

- وصول مقاله: ۸۸/۰۵/۲۸
- اصلاح نهایی: ۸۸/۰۶/۳۰
- پذیرش نهایی: ۸۸/۰۷/۲۶

## راهبردهای مدیریت عدالت جویانه مؤثر بر توسعه نقش زنان در مراکز خدمات درمانی شهر اصفهان

فرهاد شفیع پور مطلق<sup>۱</sup>، محمد حسین یارمحمدیان<sup>۲</sup>، پریش جعفری<sup>۳</sup>

چکیده

**مقدمه:** عدالت در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. نحوه ی برخورد با افراد سازمان‌ها ممکن است رفتار و نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین راهبردهای مدیریت عدالت جویانه مؤثر بر توسعه ی نقش زنان در مراکز خدمات درمانی-پزشکی شهر اصفهان بود.

**روش پژوهش:** در این پژوهش توصیفی-پیمایشی؛ با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۵۰ نفر بطور تصادفی از بین زنان بهیار و پرستار مراکز خدمات درمانی و پزشکی شهر اصفهان نمونه‌گیری شدند. در راستای مطالعه فرآیندهای مدیریت عدالت جویانه با زنان کارمند از ابزار محقق ساخته مشتمل بر ۳۸ سؤال استفاده شد. روایی ابزار به لحاظ محتوا بر اساس نظر متخصصان و استادان تأیید شد، و به روش آلفای کرونباخ، اعتباری معادل ۰.۸۴ به دست داده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بار عاملی استراتژی‌های آموزش مدیریت عدالت جویانه به مدیران مشتمل بر قوانینی که به توسعه ی عدالت می‌انجامد با (۰.۶۵۲)، ایجاد شبکه‌های گروه‌های کاری برای زنان (۰.۶۰۶)، اختصاص زمانی برای بحث در خصوص مسائل مربوط به آئین نامه‌ها با زنان (۰.۷۶۸)، تحلیل راهبردهای سلامت شغلی و ایمنی مؤثر بر زنان کارمند (۰.۶۶۹)، تشویق زنان به مشارکت در آموزش یا برنامه‌های آموزشی (۰.۵۹۶) می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** مدیران مراکز خدمات درمانی باید راهبردهای مدیریت عدالت جویانه را از طریق اتخاذ سیاست‌های حمایتی در قالب اقدامات آموزشی، سازمانی، رویه‌ای، مدیریت منابع انسانی، و نظام پاداش دهی و انگیزشی برای توسعه ی رفتار عادلانه با زنان کارمند به کارگیرند تا این کارمندان احساس عدالت در برخورد با خود را درک نمایند.

**کلید واژه‌ها:** عدالت سازمانی، مدیریت عدالت جویانه، مراکز خدمات درمانی، راهبردهای زنان

۱. مربی گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: shafiepoor2006@yahoo.com  
۲. دانشیار دانشکده مدیریت اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران  
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه عدالت سازمانی موضوع مهمی به شمار می‌رود تا جایی که بیش از پانصد مقاله پژوهشی و بیش از بیست عنوان کتاب در این زمینه به چشم می‌خورد. [۱] در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین حساسیت افراد به عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان در سازمان"، نتایج نشان می‌دهند که عدالت سازمانی در سه بعد رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای با متغیرهای مختلف مورد نظر در تحقیق از جمله رهبری و برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی بین کارکنان رابطه دارد. [۲]

مطالعات نشان می‌دهد مادامی که بین انتظارات کارکنان از سازمان و رفتار سازمانی که از آنها انتظار می‌رود، تضادی وجود نداشته باشد، رضایت شغلی پیدا کرده و وجود عدالت سازمانی را در محیط کاری خود احساس می‌نمایند. [۳] از نظر [۴]، یکی از اصول عدالت سازمانی اصل توجه به نظرات است. پژوهش [۵]، نشان می‌دهد که عموماً رهبران سازمان‌ها در خصوص عدالت اجتماعی نمره بیشتری به خود اختصاص می‌دهند تا عدالت ساختاری. این مسئله با توجه به تغییر ترکیب نیروی انسانی سازمان‌ها قابل تأمل است. در کشور ایران درصد زنان دارای تحصیلات عالی از کل جمعیت دارای تحصیلات عالی از ۳۳ درصد در سال ۱۳۷۵ به ۴۱.۷۸ درصد در سال ۱۳۸۵ افزایش یافته است لذا انتظار می‌رود سهم زنان دارای تحصیلات عالی از کل جمعیت دارای تحصیلات عالی در سال‌های آتی نیز همچنان افزایش یابد و در پایان برنامه چهارم توسعه به حدود ۴۵.۶ درصد برسد. به دنبال آن جمعیت فعال کشور نیز در برنامه چهارم دچار تحول اساسی گشته است (سند برنامه چهارم توسعه). از این رو توجه به عدالت سازمانی برای زنان کارمند یک ضرورت است. طی پژوهشی مشخص شده که به رغم حضور مؤثر بانوان در مقاطع تحصیلی عالی و احراز شایستگی‌های عمومی، هنوز تعداد زنانی که توانسته‌اند در سطوح عالی مدیریتی منصوب شوند، بسیار اندک است؛ یعنی میزان ارتقای زنان به سطوح عالی مدیریت با پیشرفت تحصیلی و تجربیات حرفه‌ای

آنان همخوانی ندارد. بنابراین وجود نوعی مانع نامرئی به نام سقف شیشه‌ای بسیار بارز است. [۶]

شواهد موجود نشان می‌دهد که در چهل سال گذشته، تغییرات مهمی در ترکیب نیروی کار کشورهای جهان صورت گرفته است. تا قبل از سال ۱۹۷۶، شمار زنان به عنوان نیروی انسانی محدود به نقش اجتماعی آن‌ها، و دسترسی به آموزش می‌شد و بنا به ملاحظات قانونی از زنان متأهل برای کار کردن در سازمان‌های دولتی جلوگیری بعمل می‌آمد. [۷] نرخ مشارکت زنان به عنوان نیروی انسانی در بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۱۹۶۷ از ۳۷.۲ درصد به ۵۲.۷ درصد رسیده است. [۸] در اکتبر ۲۰۰۳، نرخ مشارکت زنان ۵۵.۵ درصد بود (دفتر آمار استرالیا، ۲۰۰۳) و بر این اساس پیش بینی شده که این رقم تا سال ۲۰۱۱ به ۶۵ درصد افزایش یابد. [۹] دلایل متعددی که برای افزایش این رقم وجود دارد عبارتند از: تدوین قوانین توسعه فرصت‌های برابر [۱۰]، نوع شناسی سیاست ایجاد فرصت برابر، تغییر محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی [۷]، و شناخت ارزش تنوع جنسیت در کار. [۱۱، ۱۲] در حالی که نرخ مشارکت زنان رو به افزایش است، تغییرات خاصی در طبقه بندی سنتی مشاغل مشاهده نشده است. در سال ۱۹۹۷، زنان فقط ۱۵ درصد از مشاغل صنعتی را اشغال کرده بودند، این در حالی بوده که آن‌ها ۵۵ درصد از این مشاغل را ایجاد کرده بودند (آژانس اقدام مثبت، ۱۹۹۸). نیز شواهد نشان می‌دهد که رقم قابل توجهی در خصوص روند حرکت زنان به سمت پست‌های مدیریتی ملاحظه نمی‌شود. [۱۳] می‌نویسند، با اینکه زنان تقریباً ۴۳ درصد از پست‌های اداری را اشغال کرده‌اند، لیکن کمتر از ۱۵ درصد از پست‌های سطوح بالای مدیریتی را اشغال کرده‌اند. سرشماری اخیر اجرا شده در خصوص ایجاد فرصت برابر برای زنان در آژانس کارایی مشخص کرده است که صرفاً ۸.۴ درصد از پست‌های مدیریتی اجرایی در استرالیا به وسیله زنان اشغال شده و ۸.۲ درصد از هیأت مدیره ۲۰۰ شرکت را زنان تشکیل می‌دهند. بیشتر زنان به صورت پاره وقت

همکاران، خشنودی از حقوق و خشنودی از ترفیع همبستگی مثبت معنی داری داشتند. ما در اینجا اصطلاح "مدیریت عدالت جویانه" را به این معنا بکار برده‌ایم: هر راهبردی که به دنبال فراهم سازی فرصت‌های برابر در سازمان می‌باشد.

مدیریت عدالت جویانه در استرالیا از طریق تدوین قوانین جهت ایجاد فرصت برابر برای کارکنان تقویت می‌شود. این شامل قوانین ضد تبعیض نژادی و تدوین قوانین مثبت است. تدوین قوانین ضد تبعیض نژادی بر طبق کنوانسیون حذف همه اشکال تبعیض علیه زنان در سال ۱۹۸۱ دارای دو الزام جهت ممنوعیت تبعیض علیه زنان بوده و ضامن برآیندهای عادلانه می‌باشد (دولت استرالیا، ۱۹۸۴؛ سی سی اچ استرالیا، ۱۹۹۲). تدوین قوانین مثبت شامل آن دسته از قوانینی می‌شود که رویکردی سیستماتیک را در خصوص شناسایی و حذف موانعی که موجب ضرر و زیان گروه‌های کاری در سازمان می‌شود، به روشنی بیان می‌کند. تئوری مدیریت عدالت جویانه به طور روز افزونی در همه مشاغل مورد توجه قرار گرفته است. این نوع مدیریت به دنبال آن است که فرصت‌هایی برابر برای کارکنان در سازمان فراهم آورد و اغلب مدیریت تنوع بخشی نامیده می‌شود. مفهوم مدیریت تنوع بخشی به عنوان امری شناخته شده که شامل دو شق است. [۱۶] اولین شق چیزی بیشتر از تکرار ایجاد فرصت‌های برابر در مشاغل سنتی است [۱۷] که از کارآیی مشاغل و افزایش بهره‌وری حمایت می‌کند. [۱۸]

دومین شق، تشویق رویکرد راهبردی برای ارزش‌گذاری به تفاوت‌های فردی است که منجر به چیزی بیشتر از ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان می‌شود. [۱۱] رویکردهای مدیریت عدالت جویانه در سازمان‌ها به دلیل نیاز توسعه یافته‌اند [۱۹]، استخدام ویژه زنان، اجرای رویه‌های درست، توجه به نظام ارتقاء، نگهداری، آموزش، بازنشستگی زنان را به عنوان راهبردهای مهم در راستای فراهم آوردن فرصت‌های برابر تعریف کرده است. در حقیقت با توجه به تفاوت‌های ساختاری در

دعوت به کار می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری شده برای سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۰ نشان می‌دهد که ۷۱.۹ درصد از مشاغل پاره وقت را زنان تصدی کرده‌اند. کارمند پاره وقت در صنایع فمینیستی متمرکز است شامل مراکز بیمارستانی، بهداشتی، و خدمات اجتماعی، بازپروری و آموزش می‌باشد. [۱۴] توجه به اموری چون تفاوت در مشارکت، تبعیض، تمرکز، سطح و نوع کارمند، الزامات مدیریت عدالت جویانه بر حسب جنسیت است. علی‌رغم تغییرات شگرفی که در ترکیب نیروی کاری بوجود آمده، هنوز بسیاری از زنان از شکلی به شکل دیگر دچار ضرر و زیان می‌شوند. [۱۵] تجارب متفاوتی که بر حسب فرصت‌ها و برآیندها بین زنان و مردان وجود دارد، بی‌عدالتی، تبعیض و نابرابری را به چالش کشیده است. در صورتی که بخش مهمی از نیروی کار از دسترسی کامل به مشارکت و نیز مزایا و پاداش به صورت عادلانه محروم باشد، فرایندهای مدیریت کارآمد باید مورد سؤال قرار گیرد. این به ویژه در صورتی است که عدالت و فرصت در خصوص بهره‌وری و مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار گرفته شوند. تحقیقات قابل توجهی در خصوص ابزارهای مختلفی که افتراق بین افراد در کار را در نظر گرفته‌اند، صورت گرفته است (قوانین فرصت‌های برابر برای کارمند، تعیین سیاست‌ها، ابزار اجرا، و منزلت کارمند در گروه حامی). هنوز هم خلاء تحقیقاتی در خصوص رویکردهای ویژه و تأثیرشان بر محیط کار وجود دارد. [۱۰] همچنین در حوزه ارزشیابی از وجود مدیریت عدالت جویانه در سازمان‌ها و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان، تحقیقات علمی چندانی صورت نگرفته است. [۸] در پژوهشی که توسط نعیمی و شکر کن، تحت عنوان بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی انجام گرفت، نتایج نشان داد که عدالت سازمانی کلی با خشنودی کلی ضریب همبستگی برابر ۰.۶۱ دارد. علاوه بر این عدالت سازمانی و حیطه‌های مختلف آن با حیطه‌های مختلف خشنودی شغلی یعنی خشنودی از کار، خشنودی از سرپرستی، خشنودی از

۵. اصل تصحیح: تصمیمات ضعیف یا معیوب باید تصحیح شود.

۶. اصل عدالت بین فردی: ایجاد حساسیت، رفتار احترام آمیز و متین داوری عادلانه را توسعه می دهد.

۷. اصل ثبات: رفتار رهبری با ثبات یک شرط ضروری برای درک زیردستان از وجود عدالت است.

۸. اصل صحت: تصمیمات باید بر اساس اطلاعات درست باشند.

۹. اصل نمایندگی: تصمیمات باید بیانگر منفعت واحدهای مورد نظر در زمان باشد که پیرامون آنها تصمیم گیری می شود.

۱۰. اصل اخلاقی: پیروی از استانداردهای اخلاقی و روحی پذیرفته شده در جامعه: عدالت قبل از هر چیز یک استاندارد اخلاقی است. صداقت، امانت، اعتبار، صمیمیت، برابری، بیطرفی.

فرنج یادآور می شود که برای مدیریت عدالت جویانه، رویکردهای مختلفی وجود دارد که این رویکردها، شاخص هایی را در خصوص سطوح مختلف برای افزایش شمار زنان در پست های مدیریتی ارائه می دهند. [۲۱] سیاست های متفاوتی را برای ایجاد الزامات سازمانی در راستای توسعه فرصت های عدالت جویانه مورد شناسایی قرار داد، در حالی که آن و چپو نشان دادند که طبقات مختلف کارکنان سیاست های مدیریت عدالت جویانه را در راستای تعیین، اجرا، و پذیرش تحت تأثیر قرار می دهند.

مدیریت عدالت جویانه مشخص کرده است که ابزاری ساختاری برای تحقق برابری بین گروه های کارکنان فراهم می سازد و نابرابری را در بین آنها برطرف می سازد. ادلمن معتقد است که ساختار منابع انسانی رسمی در پاسخگویی برای ایجاد فرصت برابر و تدوین قوانین مثبت توسعه یافته اند. [۲۲] دو نوع ساختار تعریف شده اند: ساختاری که مشتمل بر ویژگی های دموگرافی و هویت افراد در خصوص تصمیمات مربوط به منابع انسانی می باشد و ساختاری که به عنوان ساختار آگاه به هویت و ساختار ناآگاه به هویت طبقه بندی

نظام توزیع، تفاوت در انواع سیاست ها در اجرای مدیریت عدالت جویانه شناخته شده است. در این راستا کانتر [۲۰]، سه نوع سیاست را مورد شناسایی قرار داده است که بدین قرارند: سیاست های ساختاری اجتماعی، سیاست های مرتبط با نقش و سیاست های خلقی.

سیاست های ساختاری اجتماعی در ارتباط با ساختار سازمان و ساختار کار مورد استفاده قرار می گیرد تا تبعیض بین کارکنان را از بین برد. سیاست های مرتبط با نقش جهت تقسیم کار بین زنان و مردان کارمند مورد استفاده قرار می گیرد تا به زنان کارمند اطمینان دهد که آنها بر حسب تبعیض و الزامات نقش سنتی در جامعه دچار ضرر و زیان نمی شوند. سیاست های خلقی با توجه به خصوصیات، شخصیت و مهارت های زنان، بویژه تفاوت های درک شده جهت آنکه زنان را قادر سازد تا به مانند مردان در سازمان حضور یابند، تعریف می گردد. [۲۱]

امروزه منزلت و جایگاه زنان کارمند در سازمانها بهبود یافته است و تلاش شده که در این راستا مدیریت عدالت جویانه پیاده سازی شود. امروزه مدیریت عدالت جویانه به عنوان امری تلقی می شود که جهت تفکیک مردان و زنان از یکدیگر در سازمان، راهبردهایی ارائه می کند [۱۰]، می نویسند: ساختارهای تصمیم گیری منابع انسانی متفاوتی در راستای ایجاد فرصت های برابر وجود دارند و در این خصوص متذکر می شوند که برآیندهای متفاوتی بر حسب منزلت و جایگاهی که افراد در گروه دارند، شامل آنها می شود. اصول عدالت سازمانی از نظر واین هوی و جان تارتز:

۱. اصل برابری: آنچه افراد از سازمان دریافت می کنند، باید با میزان همکاری آنها متناسب باشد.
۲. اصل ادراک: درک فردی از مطلوبیت و تناسب به احساس عمومی عدالت کمک می کند
۳. اصل توجه به نظرات: مشارکت در تصمیم گیری، مطلوبیت و تناسب را افزایش می دهد.
۴. اصل مساوات: تصمیم گیری باید خارج از نفع شخصی باشد و بر اساس رسالت کلی سازمان تدوین شود.

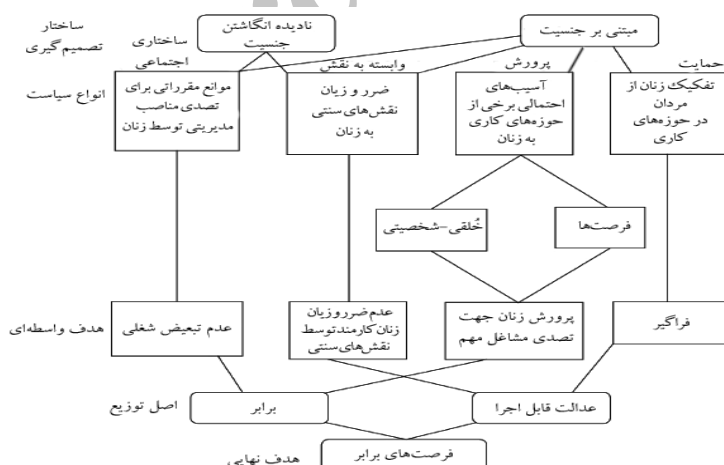
### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی بود. داده‌های جمع‌آوری شده در خصوص توسعه فرایندهای مدیریت عدالت جویانه در مراکز خدمات درمانی-پزشکی شهر اصفهان از دیدگاه بهیاران و پرستاران زن در سال ۱۳۸۶-۱۳۸۷ می‌باشد. شیوه نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۵۰ نفر است که بطور تصادفی از بین زنان بهیار و پرستار مراکز خدمات درمانی و پزشکی شهر اصفهان انتخاب شده‌اند. اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس فعالیت‌های پژوهشی رساله دکترا در حوزه مدیریت عدالت جویانه در سازمان‌ها و تأثیر آن بر منزلت و جایگاه زنان کارمند می‌باشد. در راستای مطالعه فرایندهای مدیریت عدالت جویانه، پنج دسته داده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که عبارتند از: داده‌های مربوط به استراتژی‌های آموزشی، استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های رویه‌ای، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های نظام پاداش دهی. به عبارتی پرسشنامه محقق ساخته مورد استفاده در این پژوهش بطور کلی مشتمل بر ۳۸ گویه بوده که روایی آن به لحاظ محتوا بر اساس نظر متخصصین و اساتید تأمین شده و به روش آلفای کرونباخ، اعتباری معادل ۰.۸۴ بدست داده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی

شده‌اند. تعیین راهبردهای آگاه به هویت، مستلزم طبقه‌بندی افراد بر حسب جنسیت، و به ویژه تجاربی که دارند، می‌باشد. به نظر می‌رسد که بیشتر ساختارها، تفاوت‌های شخصیتی را نادیده می‌انگارند [۱۰]، مثل برنامه‌های توسعه حرفه‌ای موجود برای همه کارکنان، وجود پست‌های مدیریتی پاره وقت برای همه کارکنان بدون توجه به ویژگی‌های دموگرافی و زمینه‌های فردی. چنین راهبردهایی می‌توانند فرایندهای انعطاف‌پذیری باشند که قادرند تفاوت‌های اجتماعی و طبیعی بین افراد را در نظر گیرند. دیدگاه عدالت توضیح دیگری برای چنین تفاوت‌هایی در اجرای مدیریت عدالت جویانه ارائه می‌دهد. این اصل، اهمیت اجرای ارزش‌های فردی در ساختارهای توزیعی مورد استفاده افراد در سازمان‌ها را در نظر می‌گیرد. دو دیدگاه عمده، توزیع برابر و مساوی را به چالش می‌کشد. بر طبق نظریه دوتج مساوات یک نظریه توزیعی مبتنی بر ارزش برابر افراد و حقی که نسبت به مزایا به صورت یکسان دارند، است. مساوات با توجه به توزیع درآمد افراد در نظر گرفته می‌شود. تفاسیر کمی در خصوص توجه به مساوات بر حسب قوانین و نظام‌های طراحی شده برای کشف تفاوت‌های بین افراد به لحاظ امکانات و سهم واقعی شان در نظام توزیع پاداش، وجود دارد. [۲۳-۲۴] به هر حال چنین نظام‌هایی

به شرایط واقعی افراد و نحوه عملکرد آنها توجه نداشته، و از کسانی که قوانین مربوط به اجرای عدالت را تدوین نموده‌اند، پرسشی نمی‌کند. [۷] در حقیقت با توجه به تفاوت‌های ساختاری در توزیع، تفاوت‌هایی در انواع سیاست برای اجرای مدیریت عدالت جویانه شناخته شده‌اند (نمودار ۱)

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین راهبردهای مدیریت عدالت جویانه مؤثر بر توسعه نقش زنان در مراکز خدمات درمانی-پزشکی شهر اصفهان بود.



نمودار ۱: نوع‌شناسی مدیریت عدالت جویانه مبتنی بر نوع سیاست، ساختار تصمیم، و اصل توزیع

مورد مصاحبه با بار عاملی ۰.۴۱۱ کمترین اثر را بر عامل اول داشته است (جدول ۱).

همچنین عامل دوم با عنوان اقدامات و استراتژی‌های سازمانی مدیران مراکز خدمات درمانی - پزشکی، برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند، متغیر ایجاد شبکه‌های گروه‌های کاری برای زنان با بار عاملی ۰.۶۰۶ و بیشترین اثر و متغیر برنامه‌های نظارتی برای زنان کارمند با بار عاملی ۰.۵۰۹ تحت عامل دوم قرار گرفت همچنین متغیر استفاده از حداقل یک کارمند زن در پانل‌های مصاحبه استخدامی با بار عاملی ۰.۳۳۶ کمترین تأثیر را داشته است (جدول ۲).

و در بررسی عامل سوم با عنوان، اقدامات و استراتژی‌های رویه‌ای (قوانین و مقرراتی) مدیران، متغیرهای اختصاص زمانی برای بحث در خصوص مسائل مربوط به آئین نامه‌ها با زنان کارمند و نتایج مورد بحث با مراکز ارزیابی در خصوص تدوین آئین‌نامه‌های

استفاده شده است. در ابتدا تحلیل عاملی با چرخش واریماکس بر روی ۶۲ از ۷۹ متغیر مورد تحقیق، اجرا شد. از آزمون‌های بارتلت و  $kMO$  نیز برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده به عمل آمد.

### یافته‌ها

نتایج تحلیل عاملی ۵ عامل اصلی توسعه عدالت جویانه با زنان کارمند نشان داد که در عامل اقدامات و استراتژی‌های آموزشی مدیران مراکز خدمات درمانی - پزشکی، برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند، گویه یا متغیر آموزش مدیریت عدالت جویانه به مدیران مشتمل بر قوانینی که به توسعه عدالت می‌انجامد، با بار عاملی ۰.۶۵۳ و متغیر آموزش به کارکنان در جهت دوری از تعصب‌های جنسیتی با بار عاملی ۰.۶۴۴ تحت عامل اول قرار گرفت همچنین آموزش و آگاه کردن پانل‌های مصاحبه‌گر در خصوص مؤلفه‌های مدیریت عدالت جویانه و سؤالات

جدول ۱: بررسی عامل اقدامات و استراتژی‌های آموزشی مدیران مراکز خدمات درمانی - پزشکی، برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند

نام عامل	گویه‌ها	بار عاملی
	آموزش مدیریت عدالت جویانه به مدیران مشتمل بر قوانینی که به توسعه عدالت می‌انجامد	۰.۶۵۳
اقدامات و استراتژی‌های آموزشی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه	آموزش به کارکنان در جهت دوری از تعصب‌های جنسیتی	۰.۶۴۴
	آموزش دریافت شده در خصوص قوانین مثبت و توسعه عدالت از سوی مدیریت مراکز پزشکی	۰.۶۲۰
	حضور و مشارکت کارکنان در کارگاه‌های آموزشی مربوط به قوانین و مقررات سازمانی	۰.۵۴۸
	نشست‌های اطلاع رسانی برای تشریح سیاست‌های سازمانی اعمال شده برای کارکنان	۰.۵۳۷
	آموزش و آگاه کردن پانل‌های مصاحبه‌گر در خصوص مؤلفه‌های مدیریت عدالت جویانه و سؤالات مورد مصاحبه	۰.۴۱۱

جدول ۲: بررسی عامل اقدامات و استراتژی‌های سازمانی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه

نام عامل	گویه‌ها	بار عاملی
	ایجاد شبکه‌های گروه‌های کاری برای زنان	۰.۶۰۶
اقدامات و استراتژی‌های سازمانی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه	برنامه‌های نظارتی برای زنان کارمند	۰.۵۰۹
	برقراری مکانیزم‌های مشاوره ویژه برای زنان کارمند	۰.۴۴۸
	دادن مرخصی زایمان به زنان کارمند	۰.۴۴۱
	استفاده از حداقل یک کارمند زن در پانل‌های مصاحبه استخدامی	۰.۳۳۶

جدول ۳: بررسی عامل اقدامات و استراتژی‌های رویه‌ای (قوانین و مقرراتی) مدیران

بار عاملی	گویه‌ها	نام عامل
۰.۷۶۸	اختصاص زمانی برای بحث در خصوص مسائل مربوط به آئین نامه‌ها با زنان کارمند	اقدامات و استراتژی‌های رویه‌ای مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه
۰.۷۶۸	نتایج مورد بحث با مراکز ارزیابی در خصوص تدوین آئین نامه‌های مدیریت عدالت جویانه	
۰.۷۴۷	جستجوی آئین نامه‌ها و قوانین مدیریت عدالت جویانه از مراکز ارزیابی واحدهای پزشکی	
۰.۷۳۰	برگزاری نشست‌های کوتاه با مراکز ارزیابی واحدهای ارزیابی و کیفیت سازمان‌های پزشکی	
۰.۷۱۳	اطلاع رسانی در مورد برنامه‌های تهیه شده در خصوص قوانین توسعه رفتارهای عدالت جویانه با کارکنان	
۰.۶۴۰	مکانیزم‌های سازمانی برای ارائه مشاوره به کارکنان در خصوص قوانین و آئین نامه‌های کاری	
۰.۵۸۶	نسخه برداری از آخرین گزارشات تهیه شده در خصوص قوانین مثبت و عدالت جویانه برای کارکنان	

عدالت جویانه با زنان کارمند، پرداخت حقوق و مزایا به همه سطوح کارکنان سازمان در مرخصی با بار عاملی ۰.۸۰۶ بیشترین اثر و گویه ارائه بازخورد به کارکنان درباره عملکردشان با بار عاملی ۰.۳۹۸ کمترین اثر را داشت (جدول ۵).

### بحث و نتیجه‌گیری

برخی از نشانه‌های بی‌انگیزگی در نتیجه عدم رعایت انصاف بین کارکنان عبارتست از خوب کار نکردن، درخواست افزایش حقوق، استعفا، مقایسه خود با دیگران و توجیه موقتی بودن بی‌عدالتی می‌باشد. برای پیاده‌سازی موفق این تئوری باید درک کارکنان نسبت به مسائل روشن گردد. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی استراتژی‌هایی است که مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند در مراکز خدمات درمانی-پزشکی بکار می‌گیرند.

مدیریت عدالت جویانه با بار عاملی ۰.۷۶۸ بیشترین اثر را داشته و تحت عامل سوم قرار گرفت و گویه نسخه برداری از آخرین گزارشات تهیه شده در خصوص قوانین مثبت و عدالت جویانه برای کارکنان با بار عاملی ۰.۵۸۶ کمترین اثر را داشته است (جدول ۳).

به علاوه در بررسی عامل چهارم با عنوان اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند گویه تحلیل راهبردهای سلامت شغلی و ایمنی مؤثر بر زنان کارمند با بار عاملی ۰.۶۶۹ بیشترین اثر و گویه ملاک ارزیابی عملکرد مدیران و ناظران، حمایت از قوانین و آئین‌نامه‌های عدالت جویانه با بار عاملی ۰.۳۹۷ کمترین اثر را داشت (جدول ۴).

در بررسی عامل پنجم با نام اقدامات و استراتژی‌های نظام پاداش‌دهی و انگیزشی مدیران، برای توسعه رفتار

جدول ۴: اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند

بار عاملی	گویه‌ها	نام عامل
۰.۶۶۹	تحلیل راهبردهای سلامت شغلی و ایمنی مؤثر بر زنان کارمند	اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه
۰.۶۴۴	تحلیل و ارزیابی الگوهای مجروحیت و بیماری کارکنان بر حسب جنسیت مختلف	
۰.۵۱۳	تعهد و دانش در خصوص مؤلفه‌های مدیریت عدالت جویانه، ملاک ترفیع ناظران است	
۰.۴۵۹	بازرسی برای بررسی میزان دسترسی زنان به آموزش	
۰.۴۳۰	در صورت ضعیف بودن نماینده زنان، طراحی آگهی جهت بکارگیری زنان قوی	
۰.۳۹۷	ملاک ارزیابی عملکرد مدیران و ناظران، حمایت از قوانین و آئین نامه‌های عدالت جویانه	

**جدول ۵: اقدامات و استراتژی‌های نظام پاداش دهی و انگیزشی مدیران، برای توسعه رفتار عدالت جویانه با زنان کارمند**

نام عامل	گویه‌ها	بار عاملی
اقدامات و استراتژی‌های نظام پاداش دهی و انگیزشی مدیران برای توسعه رفتار عدالت جویانه	تشویق زنان به مشارکت در آموزش یا برنامه‌های آموزشی	۰.۵۹۶
	دسترسی زنان به آموزش مدیریت و نظارت	۰.۵۷۴
	دسترسی همه سطوح کارکنان به برنامه‌های آموزش رسمی فراهم آوردن زمینه‌های کسب تجربه در سطوح عالی برای زنان	۰.۵۶۷
	فراهم آوردن زمینه‌های کسب تجربه در سطوح عالی برای زنان	۰.۵۳۲
	توانمند کردن زنان کارمند از طریق آموزش جهت شرکت در حوزه‌های کاری غیر سنتی	۰.۴۸۱
	آگهی فرصت‌های آموزشی برای کارکنان در سازمان به گونه‌ای که داوطلبانه تشویق به شرکت در کلاس‌های آموزشی شوند	۰.۴۷۱
	ارزیابی عملکرد کارکنان بطور عادلانه با ملاک‌های نوشته شده واضح و روشن برای آن‌ها	۰.۶۲۵
	ارائه بازخورد به کارکنان درباره عملکردشان	۰.۳۹۸
	مصاحبه با کارکنان برای تعیین دلایل استعفای آن‌ها	۰.۴۰۹
	توصیف شغل و تعیین ملاک‌های ارتقاء پست سازمانی	۰.۴۵۴
	برقراری نظام توزیع عادلانه پاداش، دستمزد و حقوق	۰.۵۵۴
	مرخصی با حقوق به کارکنان	۰.۸۰۵
	پرداخت حقوق و مزایا به همه سطوح کارکنان سازمان در مرخصی	۰.۸۰۶
	اتخاذ ترتیباتی جهت حمایت کارکنان در دوران مرخصی	۰.۷۵۲

عوامل نارضایتی کارکنان آگاهی نداشته باشند، احساس بی‌عدالتی در زیردستان افزایش می‌یابد. [۲۵]

طبق یافته‌های بدست آمده، راهبردها و استراتژی‌های سازمانی نیز در رفتار عدالت جویانه نقش دارند. ایجاد شبکه‌های گروه‌های کاری برای زنان کارمند (پرستاران و بهیاران) به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند از طریق آن شبکه‌های گروه کاری از حقوق خود دفاع نموده، یا حتی از حقوق خود آگاه شوند، از اهمیت خاصی برخوردار است. تحقیقات کارامان-آیدین و کپنکی [۲۶] نشان می‌دهد که مادامی که سازمان‌ها در تشکیلات خود به تأسیس گروه‌های کاری اقدام ورزند، این گروه‌ها می‌توانند از رفتارهای ناعادلانه و بعضاً مورد تبعیض جلوگیری کرده و جایگاهی که افراد در سازمان خویش دارند را مشخص کنند. نتایج یافته‌های تحقیقات چارلز تاتیوم و همکاران [۵] نیز به گونه‌ای این مسئله را تأیید می‌کنند.

طی سال‌های گذشته به راهبردهای مدیریت عدالت جویانه در سازمان‌ها و مراکز پزشکی از سوی محققان توجه چندانی نشده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت عدالت جویانه کارکردهای مختص به خود را در خصوص ساختار و فرایندهای سازمانی داراست. لازم به ذکر است، مدیریت عدالت جویانه بر اساس عواملی مشخص می‌شوند که برخوردها و رفتارهای منصفانه را با کارکنان شکل می‌دهند.

یکی از راهبردها و استراتژی‌های توسعه رفتار عادلانه، راهبردهای آموزشی است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد آموزش مدیریت عدالت جویانه به مدیران مشتمل بر قوانینی که به توسعه عدالت می‌انجامد، نقش به‌سزایی در این راستا ایفا می‌کند. تحقیقات کوپر و سباستین نیز بر نقش آموزش بر گسترش رفتار عادلانه تأکید دارند و نشان می‌دهند مادامی که مدیران نسبت به



## References

1. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Ng KY. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol* 2003; 86(3): 425-45.
2. Amirkhani T. The relationship between personal sensitivity to organizational justice and social capital in organization [MA Thesis]. Tehran: Tehran University; 2005. [Persian]
3. Clarke M, Drudy S. Teaching for diversity, social justice and global awareness. *European Journal of Teacher Education* 2006; 29(3): 371-86.
4. Hoy WK, Tarter CJ. Organization justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Education Management* 2004; 18(4): 250-9.
5. Tatum BC, Eberlin B, Kottraba C, Bradberry T. Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision* 2003; 41(10): 1006-16.
6. Poorezzat AA, Zohrei S, Yazdani HR, Faraji B. The study of challenges of women management. *Journal of Women Studies* 2007; 1(3): 92-120. [Persian]
7. Thornton M. The liberal promise-anti-discrimination in Australia. Sydney: Oxford University Press; 1990.
8. Strachan G, Burgess J. Towards a new deal for women workers in Australia: growing employment share enterprise bargaining and the family friendly workplace. *Equal Opportunities International* 2001; 17(8): 1-13.
9. Smith CR, Hutchinson J. Gender and strategic management issue. Chatswood: Business and Professional; 1995.
10. Konrad AM, Linnehan F. Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices. 1995. Available from: URL: <http://www.ivey.uwo.ca/faculty/Alison-konrad.htm>.
11. Cox TH. The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 1991; 5(2): 34-47.
12. Thomas RR. Redefining diversity. New York: AMACOM; 1996.

استراتژی دیگر اقدامات و استراتژی‌های رویه‌ای است. طبق یافته‌های بدست آمده، اختصاص زمانی برای بحث در خصوص مسائل مربوط به آئین نامه‌ها با زنان کارمند، احساس عدالت ادراک شده در آن‌ها را افزایش می‌دهد بارچلی [۲۷] معتقد است با بحث و گفتگو کردن می‌توان مسائل را برای افراد شفاف سازی کرد و نارضایتی‌ها را کاهش داد. بسیاری از مواقع کارکنان به سبب سوء تفاهم، احساس بی عدالتی می‌کنند.

یافته‌های پژوهش مشخص می‌کنند که اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه عدالت ادراک شده در کارکنان نیز مهم بوده و در این میان تحلیل راهبردهای سلامت شغلی و ایمنی مؤثر بر زنان کارمند از اهمیت خاصی برخوردار است. مطالعات ادلمن [۲۲] مشخص می‌کند که مدیریت منابع انسانی که ساختار منابع انسانی برای ایجاد فرصت برابر و تدوین قوانین مثبت بایستی پاسخگو باشد.

و بالاخره یافته‌های بدست آمده از این پژوهش نشان می‌دهند که اقدامات و استراتژی‌های نظام پاداش دهی و انگیزشی برای توسعه رفتار عدالت‌جویانه در مراکز پزشکی و خدمات درمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. از مؤلفه‌های حائز اهمیت در این میان، تشویق زنان به مشارکت در آموزش یا برنامه‌های آموزشی است. تری [۲۸] معتقد است که وقتی که ما نظریات عدالت سازمانی را بررسی می‌کنیم، چیزی که ما را شگفت زده می‌کند این است که همه تئوری‌هایی که در این خصوص وجود دارد، به نوعی بر انگیزه‌های عدالت ادراک شده در افراد اشاره می‌نمایند.

به هر حال نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که راهبردهای یاد شده در خصوص شیوه مدیریت عدالت‌جویانه در ارتباط با کارکنان مراکز خدمات درمانی-پزشکی تأثیرگذار هستند و آنچه باید گفت این است که استفاده از همه رویکردهای ذکر شده در این مطالعه در کنار یکدیگر جهت اجرای مدیریت عدالت‌جویانه در سازمان‌ها و مراکز خدمات درمانی-پزشکی باید مورد توجه قرار گیرند تا فرصت‌های برابر برای همه کارکنان فراهم شده و ناعدالتی‌های احتمالی در چنین مراکزی برطرف شود.

13. Gardiner M, Tiggemann M. Gender differences in leadership style job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1999; 72(2): 301-16.
14. Pocock B. All change still gendered: the Australian labour market in the 1990s. *The Journal of Industrial Relations* 1998; 40(4): 580-604.
15. Ronalds C. *Affirmative action and sex discrimination: a handbook on legal rights for women*. Sydney: Pluto Press; 1991.
16. French EL. *Managing diversity*. In: Davidson P, Griffin RW (editors). *Management*. Brisbane: Jacaranda-Wiley; 2000.
17. Mavin S, Girling G. What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International* 2000; 3(4): 419-33.
18. Cope B, Kalantzis M. *Productive diversity: a new Australian model for work and management*. Sydney: Pluto Press; 1997.
19. Blanchard RA. *Effective affirmative action programmes*. In: Blanchard FA, Crosby FJ (editors). *Affirmative action in perspective*. New York: Springer; 1989: 193-208.
20. Kanter RM. *The policy issues*. In: Blaxall M, Reagan B (editors). *Women and the workplace: the implications of occupational segregation*. Chicago: University of Chicago Press; 1976.
21. French EL. *Approaches to equity management and their relationship to women in management*. *British Journal of Management* 2001; 12(4): 267-85.
22. Edelman LB. *Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law*. *American Journal of Sociology* 1992; 97: 1531-76.
23. Deutsch M. *Distributive justice: a social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press; 1985.
24. Pateman C. *The concept of equity*. In: Troy P (editor). *A just society*. Sydney: Allen and Unwin; 1981.
25. Capper CA, Theoharis G, Sebastian J. *Toward a framework for preparing leaders for social justice*. *Journal of Educational Administration* 2006; 44(3): 209-224.
26. Aydin I, Karaman- Kepeneki Y. *Principals' Opinions of Organisational Justice in Elementary Schools in Turkey*. *Journal of Educational Administration* 2008; 46(4): 497-513.
27. Barclay L. *Following in the footsteps of Mary Parker Follett, exploring how insights from the past can advance organizational justice theory and research*. *Journal of Management Decision* 2005; 43(5): 740-60.
28. Nadisic T. *The motives of organizational justice*. 2002. Available from: URL: <http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/d915faa8e9607d26ef55356d41a888b7.pdf>.