

به نام خداوند  
بخشنده مهربان

باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی (یا OCB) استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند که در شرح شغل قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند.



## رفتار شهروندی سازمانی :

افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات از خود گذشتگی کارکنان برای آسایش و رفاه دیگران کاملاً داوطلبانه فردی که شامل پاداش رسمی و یا تنبیه و مجازات نمی باشد.

**ابعاد رفتار شهروندی سازمانی:**

**نوع دوستی:** کمک به دیگر اعضای سازمان مشکلات افراد تازه وارد و  
یا کم مهارت

**وجدان:** رفتارهای اختیاری فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار  
می مانند.

**ادب و ملاحظه:** تلاش کارکنان برای جلوگیری از استرس ها و مشکلات  
در رابطه با دیگران.

**جوانمردی و گذشت:** تحمل و گذشت در شرایط غیر ایده آل بدون  
شکایت.

**فضیلت مدنی:** تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی

تبعیض و عدالت در سازمان



## مختصات سازمان عدل:

### سازمان دادگر

سازمانی است که فرهنگ علوی در آن حاکم باشد و رفتار سازمان دادگر، رفتاری شبیه به رفتار امام علی (ع) است. سازمانی عدالت محور است که قوانین، مقررات و فرهنگ آن بر مدار عدالت سامان گرفته باشد.

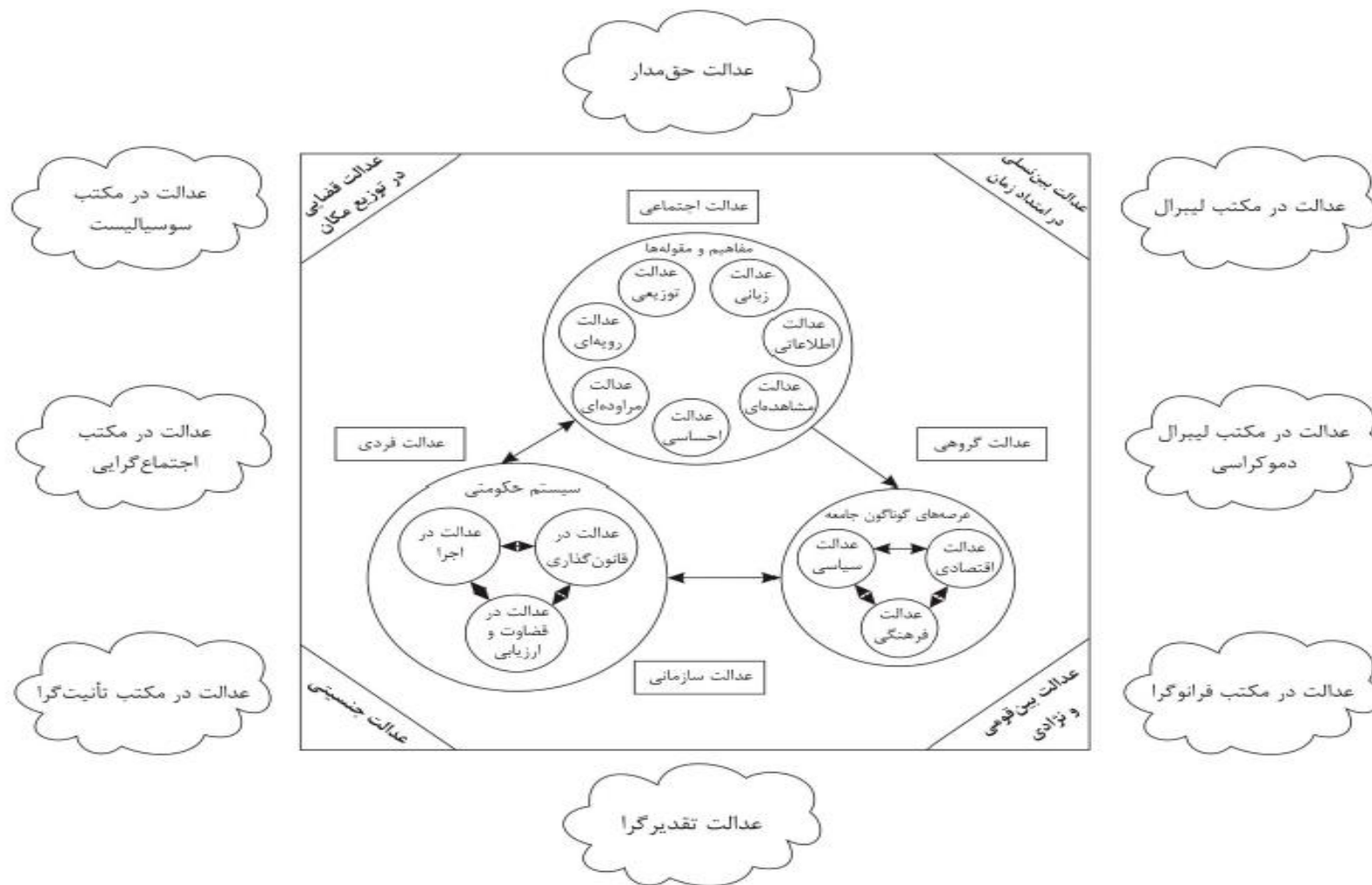
### دادگری در فرهنگ اهل بیت

دانشمندان دوران ساز فرهنگ ویژه خود را می آفرینند. حال اگر چند دانشمند شبیه به هم بیاندیشند، فرهنگ ابداعی آنان پایدارتر خواهد ماند. حال اگر چهارده دانشمند (چهارده معصوم (ع))، فرهنگ ویژه ای را برای تحقق جامعه عدل توسعه دهند، این فرهنگ و این رویکرد عدالت گستر شکل متفاوت و مستقلی به خود می گیرد.

در تاریخ اسلام، سیره اهل بیت (ع) مملو از پیام ها و توصیه های معطوف به عدالت گستری بوده است که نسل به نسل منتقل شده و اکنون سرمایه علمی و فکری تشکیل جامعه عدالت گستر و سازمان دادگر محسوب می شود.

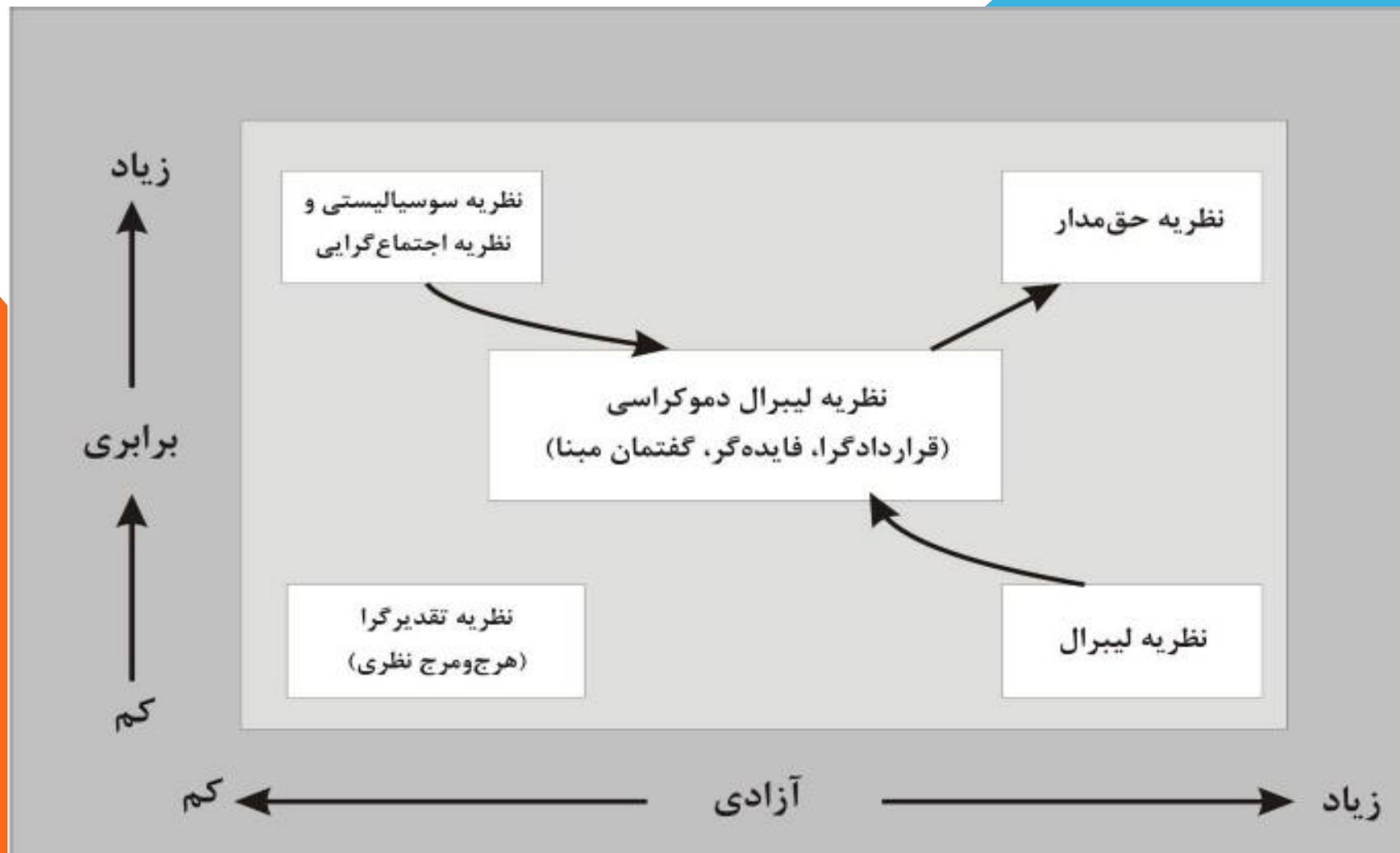
در منطق عدالت اسلامی، سازمانی استوار می ماند که بر مبنای عدالت برقرار گردد و اگر سازمانی در شرایط ظلم باقی مانده است، غیر از این نیست که یا جهل بر آن مستولی گشته و یا معصومیت های مصیبت باری در آن رواج پیدا کرده که همه منابع انسانی را درگیر این ظلم خودافزا ساخته است.

# ابعاد عدالت در عرصه های گوناگون حیات سازمانی





## مقایسه رویکردهای نظری مکاتب سیاسی متفاوت عدالت اجتماعی



## دیدگاه های جدید در نظریه ی برابری:

افراد به مقایسه ی خود با سایر افرادی که از نظر تحصیل، جنسیت، تجربه، نوع کار و غیره وضعیت مشابهی دارند تمایل نشان می دهند. بر این اساس سه نوع رابطه شکل می گیرد:

(۱) **برابری:** نسبت دریافتی به آورده یکی با نسبت دریافتی به آورده ی دیگری مشابه باشد گفته می شود انصاف رعایت شده است. افرادی را که به برابری اعتقاد دارند حساس نسبت به برابری می نامند.

(۲) **نابرابری منفی:** اگر شخص مورد مقایسه درآمد بیشتری را برای آورده ی مشابه داشته باشد نابرابری منفی ادراک می شود. افرادی که از نابرابری منفی ناراحت نیستند سخاوتمند می نامند.

(۳) **نابرابری مثبت:** در صورتی که نسبت دریافتی به آورده کسی بیشتر از همکار مشابه ش باشد احساس نابرابری مثبت به وی دست می دهد. افرادی که از نابرابری مثبت خشنود می شوند ذی حق می نامند.

## مبانی منطقی نظریه عدالت حق مدار

### قضیه مبنایی ۱ (تناسب حق و

تکلیف) - در برابر هر حقی که برای انسان ایجاد می‌شود، تکلیفی متناسب با آن حق، برعهده وی خواهد بود.

### قضیه مبنایی ۲ (تسهیل کمال‌گرایی) -

انسان ممکن است میل به کمال یا قهقرا داشته باشد! شرایط اجتماعی باید به گونهای تنظیم شوند که از طریق ابلاغ حق و روشن ساختن راه، مسیر آحاد جامعه را به سوی کمال تسهیل نمایند. ولی هیچ‌کس حق ندارد دیگری را مجبور سازد یا به اکراه به کاری وادار کند.

### اصل موضوعه اول (برابری مبتنی

بر توحید) - همه انسان‌ها مخلوق خداوند یکتايند و از این حیث شأن مساوی و برابر دارند.

### اصل موضوعه دوم (آزادی مبتنی

بر توحید) - انسان آزاد و مختار آفریده شده است و هیچ انسانی مجاز نیست که این آزادی را از دیگری سلب نماید.

### اصل مبنایی (توحید ناب) - جهان فقط یک خالق و پروردگار دارد که

مالکیت مطلق از آن اوست.

بر اساس این پنج گزاره، حداقل ۱۹ گزاره دیگر، در قالب **قضایای منطقی ثانویه**، قابل استنباطند. توجه شود که این قضایا، بیشتر بر **روابط و نقش های جامعه مدنی و حکومت و بازار**، در شکل دهی به جامعه عدل دلالت و تأکید دارند؛ شامل:

۱. ضرورت وجود حکومت
۲. رعایت حقوق مردم در مسیر حفظ منافع ملی نسل های متوالی
۳. رعایت الزامات امنیت، رفاه و آگاهی، در ریشه کن ساختن عوامل ترس و فقر و جهل
۴. نفی هرگونه برتری جویی آحاد جامعه نسبت به یکدیگر
۵. رعایت الزامات حق انتخاب آزاد و اختیار شهروندان
۶. تسهیل تجارت و محترم شمردن حق مالکیت مردم
۷. رعایت احترام آراء عامه مردم
۸. نفی استبداد

۹. پاسخگو و حساب پس ده ساختن حکومت
۱۰. تعیین محدوده مجاز فعالیت حکومت، بر حسب اقتضائات زمان و مکان
۱۱. نظارت بر وضع مالی کارگزاران، به ویژه کارگزاران عالی رتبه
۱۲. اعتماد به شهروندان در اخذ مالیات و باز توزیع منافع ملی
۱۳. دریافت عوارض ویژه، از متقاضیان خدمات ویژه
۱۴. جبران آسیب های احتمالی به مردم
۱۵. شایسته سالاری
۱۶. ترویج اصول اخلاقی و منع اشاعه منکرات
۱۷. آموزش و تعلیم و شکوفاسازی استعدادهای آحاد جامعه
۱۸. آگاه سازی آحاد جامعه از حقوق خود در برابر حکومت
۱۹. به روز رسانی قوانین، قواعد و اصول موضوعه حق مداری در عدالت ورزی

# نظریه عدالت و عرصه های گوناگون حیات اجتماعی

## الف) عدالت اقتصادی:

سازمان اسلامی نباید، حتی یک مظلوم داشته باشد، نباید قوانین اقتصادی حکومت یا سازمان به ظلم بینجامد. جامعه هدف خط مشی های اقتصادی فقط یک نسل نیست و باید در تصمیم گیری های اقتصادی، به نفع آحاد جامعه در نسل های متوالی توجه شود.

سیستم اقتصادی عادلانه، سیستمی است که به مصرف مدیرانه منابع ملی، توزیع عادلانه فرصت های اقتصادی، تأمین رفاه نسبی کلیه آحاد جامعه، تضمین حداقل رفاه اقشار ضعیف، رعایت حقوق نسل های متوالی و توسعه رقابت سالم بینجامد؛ به طوری که رقابت فعالان اقتصادی موجب توسعه زیرساخت ها شده، همه مردم را برخوردار سازد.



## ب) عدالت سیاسی:

حاکم مسلمان نمی تواند از ابزار فریب و نیرنگ استفاده کند و حق ندارد برای شهرت خود از بیت المال بذل و بخشش کند و با اسراف منابع ملی را تباه سازد.

حاکم مسلمان حق ندارد برای تضمین بقای خود، از بیت المال و مناصب دولتی سوءاستفاده نماید و برای توسعه قدرت خود تیم سازی کند.

## ج) عدالت فرهنگی:

سیستم فرهنگی جامعه باید ضمن ایجاد ظرفیت ابراز وجود به اقلیت ها، به معرفی الگوهای فراگیر و ارزشمند فضایل اخلاقی پرداخته، مفهوم نخبگی را به گونه ای تعریف نماید که در دسترس همه افراد جامعه قرار گیرد و بر اساس خصلت های ارزشمندی چون دانش، شجاعت و ... تعریف شود.



## نظریه عدالت و قوای سه گانه حکمرانی

### عدالت در قانون گذاری:

تأکید نهج البلاغه بر ضرورت تدوین قوانین براساس «کتاب و سنت» است و در آن به شدت از خود سری و قانون گذاری بنا به تشخیص خود و در جهت منافع خود، نهی شده است. منزلت عقل، ایجاد شرایط استنباط صحیح از این دو منبع پرفیض است.

### عدالت در اجرا:

در باب عدالت در اجرا اگر حاکم قصد اصلاح داشته باشد، بدون درنگ می تواند اصلاحات را آغاز کند و ضمناً نظارت بر کار کارگزاران حکومت، بسیار حائز اهمیت است.

## عدالت در قضاوت:

برای رعایت عدالت در قضاوت باید موازین قانونی روشن و واضح باشد و قضاتی برگزیده شوند که از علم و تقوای کافی برخوردار باشند.

عدالت زبانی: بر ضرورت رعایت عدالت در کاربرد زبان از زبان تکلم گرفته تا زبان بدن، از حیث راستی و پرهیز از تملق و تکبر و تحقیر دلالت دارد.

**عدالت اطلاعاتی:** هنگامی تحقق می یابد که ابراز احساسات میان مدیران و کارکنان عادلانه باشد.

**عدالت احساسی:** اگر حاکم یا مدیر، رفتاری تبعیض آمیز در برابر احساسات داشته باشد، زیردستان از عدالت وی ناامید می شوند.

**عدالت مشاهده ای:** رعایت عدالت مشاهده ای به شکل گیری سازمان یا جامعه ای غیرتمند و برخوردار از فرهنگ فتوت و مروت می انجامد.

## راه ممکن برای کاهش نابرابری در سازمان:

- ۱- میزان آورده‌های خود را تغییر می‌دهند. مثلاً انرژی کمتری صرف کار میکنند و یا از میزان تلاش خود می‌کاهند
- ۲- برای تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان، تلاش می‌کنند. مثلاً تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء می‌کنند
- ۳- با توجیه وضع موجود، آورده‌ها یا دریافتی‌های خود را از حیث شناختی، مجدداً ارزیابی می‌کنند. مثلاً، می‌گویند «آخر خود من هم واقعاً سخت کار نکردم. پس نباید دریافتی بیشتری داشته باشم
- ۴- سازمان را ترک می‌کنند. به این ترتیب که یا بر غیبت‌های خود می‌افزایند و یا سرانجام استعفا می‌دهند
- ۵- بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود، تأثیر گذاشته و از آنان می‌خواهند تا دست از تلاش بردارند

۶- افراد مورد مقایسه خود را تغییر می دهند. مثلاً، به جای مقایسه خود با افراد سایر بخش‌های سازمان، خود را با افراد واحدهای خودشان مقایسه می کنند.

## ارزیابی نظریه برابری:

مطالعات نشان می دهد نظریه برابری می تواند برای تشریح رفتارهای مهم سازمانی سودمند باشد. یافته ها نشان می دهد که منصب سازمانی فرد بر انتظارات وی از عملکردش تأثیر دارد.

برخی از محدودیت های نظریه ی برابری به تأکید زیاد آن بر حقوق به عنوان یک نتیجه، دشواری کنترل انتخاب های فرد مورد مقایسه و دشواری نظریه در تشریح وضعیت پرداخت اضافی مربوط می شوند.

## نظریه برابری آدامز



**الف)** چه وقت و چرا دریافتي هاي که کارکنان دریافت مي کنند يا انتظار دارند دریافت کنند نامناسب يا مناسب تشخيص داده مي شود. (مقدمه احساس بي عدالتي)

کارکنان داده هاي مانند هوش، تحصیلات، سوابق اخلاقي و ... را با خود به سازمان مي آورند و درمقابل انتظار جبران آن را دارند. هر زمان اين انتظارات بر آورده نشود، مقدمه احساس بي عدالتي است.

**ب)** چه عکس العملي ممکن است از کارکنان که احساس بي عدالتي مي کنند سر بزند. (نتايج احساس بي عدالتي)

آدامز از خشم به عنوان نتيجه ممکن بي عدالتي زماني که مردم احساس منفعت کمتر و ضرر مي کنند. و به احساس تقصير و گناه به عنوان نتيجه ممکن در صورت سود و منفعت بيش از اندازه اشاره مي کند.

# انگیزش از طریق عدالت





## چهار معنی یا کاربرد برای کلمه ی عدل عبارت است از:

- (۱) موزون بودن و اعتدال.
- (۲) عدل به معنی تساوی و نقض هر گونه تبعیض.
- (۳) رعایت حقوق افراد. که متکی بر دو چیز است: ۱. حقوق و اولویت ها و ۲. خصوصیت بشر
- (۴) رعایت استحقاق ها در افاضه ی وجود.

## عدالت سازمانی

اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد. در بحث عدالت سازمانی، این نکته مطرح می‌شود که با چه شیوه‌هایی باید با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است.



عدالت در سازمان‌ها با سه عامل زیر تعریف می‌شود که همگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض، دلالت دارند:

- ۱- **برابری:** پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان
- ۲- **بی‌طرفی:** بی‌طرفی در تصمیم‌های مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان
- ۳- **عدم تبعیض:** اجتناب از هرگونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدیدنظرخواهی در تصمیم‌ها

## تبعیض

تبعیض، در واقع پاسخی متفاوت در مقابل رخدادی یکسان به افرادی با شرایط یکسان است. تبعیض، نمودی آشکار از بی‌عدالتی است. تبعیض، اثرات تخریبی بسیاری بر روحیه کاری کارکنان اعم از اداری و آموزشی دارد. در سازمان پر از تبعیض، اثری از جو فرهنگی مثبت، روحیه کاری بالا و مناسبات صحیح بین کارکنان دیده نمی‌شود.

## آثار بی‌عدالتی و تبعیض در سازمان

۱- کاستن از کیفیت کار : اگر رفتار مدیر نا عادلانه باشد، کارکنان و کارمندانی که احساس می‌کنند پاداشهائی که می‌بایست به آنها داده شود، نشده است با کاستن از کیفیت عملکرد خود تبعیض و بی‌عدالتی را تعدیل خواهند نمود.

**۲- کاستن از کمیت کار :** روش دوم تعدیل کار کاستن از کمیت کار و فعالیت است . کارکنان به جهت بی عدالتی تزیق شده از حجم فعالیت خود کاسته و بی عدالتی را به سمت عدالت سوق می دهند.

**۳- کاهش تعهد :** اگر عامل بی عدالتی مدیر باشد کاهش تعهد به مدیر و بی اعتمادی نسبت به مدیر در اذهان کارکنان مجسم خواهد شد و با ادامه روند دیگر کارکنان اعتمادی به مدیر نخواهند داشت و تعهد و نگرش خود به مدیر را تغییر خواهند داد .

**۴- بروز تنش و تعارض :** اگر کارکنان احساس کنند که بی عدالتی تحمیل شده به آنان از سوی مدیر به خاطر اطلاعات غلط و مغرضانه سایر همکاران است این موضوع به تدریج به تنش میان کارکنان خواهد انجامید.

**۵- ترک سازمان :** اگر بی عدالتی تحمیل شده به اندازه ای باشد که با روش های فوق تعدیل نشود موضوع به شکل فاجعه مطرح شده و دیگر کارکنان تعهدی به سازمان از خود نشان نمی دهند و کم کم به خروج از سازمان روی می آورند.

## ابعاد عدالت سازمانی

### عدالت توزیعی

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست. به بیان دیگر حدی که افراد پاداشها را با عملکرد مرتبط می دانند ، عدالت توزیعی می گویند.

### عدالت مراوده ای

افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می شود نیز استنباط می کنند. یا به عبارت دیگر روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیر دستان منتقل می شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه های فرایند (همچون ادب ، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است.

## عدالت رویه ای

طبق نظریه عدالت رویه ای هنگامی که افراد رویه های جاری تصمیم گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه بدانند انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت.



# قوانین شش‌گانه استقرار عدالت سازمانی

از نظر «لونتال» ۶ قانون وجود دارد که اگر به کار گرفته شوند، رویه‌هایی عادلانه را در سازمان به وجود می‌آورند

۱- **قانون ثبات:** حالتی که تخصیص رویه‌ها می‌بایستی برای همگان و طی زمان، ثابت باشد.

۲- **قانون جلوگیری از تعصب و غرض‌ورزی:** حالتی که می‌بایستی از کسب منافع شخصی تصمیم‌گیران در طول فرایند تخصیص، ممانعت شود.

۳- **قانون درستی:** سودمندی اطلاعات مورد استفاده در فرایند تخصیص

۴- **قانون توانایی اصلاح:** وجود فرصت‌هایی برای تغییر تصمیمی ناعادلانه

۵- **قانون نمایندگی:** حالتی که نیازها، ارزش‌ها و چشم‌اندازهای تمامی بخش‌های متأثر، می‌بایستی توسط فرایند تخصیص مدنظر گرفته شود

۶- **قانون اخلاقی:** بر اساس این قانون، فرایند تخصیص می‌بایستی با



## مدل های عدالت رویه ای:



مدل ابزاری: نفع خود  
مدل رابطه ای: ارزش گروهی

## عوامل شکل دهنده عدالت رویه ای:

- (۱) نحوه برخورد با افراد در روابط متقابل شخصی
- (۲) حدی که مدیران در سطح سازمان و دولت مردان در سطح جامعه تصمیم های خود را برای مردم تشریح می کنند.

## نتایج عدالت رویه ای:

۱. تلاش آنان به کسب سطح رضایت بخش از عملکرد منجر شود.
۲. عملکرد آنان به نتایج مطلوب مانند پرداخت مناسب و ارتقاء منجر شود
۳. جذابیت آن نتایج در ارضای نیازهای آنان (جذابیت و مفید بودن نتایج) زیاد باشد.

## خلق و خوی کاری:

بیانگر کم و کیف احساس افراد در زمان انجام کارهایشان است. خلق و خوی کاری بیش از نگرش ها و ارزش ها سیال است و می تواند هر لحظه تغییر کند. به طور کلی می تواند مثبت، منفی و یا حالت ملایم باشد. حدی که انسان ها خلق و خوی مثبت، منفی و یا حالت های ملایم تری در کار پیدا می کنند نتیجه شخصیت آنها و وضعیتی است که در آن قرار دارند.

## دیدگاه وحدت گرا در عدالت:

کروپانزانو و امبروز بر این باورند که عدالت رویه ای و توزیعی بیش از حد تصور به یکدیگر شبیه اند، زیرا هر دو از نتایج احساسی/اجتماعی و اقتصادی استنباط می شود.

## بی عدالتی در مراوده

کان، احساس بی عدالتی را به عنوان واکنش هایی از روی دلسوزی تعریف می کند که به صورت خشم، وحشت، هراس ناگهانی و ترس بروز کرده، موجب ترشحات معده و غدد فوق کلیه می شود که سیستم بدنی انسان به گونه ای است که بی عدالتی نسبت به دیگری را به عنوان تهاجم فردی به شمار می آورد.

## انواع ناسزا



(۱) قضاوت های ناروا

(۲) فریب

(۳) دست اندازی به خلوت دیگران

(۴) بی حرمتی؛ که خود دو شکل دارد:

**الف)** بی پروایی و رفتار توهین آمیز

**ب)** اجبار

**آثار بی عدالتی مورد انتظار:**

- افزایش احتمال انتظار بی عدالتی در اعضای سازمان

- افزایش احتمال انواع چندگانه بی عدالتی ادراک شده

- افزایش تناوب رفتارهای نامولد اعضای سازمان مانند افزایش خستگی

- ایجاد فرهنگ جدید نامولد (مثلا فرهنگ غیبت) با فرسایش باورهای

محوری آغازین

## فراگرد ابتکاری انصاف:

فراگرد ابتکاری یا شهود انصاف بیان می دارد که برخورد منصفانه با انسان ها موجب تغییر پاسخ فردی آنان به پاسخ مبتنی بر منافع جمعی می گردد.

## آثار رجحان

مفهوم ضمنی نظریه رجحان این است که شروع شکل گیری رابطه ی فرد با سازمان بهترین زمان ممکن برای فعال و علاقه مند کردن فرد به سازمان است. شیوه ی سرمایه گذاری روی اثر رجحان تصویب فراگردها و رویه های منصفانه در آغاز تجربه ی جدید سازمان است.

## رابطه ی عدالت رویه ای با عدالت توزیعی

نظریه ی ابتکاری انصاف بیان می دارد که به جای تلاش برای جمع بندی کلی درباره ی بیشترین تأثیر یک نوع تجربه عدالت بر نگرش یا رفتار سازمانی خاص بهتر است انواع گوناگون تجربه ی عدالت، کم و بیش قابل جایگزین با یکدیگر در نظر گرفته شود و بر چگونگی آموزش کارکنان به منظور فراهم کردن هر چه بهتر شرایط برای تجربه ی مثبت از عدالت در آغاز تجربه ی افراد جدید در سازمان تمرکز شود، نه آنکه تلاش شود بین «عدالت رویه ای و پذیرش مسئولیت توسط کارکنان» یا بین «عدالت توزیعی و کاهش ترک خدمت» روابط علی کشف گردد.

## انصاف عامل پویایی اجتماعی

افرادی که در سازمان با آنان منصفانه برخورد می شود بدون چون و چرا می توانند با برخوردهای منصفانه ی خود، پاسخ های مطلوب در جهت اهداف سازمان ارائه دهند. بیشتر خطاهایی که مدیران در گذشته مرتکب می شدند این بود که به یک نوع رفتار پاداش می دادند ولی رفتار دیگری را انتظار داشتند. برای برخورد با این معضل مدیریتی باید از برخورد منصفانه با دیگران سود جست.

## برخی از مقوله های مهم مرتبط با عدالت یا بی عدالتی:

الف) عدالت بین قومی و بین نژادی

ب) عدالت بین نسلی و عدالت سنی

ج) عدالت جنسیتی

د) عدالت فردی، بین شخصی و گروهی





## تفاوت بین عدل و بخشش

عدل همان انصاف است و احسان همان بخشش.  
عدالت هر چیزی را در جای خود می نهد؛ در حالی که بخشش  
آن را از جای خود خارج می سازد. عدالت تدبیر عمومی امور  
مردم است؛ در حالی که بخشش گروه خاصی را شامل می شود.  
پس عدالت برتر و شریف تر از بخشش است.

عدل بر چهار پایه برقرار است:

فهم ژرف اندیش  
دانش عمیق  
داوری نیکو  
بردباری استوار



پایان

با سپاس از همراهی شما