب، مدیریت منابع، پاسخ‌گویی و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای تحقق عدالت است. براین‌اساس، قابلیت‌های سازمانی امکان تبدیل اصول عدالت به رویه‌ها و اقدامات عینی سازمانی را افزایش می‌دهد. این موضوع با مفهوم عدالت رویه‌ای ارتباط دارد؛ زیرا تحقق عدالت مستلزم وجود فرایندهای شفاف، منصفانه و قابل‌اتکا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است.

رفتارهای خلاف انتظار نیز می‌توانند از طریق ایجاد احساس نقض انتظارات کارکنان، ادراک آنان از انصاف و عدالت را تحت‌تأثیر قرار دهند. هنگامی‌که رفتار مدیران یا سازمان با انتظارات کارکنان از رفتار منصفانه، محترمانه و مسئولانه مغایرت داشته باشد، احتمال شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی افزایش

می‌یابد. این مو ضوع با ابعاد عدالت مراوده‌ای و بین‌فردی ارتباط دارد؛ زیرا کیفیت رفتار، احترام، ادب و نحوه برخورد با کارکنان از عناصر اساسی ادراک عدالت در روابط سازمانی محسوب می‌شود.

همچنین، کفایت کاری از طریق ایجاد تناسب میان توانایی‌ها، مسئولیت‌ها و انتظارات شغلی می‌تواند در ارزیابی کارکنان از انصاف در محیط کار نقش داشته باشد. هنگامی‌که کارکنان احساس کنند میان توانمندی‌ها، عملکرد، مسئولیت‌ها و پیامدهای دریافتی آنان تناسب وجود دارد، زمینه برای شکل‌گیری ادراک مثبت‌تر از عدالت فراهم می‌شود.

از این رو، عوامل علی شناسایی‌شده محرک‌های اولیه‌ای هستند که مسئله عدالت سازمانی را در تجربه و ادراک کارکنان برجسته می‌کنند. بااین‌حال، اثرگذاری این عوامل در خلأ صورت نمی‌گیرد، بلکه در بستر شرایط سازمانی و محیطی مشخصی شکل می‌گیرد که در این تحقیق تحت عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شده‌اند.

عوامل زمینه‌ای (بسترها)

عوامل زمینه‌ای بیانگر مجموعه‌ای از شرایط سازمانی و محیطی هستند که پدیده محوری در بستر آن‌ها شکل می‌گیرد و نحوه اثرگذاری عوامل علی بر عدالت سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. درواقع، اگر عوامل علی بیانگر محرک‌های اولیه شکل‌گیری عدالت سازمانی باشند، عوامل زمینه‌ای شرایطی را نشان می‌دهند که امکان تحقق، تقویت یا محدودشدن این محرک‌ها را در محیط سازمان فراهم می‌کنند.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که مسلکی‌سازی عملکرد، توسعه زیرساخت‌ها، حاکمیت قانون و فرصت‌های برابر از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در توسعه الگوی عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ هستند.

مسلکی‌سازی عملکرد با ایجاد معیارهای روشن و شفاف برای ارزیابی عملکرد، می‌تواند از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جلوگیری کرده و زمینه رعایت انصاف در ارزیابی کارکنان را فراهم کند. توسعه زیرساخت‌ها نیز ظرفیت سازمان را برای اجرای رویه‌های منظم، شفاف و پاسخ‌گو افزایش داده و از این طریق زمینه تحقق عدالت را در سطح سازمان تقویت می‌کند.

حاکمیت قانون با ایجاد قواعد مشخص و الزام‌آور، ثبات و یکسانی در اجرای تصمیم‌ها و رویه‌های سازمانی را افزایش می‌دهد. این عامل با عدالت رویه‌ای ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا بر اساس مبانی نظری تحقیق، عدالت رویه‌ای بر شفافیت، بی‌طرفی، ثبات، دقت در تصمیم‌گیری، امکان اصلاح

رویه‌های نادرست و رعایت اصول اخلاقی تأکید دارد؛ بنابراین، حاکمیت قانون می‌تواند یکی از بسترهای اساسی تحقق عدالت رویه‌ای در سازمان باشد.

فرصت‌های برابر نیز از طریق فراهم‌کردن دسترسی منصفانه کارکنان به فرصت‌های شغلی، ارتقا، مشارکت و امکانات سازمانی، زمینه تحقق عدالت توزیعی و رویه‌ای را تقویت می‌کند. درنتیجه، عوامل زمینه‌ای در این تحقیق شرایطی را فراهم می‌کنند که عوامل علی بتوانند به شکل‌گیری و تقویت ادراک عدالت سازمانی منجر شوند. باوجود فراهم بودن این بسترها، تحقق عدالت سازمانی به شرایط دیگری نیز وابسته است که می‌توانند اجرای اقدامات و راهبردهای عدالت‌محور را تسهیل یا محدود کنند. این شرایط در مدل حاضر تحت عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شده‌اند.

عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر به شرایطی اشاره دارند که می‌توانند بر شدت، جهت و نحوه اثرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر پدیده محوری و همچنین بر اجرای راهبردهای مرتبط با عدالت سازمانی اثر بگذارند. به‌عبارت‌دیگر، این عوامل تعیین می‌کنند که شرایط علی و زمینه‌ای تا چه اندازه می‌توانند در عمل به رویه‌ها و رفتارهای عدالت‌محور تبدیل شوند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که تناسب شغل و شاغل، جبران خدمت، اخلاق‌مداری، غرض‌ورزی، مشارکت همگانی و دسترسی به اطلاعات از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر در توسعه الگوی عدالت سازمانی هستند.

تناسب شغل و شاغل از طریق ایجاد هماهنگی میان توانمندی‌های افراد و الزامات شغلی، زمینه ارزیابی منصفانه عملکرد و تخصیص متناسب مسئولیت‌ها را فراهم می‌کند. جبران خدمت نیز به‌طور مستقیم با عدالت توزیعی ارتباط دارد؛ زیرا کارکنان نحوه توزیع دستمزد، پاداش، مزایا و سایر پیامدهای سازمانی را ارزیابی کرده و بر اساس آن درباره میزان انصاف تصمیم می‌گیرند.

اخلاق‌مداری با ایجاد هنجارها و ارزش‌های مبتنی بر احترام، انصاف، صداقت و مسئولیت‌پذیری، اجرای اقدامات عدالت‌محور را تسهیل می‌کند. این عامل به‌ویژه با عدالت بین‌فردی و مراوده‌ای ارتباط دارد؛ زیرا کیفیت رفتار مدیران و کارکنان، میزان احترام و ادب، حفظ شأن افراد و نحوه تعاملات انسانی، بخش مهمی از ادراک عدالت سازمانی را تشکیل می‌دهد.

غرض‌ورزی نیز می‌تواند به‌عنوان عاملی مداخله‌گر، نحوه اثرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای بر ادراک و تحقق عدالت سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد. هنگامی‌که تصمیم‌ها و رفتارهای سازمانی تحت تأثیر

منافع شخصی، روابط غیررسمی، جانبداری یا ترجیحات فردی قرار گیرد، احتمال کاهش بی‌طرفی و انصاف در فرایندهای سازمانی افزایش می‌یابد. از این منظر، غرض‌ورزی می‌تواند اجرای رویه‌های عادلانه را محدود کرده و ادراک کارکنان از عدالت را تحت‌تأثیر قرار دهد.

مشارکت همگانی از طریق فراهم‌کردن امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، می‌تواند ادراک آنان از منصفانه بودن فرایندهای سازمانی را تقویت کند. این عامل با عدالت رویه‌ای ارتباط دارد؛ زیرا مشارکت و نمایندگی ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری از مؤلفه‌های مهم فرایندهای عادلانه محسوب می‌شود.

همچنین، دسترسی به اطلاعات از طریق افزایش شفافیت و فراهم‌کردن اطلاعات دقیق و کافی درباره تصمیم‌ها و اقدامات سازمان، نقش مهمی در شکل‌گیری عدالت اطلاعاتی دارد. از این منظر، دسترسی به اطلاعات می‌تواند یکی از سازوکارهای مهم برای کاهش ابهام و افزایش اعتماد کارکنان نسبت به تصمیم‌های سازمانی باشد.

بنابراین، عوامل مداخله‌گر در مدل حاضر نقش تسهیل‌کننده یا محدودکننده دارند و بر نحوه تبدیل عوامل علی و زمینه‌ای به راهبردهای عدالت‌محور اثر می‌گذارند. براین‌اساس، عدالت سازمانی حاصل تأثیر منفرد یک عامل نیست، بلکه نتیجه تعامل میان عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر است؛ تعاملی که زمینه را برای اتخاذ راهبردهای مناسب و دستیابی به پیامدهای مطلوب فراهم می‌کند.

راهبردها یا استراتژی‌ها

راهبردها در مدل پارادایمی بیانگر کنش‌ها و اقداماتی هستند که در پاسخ به شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای تحقق و تقویت پدیده محوری اتخاذ می‌شوند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که مهم‌ترین راهبردهای مؤثر در توسعه الگوی عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ شامل اقدامات به‌موقع، برنامه راهبردی، حمایت سازمانی و مدرن‌سازی سیستم هستند.

اقدامات به‌موقع به ضرورت واکنش سریع و مناسب سازمان در برابر مسائل و موقعیت‌هایی اشاره دارد که می‌توانند ادراک کارکنان از عدالت را تحت‌تأثیر قرار دهند. این راهبرد، به‌ویژه در شرایطی که رفتارهای خلاف انتظار یا مسائل مرتبط با جبران خدمت، فرصت‌های برابر و نحوه تصمیم‌گیری موجب شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی می‌شوند، اهمیت پیدا می‌کند؛ بنابراین، اقدام به‌موقع می‌تواند از انباشته‌شدن ادراک بی‌عدالتی و پیامدهای منفی آن جلوگیری کند.

برنامه راهبردی بیانگر ضرورت قرارگرفتن عدالت سازمانی در چارچوب برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمان است. وجود برنامه مشخص، امکان تبدیل اصول عدالت به اهداف، رویه‌ها و اقدامات قابل‌اجرا را فراهم می‌کند و ارتباط میان شرایط موجود و اقدامات عملی سازمان را تقویت می‌نماید.

حمایت سازمانی بیانگر اقدام سازمان در جهت حمایت از کارکنان، توجه به نیازهای آنان و فراهم‌کردن شرایط مناسب برای انجام وظایف است. حمایت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت اعتماد و رابطه کارکنان با سازمان، اجرای اقدامات عدالت‌محور را تسهیل کند.

مدرن‌سازی سیستم نیز به اصلاح و بهبود نظام‌ها و فرایندهای سازمانی از طریق استفاده از روش‌های جدید، شفاف و کارآمد اشاره دارد. مدرن‌سازی سیستم می‌تواند با افزایش شفافیت، دسترسی به اطلاعات، استانداردسازی فرایندها و کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، زمینه تحقق عدالت توزیعی و رویه‌ای را تقویت کند.

بنابراین، راهبردهای شناسایی‌شده در این تحقیق پاسخ سازمان به مجموعه شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر هستند. به‌عبارت‌دیگر، هنگامی‌که عوامل علی در بستر شرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند و عوامل مداخله‌گر بر نحوه تحقق آن‌ها اثر می‌گذارند، سازمان از طریق اقدامات به‌موقع، برنامه راهبردی، حمایت سازمانی و مدرن‌سازی سیستم می‌تواند در جهت تحقق عدالت سازمانی حرکت کند. اجرای این راهبردها نیز پیامدهایی در سطوح فردی، جمعی و سازمانی به دنبال خواهد داشت.

تبیین یکپارچه روابط میان مقوله‌های مدل پارادایمی

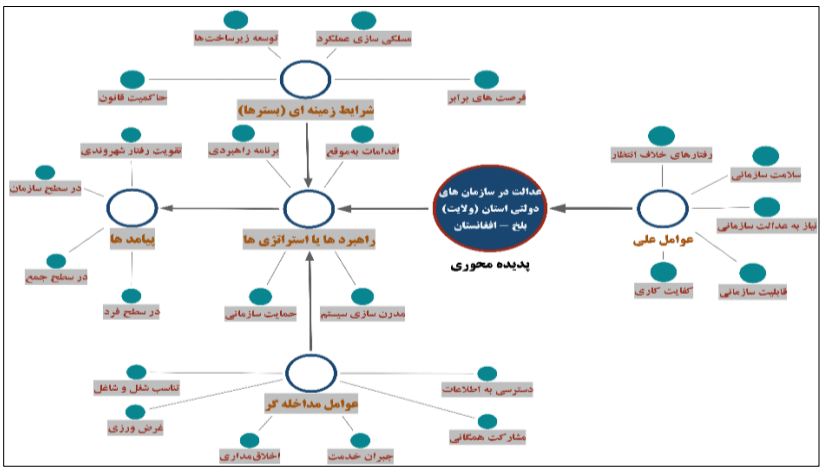
بر مبنای یافته‌های تحقیق و مبانی نظری موجود، مدل پارادایمی عدالت سازمانی را می‌توان به‌صورت یک فرایند به‌هم‌پیوسته تبیین کرد. در نقطه آغاز، عوامل علی شامل نیاز به عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، رفتارهای خلاف انتظار و کفایت کاری، مسئله عدالت را در سازمان برجسته کرده و زمینه اولیه شکل‌گیری مقوله محوری را فراهم می‌کنند. این عوامل در بستر شرایط زمینه‌ای شامل مسلکی‌سازی عملکرد، توسعه زیرساخت‌ها، حاکمیت قانون و فرصت‌های برابر عمل می‌کنند؛ شرایطی که امکان تحقق و تقویت عدالت را در محیط سازمان فراهم می‌سازند.

در ادامه، عوامل مداخله‌گر شامل تناسب شغل و شاغل، جبران خدمت، اخلاق‌مداری، غرض‌ورزی، مشارکت همگانی و دسترسی به اطلاعات، بر شدت و نحوه تبدیل این شرایط به اقدامات عملی اثر می‌گذارند. در چنین شرایطی، سازمان از طریق راهبردهایی همچون اقدامات به‌موقع، برنامه راهبردی، حمایت سازمانی و مدرن‌سازی سیستم در جهت تحقق و تقویت عدالت سازمانی اقدام می‌کند.

اجرای این راهبردها، در صورت اثربخشی، به پیامدهایی در سطوح «فردی»، «جمعی» و «سازمانی» منجر می‌شود که ازجمله آن‌ها می‌توان به تقویت رفتار شهروندی سازمانی، افزایش اعتماد و تعهد، بهبود همکاری، رضایت و انگیزش کارکنان و ارتقای اثربخشی سازمان اشاره کرد؛ بنابراین، عدالت سازمانی در مدل تحقیق حاضر حاصل اثر منفرد یک عامل نیست، بلکه پدیده‌ای است که از تعامل میان شرایط علی، بسترهای زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر شکل می‌گیرد، از طریق راهبردهای سازمانی تقویت می‌شود و پیامدهای آن در سطوح مختلف فردی، جمعی و سازمانی آشکار می‌گردد.

توسعه الگوی جامع عدالت سازمانی ادارات دولتی ولایت بلخ – افغانستان

کدگذاری انتخابی، بررسی داده‌ها به‌منظور کشف مقولهٔ محوری و ساخت نظریه است. این فرایند کدگذاری شامل ادغام مقوله‌هایی است که از فرایند کدگذاری باز و محوری حاصل می‌شود و یک چارچوب مفهومی را شکل می‌دهد. مقولهٔ بزرگ‌تر وسیع‌تر، به‌عنوان مقولهٔ محوری انتخاب و مقوله‌های دیگر به آن مربوط می‌شوند. در این مرحله است یک نظریه جدید بر مبنای داده‌ها تولید می‌شود. در این تحقیق، مقوله‌ی اصلی بر عدالت سازمانی دلالت خواهد داشت. بر همین اساس، با برقراری ارتباط میان مقوله‌های «شرایط علی»، «مقوله یا پدیده اصلی»، «عوامل زمینه‌ای»، «عوامل مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» مدل پارادایمی الگوی عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ – افغانستان ظهور پیدا می‌کند.



شکل ۵: *الگوی پارادایم روش گراندت نظریه*

بحث و مناقشه

مفهوم عدالت در اندیشه بشری همواره از قداست و جایگاه ویژهای برخوردار بوده و تحقق آن از بنیادیترین خواستههای انسان و یکی از اهداف اساسی دولتها در طول تاریخ به شمار میرود. عدالت برای انسان نهتنها یک نیاز اساسی، بلکه برخاسته از فطرت اوست؛ زیرا هر فرد از مشاهده ظلم و بیعدالتی دچار رنج و نارضایتی میشود. عدالت محدود به زمان، مکان یا حوزه خاصی نیست و ماهیتی فراگیر دارد (ایزدی، ۱۳۸۵، ص. ۲۱۱).

ریشه نظری عدالت سازمانی در نظریه برابری قرار دارد. بر اساس این نظریه، کارکنان مجموعهای از ورودیها مانند آموزش، تلاش، تجربه و انگیزه را به سازمان ارائه میکنند و انتظار دارند در برابر آن، خروجیهای منصفانهای همچون حقوق عادلانه، ارتقا، رفتار مناسب، مزایا، بازخورد صادقانه و ارزیابی عملکرد دقیق دریافت کنند (حسینی، ۱۳۹۲). از اوایل دهه ۱۹۹۰، مطالعات تجربی در این حوزه موجب شکلگیری ابعاد سهگانه عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، رویهای و مراودهای شد (رضائیان و میزاد، ۱۳۸۹).

عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از انصاف در تخصیص منابع اشاره دارد (بیکزاده و فرزانه، ۱۳۹۰). عدالت رویهای به انصاف در فرایندهای تصمیمگیری و انطباق آنها با معیارهای قانونی و اخلاقی مربوط میشود. عدالت مراودهای نیز به کیفیت رفتار بینفردی و جنبههای انسانی تعاملات در سازمان اشاره دارد (سلیمی و پورعزت، ۱۳۸۹). یافتههای تحقیق حاضر نشان میدهد که تحقق عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ، پدیدهای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعهای از شرایط علی، زمینهای و مداخلهگر قرار دارد و از طریق راهبردهای سازمانی به پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی منجر میشود. شناسایی ۱۶۲ مفهوم و ۲۳ مقوله محوری نشان میدهد که عدالت سازمانی را نمیتوان صرفاً به توزیع عادلانه منابع یا پرداخت حقوق محدود کرد؛ بلکه این مفهوم با ساختارهای مدیریتی، فرایندهای تصمیمگیری، روابط انسانی، شایستهسالاری، نظام جبران خدمات، مشارکت کارکنان و دسترسی به اطلاعات ارتباط دارد.

در بخش شرایط علی، ۴۴ مفهوم شناسایی شد. یافتهها نشان میدهد که نخستین گام در شکلگیری عدالت سازمانی، ادراک بیعدالتی توسط کارکنان است. تا زمانی که کارمند احساس بیعدالتی نکند، انگیزهای برای واکنش و تغییر رفتار سازمانی شکل نمیگیرد. این واکنشها میتواند شامل کاهش تعهد، اتلاف وقت، کاهش انگیزه یا رفتارهای انحرافی سازمانی باشد. در تأیید این یافتهها، مطالعات مختلف نشان دادهاند که بیعدالتی سازمانی موجب کاهش انگیزش، افزایش خستگی روانی و کاهش

بهره‌وری می‌شـــود (کول و بنویلی، ۲۰۱۳؛ محمدی، ۱۳۹۹). همچنین، تحقیقات نشـــان داده‌اند که بی‌عدالتی می‌تواند به رفتارهای ضدتولیدی مانند ارتشـا و اختلاس منجر شـود (میرخلیلی، مروت و بهرامی، ۱۳۹۹).

یافته‌های این تحقیق همچنین نشـــان می‌دهد که در ولایت بلخ در زمان حاکمیت نظام جمهوریت، انتصـابات اداری در بسـیاری موارد بر اسـاس شـایسـتگی انجام نمی‌شـود، بلکه روابط قومی، زبانی، حزبی و سـلیقه‌ای در آن نقش دارد. این و ضعیت موجب تضـعیف کارآمدی، ثبات و سـلامت نظام اداری شده و زمینه شکل‌گیری ساختارهای غیرشفاف، غیرپاسخگو، فاسد و بیکاره را فراهم می‌سازد. این یافته نشـان می‌دهد که عدالت سـازمانی در محیط اداری افغانسـتان با مسـئله شـایسـته‌سـالاری و بی‌طرفی اداری پیوندی اساسی دارد. بنابراین، عدالت سازمانی در این زمینه صرفاً یک موضوع رفتاری یا روان‌شناختی نیست، بلکه با کیفیت حکمرانی و کارآمدی نظام اداری نیز ارتباط پیدا می‌کند.

در فرایند تحقق عدالت سازمانی، عواملی مانند تناسب شغل و شاغل، جبران خدمات، اخلاق‌مداری، مشارکت کارکنان، پرهیز از غرض‌ورزی و دسترسی به اطلاعات نقش تسهیل‌کننده دارند. در میان این عوامل، جبران خدمات، شـامل حقوق، ترفیع، ا ضافه‌کاری و پاداش‌های مادی و معنوی، بیشـترین اهمیت را داشته است. اهمیت این یافته را می‌توان از آن جهت تبیین کرد که کارکنان عدالت سازمانی را تا حد زیادی از طریق مقایسه میزان تلاش، تخصص و مسئولیت خود با پاداش‌ها و فرصت‌هایی که دریافت می‌کنند، ارزیابی می‌نمایند.

از سوی دیگر، راهبردهای اساسی تحقق عدالت شامل اقدام به‌موقع، برنامه‌ریزی راهبردی، حمایت سازمانی و نوسازی سیستم‌های مدیریتی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که وجود ادراک عدالت به‌تنهایی برای تحقق عدالت سازمانی کافی نیست، بلکه سازمان باید سازوکارهای مشخصی برای ایجاد، حفظ و تقویت آن داشته باشد. همچنین، ایجاد امنیت شغلی و فضای امن برای شکایت، نقش مهمی در تقویت عدالت ســازمانی دارد. وجود چنین ســازوکارهایی می‌تواند امکان بیان اعتراض‌ها و گزارش موارد بی‌عدالتی را بدون ترس از پیامدهای منفی فراهم سازد. پیامدهای شناسایی‌شده در این تحقیق شامل افزایش رفتار شهروندی سازمانی، تقویت تعلق سازمانی، افزایش اعتماد، بهبود همکاری تیمی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت شغلی، تقویت نوآوری و بهبود بهره‌وری سازمانی است. این یافته بیانگر آن اسـت که عدالت سـازمانی صرفاً یک هدف اخلاقی نیسـت، بلکه می‌تواند پیامدهای مسـتقیمی برای عملکرد سـازمان و کیفیت ارائه خدمات عمومی داشـته باشـد. از این منظر،

سرمایه‌گذاری در عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مدیریتی برای ارتقای عملکرد ادارات دولتی مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ حاصل تعامل میان عوامل فردی، مدیریتی و ساختاری است. بنابراین، ایجاد عدالت سازمانی نیازمند رویکردی جامع است که هم‌زمان شایسته‌سالاری، نظام جبران خدمات، مشارکت کارکنان، شفافیت، پاسخگویی، حمایت سازمانی و اصلاح فرایندهای مدیریتی را مورد توجه قرار دهد.

نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف توسعه الگوی جامع عدالت سازمانی در ادارات دولتی ولایت بلخ افغانستان و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۶۲ مفهوم، ۲۳ مقوله محوری و ٦ مقوله اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها گردید. نتایج نشان داد که تحقق عدالت سازمانی فرایندی چندبعدی است که از ادراک بی‌عدالتی آغاز شده و تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار می‌گیرد و از طریق مجموعه‌ای از راهبردهای مدیریتی به پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی منجر می‌شود. بر اساس مدل پیشنهادی، عواملی مانند شایسته‌سالاری، تناسب شغل و شاغل، جبران خدمات، اخلاق‌مداری، مشارکت کارکنان، پرهیز از غرض‌ورزی و دسترسی به اطلاعات از عناصر مهم در تحقق عدالت سازمانی هستند. در نهایت، عدالت سازمانی به‌گونه‌ای در ساختار و فرهنگ سازمانی تنیده شده است که بدون تحقق آن، دستیابی به کارایی، اثربخشی و ارائه خدمات مطلوب در سازمان‌ها با دشواری مواجه خواهد بود. بنابراین، تحقق عدالت نه‌تنها یک ضرورت اخلاقی، بلکه یک الزام مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی در ادارات دولتی افغانستان است.

پیشنهادهای کاربردی

باتوجه‌به اینکه الگوی ارائه‌شده بر اساس داده‌های استخراج‌شده از ادارات دولتی ولایت بلخ طراحی‌شده است، پیشنهاد می‌گردد مسئولان نهادهای دولتی نسبت به پیاده‌سازی و به‌کارگیری این الگو در راستای تحقق عدالت سازمانی اقدام نمایند.

باتوجه‌به نقش‌محوری تناسب شغل و شاغل در الگوی طراحی‌شده، پیشنهاد می‌شود در فرایند استخدام بست‌ها در ادارات دولتی ولایت بلخ موضوع تخصص و تعهد در نظر گرفته شود.

باتوجه‌به اهمیت دسترسی به اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر کلیدی، پیشنهاد می‌شود هر اداره دولتی موظف باشد اطلاعات اساسی ازجمله لایحه وظایف، معیارهای ارتقا، حقوق و امتیازات و روندهای شکایت را به‌صورت شفاف در معرض دید کارکنان قرار داده و به طور منظم به‌روزرسانی نماید.

باتوجه‌به نقش مشارکت همگانی در تسهیل عدالت سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد ادارات دولتی ولایت بلخ جلسات منظم مشورتی با کارکنان برگزار کرده و نتایج آن را به‌صورت مستند ثبت و در فرایندهای مدیریتی مورداستفاده قرار دهند.

بر اساس راهبرد مدرن‌سازی سیستم، پیشنهاد می‌شود فرم‌های استاندارد ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های شفاف، قابل‌سنجش و قابل‌اعتراض توسط مراجع ذیصلاح طراحی و در تمام ادارات دولتی ولایت بلخ اجرا گردد تا ارزیابی کارکنان بر اساس معیارهای واحد انجام شود.

درنهایت، پیشنهاد می‌شود محققان توجه بیشتری به مو ضوع عدالت سازمانی داشته و مطالعات تطبیقی و بومی‌سازی این مفهوم را باتوجه‌به شرایط فرهنگی و اداری کشور توسعه دهند.

پیشنهادات تحقیقی

پیشنهاد می‌گردد محققان در مطالعات آتی، الگوی طراحی‌شده در این تحقیق را با استفاده از روش‌های کمّی و پرسش‌نامه‌های استاندارد در سایر ولایات افغانستان مورد آزمون قرار دهند تا میزان قابلیت تعمیم‌پذیری آن ارزیابی گردد.

سپاسگزاری

نگارندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی اشتراک کنندگان محترمی که با صرف وقت ارزشمند خویش در مصاحبه‌های این تحقیق شرکت نموده و تجارب و دیدگاه‌های ارزشمند خود را در اختیار قرار دادند، صمیمانه سپاسگزاری نمایند. همچنین از همکاران عزیزی که در مراحل مختلف جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها یاری‌رسان بودند، قدردانی می‌شود. علاوه بر این، مراتب سپاس و امتنان خویش را از استاد گران‌قدر جناب آقای دکتر صیدمهدی ویسه به‌خاطر راهنمایی‌ها و نظرات ارزنده‌شان که در غنای علمی این تحقیق نقش بسزایی داشتند، اعلام می‌دارند.

سهم نویسندگان

عبدالصبور توانا، طراحی، گردآوری دادهها و نگارش مقاله؛ حکمت‌الله رحیمی، توسعه و پیاده سازی کد و مکاتبات علمی؛ انورشاه امانی، مرور پیشینهٔ تحقیق و ویرایش علمی متن و اسماعیل اخلاص، ویرایش صوری مقاله.

تضاد منافع

نویسندگان تصریح می‌نمایند که هیچ‌گونه تضاد منافع در انجام این تحقیق وجود نداشته است.

منابع

قرآنکریم

مسلم بن حجاج نیشابوری، مسلم. (٢٦٠ – ٢٦١ ق). صحیح مسلم (کتاب الإمارة، حدیث ١٨٢٧).

ابویوسف، یعقوب بن ابراهیم. (١۴٠٠ق/١٩٨٠م). الخراج. بیروت: دارالمعرفة.

بیک زاده، ج.، و فرزانه، ع. (١٣٩٠). عدالت سازمانی نگرش نوین برای دستیابی به سرمایه اجتماعی. فصلنامه کار و جامعه، شماره ١٣٧، لینک

پورعزت، ع.، و قلی پور، آ. (١٩٢). بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان، دانشگاه امام صادق، صص ١-١۵.

حسن زهی مرادي.، م. (١٤٠٠). بررسی نقش ادراک از حمایت سازمانی و عدالت سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی. دانشگاه شهید بهشتی تهران.

حسینی، س، ز. (١٣٩١). عدالت سازمانی و قرآن، پایگاه مقالات مدیریت، صص ١-١٢ . لینک

خنیفر، ح.، امیري، ع.، جندقی، غ.، احمدي آرزم، ه.، و حسینی فرد، س. م. (١٣٨٩). درگیر شدن در کار و رابطهٔ آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، سال هشتم، شماره بیست و یکم، صص ١٧٧-٢٠٠. لینک

دهقانی فیروزآبادي، م. (١٤٠٠). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی تعهد عاطفی. پایاننامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور یزد.

رحمان سرشت، ح.، و جنیدي جعفري، م. (١٣٩٧). اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری تعهد شغلی در زمینه. نشریه مدیریت بهبود و تحول، ٢٧ (٨٧) ، صص ١٢٧-١٤٦ لینک

رضائیان، ع.، و میزاد، ل. (١٣٨٩). تأثیر برداشت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی آنان، فصلنامه اخلاق در علوم فناوري، سال پنجم، شماره ١و ٢، صص ٩٤-١٠٢ لینک

رضائیان، ع. (١٣٨٤). انتظار عدالت و عدالت سازمانی. چاپ اول، تهران: سمت.

روحانی، م. (١٣٩٤). رابطه بین هوش معنوی و سلامت سازمانی در ادارات دولتی، پایان‌نامه کارشناسي ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

سرمدي، م. (١٣٩۵). ارائه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های شغلی، فصلنامه علمی – پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزش، ٧ (٣) ، صص ٦١-٧٤ . لینک

سلیمی، غ.، و پورعزت، ع. (١٣٨٩). بررسی تأثیر رابطه بی‌عدالتی در سازمان بر گسترش میل به فساد اداری، اندیشه مدیریت راهبردي، سال چهارم، شماره اول، صص ١٣١-١۵٩ . لینک

سیدجوادین، ر.، فراحی، م، م.، و طاهر عطار، غ. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیر گزاری ابعاد عدالت سازمانی برجنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، دوره ۱، شماره ۱، صص ۵۵-۷۰ . لینک

سیوطی، جلال الدین. (١٤١١هـ - ١٩٩٠م) الأشباه والنظائر، بیروت: دار الکتب العلمیة.

شهزاد، ا. (١٤٠٠). بررسی تأثیر عدالت سازمانی و عوامل شغلی بر وفاداری کارکنان و میانجیگری رضایت کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برشنا هرات). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.

شیری، ا. (١٣٩٤) مبانی مدیریت رفتار فردی (رفتار سازمانی پیشرفته). ایلام: انتشارات هاوار.

طاهري عطار، غ. (۱۳۸۷). عدالت سازمانی، مجله آموزش هماهنگ، موسسه مطالعات بهره‌وري و توسعه منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازي صنایع ایران، شماره ۲۰۲، ص ۱۰ . لینک

عزیزی، س. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی سازمانی باعملکرد سازمانی کارکنان (مطالعه‌ای در سازمان مخابرات شهر تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س)، دانشکده علوم اجتماعی واقتصادي.

فخریان، ن. (١٤٠٠). تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در اداره ورزش و جوانان هرمزگان با نقش میانجی اشتراک گذاری دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور قشم.

فانی، ع، ا.، دانایی‌فرد، ح. زکیانی، ش. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی، پژوهش هاي مدیریت در ایران، دوره ۱۷۰، شماره ۱ . لینک

قلی پور، آ.، و پورعزت، ع، ا. (۱۳۹۱). پیامدهای احساسی بی‌عدالت سازمانی، دانشگاه امام صادق (ع)، صص ۱-۲۳ .

هادوی تهرانی، مهدي (۱۳۹۰). کارآمدی و عدالت در نظام اسلامی، خردنامه عدالت در الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت. تهران: انتشارات همشهر، صص ۹-۱۷ .

گل پرور، م.، و نادي، م، ع. (۱۳۹۰) . بررسی عوامل مؤثر بر ادراک عدالت رویه‌ای در ارتقاء شغلی معلمان زن، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۱۷-۱۴۱ . لینک

محمدی، ع. (۱۳۹۹). رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و انگیزش شغلی با بهره‌وری در کارکنان اداری دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

جعفرنیا دابانلو، م.، و شاه رستم بیگ، ط. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر عدالت سازمانی در شهرداری تهران، آفاق علوم انسانی، شماره ٣٤ . لینک

مصباحی مقدم، غ. (۱۳۹۰). گامی به‌سوی تدوین الگوی اسلام – ایرانی پیشرفت. نخستین نشست اندیشه‌هاي راهبردي الگوي هاي اسلامی ایرانی پیشرفت، تهران: انتشارات پیام عدالت، چاپ اول، صص ۲۱۹-۲۲۳ .

مهداد، ع.، طباخ عشقی، ی.، و مهدی زادگان، ا. (۱۳۹۰). مقایسه عدالت سازمانی ادراک‌شده و میل به بروز خشونت در محیط کار بر پایهٔ متغیرهای جمعیت شناختی، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. سال دوازدهم، ۳ (٤٥)، صص ٣٦-٥٠ . لینک

میرخلیلی، س.، عسگری مروت، ع.، و بهرامی گرو، م. (۱۳۹۹). نقش عدالت سازمانی در پیشگیری از فساد اداری. پژوهش نامه حقوق کیفری، ۱۱(۱ (پیاپی ۲۱))، ۲۷۵-۲۹۶ لینک

نصرالهی مهجور، ع. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عدالت سازمانی مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قم. پایاننامه کارشناسی ارشد.

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. European Management Review, 20(4), 762–782.

Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(1), 803–812. https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00030-4

Bies, R. J. (2001). Interactional justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational justice (pp. 89–118). Stanford University Press.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. Journal of Applied Psychology, 94(2), 445–464. https://doi.org/10.1037/a0013935

Bobocel, D. R. (1997). Letting them down gently: Conceptual advances in explaining controversial organizational policies. Trends in Organizational Behavior, 4, 77–94.

Charmaz, K. (2001). Grounded theory: Methodology and theory construction. In International encyclopedia of the social & behavioral sciences (Vol. 10, pp. 402–407). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00775-0

Cloutier, J., & Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. Journal of Managerial Psychology, 23(7), 713–740. https://doi.org/10.1108/02683940810894765

Cole, N., & Banville, B. (2013). The role of organizational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian health care sector. Journal of Health Organization and Management, 27(3), 350–367. https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2012-0116

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural justice and work motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), Motivation and work behavior (5th ed., pp. 131–143). McGraw-Hill.

Draucker, C. B., Martsolf, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical sampling and category development in grounded theory. Qualitative Health Research, 17(8), 1137–1148. https://doi.org/10.1177/1049732307308450

Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. Journal of

Management Development, 26(2), 117–131. https://doi.org/10.1108/02621710710726035

Foster, D. R. (2008). Individual resistance, organizational justice and employee commitment to planned organizational change [Doctoral dissertation, University of...?]. ProQuest Information and Learning Company. https://www.proquest.com/openview/12476506f5e95021747449f408a93e4e/1

Glaser, B. G. (1998). Doing grounded theory: Issues and discussions. Sociology Press.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. International Journal of Educational Management, 18(4), 250–259. https://doi.org/10.1108/09513540410538831

Jawaharlal, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. Journal of Management, 28(6), 811–834. https://doi.org/10.1177/014920630202800606

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99(2), 175–201. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.005

Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. Research in Organizational Behavior, 24, 181–223. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X

McFarland, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. Academy of Management Journal, 35(3), 626–637. https://doi.org/10.5465/256489

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6), 845–855. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845

Nabatchi, T., Bingham, L. B., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. International Journal of Conflict Management, 18(2), 148–174. https://doi.org/10.1108/10444060710759354

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 29(1), 33–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001

Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2016). Stakeholders' views of enclave tourism: A grounded theory approach. Journal of Hospitality & Tourism Research, 40(5), 557–558. https://doi.org/10.1177/1096348013503991

Parker, D. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. Accounting, Organizations and Society, 30(4), 357–367. https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001

Randeree, K., & Malik, I. (2008). Models for leading with organizational justice: Equitable management of the human resource in diverse environments. International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, 7(6), 65–69. https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v07i06/39492

Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(4), 493–515. https://doi.org/10.1080/13594320444000182

Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., & Md. Nor, K. (2021). The research on organizational justice in Scopus-indexed journals: A bibliometric analysis of seven decades. Frontiers in Psychology, 12, Article 647845. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 197–215. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951