

واکاوی تجربیات فرماندهان ناجا در زمینه عدالت سازمانی در استان ایلام

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳

نورعلی یاری^۱، اکبر رضازاده^۲، احمدرضا اسماعیلی^۳، علی عنبری^۴

از صفحه ۱۹۷ تا ۲۱۸

چکیده

هدف از اجرای پژوهش حاضر، شناخت و مستندسازی تجربیات فرماندهان و مدیران انتظامی استان ایلام در زمینه عدالت سازمانی است. روش پژوهش برحسب نوع داده‌های مورد استفاده، کیفی از نوع تحلیل محتوا است و در پایان برای رتبه‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. ابزار پژوهش پرسش‌نامه استاندارد نیهوف و مورمن است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۲۰ نفر از فرماندهان انتظامی استان ایلام است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند و تمام‌شمار است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های اولیه در مرحله اول با استفاده از کدگذاری باز منجر به شناسایی کلیه شاخص‌های اولیه شده و در مرحله بعد به‌صورت محوری، مفاهیم مشترک و همگن منجر به شکل‌گیری شاخص‌های کلی‌تر، طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی محورها (عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای (تعاملی) و عدالت توزیعی) شد. پس از بررسی و تحلیل یافته‌های حاصل از ارزیابی نظرات مشارکت‌کنندگان، نتایج پژوهش نشان داد، عدالت سازمانی از ۱۳۰ گزاره تشکیل شده و مفاهیم شناسایی‌شده در سه مقوله (محور) عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای (تعاملی) و عدالت توزیعی طبقه‌بندی شد که مهم‌ترین شاخص‌های آن استخراج و پیشنهادها برای اجرای ارائه شد.

کلمات کلیدی

عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای (تعاملی)، عدالت توزیعی، واکاوی تجربیات.

۱- کارشناس ارشد، مدیریت و فرماندهی انتظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (رایانامه: yari12@yahoo.com)

۲- استادیار، گروه امنیت داخلی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (رایانامه نویسنده مسئول: akbarrezazadeh21@yahoo.com)

۳- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (رایانامه: esmaeliahmadreza@gmail.com)

۴- دکتری، جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران، تهران، ایران. (رایانامه: anbari.a@gmail.com)

مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین موضوعات ارزشی و مورد توجه و تأکید مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی است. توجه به این امر، بیان‌گر اهمیتی است که مدیران برای نیروی انسانی به‌عنوان یکی از سرمایه‌های با ارزش قائل هستند. از طرف دیگر، سازمان‌ها در پی کسب رضایت مشتریان و جذب آنان هستند که لازمهٔ بقا و استمرار حیات آن‌ها است (زینالی صومعه، ۱۳۸۳: ۱۴۲). این امر میسر نمی‌شود، مگر این‌که به عدالت سازمانی توجه ویژه‌ای شود، زیرا عدالت به‌مثابه عامل حیات و بقای سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی شناخته شده است (پورعزت، ۱۳۸۱: ۳۳). عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از وجود انصاف در پرداخت‌ها و روابط کاری در محیط سازمان اشاره دارد. اگرچه بحث و مطالعه پیرامون عدالت در محیط‌های سازمانی قدمت دیرینه‌ای داشته و منشأ آن به نظریه برابری آدامز^۱ در دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد. پژوهش‌ها در این زمینه پس از دهه ۱۹۹۰ به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته، به‌طوری‌که مهم‌ترین یافته‌ها در رابطه با عدالت سازمانی در این دوره صورت گرفته است (چارش و سپکتور^۲، ۲۰۰۱: ۲۷۹).

از سوی دیگر از جمله وظایف اصلی مدیران، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای فرماندهان و مدیران ناجا با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاءها و انتصاب) برای کارکنان پلیس حائز اهمیت است. در اثر وجود عدالت همه چیز در جای خود قرار می‌گیرد و هر کس کارش را به‌درستی انجام می‌دهد. وقتی عدالت برقرار نشود، مردم ناچار می‌شوند که خواسته‌ها و حتی حقشان را با رشوه و حيله به‌دست آورند (مشرف‌جوادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۱). هم‌چنین رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرانقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیش‌تری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به بروز رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک این‌که چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان خود قضاوت

1- Adams' Equity Theory

2- Charash & Spector

می‌کنند و چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی درک‌شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی به‌خصوص برای درک رفتار سازمانی است. از این‌رو یک تجربه موفق و خوب می‌تواند در ذهن کارکنان آن سازمان تأثیر بسیار زیادی بگذارد و انگیزه خدمتی آن‌ها را بالا ببرد. هم‌چنین در خصوص مزایای انجام پژوهش می‌توان خاطر نشان کرد که انجام پژوهش باعث توسعه و تعالی مباحث مدیریت دانش و اهتمام فرماندهان در بسط عدالت سازمانی و نهایتاً شکوفایی سازمان خواهد شد و انجام ندادن آن بسترهای توسعه سازمان یادگیرنده در مدیریت دانش سازمانی را تضعیف می‌کند، چرا که شناخت عدالت سازمانی از عناصر اصلی ذهنی و عینی مقوله فوق است. به‌طور کلی با عنایت به تشریح مسئله می‌توان گفت: مسئله اصلی در پژوهش حاضر شناسایی و مستندسازی تجارب فرماندهان و مدیران فرماندهی انتظامی استان ایلام است و در واقع به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که تجربیات فرماندهان و مدیران انتظامی استان در زمینه عدالت سازمانی به‌طور کلی و ابعاد سه‌گانه آن به‌طور جزئی کدام هستند تا به‌واسطه این شناخت، پیشنهادهای لازم در راستای بهبود و ارتقاء مسئله ارائه کرد.

پیشینه پژوهش

سید مهدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رابطه آن با بهبود نظام سلامت اداری ناجا (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان مازندران)» به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با سلامت اداری کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مجید نعیم‌پاوری (۱۳۹۴) در پژوهشی دیگر با عنوان «بررسی تأثیرگذاری ادراک از عدالت سازمانی بر سلامت اداری کارکنان ناجا» به این نتیجه رسید که تأثیر بین ادراک از عدالت سازمانی بر سلامت اداری مثبت و معنادار است. از بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای از تأثیرگذاری قوی‌تری نسبت به دو بُعد دیگر بر سلامت اداری برخوردار است. یعقوبی و دیگران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» به

این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهدسازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

اندرو جی لی^۱ (۲۰۰۷) در طی پژوهش‌هایی، عدالت سازمانی و نظریه جنبه‌های تبادلات اجتماعی را بررسی کرده است و هدف از این پژوهش ارزیابی تأثیر استرس بر عدالت سازمانی و رضایت‌مندی از شغل و تعهد بوده در نهایت به این نتیجه رسیده است که ابعاد عدالت سازمانی به‌طور منفی با استرس ادراک‌شده مرتبط است. احساس استرس می‌تواند به‌طور منفی با تعهد سازمانی مرتبط باشد همه ابعاد عدالت سازمانی به‌طور مثبت با تعهد سازمانی رابطه دارند. دیانوست^۲ (۲۰۰۶) رساله دکترای خود را به «بررسی تأثیر تعهد به مدیر بر عدالت سازمانی شهروندی و تصمیم به ترک خدمت» اختصاص داده و اظهار کرد، هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین تعهد کارکنان را نسبت به مدیرانشان با عدالت سازمانی و تمایل آن‌ها به ترک خدمت است. این پژوهش بین حرفه‌ها و صنایع متعددی با مشاغل متعدد صورت گرفته که تنوع اطلاعاتی آن شامل جنسیت، سطح تحصیلات، اخلاقیات، زبان اولیه، سطح مدیریت و وضعیت مختلف مدیران بوده است.

در کل نتیجه پژوهش این بود که معمولاً کارمندان زیر ۳۰ سال تمایل کمتری به ترک خدمت در آن‌ها دیده می‌شود و این در حالی است که خانم‌ها بیش‌تر در سنین زیر ۳۰ سال بر اثر بی‌عدالتی تمایل به از دست کشیدن کار دارند، هم‌چنین وی اظهار کرده، بی‌عدالتی باعث یک رشته از عکس‌العمل‌هایی چون رنج‌های روانی کارشکنی، انصراف از کار و امتناع از وظیفه می‌شود. صمد (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی: تأثیرات متفاوت بر برون داده‌های کارکنان» انجام داده است. وی هدف از پژوهش خود را یافتن رابطه بین عدالت رویه‌ای و توزیعی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان می‌داند. جامعه آماری وی ۷۰۰ نفر از کارکنان صنعت الکترونیک و الکترونیک کشور مالزی است و به‌دلیل برگشت ۵۰۰ عدد از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده در جامعه آماری، حجم نمونه‌ای معادل ۵۰۰ نفر را برای پژوهش خود در اختیار داشت. متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی در این

1- Andrew J Lee

2- Dianewest

مطالعه متغیرهای وابسته هستند که به هریک امتیازاتی تعلق گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌های وی پرسش‌نامه‌های رضایت شغلی شامل ترکیبی از عبارات تعدیل‌شده از پرسش‌نامه رضایت مینوستا^۱، ویز (۱۹۶۷) و سگمیلر^۲ (۱۹۷۷) و پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر^۳ (۱۹۵۰) بوده است که متغیرهای وابسته وی را تشکیل می‌دادند. هم‌چنین برای متغیر غیر وابسته خود یعنی عدالت سازمانی از پرسش‌نامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده کرده است.

مبانی نظری

از دیرباز، اساسی‌ترین مسئله و مهم‌ترین آرمان انسان، قسط و عدل بوده که هر اندیشمندی آن را مورد توجه و عنایت قرار داده است. عدالت، فضیلتی است که تحول در جان آدمی و جوامع بشری منوط به آن است و بحث درباره آن و نیز چگونگی تحقق و اجرای آن همیشه از ضروریات اولیه زندگی بشر محسوب می‌شده و شأنی از شئون فطری و عقلی انسان است. عدالت سازمانی یعنی این‌که به چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود، تا احساس کنند به صورت عادلانه با آن‌ها رفتار شده است. عدالت اولین عامل سلامتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت سازمانی به‌عنوان پایه اساسی و ضروری برای اثر بخشی فرآیندهای سازمانی و خشنودی شغلی کارکنان پی برده‌اند. معمولاً نظریات عدالت را براساس نقطه اتکای آن‌ها بر موضوعاتی چون برابری، نیاز، شایستگی و منفعت، تقسیم‌بندی می‌کنند. اما رونالد دورکین^۴ فیلسوف معاصر لیبرال سعی کرده با بهره‌گیری از فلاسفه اخلاق و هم‌چنین استخراج سه نوع هنجار بنیادی^۵ از نظریه‌های عدالت (اهداف، حقوق و وظایف) تنوع و تعدد این نظریات را تقلیل داده و به یک تقسیم‌بندی مختصر و در عین حال جامع از آن‌ها دست یابد. وی نظریه‌های

1- Minnesota

2- Weiss & Seegmiller

3- Allen & Meyer

4- Ronald Dworkin

5- Fundamental norm

عدالت را به دو بخش عمده تقسیم می‌کند: (۱) نظریه‌های غایت‌گر^۱، (۲) نظریه‌های وظیفه‌گرا^۲.

در نظریه‌های (غایت‌گرا) که معطوف به هدف هستند یک عمل زمانی درست یا نادرست است که بتواند یا نتواند ما را به اهدافمان برساند. در نظریه‌های «وظیفه‌گرا» که معطوف به جریان و فرایند^۳ هستند، یک عمل فی‌نفسه، درست یا نادرست است و کاری به نتیجه و پیامد^۴ آن ندارد، نظریه‌های (حقوق‌محور)^۵، (نظریه‌های وظیفه‌محور)^۶ به این دسته تعلق دارند. به لحاظ نظری هم می‌توان گفت: نظریه‌های مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریه‌های ادیان و فلسفه به پژوهش‌های تجربی کشیده شد. پس از انقلاب صنعتی و نظام‌مند شدن جوامع بشری، سازمان‌ها چنان بر زندگی بشر سیطره افکندند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به سازمان‌ها بود. بنابراین با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش‌ازپیش آشکار شد. در حال حاضر، سازمان‌ها در واقع آیینه تمام‌نمای جامعه بوده و از این‌رو تحقق عدالت در آن‌ها به‌منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است (پارکر^۷ و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۲۶). به‌همین دلیل عدالت سازمانی به‌طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت و روان‌شناسی و رفتار سازمانی مورد پژوهش و مطالعه قرار گرفته است (نادری و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۸). به‌طور کلی ادبیات عدالت در سازمان شاهد سه موج عمده بود (بروکنر و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۱۶) که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد:

(۱) **عدالت توزیعی**^۸: این نوع عدالت و انصاف ادراک شده از ستاده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می‌دارند، اشاره دارد و پیش‌بینی می‌کند که افراد چگونه به تصمیم‌ها درباره تخصیص منابع واکنش نشان می‌دهند و به بیانی دیگر عدالت

-
- 1- Teleological
 - 2- Deontological Theories
 - 3- Procedure
 - 4- Consequence
 - 5- Rights –based
 - 6- Duty based
 - 7- Parker
 - 8- Organizational Justice

توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان و عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد (به نقل از سیدجوادین، ۱۳۸۷: ۵۲) و بر این نکته تأکید دارد که افراد خواستار رعایت عدالت در توزیع پیامدهای سازمان هم‌چون پرداختی‌ها، چالش‌های شغلی، امنیت شغلی، فضای کاری و حتی پیامدهای منفی چون اخراج و تنبیهات هستند (امبروز، ۲۰۰۲: ۸۰۸). از این‌رو به باور جانسون و همکاران عدالت توزیعی، شخص مرجع است (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۸۰)

۲) **عدالت رویه‌ای**^۱: افراد درباره این‌که چگونه با آن‌ها رفتار می‌شود حساس هستند و این برداشت‌ها و شناخت‌های جمع‌شده از روش‌های استفاده شده برای عدالت در سازمان و جامعه سهم زیادی در شکل دادن روابط کارکنان با مدیران دارد (افجه، ۱۳۸۴: ۳۳۱). عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آن‌ها، پیامدها تخصیص می‌یابند تعریف می‌شود و در پی یافتن علل عادلانه یا ناعادلانه دانستن رویه‌ها و آثار ناشی از آن از سوی افراد است. از این‌رو به باور جانسون و همکارانش عدالت رویه‌ای، سیستم مرجع و مبتنی بر احترام و ارزش گروهی است. شش ویژگی ثبات و پایداری، جلوگیری از تعصب و غرض‌ورزی، درستی، توانایی اصلاح، نمایندگی یا جامعیت و اخلاقی بودن را برای تحقق عدالت رویه‌ای معرفی کرده است. گرینبرگ علاوه‌بر موارد مذکور به دو مورد مشارکت در تصمیم و مشخص بودن ساختار اخذ تصمیم نیز اشاره می‌کند. (گرینبرگ، ۱۹۹۳: ۱۵)

۳) **عدالت مراوده‌ای یا تعاملی**^۲: اگرچه قضاوت افراد درباره عدالت بر اساس نتایجی که به دست می‌آورند یا رویه‌هایی که با آن برخورد دارند، است اما افراد، عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آن‌ها می‌شود نیز استنباط می‌کنند. (رضائیان، ۱۳۸۴: ۵۹) از این‌رو عدالت تعاملی نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه‌ای و به عمل اجتماعی

1- Procedural justice
2- Interactional Justice

رویه اشاره دارد و به کیفیت میان رفتار اشخاص که به‌وسیله هر فردی احساس می‌شود، باز می‌گردد. عدالت مراددهای در این نگاه از دو جزء: (۱) حساسیت میان شخصی و (۲) توضیحات و گزارش‌های اجتماعی تشکیل شده است. حساسیت میان شخصی یا بین فردی به این معناست که رفتار منصفانه و مناسب باید مؤدبانه و محترمانه باشد. دومین بخش از عدالت مراددهای توضیحات و گزارش‌های اجتماعی است. توضیحات به مخاطبان می‌گوید چرا برخی اتفاقات ناگوار یا ناخوشایند در سازمان رخ داده است. افراد زمانی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند نسبت به زمان عدم بیان حقایق بسیار با گذشت‌تر خواهند بود. در واقع با توجیه افراد به اندازه کافی، قدرت تحمل افراد از یک نتیجه غیرمنصفانه بیش‌تر می‌شود (کروپانزانو، ۲۰۰۲: ۳۳۰). به‌طور کلی برای جمع‌بندی مباحث نظری موضوع مورد پژوهش می‌توان گفت: در دنیای پرتنش و پرتلاطم امروز سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نه‌تنها باید قادر به سازگاری با تغییرات باشند بلکه حتی خود نیز به استقبال تغییر بروند و برای رویارویی با هرگونه دگرگونی محیطی آماده باشند. چنین سازمان‌هایی بی‌شک سازمان سالم هستند زیرا همان‌طور که مایلر گفته است، سازمان سالم در درازمدت قادر است خود را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. اکثر پژوهش‌های انجام‌شده مربوط به عدالت سازمانی در داخل و خارج کشور تأکید می‌کنند که اجرای ابعاد مختلف عدالت سازمانی از سوی مدیران می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نهایتاً سلامت سازمانی منجر شود. از آن‌جا که هدف اصلی ما در این پژوهش شناخت و مستندسازی تجربیات فرماندهان و مدیران انتظامی استان ایلام در زمینه عدالت سازمانی است، لازم است در ادامه برای درک بیش‌تر مسئله به ارائه مدل مفهومی نیز اقدام کنیم.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده در این پژوهش بر حسب نوع داده‌های مورد استفاده، کیفی؛ بر حسب نتیجه، کاربردی و بر حسب هدف، پژوهشی اکتشافی محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر که در سال ۱۳۹۸ انجام شده با توجه به ضرورت استنباط

از نظرات فرماندهان و معاونین انتظامی، از بین راهبردهای مختلف پژوهش کیفی، از راهبرد تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شد. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر عبارت است از هیئت رئیسه انتظامی استان، ریاست عس و حفا، فرماندهان انتظامی شهرستان‌های تابعه استان، معاونین ستادی و اجرایی، رؤسای پلیس‌های تخصصی که تعداد آن‌ها ۲۰ نفر بوده و در زمان گردآوری اطلاعات مشغول خدمت هستند. هم‌چنین روش نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند (تمام‌شمار: فرماندهان و مدیران لایه اول) که ۲۰ نفر در نظر گرفته شده است. ولی به‌دلیل حصول به اشباع نظری تعداد مصاحبه‌ها به ۱۵ نفر تقلیل پیدا کرد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه باز بوده است که با کمک یک تیم ۵ نفری از پرسش‌گران و با نظارت نگارنده، اطلاعات مورد نیاز به‌وسیله پرسش‌نامه تنظیم‌شده، جمع‌آوری شده است.

یافته‌ها

جدول شماره ۱: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	دامنه	فراوانی	درصد
سن	۴۰-۵۰ سال	۱۲	۸۰
	۵۱ سال و بیش‌تر	۳	۲۰
تحصیلات	کارشناسی	۱۰	۷۵
	کارشناسی ارشد	۵	۲۵
سنوات خدمتی	۲۰-۳۰ سال	۱۳	۸۶/۶
	۳۱ سال و بیش‌تر	۲	۲۳/۴
سابقه فرماندهی	۱-۱۰ سال	۱۰	۷۵
	۱۱ سال و بیش‌تر	۵	۲۵
جایگاه شغلی	سرتیپی	۱	۶/۷
	سرتیپ‌دومی	۹	۶۰
	سرهنگی	۵	۳۳/۳

یافته‌های حاصل از جدول شماره یک نشان می‌دهد: بیش‌ترین میزان مشارکت در رده سنی ۴۰-۵۰ ساله با تعداد ۱۲ نفر هستند که ۸۰ درصد کلیه شرکت‌کنندگان را در بر می‌گیرد. هم‌چنین به‌لحاظ تحصیلات، بیش‌ترین تعداد شرکت‌کنندگان مربوط

به گروه تحصیلی کارشناسی با ۷۵ درصد بوده است. از سوی دیگر بیشترین فراوانی شرکت‌کنندگان از حیث سنوات خدمتی در بازه خدمتی ۲۰-۳۰ با تعداد ۱۳ نفر و ۸۶/۶ درصد است. هم‌چنین به‌لحاظ داشتن سابقه فرماندهی، تعداد ده نفر از فرماندهان به میزان ۷۵ درصد از ۱۰-۱ سال سابقه فرماندهی در بخش‌های مختلف برخوردار هستند و به‌لحاظ جایگاه شغلی نیز بیشترین فراوانی مربوط به جایگاه سرتیپ‌دومی بوده که تعداد ۹ نفر و به میزان ۶۰ درصد مشارکت‌کنندگان را در بر می‌گیرد.

ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های صورت‌گرفته با تعداد ۱۵ نفر از فرماندهان، گزاره‌ها استخراج و بر اساس آن، شاخص‌ها شناسایی و کدگذاری شدند. تعداد کل گزاره‌ها ۱۳۰ گزاره است. گزاره‌ها پس از شناسایی و استخراج، همگون‌سازی شدند. بدین معنی که مفاهیم همگون (مشابه و نزدیک به هم) با یکدیگر ترکیب شدند و بر این اساس تعداد سه مقوله یا محور شکل گرفت که نتایج آن به‌صورت جداول فراوانی مؤلفه‌ها تدوین شدند که به‌دلیل کاهش حجم مقاله، در ادامه به ذکر نتایج توصیفی آن خواهیم پرداخت:

الف: مقوله (محور) عدالت رویه‌ای: اولین محور تبیین‌شده متناسب با مفاهیم استخراج‌شده، مقوله عدالت رویه‌ای است که از ۲۰ شاخص به‌شرح زیر تشکیل شده است:

بی‌طرفی فرمانده، نقل و انتقال کارکنان، شایسته‌سالاری، ترجیح منافع سازمانی، مدیریت منطقی، ترویج فرهنگ انتقادپذیری در سازمان، قانون‌گرایی، استانداردسازی رفتار، کنترل سازمانی، توجه به سرانگشتان، تقسیم کار عادلانه، اشرافیت فرماندهی، استعدادیابی، تعهد و اعتماد، دقت در ارزیابی، حفظ آبرو عزت کارکنان، انگیزه‌کاری، مشورت‌پذیری، پیش‌گیری از فساد سازمانی، عدم به‌کارگیری سلیقه شخصی. بر این اساس، عدالت رویه‌ای به‌صورت انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند تعریف می‌شود.

ب: مقوله (محور) عدالت مراوده‌ای:

دومین محور تبیین‌شده متناسب با مفاهیم استخراج‌شده، مقوله عدالت مراوده‌ای است که از ۱۴ شاخص به‌شرح زیر تشکیل شده است:

برقراری دوستی و هم‌دلی، مشارکت و تصمیم‌گیری، احترام به شخصیت و حفظ قدر و منزلت، تعامل و همکاری، کنترل خشم، قدرشناسی، رفع تبعیض، رعایت اخلاق اسلامی، رازداری، توجه به ارزش‌ها و نگرش‌های افراد، الگوسازی، شفافیت در الزامات و انتظارات، عزت و نیک‌خواهی، توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی. بر این اساس، عدالت مرادده‌ای (تعاملی) به صورت کیفیت ارتباطات بین فردی، برخوردها و تعاملات افراد با یکدیگر در سازمان تعریف می‌شود.

ج: مقوله (محور) عدالت توزیعی:

سومین محور تبیین شده متناسب با مفاهیم استخراج شده، مقوله عدالت توزیعی است که از ۱۰ شاخص به شرح زیر تشکیل شده است:

توزیع عادلانه پاداش و اضافه کار، الویت‌بندی منازل سازمانی، ارائه مطلوب خدمات رفاهی، توزیع مناسب امکانات و تجهیزات، شفاف‌سازی در نحوه ارائه خدمات، توجه به معیشت کارکنان، پرهیز از غرض‌ورزی در توزیع امکانات، تناسب در پرداخت حقوق و دستمزد، احساس محرومیت، تناسب در تنبیه و مجازات با توجه به میزان تخلف. بر این اساس، عدالت توزیعی به درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستانده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های افراد و عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که آن‌ها دریافت می‌کنند، اشاره دارد.

اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های منتخب پژوهش

جدول شماره ۲: اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش (عدالت رویه‌ای) بر اساس فراوانی شاخص‌ها

ابعاد	مؤلفه	شاخص	اولویت/فراوانی	
عدالت رویه‌ای	بی‌طرفی فرمانده و توجه به سرانگشتان	بی‌طرفی فرمانده در حل اختلافات	۱	
		ارجحیت ضوابط بر روابط	۴	
		رعایت عدالت در زمینه توزیع امکانات برای همه یگان‌های دوردست	۶	
	پرهیز از تبعید و انتقال کارکنان مسئله‌دار به مناطق محروم	اعرافیت فرمانده	توجه به نیروهای اجرایی و سرانگشتان ناجا	۲
			اجرای صحیح و بدون حب و بغض قانون	۳
			رعایت انصاف در کارها	۵
استفاده از سیستم عدالت اطلاعاتی	اعرافیت فرمانده	توزیع عادلانه نیروها	۶	
		استفاده از سیستم عدالت اطلاعاتی	۳	
		استقرار عدالت فرهنگی	۸	
		استفاده از سیستم کنترل در سازمان	۵	

ابعاد	مؤلفه	شاخص	اولویت/فراوانی
		تقسیم کار عادلانه در بین کارکنان	۷
		عدم اجرای سلیقه‌ای و ضعف اشراف فرماندهان	۱
		توجه به نیازهای کارکنان برای موفقیت سازمان	۴
		ارزیابی دقیق و مشخص	۲
		درک یکسان شایستگی‌های افراد در سطح سازمان	۴
		اجرای معیارهای یکسان برای همه کارکنان و افزایش کارایی	۳
	شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری و انتصاب کارکنان	۱
		استعدادیابی و شناسایی و معرفی کارکنان خلاق	۲
		واضح بودن قوانین ترفیعاتی	۵
		رعایت انصاف در نقل و انتقالات کارکنان	۲
		استفاده از تصمیم‌گیری منطقی	۵
		تقویت بُعد عقلانیت در نگرش کارکنان سازمان	۳
	مدیریت منطقی و قانون‌مدارانه	بهبود فرهنگ انتقادی	۶
		اجرای معیارهای قانونی و آیین‌نامه‌ها در سازمان	۱
		تلاش برای حفظ عزت و آبروی کارکنان	۴
		عدم رضایت‌مندی کارکنان از درک ناصحیح فرماندهان از سختی کار	۷
		ترجیح منافع سازمانی بر منافع شخصی	۲
		استقرار سیستم همکاری و مسئولیت‌پذیری	۱
		آموزش و استقرار فرهنگ شهروند سازمانی	۷
	اهتمام در نیل به آرمان‌های سازمانی	سرکشی مستمر از کارکنان	۵
		تعهد و اعتماد در توزیع منابع بر اساس عدالت سازمانی	۳
		داشتن رویکرد مثبت به کارکنان	۶
		واضح بودن مفاد دستورالعمل‌ها	۸
		ارتقاء فرهنگ و روحیه کار و مسئولیت‌پذیری	۴
		آموزش و بهبود رفتار سازمانی	۲
		استقرار نظام‌مند یافتن خطا و عیب	۶
		شفاف‌سازی در رابطه با حق و حقوق کارکنان	۳
	استانداردسازی رفتار و پیش‌گیری از فساد سازمانی	پرهیز از برچسب‌زنی و پرونده‌سازی برای کارکنان توانمند	۵
		تقویت فرهنگ انتقادپذیری و عدم برخورد با افراد دلسوز	۷
		برخورد جدی و بدون اغماض با کارکنان خاطی	۴
		ارتقاء سلامت اداری و ایجاد تصویر مناسب	۱
		عدم تحقیر نیروها و ثبات شغلی	۹
		شیوع زمینه‌های فساد در سازمان در اثر بی‌عدالتی	۸

نتایج حاصل از جدول شماره دو نشان می‌دهد: اولویت‌بندی در مؤلفه بی‌طرفی فرمانده و توجه به سرانگشتان، شاخص‌های بی‌طرفی فرمانده در حل اختلافات، توجه به نیروهای اجرایی و سرانگشتان ناجا و اجرای صحیح و بدون حب و بغض قانون به ترتیب اولویت‌های اول تا سوم را تشکیل داده‌اند. هم‌چنین در مؤلفه اشرافیت فرمانده، عدم اجرای سلیقه‌ای و ضعف اشراف فرماندهان، ارزیابی دقیق و مشخص و استفاده از سیستم عدالت اطلاعاتی اولویت‌های اول تا سوم هستند. هم‌چنین در سایر مؤلفه‌های این محور (عدالت رویه‌ای) اولویت‌بندی شاخص‌ها به شرح زیر است:

شایسته‌سالاری: شایسته‌سالاری و انتصاب کارکنان، استعدادیابی و شناسایی و معرفی کارکنان خلاق، اجرای معیارهای یکسان برای همه کارکنان و افزایش کارایی. **مدیریت منطقی و قانون‌مدارانه:** اجرای معیارهای قانونی و آیین نامه‌ها در سازمان، رعایت انصاف در نقل و انتقالات کارکنان، تقویت بُعد عقلانیت در نگرش کارکنان سازمان.

اهتمام در نیل به آرمان‌های سازمانی: استقرار سیستم همکاری و مسئولیت‌پذیری، ترجیح منافع سازمانی بر منافع شخصی، تعهد و اعتماد در توزیع منابع بر اساس عدالت سازمانی.

استانداردسازی رفتار و پیش‌گیری از فساد سازمانی: ارتقاء سلامت اداری و ایجاد تصویر مناسب، آموزش و بهبود رفتار سازمانی، شفاف‌سازی در اجرای دستور کارهای سازمانی در رابطه با حق و حقوق کارکنان.

جدول شماره ۳: اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش (عدالت مرادده‌ای) بر اساس فراوانی شاخص‌ها

اولویت/فراوانی	شاخص	مؤلفه	ابعاد
۱	تلاش برای برقراری دوستی و هم‌دلی	برقراری دوستی، عدالت مرادده‌ای هم‌دلی و مشارکت سازمانی	
۳	دادن حق مشارکت مساوی برای کارکنان		
۲	جلوگیری از تبعیض و نابرابری		
۷	برنامه‌ریزی در جهت افزایش ملاقات‌های چهره‌به‌چهره با کارکنان		
۶	تقویت روحیه و بالا بردن انگیزه کارکنان زحمت‌کش		
۴	بهره‌گیری از نظرات و خرد جمعی در تصمیمات مهم		
۵	توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی		
۸	ایجاد حس مطالبه‌گری در بین کارکنان		

اولویت/فراوانی	شاخص	مؤلفه	ابعاد
۳	رعایت حس قدر و منزلت برای کارکنان	رعایت شأن و منزلت فردی و اجتماعی	
۱	ارتقاء منزلت اجتماعی کارکنان		
۲	حفظ شأن و منزلت و کرامت کارکنان در برخورد با نیروهای تحت امر	رعایت اخلاق اسلامی و قدرشناسی	
۳	توجه به عزت و نیک‌خواهی		
۵	کنترل خشم و عصبانیت	رعایت اخلاق اسلامی و قدرشناسی	
۳	درک زحمات کارکنان در همه سطوح سازمان		
۱	برخورد حسنه و رعایت اخلاق اسلامی با زیرمجموعه	توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتمادسازی	
۶	پرهیز از تحقیر و توهین کارکنان در حضور جمع		
۲	رفتارهای اخلاق‌محور افراد	توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتمادسازی	
۴	رعایت انصاف و نداشتن حب و بغض		
۵	رعایت اصل محرمانه بودن و حفظ اسرار سازمانی و شخصی افراد	توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتمادسازی	
۱	توجه به باورها و احساسات و نگرش‌های افراد		
۲	اعتماد بین کارکنان و مدیران	توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتمادسازی	
۴	توجه به علایق کارکنان		
۳	ارائه دلیل برای تصمیمات مهم	الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات	
۲	تعاملات و مناسبات رفتاری		
۳	ترویج رفتارهای قانونی و منطقی در بین فرماندهان	الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات	
۵	شخصیت‌سازی برای تصدی مشاغل مهم		
۴	الگو بودن افراد مسؤول	الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات	
۷	ارائه شفاف الزامات و انتظارات		
۹	داشتن صراحت در تصمیمات سازمانی	الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات	
۱	مبادله اطلاعات مبتنی بر صداقت		
۸	رفتار بر مبنای هنجارهای اخلاقی و استانداردها	الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات	
۶	اطلاع‌رسانی در زمینه سیاست‌های سازمانی		

نتایج حاصل از جدول شماره سه نشان می‌دهد: رتبه‌بندی در مؤلفه برقراری دوستی به‌ترتیب اولویت عبارت هستند از: هم‌دلی و مشارکت سازمانی، دادن حق مشارکت مساوی برای کارکنان، جلوگیری از تبعیض و نابرابری و تلاش برای برقراری دوستی و هم‌دلی.

هم‌چنین در مؤلفه رعایت شأن و منزلت فردی و اجتماعی: ارتقاء منزلت اجتماعی کارکنان، حفظ شأن و منزلت و کرامت کارکنان در برخورد با نیروهای تحت امر و

رعایت حس قدر و منزلت برای کارکنان اولویت‌های اول تا سوم هستند. هم‌چنین در سایر مؤلفه‌های این محور (عدالت مراوده‌ای) اولویت‌بندی شاخص‌ها به شرح زیر است:

رعایت اخلاق اسلامی و قدرشناسی: برخورد حسنه و رعایت اخلاق اسلامی با زیر مجموعه، رفتارهای اخلاق‌محور افراد، درک زحمات کارکنان در همه سطوح سازمان.

توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتمادسازی: توجه به باورها و احساسات و نگرش‌های افراد، اعتماد بین کارکنان و مدیران، ارائه دلیل برای تصمیمات مهم.

الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات: مبادله اطلاعات مبتنی بر صداقت، تعاملات و مناسبات رفتاری، ترویج رفتارهای قانونی و منطقی در بین فرماندهان.

جدول شماره ۴: اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش (عدالت توزیعی) بر اساس فراوانی شاخص‌ها

ابعاد	مؤلفه	شاخص	اولویت/فراوانی
توزیع منصفانه پاداش، اضافه کار و مزایای سازمانی	توزیع منصفانه پاداش، اضافه کار و مزایای سازمانی	توزیع عادلانه پاداش و اضافه کار	۱
		واگذاری و اعطای هدیه برای تقدیر	۴
		واگذاری و اعطای سهمیه‌های خدماتی	۲
		برخورداری از امتیازات سازمانی از جمله وام	۵
		اعطای مرخصی تشویقی	۶
		برقراری سیستم قانون‌مند پرداخت پاداش و مزایا	۳
		وجود تفاوت در حقوق و مزایا به لحاظ رسته‌ای و کاری	۷
		توجه به توانایی و پشت‌کار کارکنان در توزیع پاداش و اضافه کاری	۲
		اختصاص پاداش‌ها بر مبنای تلاش‌ها	۱
		اجرای تنبیه و مجازات متناسب با تخلف کارکنان	۳
عدالت توزیعی	عدالت توزیعی	عدم رضایت‌مندی در تناسب سختی کار و مزایای دریافتی	۴
		توجه به معیشت کارکنان	۲
		توزیع مناسب امکانات و تجهیزات	۱
		واگذاری منازل سازمانی با الویت کارکنان غیر بومی	۴
		توزیع عادلانه امکانات و تجهیزات و نیروها	۳
		شفاف‌سازی در نحوه ارائه پاداش	۳
		اطلاع‌رسانی در زمینه نحوه برخورداری از مزایا و امکانات سازمانی	۵
		پرهیز از غرض‌ورزی در توزیع امکانات	۶
		مقایسه حقوق و مزایا در ناجا با سایر سازمان‌ها	۲
		نارضایتی ناشی از کمبود دستمزدها	۴
احساس محرومیت	احساس محرومیت	نارضایتی ناشی از کمبود دستمزدها	۴
		احساس محرومیت در بین کارکنان ناجا	۱

نتایج حاصل از جدول شماره چهار نشان می‌دهد: رتبه‌بندی در مؤلفه توزیع منصفانه پاداش، اضافه کار و مزایای سازمانی عبارت هستند از: توزیع عادلانه پاداش و اضافه کار، واگذاری و اعطای سهمیه‌های خدماتی، برقراری سیستم قانون‌مند پرداخت پاداش و مزایا. هم‌چنین در مؤلفه تناسب پاداش، تنبیه و مجازات: اختصاص پاداش‌ها بر مبنای تلاش‌ها، توجه به معیشت کارکنان و اجرای تنبیه و مجازات متناسب با تخلف کارکنان اولویت‌های اول تا سوم هستند.

هم‌چنین در سایر مؤلفه‌های این محور (عدالت توزیعی) اولویت‌بندی شاخص‌ها به شرح زیر است:

توجه به معیشت کارکنان و اولویت‌بندی خدمات: توزیع مناسب امکانات و تجهیزات، توجه به معیشت کارکنان، توزیع عادلانه امکانات و تجهیزات و نیروها.
احساس محرومیت: احساس محرومیت در بین کارکنان ناجا، مقایسه حقوق و مزایا در ناجا با سایر سازمان‌ها، شفاف‌سازی در نحوه ارائه پاداش.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به واکاوی تجربیات فرماندهان و مدیران انتظامی استان ایلام در زمینه عدالت سازمانی پرداخته است. در واقع در پژوهش حاضر پژوهش‌گر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که تجربیات فرماندهان و مدیران انتظامی استان در زمینه عدالت سازمانی به‌طور کلی و ابعاد سه‌گانه آن به‌طور جزئی کدامند تا به‌واسطه این شناخت، پیشنهاد‌های لازم در راستای بهبود و ارتقاء رویه‌های مربوط به آن ارائه شود. از سوی دیگر با توجه به تنوع و حساسیت مأموریتی در ناجا، ارتقاء سطح عدالت سازمانی موجبات رضایت‌مندی بیش‌تر کارکنان را فراهم کرده و منجر به مطلوبیت انجام مأموریت‌ها می‌شود و هم‌چنین با توجه به تجربیات چندین‌ساله پژوهش‌گر در زمینه فرماندهی در شهرها و استان‌های مختلف و از طرف دیگر، شرایط خاص استان ایلام، انجام این پژوهش در راستای خلق دانش و نظریه بومی مدیریتی در زمینه عدالت سازمانی گامی ارزنده تلقی می‌شود. بر این اساس در پژوهش حاضر سعی شد در کنار تحلیل دیدگاه‌های فرماندهان و نخبگان انتظامی استان در خصوص تأثیر عدالت سازمانی، برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان نظیر سن، درجه، وضعیت تحصیلی،

سنوات خدمتی، سابقه فرماندهی و جایگاه مدیریتی افراد مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاصله به صورت توصیفی ارائه شد. در بخش دوم یا تحلیل یافته‌ها، نیز با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا، به ارائه ابعاد موضوع و اولویت‌بندی آن‌ها اقدام شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، با توجه به موضوع پژوهش؛ با هدف اکتشاف شاخص‌ها و ابعاد و همچنین روش پژوهش کیفی و راهبرد تحلیل محتوای کیفی در نظر گرفته شده و پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و تحلیل کیفی یافته‌ها بهره‌گرفتیم. در پایان این بخش نیز اقدام به رتبه‌بندی شاخص‌ها شد. «مشارکت‌کنندگان» پژوهش، متشکل از تعداد بیست نفر از فرماندهان و معاونین اجرایی و ستادی بوده که سابقه فرماندهی در کارنامه خود داشتند که بر اساس نمونه‌گیری هدف‌مند و تمام‌شمار انتخاب شدند. هرچند در مطالعات کیفی، هدف، تعمیم‌پذیری یافته‌ها نیست. در مطالعه حاضر جمع‌آوری اطلاعات تا زمان اشباع داده‌ها و عدم استخراج داده‌های جدید ادامه یافت که در نفر پانزدهم این مسئله محرز شد.

در بخش توصیفی مشخص شد که بیش‌ترین میزان مشارکت‌کنندگان در رده سنی ۴۰-۵۰ ساله با تعداد ۱۲ نفر هستند که ۸۰ درصد کلیه مشارکت‌کنندگان را در بر می‌گیرد. همچنین به لحاظ تحصیلات بیش‌ترین تعداد شرکت‌کنندگان مربوط به گروه تحصیلی کارشناسی با ۷۵ درصد بوده است. از سوی دیگر بیش‌ترین فراوانی شرکت‌کنندگان از حیث سنوات خدمتی در بازه خدمتی ۲۰-۳۰ با تعداد ۱۳ نفر و ۸۶/۶ درصد است. همچنین به لحاظ داشتن سابقه فرماندهی تعداد ده نفر از فرماندهان به میزان ۷۵ درصد از ۱۰-۱ سال سابقه فرماندهی در بخش‌های مختلف برخوردار هستند و به لحاظ جایگاه شغلی نیز بیش‌ترین فراوانی مربوط به جایگاه سرتیپ دومی بوده که تعداد ۹ نفر و به میزان ۶۰ درصد مشارکت‌کنندگان را در بر می‌گیرد. در بخش تحلیل مصاحبه‌ها و اکتشاف یافته‌ها، در مرحله اول به منظور دستیابی به شاخص‌های پژوهش، کلیه گزاره‌های مصاحبه‌ها به تعداد ۱۶۹ گزاره به تفکیک برای هر مصاحبه استخراج و در حاشیه برگه هر مصاحبه مکتوب و به داخل جداول مربوطه منتقل و در قالب کدهای باز درج شدند. سپس در مرحله دوم پژوهش

با یافتن شاخص‌های هم‌گون و ارائه مشترکات مصاحبه‌های صورت گرفته، اقدام به جمع‌بندی شاخص‌های به‌دست‌آمده در سه محور شد.

به‌طور کلی با عنایت به کیفی بودن پژوهش و ضرورت پاسخ‌گویی به سؤال‌های اولیه پژوهش لازم است، به‌طور خلاصه پاسخ سؤال‌های اولیه که در واقع شاکله اصلی اجرای پژوهش است، ارائه شود. سؤال اصلی ما در این پژوهش این بود که تجارب فرماندهان و مدیران انتظامی استان ایلام در زمینه عدالت سازمانی کدامند؟ در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت: از مجموع گزاره‌های به‌دست‌آمده در مرحله اول کدگذاری تعداد ۱۳۰ گزاره استخراج که پس از تدوین شاخص‌های مربوطه، نتایج یا در واقع کلیات تجارب فرماندهان شکل گرفته و مشخص شد در زمینه عدالت سازمانی، فرماندهان مشارکت‌کننده در پژوهش دارای چه تجاربی هستند. این تجارب یا شاخص‌ها به‌منظور تشریح بهتر، در مقولات سه‌گانه عدالت رویه‌ای، مراوده‌ای یا تعاملی و عدالت توزیعی جدا شدند که شاخص‌ها یا تجارب به‌دست‌آمده در این محورها به ترتیب شامل ۶۴-۴۴ و ۲۲ شاخص هستند. بر این اساس می‌توان گفت: این شاخص‌ها همان تجربیاتی هستند که در سؤال‌های فرعی، مد نظر ما بوده‌اند.

پیشنهادها

پیشنهادهای محور عدالت رویه‌ای:

- رعایت اصل عدم غرض‌ورزی و بی‌طرفی فرماندهان در بین کارکنان زیر مجموعه؛
- توجه به سرانگشتان و تلاش در راستای تقویت آن‌ها؛
- تلاش و توجه در راستای ایجاد فرهنگ ارجحیت ضوابط بر روابط در روابط سازمانی؛
- تقویت اشرافیت فرماندهان در ابعاد مختلف مورد نیاز سازمان؛
- توجه و اهتمام در زمینه شایسته‌سالاری در امورات سازمان به‌ویژه واگذاری مشاغل مهم و انتصابات؛
- اهتمام فرماندهان در زمینه استعدادیابی و شناسایی و معرفی کارکنان خلاق؛

- اهتمام فرماندهان در زمینه ترویج مدیریت منطقی و قانون‌مدارانه در سازمان به جهت نیل به آرمان‌های سازمانی؛
- تلاش در راستای پیش‌گیری از بروز زمینه‌های فساد در سازمان در اثر ایجاد احساس بی‌عدالتی در بدنه سازمان؛
- تلاش در راستای ارتقاء سلامت اداری و ایجاد تصویر مناسب و مطلوب فرماندهان؛
- ایجاد بازبینی‌های سازمانی در راستای ارزیابی عملکرد فرماندهان در خصوص رعایت عدالت رویه‌ای.

پیشنهاد‌های محور عدالت مراوده‌ای:

- استفاده از ظرفیت واحدهای عقیدتی سازمان در راستای ترویج رفتارهای صحیح و اسلامی؛
- ایجاد الگوی رفتاری صحیح از جانب فرماندهان و مدیران برای کارکنان زیرمجموعه؛
- تلاش برای برقراری دوستی و هم‌دلی در ارکان اجرایی و ستادی سازمان؛
- اهتمام و تلاش جدی در جهت بهره‌گیری از نظرات و خرد جمعی در تصمیمات مهم؛
- برنامه‌ریزی در جهت افزایش ملاقات‌های چهره‌به‌چهره با کارکنان؛
- رعایت شأن و منزلت فردی و اجتماعی؛
- اهتمام در جهت توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها و ایجاد اعتماد سازمانی در تمام ابعاد آن؛
- تلاش در راستای الگوسازی رفتاری و شفاف‌سازی در ارتباطات فردی و اجتماعی در سازمان؛

پیشنهاد‌های محور عدالت توزیعی:

- توزیع مبتنی بر عدالت کلیه فرصت‌ها و امتیازات سازمانی؛
- توجه جدی به مقوله توزیع منصفانه پاداش، اضافه کار و مزایای سازمانی؛

- رعایت عدالت و توجه به توانایی و پشت کار کارکنان در توزیع پاداش و اضافه کاری؛
- اجرای تنبیه و مجازات متناسب با تخلف کارکنان؛
- توجه به معیشت کارکنان و اولویت‌بندی خدمات؛
- تلاش در راستای کاهش احساس محرومیت در بین کارکنان ناجا با عنایت به مقایسه‌ای که عمده کارکنان با حقوق و مزایای سایر ارگان‌ها انجام می‌دهند؛
- ایجاد فرصت برابر برای بروز توانایی‌ها و شایستگی‌ها از جمله شاخص‌های عدالت توزیعی است، بدین معنی که افراد در سازمان بتوانند توانایی‌های خود را به‌منصه ظهور و به‌روز برسانند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود مدیران در سازمان زمینه و بسترهای لازم برای بروز توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را فراهم کنند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از زحمات کلیه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را نمایند.

منابع

- الوانی، سید مهدی و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۳). عدالت اجتماعی، شالوده توسعه پایدار. فصلنامه کمال مدیریت، شماره دوم و سوم، ۱۷-۲۸.
- دلاور، علی. (۱۳۸۴). روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش
- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، نظریه‌ها، کاربردها (ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی) (جلد اول). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: انتشارات سمت.
- زینالی صومعه، پروانه. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر رعایت عدالت در اثربخشی و سازمان‌های خدماتی برای جلب رضایت مشتریان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- منوریان، عباس؛ تسلیمی، محمدسعید و آشنا، مصطفی. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی. فصل‌نامه فرهنگ مدیریت، ۱۴(۱۴)، ۲۷-۵۶.
- مورهد، گریفین. آز. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی (ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده) (چاپ دوم). تهران: انتشارات مروارید.
- نادری، عزت‌اله و سیف نراقی، مریم. (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزش‌یابی آن در علوم انسانی با تأیید بر علوم تربیتی. تهران: انتشارات ارسبان.
- نادری، عزت‌اله. (۱۳۶۹). راهنمای عملی فراهم‌سازی طرح پژوهش. تهران: انتشارات بدر.
- یعقوبی، مریم؛ سقایان‌نژاد اصفهانی، سکینه؛ ابوالقاسم گرجی، حسن؛ نوروزی، محسن و رضائی، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۲(۳۵)، ۲۵-۳۲.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A new Look at a familiar question. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 59-84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Benson, C. (2002). *Procedural justice, effective, leadership, organizational commitment admist, organizational change*. University of California Santa Cruz.
- Brockner, J. W., Batia, M., & Christopher, L. (1995). Decision frame. Procedural justice and serious reactions to job layoff. *Journal of Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, 63(1), 59-68.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, In: Jerald Greenberg and Russell Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational justice*, Stanford, California: University Press.
- Cohen- Carash, Y., & Spector, P. E. (2007). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

- 86(2), 278-321.
- Cropanzano, R., & Maureen, I. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda in Jerald Greenberg & russel cropanzano (EDS), advances in organizational justice, Stanford, California: Stanfonrd university.
 - Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its member. *Journal of Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 99, 175 – 201.
 - Lee, A. J. (2007). *Organiational Justice: A Madiated Model From individual Weel – Being and Social Exchange Theory Perspective*. Touro University International – The Degree of Doctor of Philosophy.
 - Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
 - Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89(1), 925-946
 - Schappe, S. P. (2008). Understanding Employee job satisfaction: The importance of procedural and Distributive justice. *Journal of Business and psychology*, 12, 493-503.
 - Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1996). Retaliation in the Workplace: the Roles of Distributive, procedural, and interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.