

 عنوان دوره: عدالت سازمانی

 مدت زمان: 16 ساعت

 اهداف کلی آموزشی دوره

در پایان دوره، فراگیران باید بتوانند:

۱. مفهوم عدالت سازمانی را درک کرده و ابعاد آن را از یکدیگر تشخیص دهند.
۲. پیامدهای عدالت و بی‌عدالتی را بر رفتار کارکنان و کیفیت خدمات شهری تحلیل کنند.
۳. نقش مدیران، سرپرستان و کارکنان را در شکل دادن به عدالت ادراکی بشناسند.
۴. رفتارها و رویه‌هایی را که باعث احساس بی‌عدالتی می‌شود، شناسایی و اصلاح کنند.
۵. روش‌های عملی برای افزایش عدالت در محل کار را به کار گیرند.
۶. در مورد توزیع کار، پاداش، ارتباطات و برخوردها رفتار عادلانه‌تر داشته باشند.
۷. درک کنند که عدالت سازمانی در شهرداری مستقیماً بر رضایت مردمی و بهره‌وری اثر می‌گذارد.

 اهداف اختصاصی (رفتاری/قابل سنجش)

فراگیر پس از پایان دوره قادر خواهد بود:

۱. عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را با مثال از محیط کار خود تعریف و مقایسه کند.
۲. سه رفتار مدیریتی ناعادلانه را شناسایی و راه‌حل مناسب ارائه دهد.
۳. اثرات روانی بی‌عدالتی مانند بی‌انگیزگی، فرسودگی و رفتارهای ضدتولیدی را توضیح دهد.
۴. یک «چک‌لیست عدالت فردی» برای بهبود رفتار شغلی خود طراحی کند.
۵. در مواجهه با نارضایتی همکاران، اصول احترام، شفافیت و انصاف را رعایت کند.
۶. یک برنامه اقدام ساده برای بهبود عدالت در واحد یا محل کار خود تدوین کند.

نتایج مورد انتظار دوره:

در پایان دوره انتظار می‌رود:

- رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد.
- رفتارهای غیرسازنده (شکایت، تعارض، بی‌انگیزگی) کاهش یابد.
- فرهنگ سازمانی با احترام، انصاف و شفافیت تقویت شود.
- میزان اعتماد کارکنان به مدیران افزایش پیدا کند.
- کیفیت ارائه خدمات به شهروندان ارتقاء یابد.

سرفصل نهایی دوره 16 ساعته عدالت سازمانی (با رویکرد شهرداری‌ها)

بخش اول – مبانی و مفاهیم عدالت سازمانی :

مباحث:

۱. تعریف عدالت و عدالت سازمانی
۲. تاریخچه و نظریه‌های پایه (آدامز، گرینبرگ، کراپانزانو)
۳. عدالت در سازمان‌های دولتی و خدماتی؛ چرا اهمیت دوچندان دارد؟
۴. پیامدهای عدالت و بی‌عدالتی بر رفتار کارکنان
۵. عدالت ادراک‌شده (Perceived Justice) و تفاوت آن با عدالت واقعی
۶. نقش عدالت در اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی
۷. مطالعه موردی: «ریشه‌های احساس بی‌عدالتی در یک منطقه شهرداری»

عدالت سازمانی

بخش دوم – ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و مثال‌های کاربردی :

مباحث:

۱. عدالت توزیعی (Distributive Justice)

- o توزیع منابع، مزایا، حجم کار، شیفت‌ها.
- o استانداردهای عدالت (استحقاق، مساوات، نیاز).
- o مثال‌های شهرداری.

۲. عدالت رویه‌ای (Procedural Justice)

- o شفافیت، سازگاری، حق اعتراض، بی‌طرفی.
- o مثال: فرایند ارزیابی عملکرد، ترفیعات، تقسیم پروژه‌ها.

۳. عدالت تعاملی (Interactional Justice)

- o عدالت بین‌فردی: احترام، ادب، توجه.
 - o عدالت اطلاعاتی: شفافیت در اطلاع‌رسانی.
 - o مثال: برخورد سرپرستان، اطلاع‌رسانی تغییرات.
۴. اثرات هر نوع عدالت بر عملکرد و انگیزش.
۵. تمرین عملی: تشخیص نوع عدالت در موقعیت‌های واقعی شهرداری.

بخش سوم – تأثیر عدالت بر رفتار سازمانی و نقش رهبری عادلانه

مباحث:

۱. پیامدهای مثبت عدالت:

- o تعهد سازمانی.

عدالت سازمانی

- o رفتار شهروندی سازمانی (OCB) .
- o رضایت شغلی و اعتماد.
- ۲. پیامدهای منفی بی‌عدالتی:
 - o رفتارهای ضدتولیدی (CWB) .
 - o غیبت، فرسودگی، بی‌تفاوتی.
 - o تعارض و نارضایتی.
- ۳. واکنش کارکنان به بی‌عدالتی (نظریه برابری آدامز).
- ۴. نقش مدیران و سرپرستان در ایجاد عدالت ادراکی.
- ۵. سبک‌های رهبری مؤثر بر عدالت
 - o رهبری تحول‌آفرین.
 - o رهبری اخلاقی.
 - o رهبری مشارکتی.
- ۶. مطالعات موردی:
 - o دو مدیر؛ دو شیوه مدیریت و دو نتیجه.
- ۷. تمرین و خودآزمایی.

بخش چهارم – راهکارهای افزایش عدالت سازمانی و اجرای آن در شهرداری

مباحث:

- ۱. چالش‌های عدالت در سازمان‌های خدماتی:
 - o ساختار بوروکراتیک.
 - o کمبود منابع.

عدالت سازمانی

0 تصمیم‌گیری متمرکز.

0 رفتارهای سلیقه‌ای.

۲. موانع عدالت در شهرداری‌ها:

0 نابرابری در حجم کار.

0 تبعیض رفتاری.

0 نبود شفافیت در تصمیم‌ها.

0 بی‌اطلاعی کارکنان از معیارها.

۳. راهکارهای عملی ایجاد عدالت:

0 تدوین رویه‌های شفاف.

0 استانداردسازی فرایندها.

0 ارتباط محترمانه و انسانی.

0 مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها.

0 نظام پیشنهادها.

0 ارزیابی عملکرد عادلانه.

۴. ابزارهای عملی برای اجرای عدالت:

0 چک‌لیست عدالت.

0 منشور رفتار سازمانی.

0 شاخص‌های عدالت ادراکی.

0 فرم شفاف‌سازی تصمیم‌ها.

۵. طراحی «برنامه اقدام عدالت‌محور» برای واحد:

عدالت سازمانی

📌 نقشه یادگیری دوره عدالت سازمانی :

عدالت سازمانی ← ادراک ← احساس ← رفتار ← پیامد سازمانی

1. عدالت توزیعی:

منصفانه بودن نتایج (حقوق، شیفت، پاداش، فرصت‌ها)

2. عدالت رویه‌ای:

منصفانه بودن فرایندها (شفافیت، ثبات، امکان اعتراض)

3. عدالت تعاملی:

منصفانه بودن رفتار انسانی (احترام، توضیح تصمیم‌ها)



این سه بعد ← ادراک عدالت



ایجاد می‌کند ← اعتماد، انگیزش، رضایت



منجر می‌شود به ← عملکرد بالا، OCB، کیفیت خدمات شهری

بخش اول مبانی و مفاهیم عدالت سازمانی:

اهداف یادگیری بخش اول :

در پایان این بخش فراگیر باید بتواند:

۱. مفهوم عدالت سازمانی و ابعاد فکری آن را با مثال‌های واقعی توضیح دهد.
۲. نظریه‌های علمی عدالت را همراه با کاربردها در محیط شهرداری تحلیل کند.
۳. تفاوت بین عدالت واقعی و عدالت ادراک‌شده را در محیط کار تشخیص دهد.
۴. دلایل اهمیت عدالت در دستگاه‌های خدمات عمومی به‌ویژه شهرداری را تحلیل کند.
۵. اثرات مثبت عدالت و پیامدهای خطرناک بی‌عدالتی را بر بهره‌وری، رفتار و فرهنگ سازمانی توضیح دهد.
۶. یک تحلیل کوتاه از وضعیت عدالت در واحد کاری خود تهیه کند.

1. مفهوم عدالت و عدالت سازمانی — یک بررسی عمیق

چرا عدالت در سازمان اهمیت دارد؟

در تجربه‌های جهانی مدیریت منابع انسانی ثابت شده است که:

انسان‌ها تنها برای حقوق کار نمی‌کنند؛ برای احساس کرامت، احترام، انصاف و معنا کار می‌کنند.
اگر این احساس خدشه‌دار شود،

کارکنان حتی با دریافت بالاترین حقوق هم ممکن است «تاراضی» باشند.

برعکس، اگر عدالت برقرار باشد، حتی با کمبود منابع مالی، کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند.

تعریف عدالت

عدالت در فرهنگ اسلامی، جامعه‌شناسی و مدیریت تقریباً یک مفهوم مشترک دارد:

عدالت یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خود و رفتار برابر بر اساس معیارهای مشخص.

عدالت سازمانی

یعنی عدالت:

✗ برابری کامل نیست

✓ رفتار منصفانه بر اساس ضوابط است

مثال ساده:

اگر دو نفر حجم کار متفاوت دارند، اما حقوق یکسان می‌گیرند، این «برابری» هست ولی «عدالت» نیست.

♦ عدالت سازمانی چیست؟ (تعریف جامع)

✚ یکی از معتبرترین تعاریف از گرینبرگ (۱۹۹۰):

عدالت سازمانی یعنی ادراک کارکنان از این‌که چگونه با آن‌ها رفتار می‌شود، چگونه تصمیم‌ها اتخاذ می‌شود، و

چگونه منابع سازمان میان افراد توزیع می‌شود.

یعنی سه عنصر اصلی:

(1) رفتار → چگونه با من برخورد می‌شود؟

(2) فرایند → چگونه تصمیم گرفته می‌شود؟

(3) پیامد → چه چیزی گیرم می‌آید؟

و نکته کلیدی:

♦ در عدالت سازمانی، «ادراک» 70% اهمیت دارد، «واقعیت» فقط 30%.

✿ 2. نظریه‌های علمی عدالت – تحلیل کاربردی

این بخش را کامل‌تر، دقیق‌تر و چندلایه‌تر ارائه می‌کنیم.

★ نظریه اول: نظریه برابری آدامز (Equity Theory – ۱۹۶۵)

این نظریه ستون فقرات عدالت سازمانی است.

آدامز می‌گوید انسان همیشه در حال «مقایسه» است:

خود ← همکار

سهم خود ← سهم دیگران

تلاش خود ← پاداش دیگران

و اگر احساس کند ورودی‌هایش (تلاش، سابقه...) کمتر از خروجی‌ها (حقوق، احترام...) است دچار احساس بی‌عدالتی می‌شود.

🔍 کاربرد این نظریه در شهرداری

- وقتی یک کارمند خدمات شهری می‌بیند همکارش با همان حجم کار شیفت ساده‌تر دارد ← احساس بی‌عدالتی
- وقتی دو کارشناس با سواد و سابقه برابر هستند اما یکی ترفیع می‌گیرد ← احساس بی‌عدالتی
- وقتی یک نیرو در سامانه 137 تماس‌های سنگین‌تری دریافت می‌کند اما حقوق برابر می‌گیرد ← احساس بی‌عدالتی

🔥 پیامد این بی‌عدالتی از نگاه آدامز:

- کاهش انگیزه.
- کاهش کیفیت کار.
- کم‌کاری تعمدی.
- بروز رفتارهای ضدتولیدی (CWB).

★ نظریه دوم: نظریه عدالت گرینبرگ (۱۹۸۷ – Greenberg)

گرینبرگ عدالت را به سه بخش تقسیم کرد:

(1) عدالت توزیعی:

نحوه تقسیم:

- حقوق.
- پاداش.
- حجم کار.
- فرصت‌های رشد.
- امکانات.

(2) عدالت رویه‌ای:

نحوه اجرای تصمیم‌ها:

- آیا فرایند انتخاب نیرو شفاف است؟
- آیا معیارهای ترفیع مشخص است؟
- آیا امکان اعتراض وجود دارد؟

(3) عدالت تعاملی:

نحوه برخورد انسانی:

- احترام.
- ادب.
- آگاهی دادن پیش از تصمیم.
- گوش دادن به کارمند.

• لحن محترمانه.

☆ نظریه سوم: نظریه عدالت اطلاعاتی (Bies & Moag – ۱۹۸۶)

می گوید:

انسان ها بی عدالتی را اگر دلایلش را بدانند، آسان تر می پذیرند.

در شهرداری وقتی گفته شود:

بودجه اضافه کاری امسال کاهش یافته، برای همین پرداخت کمتر شده، کارکنان کمتر ناراحت می شوند در مقایسه با حالتی که هیچ توضیحی داده نشود.

✿ 3. عدالت واقعی و ادراک شده – بررسی تخصصی و عمیق

در مدیریت مدرن یک اصل مهم وجود دارد:

عدالت واقعی مهم است، اما عدالت ادراک شده حیاتی است.

◆ عدالت واقعی:

سازمان از نظر قوانین و اسناد، منصفانه رفتار می کند.

◆ عدالت ادراک شده:

کارمند احساس می کند با او چگونه رفتار شده است.

گاهی عدالت اجرا شده اما ادراک نشده؛

یعنی مدیر درست عمل کرده، اما چون توضیح نداده یا شفاف نبوده، کارمند احساس می کند ناعادلانه برخورد شده.

مثال عینی شهرداری:

• تقسیم مناطق کاری درست انجام شده

عدالت سازمانی

• اما به کارکنان دلیل این تقسیم‌بندی گفته نشده

نتیجه؟ احساس بی‌عدالتی.

❁ 4. عدالت در شهرداری‌ها چرا اهمیت دوچندان دارد؟ (تحلیل چندسطحی)

♦ سطح 1: ماهیت خدمت‌رسانی:

شهرداری یک سازمان مردم‌محور است.

اگر کارمند ناراضی باشد → رضایت شهروند مستقیماً کاهش پیدا می‌کند.

♦ سطح 2: گستردگی وظایف:

شهرداری ده‌ها شغل متفاوت دارد:

• آتش‌نشانی

• سامانه 137

• واحد شهرسازی

• رفتگران و کارگران خدمات

• فضای سبز

• امور مالی و اداری

• کنترل ساختمان

هر بخش نوعی مقایسه داخلی ایجاد می‌کند ← حساسیت عدالت افزایش می‌یابد.

♦ سطح 3: ساختار بوروکراتیک:

سلسله‌مراتب‌های زیاد، نظام ارزیابی پیچیده، پرداخت‌ها و پاداش‌ها به‌صورت سلسله‌مراتبی ← احتمال احساس بی‌عدالتی بسیار بالا.

♦ سطح 4: محدودیت منابع:

هنگامی که منابع کم است، هرگونه تقسیم ناعادلانه بسیار بیشتر احساس می شود.

✿ 5. پیامدهای عدالت و بی عدالتی :

✓ پیامدهای مثبت عدالت:

۱. اعتماد.
۲. انگیزه بیشتر.
۳. تعلق سازمانی.
۴. همکاری و هم افزایی تیمی.
۵. رفتار شهروندی سازمانی (کمک داوطلبانه).
۶. بهبود کیفیت خدمات شهری.

✗ پیامدهای منفی بی عدالتی:

۱. بروز تعارض در تیم ها.
۲. سرزنش، شایعه سازی و بی اعتمادی.
۳. استهلاک روانی و فرسودگی شغلی.
۴. کاهش سرعت پاسخ گویی به مردم.
۵. رفتارهای ضد تولیدی (تخریب تجهیزات، کم کاری عامدانه).
۶. ترک شغل کارکنان مستعد.

مثال:

اپراتوری که احساس می‌کند شیفت‌های سخت‌تر به او تحمیل می‌شود:

• جواب‌های سرد به شهروند.

• ثبت ناقص درخواست‌ها.

• انتقال نارضایتی به مردم.

🔥 چرخه تعارض ناشی از بی‌عدالتی در شهرداری‌ها

بی‌عدالتی ← عدم شفافیت ← سوء تفاهم ← شایعه ← بدبینی ← تعارض ← کاهش همکاری ← کاهش کیفیت خدمات
نمونه شهرداری:

وقتی علت انتخاب پیمانکار توضیح داده نشود:

کارکنان «فرض» می‌کنند که رابطه‌ای وجود داشته ← شایعه شکل می‌گیرد ← اعتماد ↓ ← همکاری ↓ ← نارضایتی
شهروند ↑

🌸 6. مطالعه موردی عمیق‌تر

📍 موقعیت:

دو منطقه شهرداری در یک شهر با جمعیت مشابه، عملکرد کاملاً متفاوتی دارند.

منطقه A – عدالت بالا

- تقسیم کار شفاف.
- معیارهای ترفیع مشخص.
- صحبت مستقیم مدیر با کارکنان.
- احترام کامل در جلسات.

📌 پیامدها:

✓ مشارکت بالا.

✓ رفتار دوستانه با شهروندان.

✓ کاهش غیبت.

✓ افزایش کیفیت خدمات.

منطقه B – عدالت پایین

• تقسیم کار سلیقه‌ای.

• سکوت در برابر اعتراضات.

• بی‌احترامی لفظی برخی سرپرستان.

• نبود شفافیت در تخصیص اضافه‌کاری.

📌 پیامدها:

X شکایت از مدیر.

X افت عملکرد.

X تعارض شدید.

X انتقال نارضایتی به مردم.

📖 منابع علمی

در این نسخه منابع جهانی + ایرانی گنجانده شده:

۱. Greenberg, J. (۱۹۹۰). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow.

عدالت سازمانی

۲. Adams, J. S. (۱۹۶۵). Inequity in Social Exchange.
۳. Cropanzano, R., & Folger, R. (۲۰۰۱). Organizational Justice.
۴. Colquitt, J. (۲۰۰۱). Dimensions of Justice.
۵. رضائیان، علی. رفتار سازمانی.
۶. الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی.
۷. سلطانی، علی اصغر. مدیریت رفتار سازمانی.

جمع‌بندی نهایی بخش اول :

- عدالت سازمانی فقط یک مفهوم اخلاقی نیست؛ یک ابزار مدیریتی برای افزایش بهره‌وری است.
- ادراک عدالت مهم‌تر از عدالت واقعی است.
- شهرداری‌ها به دلیل نقش مستقیم در زندگی مردم نیازمند سطح بالاتری از عدالت هستند.
- رعایت احترام، شفافیت و معیارهای منصفانه، هسته عدالت سازمانی را تشکیل می‌دهد.

تمرین و خودآزمایی

- سؤال 1:** عدالت سازمانی را با مثال از واحد خود توضیح دهید.
- تصمیم‌ها و رفتارها باید منصفانه باشد؛ مثلاً تقسیم شیفت‌ها در فضای سبز اگر بر اساس سابقه و توان باشد عدالت است.
- سؤال 2:** چه تفاوتی بین عدالت واقعی و ادراک‌شده وجود دارد؟
- واقعی یعنی سازمان درست عمل کرده؛ ادراک یعنی کارمند چه حسی دارد.
- سؤال 3:** دو پیامد مثبت عدالت و دو پیامد منفی بی‌عدالتی را مثال بزنید.
- اعتماد و همکاری / شکایت و کم‌کاری.

عدالت سازمانی

سؤال 4: چرا عدالت در سازمان‌های خدماتی مثل شهرداری مهم‌تر است؟

چون رفتار کارکنان نتیجه مستقیم بر رضایت مردم دارد.

سؤال 5: یک رفتار ناعادلانه مدیریتی که تجربه کرده‌اید را بنویسید.

قابل تکمیل توسط فراگیر.

بخش دوم — ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و مثال‌های کاربردی

اهداف یادگیری (جزئی و قابل سنجش)

در پایان این بخش شرکت‌کننده باید بتواند:

۱. سه بعد عدالت سازمانی — توزیعی، رویه‌ای و تعاملی — را با جزئیات تعریف و تفاوت‌های عملی آن‌ها را شرح دهد.
۲. معیارهای اصلی هر بعد را نام ببرد و برای هر کدام مثال‌های ملموس از واحدهای مختلف شهرداری ارائه کند.
۳. استانداردهای عدالت توزیعی (استحقاق، تساوی، نیاز) را تحلیل کند و مناسب‌ترین قاعده را برای موقعیت‌های مختلف تشخیص دهد.
۴. شاخص‌های عملکردی برای سنجش هر بعد عدالت را معرفی و یک چک‌لیست عملی جهت ارزیابی سریع واحدش تهیه کند.
۵. حداقل سه اقدام فوری (1-3 ماهه) برای بهبود هر بعد در واحد خود پیشنهاد دهد.

1 — مرور کلی ابعاد عدالت (مقدماتی):

عدالت سازمانی به سه بعد عمده تقسیم می‌شود (چارچوب کلاسیک گرینبرگ/کولکوئت):

- **عدالت توزیعی (Distributive Justice):** انصاف در نتایج و توزیع منابع (حقوق، پاداش، اضافه‌کاری، شیفت، فرصت‌ها).
- **عدالت رویه‌ای (Procedural Justice):** انصاف در فرایندها و روش‌هایی که به نتایج منجر می‌شوند (شفافیت، ثبات، حق فرجام).
- **عدالت تعاملی (Interactional Justice):** انصاف در نحوه برخورد انسانی و اطلاع‌رسانی (احترام، لحن، صراحت اطلاعات).

هر سه بعد با هم رفتارها و ادراک کارکنان را شکل می‌دهند؛ ضعیف‌شدن هر کدام می‌تواند احساس بی‌عدالتی ایجاد کند.

2 — عدالت توزیعی (عمقی و کاربردی):

تعریف دقیق:

عدالت توزیعی یعنی میزان انصاف ادراک شده در نحوه تخصیص نتایج میان افراد. این نتایج شامل حقوق، پاداش، مرخصی، تخصیص نیرو، شیفت‌ها، امکانات کاری و فرصت ارتقا است.

سه قاعده توزیع (مبنای قضاوت):

۱. قاعده استحقاق (Equity): توزیع بر اساس سهم و تلاش؛ کسی که بیشتر کار می‌کند یا مسئولیت بیشتری دارد، سهم بیشتری بگیرد.

۲. قاعده تساوی (Equality): توزیع برابر میان همه، بدون توجه به تفاوت‌های فردی — مناسب در مواردی که وحدت و اتحاد مهم است.

۳. قاعده نیاز (Need): توزیع بر اساس نیازهای واقعی افراد — مناسب در موقعیت‌های انسانی یا اضطراری.

مثال‌ها از شهرداری (کاربردی):

• فضای سبز: تخصیص اضافه‌کاری در فصل آبیاری:

- o استحقاق ← کارکنانی که بیشتر مسئول نگهداری مناطق پر رفت و آمدند، اضافه‌کاری بیشتر.
- o تساوی ← همه نیروها سهم برابر می‌گیرند (برای ایجاد همبستگی یا سیاست مدیریتی).
- o نیاز ← نیروهایی که مسئولیت‌های فیزیکی بیشتری دارند یا شرایط پزشکی دارند، سهم متفاوت.

• ادارات صدور پروانه: تقسیم شیفت‌ها:

- o استحقاق ← کارشناسان با سابقه و مهارت بالاتر شیفت‌های پردرآمدتر بگیرند.
- o تساوی ← چرخش شیفت برابر بین همه.

• واحد خدمات شهری (ناحیه): تخصیص تجهیزات حفاظتی یا ابزار:

- o نیاز ← نیروهای میدانی در مناطق با خطر بالاتر ابتدا تجهیز شوند.

شاخص‌های سنجش عدالت توزیعی (قابل اندازه‌گیری):

- نسبت میانگین پاداش کارکنان بخش‌های مختلف.
- درصد کارکنانی که احساس می‌کنند توزیع پاداش «منصفانه» است (نظرسنجی).
- انحراف معیار در حجم شیفت‌ها میان هم‌رده‌ها.

چک‌لیست عملی (عدالت توزیعی) — قابل پر کردن در 10 دقیقه

- آیا معیارهای توزیع پاداش مستندسازی شده‌اند؟ (بله/خیر)
- آیا تمام کارکنان از معیارها آگاه شده‌اند؟ (بله/خیر)
- آیا امکان اعتراض یا بازنگری وجود دارد؟ (بله/خیر)
- آیا توزیع‌ها به صورت دوره‌ای بازبینی می‌شوند؟ (بله/خیر)
- (اگر پاسخ به هر یک «خیر» است ← اقدام فوری لازم است)

اقدام‌های عملی کوتاه‌مدت (1-3 ماه)

- تدوین جدول معیارهای توزیع پاداش و ارسال به کارکنان.
- اجرای یک دور بازخورد ناشناس درباره عدالت توزیعی.
- بازچیدمان شیفت‌ها با شفاف‌سازی قواعد؛ اطلاع‌رسانی عمومی.

3 — عدالت رویه‌ای (عمقی و کاربردی)

تعریف دقیق:

عدالت رویه‌ای به انصاف در فرایندها و روش‌ها اشاره دارد؛ یعنی اینکه تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شوند و آیا فرایند تصمیم‌گیری شفاف، بی‌طرف و قابل پیگیری است.

ویژگی‌های رویه عادلانه (Colquitt و دیگران):

- **ثبات (Consistency):** یک فرایند برای همه یکسان اجرا می‌شود.
- **بی‌طرفی (Bias Suppression):** تصمیم‌گیران از سوگیری‌ها مصون باشند.
- **صحت (Accuracy):** تصمیم‌گیری بر اساس داده و اطلاعات درست انجام شود.
- **بازخورد (Correctability):** امکان تجدید نظر وجود داشته باشد.
- **شراکت (Representativeness):** ذی‌نفعان در فرایند مشارکت داده شوند.
- **اخلاق (Ethicality):** فرایندها با اصول اخلاقی سازگار باشند.

مثال‌ها از شهرداری:

- **انتخاب پیمانکار:** اگر معیارها شفاف و منصفانه نباشند، بخش‌های دیگر حس بی‌عدالتی می‌کنند.
- **امتحانات داخلی یا ارزیابی شایستگی:** اگر سوالات، امتیازدهی یا مصاحبه شفاف نباشد ← بی‌اعتمادی.
- **تصمیم‌گیری درباره تعطیلی به موقع نواحی در شرایط بحرانی:** ثبات و اطلاعات صحیح اهمیت دارد.

شاخص‌های سنجش عدالت رویه‌ای:

- وجود مستندات فرایندی (چه درصد واحدها مستند دارند).
- تعداد درخواست‌های بازنگری در تصمیمات (نسبتاً کم = بهتر).
- درصد کارکنان که «فرایندها را منصفانه» ارزیابی می‌کنند (نظرسنجی).

ابزار عملی: «الگوی فرایند عادلانه» (Template)

یک الگوی ساده برای هر تصمیم مهم باید شامل باشد:

۱. هدف تصمیم.

۲. معیارهای تصمیم‌گیری (مستند و عددی در صورت امکان).

۳. افراد دخیل و نقش‌ها.

۴. مراحل و زمان‌بندی تصمیم.

۵. مکانیزم اعتراض و بازنگری.

۶. روش اطلاع‌رسانی نتایج.

اقدام‌های فوری (1-3 ماه):

- تهیه و انتشار الگوی فرایند عادلانه برای 3 تصمیم پرتکرار (انتخاب پیمانکار، ارزیابی کارکنان، تقسیم شیفت).
- آموزش کوتاه مدیران درباره بی‌طرفی و ثبت مستند دلایل تصمیمات.
- راه‌اندازی فرم درخواست بازنگری آنلاین یا کاغذی.

4 — عدالت تعاملی (عمقی و کاربردی):

تعریف دقیق:

عدالت تعاملی شامل نحوه رفتار و روش اطلاع‌رسانی در تعاملات روزمره است؛ دو جنبه دارد: عدالت بین‌فردی (احترام، ادب) و عدالت اطلاعاتی (شفافیت و کامل بودن اطلاعات).

چرا اهمیت دارد؟

مطالعات نشان می‌دهد حتی اگر توزیع یا فرایند منصفانه باشد، رفتار توهین‌آمیز یا پنهان‌کاری اطلاعات می‌تواند کل ادراک عدالت را تخریب کند.

مثال‌های شهرداری:

- اپراتور 137: اگر مدیر او را سر جلسه به صورت تحقیرآمیز نقد کند، حتی اگر توبیخ مستند باشد، سایر کارکنان احساس بی‌عدالتی می‌کنند.
- اطلاع‌رسانی درباره کاهش بودجه: اگر کارکنان از دلیل و تبعات آگاه نشوند، شایعه پخش می‌شود و ادراک بی‌عدالتی بالا می‌رود.

شاخص‌های سنجش عدالت تعاملی:

- درصد کارکنانی که «با احترام» با آن‌ها رفتار شده‌اند (نظرسنجی).
- تعداد موارد عدم اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره تصمیمات مهم.
- ارزیابی کیفی جلسات و لحن مدیران (نمونه‌برداری).

دستورکار عملی — «قواعد رفتار حرفه‌ای در اعلام تصمیم»

۱. اطلاع‌رسانی پیش از اجرا (هرگاه ممکن باشد).
۲. توضیح دلیل پشت تصمیم با زبان ساده.
۳. گوش دادن به نگرانی‌ها و پاسخ مؤدبانه.
۴. قدردانی از کار و تلاش قبل از انتقاد.
۵. ارائه مسیرهای پیگیری و تجدیدنظر.

اقدام‌های فوری (1-3 ماه):

- تدوین «راهنمای لحن و اطلاع‌رسانی» برای رؤسا و سرپرستان.
- برگزاری یک کارگاه 2 ساعته درباره گفتگوهای سخت و بازخورد سازنده.
- اجرای نظرسنجی کوتاه درباره احساس احترام در واحدها.

5 — تعامل بین ابعاد و اثرگذاری متقابل:

نکته کلیدی: ضعف در یک بعد می‌تواند بر ادراک کل عدالت تأثیر بگذارد.

مثال: توزیع پاداش ممکن است عادلانه (توزیعی) باشد اما اگر فرایند انتخاب برنده نامشخص (رویه‌ای) یا اطلاع‌رسانی ضعیف (تعاملی) باشد، کل نظام بی‌عدالتی ادراک می‌شود.

پیشنهاد عملی: هر تصمیم مهم را از هر سه بعد بررسی کن — یک ماتریس ساده 3×3 بساز: (تصمیم $\times$ ابعاد) و نمره بده. اگر نمره در یک بعد کم بود، اصلاح کن.

6 — ابزارهای سنجش و ارزیابی عملی (برای واحدها):

الف) پرسشنامه کوتاه 9 سوالی (سه سوال برای هر بعد)

(پاسخ در مقیاس 1 تا 5؛ 1 خیلی کم — 5 خیلی زیاد)

عدالت توزیعی:

۱. توزیع پاداش در واحد ما منصفانه است.

۲. تقسیم شیفت‌ها منصفانه انجام می‌شود.

۳. فرصت‌های رشد برای همه به طور منصفانه فراهم است.

عدالت روبه‌ای:

۴. فرایندهای تصمیم‌گیری در واحد ما شفاف و مستند هستند.

۵. امکان اعتراض و بازنگری در تصمیمات وجود دارد.

۶. تصمیمات بر اساس اطلاعات دقیق و بدون سوگیری گرفته می‌شوند.

عدالت تعاملی:

۷. مدیران با احترام و ادب با کارکنان برخورد می‌کنند.

عدالت سازمانی

۸. اطلاعات مهم به موقع و کامل به کارکنان منتقل می‌شود.
۹. هنگام اعلام تصمیمات، دلیل آن به کارکنان توضیح داده می‌شود.
- تحلیل: میانگین هر سه سوال نشان‌دهنده وضعیت هر بعد است؛ میانگین کل ≥ 3 علامت هشدار است.

ب) نمونه گزارش یک صفحه‌ای ارزیابی عدالت واحد (Template):

- میانگین عدالت توزیعی: ____
- میانگین عدالت روبه‌ای: ____
- میانگین عدالت تعاملی: ____
- نقاط قوت: ____
- نقاط قابل بهبود (اولویت‌بندی شده): ____
- سه پیشنهاد اقدام فوری: 1 ____ 2 ____ 3 ____

7 — تمرین‌های عملی (کارگاهی / خودخوان) با پاسخ

تمرین 1 — تشخیص نوع عدالت (کاربردی):

پنج موقعیت زیر را بخوانید و نوع (توزیعی / روبه‌ای / تعاملی) را مشخص کنید و دلیل بیاورید.

۱. مدیر بدون اطلاع قبلی، شیفت شب را به چند نفر تحمیل می‌کند.
۲. پس از انتخاب پیمانکار، کارکنان از معیار انتخاب مطلع می‌شوند و می‌توانند اعتراض کنند.
۳. سرپرست حین جلسه، یکی از کارکنان را با الفاظ تند نصیحت می‌کند.
۴. پاداش پایان سال تنها به پایه حقوق بستگی دارد، نه عملکرد واقعی.
۵. روند ارزیابی عملکرد هر سال، با فرم‌های مشخص و نمره‌بندی دقیق انجام می‌شود.

پاسخ پیشنهادی:

- ۱ ← توزیعی (یا تعاملی اگر لحن باشد) — چون تخصیص شیفت مربوط به نتایج توزیع کار است؛ اگر بدون اطلاع باشد، تعاملی هم آسیب می بیند.
- 2 ← رویه‌ای — چون مربوط به فرایند و امکان اعتراض است.
- 3 ← تعاملی — مربوط به نحوه برخورد و لحن.
- 4 ← توزیعی — معیار پاداش ناعادلانه (عدم تطابق با عملکرد).
- 5 ← رویه‌ای — فرایند ارزیابی شفاف و مستند.

تمرین 2 — تهیه چک‌لیست واحد (کار عملی 30-60 دقیقه):

از شرکت‌کننده خواسته می‌شود تا برای واحد خود، چک‌لیستی 10-12 بندی آماده کند که شامل معیارهای توزیع پاداش، فرایندهای تصمیم‌گیری و رفتارهای تعاملی باشد.

نمونه پاسخ (گزیده):

- معیارهای تقسیم اضافه‌کاری در دسترس همه است.
- درخواست‌های بازنگری ظرف 7 روز رسیدگی می‌شوند.
- هر تصمیم مهم، نامه‌نگاری و دلیل‌نویسی دارد.
- مدیر قبل از انتقاد، نکات مثبت را ذکر می‌کند.

8 — پیشنهادات اجرایی ویژه شهرداری (گام‌به‌گام):

قدم‌های سریع (←3 ماه)

۱. اجرای پرسشنامه 9 سوالی در تمام واحدها.
۲. انتشار یک «منشور عدالت» ساده و قابل فهم برای کارکنان.

عدالت سازمانی

۳. طراحی الگوی «اعتراض و بازنگری» برای تصمیمات اداری.

قدم‌های میان‌مدت (3-9 ماه):

۱. بازطراحی فرایندهای پرخطر (انتخاب پیمانکار، ارزیابی عملکرد) براساس الگوی فرایند عادلانه.
۲. برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های مدیران: «بازخورد سازنده» و «مدیریت گفتگوهای دشوار».
۳. ایجاد کمیته بررسی عدالت متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیریت.

قدم‌های بلندمدت (9-18 ماه):

۱. ادغام شاخص‌های عدالت در نظام ارزیابی سازمانی.
۲. پیاده‌سازی سیستم گزارش‌گیری و داشبورد عدالت (شاخص‌های کلیدی).
۳. برنامه‌ریزی مشوق‌های غیرمالی برای رفتارهای عادلانه مدیران و تیم‌ها.

9 — منابع علمی و کاربردی (بخش دوم)

- Colquitt, J. (۲۰۰۱). On the Dimensionality of Organizational Justice. Journal of Applied Psychology.
- Greenberg, J. (۱۹۹۰). Organizational Justice.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (۱۹۹۸). Organizational Justice and Human Resource Management.
- Robbins, S.P. (۲۰۱۹). Organizational Behavior.
- منابع فارسی: رضائیان، الوانی — بخش‌های مرتبط با عدالت و رفتار سازمانی.

جمع‌بندی بخش دوم (چکیده اجرایی)

- سه بعد عدالت (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) را باید جداگانه بسنجیم و هم‌زمان تقویت کنیم.
- برای هر تصمیم، قبل از اجرا، «سه بعد عدالت» را در ماتریس ساده بررسی کنید.
- ابزارهای عملی: چک‌لیست‌ها، پرسشنامه 9 سوالی، الگوی فرایند عادلانه - اینها را همین امروز می‌توانید در واحد خودتون اجرا کنید.
- بهبود عدالت نیاز به کار مستمر مدیریتی و ابزار سنجش مداوم دارد.

تمرین‌های خودآزمایی نهایی بخش دوم (با پاسخ‌های کوتاه برای تصحیح خودخوان)

۱. سه بعد عدالت سازمانی را نام ببرید.
پاسخ: عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی.
۲. یک مثال از «قاعده نیاز» در توزیع منابع را در شهرداری بنویسید.
پاسخ: اولویت دادن به تجهیزات ضدسرقت برای نگهبانان محله‌های پرخطر.
۳. سه ویژگی یک رویه عادلانه را نام ببرید.
پاسخ: ثبات، بی‌طرفی، امکان تجدیدنظر.
۴. چرا رفتار مدیر (عدالت تعاملی) می‌تواند حتی عدالت توزیعی را تحت‌الشعاع قرار دهد؟
پاسخ: چون لحن و نحوه اطلاع‌رسانی می‌تواند ادراک کارکنان را شکل دهد؛ حتی اگر توزیع منصفانه باشد، رفتار ناصحیح مدیر ادراک بی‌عدالتی ایجاد می‌کند.
۵. دو اقدام کوتاه‌مدت برای بهبود عدالت واحد خود پیشنهاد دهید.
پاسخ (نمونه): انتشار معیارهای توزیع اضافه‌کاری و راه‌اندازی فرم اعتراض داخلی.

 بخش سوم: پیامدهای عدالت سازمانی و تأثیر آن بر رفتار کارکنان.

 اهداف یادگیری بخش سوم

در پایان این بخش شرکت کننده باید بتواند:

۱. پیامدهای مثبت و منفی عدالت سازمانی را با استناد به نظریه‌های معتبر توضیح دهد.
۲. تأثیر عدالت بر رفتارهای سازمانی مانند تعهد، رضایت شغلی، OCB، اعتماد سازمانی و عملکرد را تحلیل کند.
۳. رابطه بی‌عدالتی با پیامدهای مخربی مثل ترک شغل، تنش‌های سازمانی، کاهش بهره‌وری و فرسودگی را شرح دهد.
۴. نمونه‌های واقعی از واحدهای شهرداری را تحلیل کند و علل و پیامدها را تفکیک کند.
۵. یک مدل متنی و یک جدول چرخه پیامدهای عدالت را برای واحد خود ترسیم کند.

 1. پیامدهای مثبت عدالت سازمانی (بنیاد علمی + کاربرد شهرداری)

براساس پژوهش‌های کولکوئت (2001)، گرینبرگ (1990)، تی و همکاران (۲۰۲۰) عدالت سازمانی چهار دسته پیامد مثبت ایجاد می‌کند:

✓ 1-1. افزایش رضایت شغلی (Job Satisfaction)

 پایه علمی:

عدالت ← احساس ارزشمندی ← رضایت از کار

(Colquitt & Rodell, ۲۰۱۵)

 پیامد در محیط شهرداری:

• کارکنان بخش خدمات شهری که احساس می‌کنند تقسیم شیفت‌ها منصفانه است ← از فشار کاری کمتر شکایت می‌کنند و روحیه بهتری دارند.

عدالت سازمانی

• کارشناسان شهرسازی که از روند ارزیابی عملکرد مطلع‌اند ← احساس بی‌عدالتی کمتری دارند و استرس اداری کاهش می‌یابد.

♦ شاخص ارزیابی:

• درصد کارکنانی که در نظرسنجی گزینه «احساس می‌کنم با من منصفانه رفتار می‌شود» را انتخاب می‌کنند.

✓ 1-2. افزایش تعهد سازمانی (Organizational Commitment):

سه بعد تعهد (آلن و مایر): عاطفی، مستمر، هنجاری

عدالت ← افزایش تعهد عاطفی (بهترین نوع تعهد)

♦ مثال شهرداری:

• در واحد درآمد، وقتی شفاف‌سازی می‌شود که چرا برخی کارشناسان پاداش بیشتری دریافت کرده‌اند، تعهد عاطفی نسبت به سازمان افزایش می‌یابد.

• در امور مالی، وقتی مدیر به جای تصمیم پشت در بسته، فرایندها را توضیح می‌دهد ← تعهد عاطفی تقویت می‌شود.

پیام مدیریتی:

عدالت دو برابر آموزش، بر تعهد کارکنان اثر دارد.

✓ 1-3. افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB):

OCB = رفتارهایی فراتر از شرح وظایف. (Organ, ۱۹۸۸)

عدالت ← اعتماد ← رفتارهای داوطلبانه مثبت.

♦ مثال‌های کاربردی از شهرداری:

رفتار شهروندی مثبت در شهرداری شامل:

- همکاری برای پاکسازی اضطراری پس از طوفان.
- جانشین‌پذیری داوطلبانه در نواحی شلوغ.
- کمک به همکار تازه‌کار در یادگیری نرم‌افزار صدور پروانه.
- مشارکت در جلسات ایده‌پردازی محلی.

♦ دلیل روان‌شناختی:

وقتی کارکنان عدالت را احساس می‌کنند می‌گویند: این سازمان برای من ارزش قائل است، من هم باید برایش ارزش ایجاد کنم.

✓ 1-4. تقویت اعتماد سازمانی (Organizational Trust):

♦ پایه علمی:

عدالت تعاملی + عدالت رویه‌ای ← قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده اعتماد

(Mayer, Davis & Schoorman, ۱۹۹۵)

♦ مثال‌های شهرداری:

- کارگری که مدیرش بدون توهین و با توضیح شفاف، او را اصلاح می‌کند ← به او اعتماد می‌کند.
- در واحد پسماند، وقتی دلیل کاهش اضافه‌کاری شفاف اعلام می‌شود ← اعتماد حفظ می‌شود.
- در پروژه‌های عمرانی وقتی معیارهای قرارداد شفاف است ← بی‌اعتمادی کم می‌شود.

اعتماد = زیربنای همه چیز

بی‌اعتمادی = هزینه پنهان سازمانی

✓ 1-5. بهبود عملکرد فردی و تیمی

پژوهش‌ها: عدالت توزیعی + رویه‌ای ← افزایش عملکرد 25%-40% (Colquitt, ۲۰۰۱)

♦ مثال شهرداری:

- کارکنان 137 وقتی می‌دانند ارزیابی تماس‌ها منصفانه است ← تلاش بیشتری برای پاسخ‌گویی باکیفیت می‌کنند.
- کارگران خدمات شهری زمانی که پاداش بر اساس عملکرد واقعی پرداخت می‌شود ← سرعت و دقت جمع‌آوری پسماند افزایش می‌یابد.

✿ 2. پیامدهای منفی بی‌عدالتی (تحلیل علمی + شهرداری)

بی‌عدالتی یکی از قوی‌ترین عوامل «رفتارهای مخرب سازمانی» است. (Robbins, ۲۰۱۹)

✗ 1-2. کاهش بهره‌وری فردی و تیمی

چرا؟

احساس بی‌عدالتی ← کاهش انگیزش ← تلاش حداقلی ← بهره‌وری پایین

مثال شهرداری:

- نیروهای فضای سبز که احساس تبعیض در تقسیم شیفت‌های شب دارند ← سرعت و دقت کار کاهش می‌یابد.
- کارشناسان شهرسازی اگر احساس بی‌عدالتی در ارتقا داشته باشند ← کم‌کاری‌های داوطلبانه را کنار می‌گذارند.

✗ 2-2. افزایش رفتارهای ضدتولیدی (CWB)

رفتارهای مخرب کارکنان. (Spector et al., ۲۰۰۶)

نمونه‌های شهرداری:

- تأخیر عمدی ثبت گزارش‌ها.
 - کاهش همکاری.
 - برخورد نامناسب با ارباب رجوع.
 - کاهش تعمدی سرعت کار.
 - استفاده نادرست از تجهیزات سازمان.
 - بی‌احترامی یا درگیری لفظی.
- این رفتارها بیشتر در واحدهای خدماتی شهرداری دیده می‌شود.

❌ 2-3. افزایش تعارض، بدبینی و شایعه‌سازی

بی‌عدالتی ← عدم شفافیت ← فرضیات اشتباه ← شایعه

مثال واقعی از شهرداری:

وقتی علت افزایش حقوق برخی افراد توضیح داده نمی‌شود، سایر کارکنان با فرضیات خود شایعه ایجاد می‌کنند.

این امر ← تضعیف اعتماد ← تخریب سرمایه اجتماعی

❌ 2-4. ترک خدمت (Turnover) و غیبت‌کاری

یکی از قوی‌ترین عوامل ترک شغل = احساس بی‌عدالتی. (Price, ۲۰۰۱)

مثال‌های شهرداری:

- پیمانکاران بخش پسماند با احساس تبعیض در پرداخت‌ها، ترک کار می‌کنند.
- کارشناسان IT شهرداری با احساس بی‌عدالتی در ارزیابی، به راحتی جذب بخش خصوصی می‌شوند.

✗ 2-5. فرسودگی شغلی و استرس مزمن

(Leiter & Maslach, ۲۰۱۶)

بی‌عدالتی به خصوص در رفتار مدیران ← خستگی عاطفی + احساس بی‌قدرتی

این نوع فرسودگی بسیار در اپراتورهای سامانه 137 و کارکنان پاسخگویی به ارباب رجوع مشاهده می‌شود.

✿ 3. مدل چرخه «عدالت ← رفتار ← پیامد» (تحلیل فرایندی)

برای استفاده در مدیریت شهرداری، چرخه را به صورت زیر می‌توان تشریح کرد:

◆ مرحله 1: عدالت (سه‌بعدی).

- توزیعی: پاداش منصفانه؟
- رویه‌ای: فرایند شفاف؟
- تعاملی: رفتار محترمانه؟



◆ مرحله 2: ادراک فردی.

- «با من عادلانه رفتار شد؟»
- «مدیر من قابل اعتماد است؟»



◆ مرحله 3: واکنش احساسی.

- عدالت ← اعتماد، انگیزش
- بی‌عدالتی ← خشم، ناامیدی، انزجار



◆ مرحله 4: رفتار.

عدالت سازمانی

- عدالت OCB ← تلاش بیشتر
- بی‌عدالتی CWB ← کاهش عملکرد، تعارض



◆ مرحله 5: پیامد سازمانی

- عدالت ← کیفیت خدمات شهری ↑، رضایت ارباب رجوع ↑، بهره‌وری ↑
- بی‌عدالتی ← هزینه‌های پنهان ↑، نارضایتی ارباب رجوع ↑، ترک شغل ↑

4 ✨ تحلیل موردی — (Case Study) ویژه شهرداری

مطالعه موردی 1: عدالت توزیعی در بخش خدمات شهری

وضعیت:

در یک ناحیه، تقسیم اضافه‌کاری در ماه‌های برفی «سهمیه‌ای» انجام می‌شود.

نتیجه:

- احساس تبعیض.
- کاهش همکاری.
- افزایش غیبت.
- کندی عملیات برف‌روبی.

راهکار:

- تعریف معیار واضح برای اضافه‌کاری.
- اعلام عمومی معیارها.
- بررسی ماهانه انطباق با معیارها.

مطالعه موردی 2: عدالت تعاملی در واحد شهرسازی

وضعیت:

مدیر واحد شهرسازی هنگام اشتباه کارمند، در جلسه با لحن توهین آمیز برخورد می کند.

پیامد:

- تخریب عزت نفس.
- انتقال نگرش منفی به سایر پرسنل.
- کاهش اعتماد کارکنان.

راهکار:

- آموزش بازخورد سازنده.
- طراحی منشور رفتاری مدیران.
- ثبت گزارش رفتارهای غیرحرفه ای.

مطالعه موردی 3: عدالت رویه ای در واحد درآمد

وضعیت:

فرایند انتخاب افراد برای دوره های آموزشی «مشخص» نیست.

پیامد:

- گسترش شایعه.
- کاهش تعهد.
- حس بی عدالتی گسترده.

راهکار:

- مستندسازی فرایند انتخاب.
- انتشار معیارها.
- ایجاد فرم اعتراض.

5. ابزارهای عملی برای کارکنان و مدیران

✓ ابزار 1: پرسشنامه کوتاه پیامدهای عدالت:

کارکنان از 1 تا 5 به موارد زیر نمره می‌دهند:

۱. سطح رضایت شغلی.
۲. میزان اعتماد به مدیر.
۳. تعهد سازمانی.
۴. میزان همکاری داوطلبانه.
۵. شدت رفتارهای ضدتولیدی.

تحلیل:

- نمره مجموع ← ۱۵ < هشدار
- 15 تا 20 ← متوسط
- 20 تا 25 ← وضعیت مطلوب

✓ ابزار 2: چک لیست تشخیص پیامد بی‌عدالتی (برای مدیران)

اگر پاسخ به هر کدام «بله» است ← نیاز به مداخله:

- افزایش ناگهانی غیبت.
- کاهش روحیه تیم.

عدالت سازمانی

- رشد شایعه.
- افت کیفیت خدمات.
- تعارض‌های ریز و درشت.
- افزایش شکایت ارباب رجوع.
- مقاومت در برابر تغییر.

6. تمرین‌های کاربردی (با پاسخ)

تمرین 1: کدام پیامد؟

وضعیت‌ها را بخوان و پیامد بی‌عدالتی را مشخص کن:

۱. کارکنان بخش نوسازی در جلسات کمتر ایده می‌دهند.
۲. کارکنان فضای سبز دیرتر سر کار می‌آیند.
۳. اپراتور 137 با ارباب رجوع سرد صحبت می‌کند.
۴. پیمانکار پسماند چند نفر را جایگزین می‌کند.

پاسخ:

۱. کاهش OCB.
۲. رفتار ضدتولیدی.
۳. کاهش تعهد و اعتماد.
۴. ترک خدمت ناشی از بی‌عدالتی توزیعی.

تمرین 2: تحلیل علت و معلول (30 دقیقه)

یک مشکل موجود در واحد خود را انتخاب کنید و جدول را تکمیل کنید:

پیامد سازمانی	پیامد رفتاری	علت احتمالی (نوع عدالت)	مشکل
---------------	--------------	-------------------------	------

مشکل: کاهش کیفیت پاسخ‌گویی به ارباب رجوع
علت: عدالت تعاملی ↓ (لحن نامناسب مدیر)
پیامد رفتاری: بی‌علاقگی، کم‌کاری
پیامد سازمانی: افزایش شکایت شهروندان

7. منابع علمی معتبر این بخش

- Colquitt, J. (۲۰۰۱). Dimensions of Organizational Justice.
- Greenberg, J. (۱۹۹۰). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow.
- Robbins, S. (۲۰۱۹). Organizational Behavior.
- Organ, D. (۱۹۸۸). Organizational Citizenship Behavior.
- Leiter & Maslach (۲۰۱۶). Burnout Model.
- Mayer, Davis, & Schoorman (۱۹۹۵). Integrative Model of Organizational Trust.
- Price (۲۰۰۱). Turnover Models.

جمع‌بندی بخش سوم

- عدالت سازمانی زیربنای اعتماد، رضایت، تعهد و عملکرد است.
- بی‌عدالتی هزینه پنهان دارد: ترک خدمت، فرسودگی و رفتارهای مخرب.
- عدالت یک مفهوم اخلاقی نیست، یک ابزار مدیریتی مؤثر برای افزایش بهره‌وری در شهرداری است.
- پیامدهای عدالت را می‌توان سنجید و مدیریت کرد.
- اصلاح عدالت باید هم در سطح رفتار مدیران، هم در سطح فرایندها و هم در تقسیم منابع انجام شود.

بخش چهارم: راهبردهای ایجاد و تقویت عدالت سازمانی در شهرداری

اهداف یادگیری:

پس از پایان این بخش، فراگیر باید بتواند:

۱. راهکارهای عملی برای تقویت عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی ارائه دهد.
۲. نقش مدیران، سرپرستان و کارکنان را در ایجاد عدالت تحلیل کند.
۳. از ابزارهای مدیریتی برای پایش عدالت (مثل چک‌لیست عدالت، ماتریس رویه‌ای، تحلیل ریسک بی‌عدالتی) استفاده کند.
۴. یک «برنامه اقدام عدالت‌محور (Justice Action Plan)» برای واحد یا ناحیه خود طراحی کند.
۵. نشانه‌های هشداردهنده بی‌عدالتی و راه‌های پیشگیری را بشناسد.

1. راهبردهای تقویت عدالت توزیعی

عدالت توزیعی یعنی منصفانه بودن نتایج (حقوق، شیفته‌ها، حجم کار، امکانات، پاداش، دوره‌های آموزشی)

✓ 1-1. معیارهای شفاف و قابل سنجش:

پژوهش‌ها نشان می‌دهند بزرگ‌ترین منبع بی‌عدالتی در سازمان‌های دولتی، «ابهام در معیارها» است (Colquitt, ۲۰۰۱).

راهکارها:

- تعیین معیار رسمی برای تقسیم اضافه‌کاری.
- تعیین شاخص عملکرد برای پاداش‌ها.
- ثبت کتبی معیار انتخاب مأموریت‌های اداری.
- اطلاع‌رسانی معیارها پیش از اجرا.

مثال شهرداری:

در بخش خدمات شهری، معیار تقسیم اضافه کاری می تواند شامل موارد زیر باشد:

۱. حضور منظم.
۲. کیفیت کار (طبق گزارش ناظر).
۳. حجم کار واقعی.
۴. آمادگی برای شیفت های اضطراری.

✓ 1-2. اجرای «عدالت مبادله ای»:

یعنی رابطه متوازن بین «تلاش» و «نتیجه».

مثال:

اگر دو نیروی خدمات شهری حجم کار یکسان دارند باید:

- شیفت برابر.
- مرخصی برابر.
- تجهیزات برابر.
- پاداش برابر دریافت کنند.

اگر تلاش متفاوت داشته باشند ← نتیجه متفاوت باید شفاف سازی شود.

✓ 1-3. جلوگیری از تبعیض های پنهان و ناخواسته:

تبعیض همیشه عمدی نیست؛ گاهی ناشی از عادت و سنت است؛ مثل انتخاب نیروهای شناخته شده برای دوره های باکیفیت.

ابزار کمکی: «آزمون چشمان بسته»:

مدیر هنگام تصمیم‌گیری بپرسد:

اگر این فرد را نمی‌شناختم، باز همین انتخاب را می‌کردم؟

✓ 1-4. گزارش‌دهی عملکرد و نتایج:

عدالت توزیعی بدون گزارش‌دهی عمومی ناقص است.

مثال:

لیست زیر باید قابل مشاهده باشد:

• اسامی دریافت‌کنندگان پاداش (بدون مبالغه دقیق).

• معیارهای انتخاب.

• خلاصه عملکرد شاخص هر فرد.

این روش در شهرداری‌های هلند و دانمارک اجرا می‌شود.

✿ 2. راهبردهای تقویت عدالت رویه‌ای:

عدالت رویه‌ای یعنی منصفانه بودن فرایندها (چگونگی تصمیم‌گیری، مشارکت، نظم، امکان اعتراض)

بر اساس «لرو» (Leventhal, ۱۹۸۰)، عدالت رویه‌ای شش اصل دارد:

۱. ثبات.

۲. شفافیت.

۳. بی‌طرفی.

۴. امکان اعتراض.

۵. دقت در اطلاعات.

۶. اخلاق‌مداری.

✓ 2-1. مستندسازی و استانداردسازی فرایندها:

بخش زیادی از بی‌عدالتی‌های شهرداری ناشی از «ابهام فرایند» است.

مثال شهرداری:

- فرایند انتخاب مسئول شیفت.
 - فرایند تخصیص خودرو.
 - فرایند برآورد ساعات اضافه‌کاری.
 - فرایند معرفی افراد به کمیسیون.
- تا زمانی که فرایند مکتوب و دسترس‌پذیر نباشد ← عدالت رنگی ندارد.

✓ 2-2. مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها:

براساس پژوهش‌ها، مشارکت ← افزایش ادراک عدالت رویه‌ای (Folger & Cropanzano, ۲۰۰۱)

ابزار اجرا:

- جلسات ماهانه «میز عدالت رویه‌ای».
- دریافت انتقاد و بررسی تغییرات رویه.
- تشکیل «کمیته شفافیت» در هر منطقه.

مثال:

در واحد درآمد، قبل از تغییر رویه محاسبه جرایم، نظر کارشناسان اخذ می‌شود ← بی‌عدالتی کاهش می‌یابد.

✓ 2-3. حق اعتراض و بازنگری تصمیم‌ها:

حذف امکان اعتراض = تولید بی‌عدالتی سازمانی.

راهکارها:

- طراحی فرم الکترونیکی اعتراض.
- بررسی اعتراضات در کمتر از 15 روز.
- ارائه جواب کتبی با استدلال منطقی.
- امکان پیگیری از طریق سامانه داخلی.

مثال‌ها:

- اعتراض به ارزیابی عملکرد.
- اعتراض به تقسیم کار.
- اعتراض به مرخصی.
- اعتراض به شیفت‌ها.

✓ 2-4. استفاده از داده‌های دقیق و قابل استناد:

دو منبع بی‌عدالتی:

(1) اطلاعات ناقص

(2) اطلاعات غلط

مثال:

- در بخش پسماند، عملکرد باید براساس **GPS خودروها** ثبت شود نه حدس ناظر.
- در واحد شهرسازی، میزان پرونده‌ها باید دیجیتالی ثبت شود نه سلیقه‌ای.

3✳. راهبردهای تقویت عدالت تعاملی:

عدالت تعاملی یعنی احترام، ادب، شفافیت و رفتار انسانی (بر اساس Bies & Moag, ۱۹۸۶) در شهرداری، عدالت تعاملی مهم‌ترین نوع عدالت است، چون رفتار مدیران 50٪ ادراک عدالت را تشکیل می‌دهد.

✓ 3-1. احترام، ادب و حفظ کرامت انسانی:

یک «لحن نامناسب» می‌تواند تمام عدالت توزیعی و رویه‌ای را نابود کند.

مثال شهرداری:

در واحد شهرسازی، اگر مدیر هنگام اشتباه کارمند بگوید:

این چه کاریه؟ این که نمی‌شه!

احساس تحقیر ایجاد می‌شود.

راهکار:

- آموزش مهارت‌های ارتباط محترمانه.
- طراحی منشور رفتاری مدیران.
- بازخورد 360 درجه درباره رفتار مدیران.

✓ 3-2. شفاف‌سازی تصمیم‌ها:

وقتی کارمند علت تصمیم را بداند، حتی اگر ناراضی باشد ← احساس عدالت می‌کند.

مثال:

اگر به یک کارمند شیف‌ت کمتر داده شده، باید گفته شود:

به دلیل سابقه کمتر و نیاز منطقه X به نیروهای مجرب، این تصمیم گرفته شد.

✓ 3-3. همدلی در رفتار:

همدلی یعنی «درک احساس فرد مقابل» و مهم‌ترین رکن عدالت تعاملی است.

مثال شهرداری:

وقتی کارمند پسماند خسته است و درخواست جابجایی شیفت دارد، به جای گفتن:

«به ما ربطی ندارد»

مدیر بگوید:

«می‌فهمم سخت است. سعی می‌کنیم راه‌حل پیدا کنیم.»

✓ 3-4. بازخورد سازنده و محترمانه:

بازخورد باید:

- مشخص.
- محترمانه.
- بدون تحقیر.
- همراه پیشنهاد اصلاحی باشد.

مثال:

✗ اشتباه: «تو همیشه بی‌دقتی.»

✓ درست: «در گزارش ناحیه 5 یک مورد خطا دیدم؛ بیا مرور کنیم که چطور رفعش کنیم.»

❁ 4. نقش مدیران و کارکنان در ایجاد عدالت:

✓ 4-1. نقش مدیران:

مدیران بزرگ‌ترین تولیدکنندگان عدالت‌اند؛ و بزرگ‌ترین تولیدکنندگان بی‌عدالتی نیز هستند.

مدیران باید:

- معیارها را شفاف بیان کنند.
- رفتار محترمانه داشته باشند.
- تصمیم‌ها را توضیح دهند.
- از تبعیض خودآگاهانه و ناخودآگاه پرهیز کنند.
- اعتراضات را جدی بگیرند.
- فرایندها را استاندارد کنند.

چک‌لیست رفتار مدیر عادل:

- آیا معیار تصمیم‌گیری را اعلام کرده‌ام؟
- آیا رفتارم محترمانه بود؟
- آیا امکان اعتراض را فراهم کردم؟
- آیا از داده‌های دقیق استفاده کردم؟
- آیا برای همه کارکنان یک رویه داشتم؟

✓ 4-2. نقش کارکنان:

عدالت فقط مسئولیت مدیر نیست.

کارکنان نیز باید:

عدالت سازمانی

- اطلاعات درست ارائه دهند.
- تبعیض بین همکاران ایجاد نکنند.
- شایعه‌سازی نکنند.
- در تصمیم‌های گروهی مشارکت کنند.
- بازخورد محترمانه بدهند.
- به حقوق دیگران احترام بگذارند.

❀ 5. ابزارهای کاربردی برای نهادینه‌سازی عدالت:

✓ ابزار 1: «چک‌لیست عدالت 30 ثانیه‌ای»

پیش از اجرای هر تصمیم مدیر باید بپرسد:

۱. آیا همه کارکنان حق برابر داشتند؟
۲. آیا معیارها را اعلام کرده‌ام؟
۳. آیا تصمیم من قابل توضیح است؟
۴. آیا اطلاعات دقیق بوده؟
۵. اگر جای کارمند بودم، همین احساسی را داشتم؟

عدالت سازمانی

✓ ابزار 2: «ماتریس تصمیم‌گیری عادلانه»

این ماتریس کمک می‌کند عدالت رویه‌ای عملی شود:

معیار تصمیم	وزن	امتیاز فرد A	امتیاز فرد B	نتیجه
سابقه کار	20%	...	...	...
کیفیت عملکرد	30%	...	...	...
مهارت تخصصی	25%	...	...	...
قابلیت مسئولیت‌پذیری	25%	...	...	...

پاسخ نهایی «مبتنی بر داده» است، نه سلیقه.

✓ ابزار 3: «نقشه ریسک بی‌عدالتی»:

برای هر واحد شهرداری به کار می‌رود:

فرایند	سطح ریسک بی‌عدالتی	علت	راهکار	مسئول
--------	--------------------	-----	--------	-------

مثال‌ها:

- تقسیم اضافه‌کاری.
- انتخاب دوره آموزشی.
- ارزیابی عملکرد.
- شیفت‌بندی.
- انتصابات داخلی.
- تخصیص تجهیزات.

 چک لیست 60 ثابیه‌ای مدیر عادل :

پیش از هر تصمیم مدیریتی این 10 سؤال را پاسخ دهید:

۱. آیا معیار تصمیم برای همه روشن است؟
 ۲. آیا تصمیم براساس داده دقیق است؟
 ۳. آیا برای همه کارکنان یکسان اجرا می‌شود؟
 ۴. آیا امکان اعتراض وجود دارد؟
 ۵. آیا تصمیم قابل توضیح است؟
 ۶. آیا رفتار محترمانه رعایت شده؟
 ۷. آیا از تبعیض ناخواسته جلوگیری شده؟
 ۸. آیا کارکنان در تصمیم مشارکت داشتند؟
 ۹. آیا پیامد تصمیم برای همه قابل پیش‌بینی است؟
 ۱۰. آیا تصمیم اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد؟
- اگر پاسخ بیش از 2 مورد «نه» است ← تصمیم باید بازنگری شود.

 شاخص‌های کلیدی عدالت سازمانی (KPI) :

این شاخص‌ها می‌توانند به صورت ماهانه یا فصلی اندازه‌گیری شوند:

 عدالت توزیعی:

- میانگین رضایت کارکنان از تقسیم شیفت.
- نرخ اعتراض‌های ثبت‌شده به پاداش یا مزایا.
- انحراف معیار حجم کار میان افراد هم‌رده.

♦ **عدالت رویه‌ای:**

- تعداد رویه‌های استانداردسازی شده.
- زمان متوسط رسیدگی به اعتراض‌ها.
- درصد کارکنانی که فرایندها را «شفاف» ارزیابی می‌کنند.

♦ **عدالت تعاملی:**

- نمره رفتار محترمانه مدیران (بازخورد 360 درجه).
- تعداد پیام‌های اطلاع‌رسانی پیش از تصمیم.
- نرخ شکایات مربوط به برخورد نامناسب.

♦ **پیامدهای سازمانی:**

- تعداد شایعات مهم گزارش شده.
- نرخ غیبت و تأخیر.
- شکایات شهروندان درباره کیفیت خدمات.

✿ **6. طراحی برنامه اقدام عدالت‌محور (Justice Action Plan) :**

مدیریت شهرداری باید برای هر ناحیه یک برنامه اقدام 6 مرحله‌ای طراحی کند:

♦ **مرحله 1: تشخیص مسئله:**

(مثلاً شکایات زیاد از بی‌عدالتی تعاملی)

♦ **مرحله 2: تعیین هدف:**

بهبود ادراک عدالت تعاملی تا 30٪ طی چهار ماه

♦ **مرحله 3: تدوین اقدامات کلیدی:**

عدالت سازمانی

• آموزش رفتار محترمانه.

• تدوین منشور رفتاری.

• نظرسنجی ماهانه.

• بازخورد 360 درجه.

♦ مرحله 4: تعیین مسئول:

مدیر ناحیه / واحد منابع انسانی.

♦ مرحله 5: اجرا:

زمان‌بندی و مستندسازی.

♦ مرحله 6: ارزیابی:

بر اساس نظرسنجی و شاخص‌های عملکرد.

یک نمونه «برنامه اقدام عدالت‌محور» تکمیل‌شده (Action Plan):

 نمونه تکمیل‌شده برنامه اقدام عدالت‌محور (ویژه واحد خدمات شهری):

مسئله: نارضایتی کارکنان از تقسیم اضافه‌کاری

هدف: افزایش 30٪ رضایت کارکنان ظرف سه ماه

مرحله	توضیحات
1. تشخیص	بررسی شکایات ماهانه نشان می‌دهد تقسیم اضافه‌کاری مبهم است.
2. تعیین هدف	رفع ابهام معیارها و ایجاد حس عدالت توزیعی.
3. اقدامات کلیدی	1) تدوین معیارهای رسمی (حضور، کیفیت، حجم کار) 2) اعلام عمومی معیارها

عدالت سازمانی

3) انتشار گزارش ماهانه عملکرد	
4) ایجاد فرم اعتراض	
مدیر ناحیه – ناظر خدمات شهری	4. مسئول اجرا
ماه اول تدوین – ماه دوم اطلاع رسانی – ماه سوم ارزیابی	5. زمان بندی
نظرسنجی رضایت + تعداد اعتراض ها	6. ارزیابی

7. تمرین ها و خودآزمایی: 🧠

تمرین 1: تشخیص نوع عدالت:

هر مثال زیر مربوط به چه نوع عدالت است؟

۱. رفتار توهین آمیز مدیر امور پسماند.

۲. نابرابری در تقسیم شیفت.

۳. ابهام در روند انتخاب دوره آموزشی.

✓ پاسخ:

1) عدالت تعاملی

2) عدالت توزیعی

3) عدالت رویه‌ای

تمرین 2: تحلیل یک تصمیم مدیریتی:

یک تصمیم اخیر مدیر خود را انتخاب کنید و با چک‌لیست عدالت بررسی کنید:

- آیا معیارها اعلام شد؟
 - آیا امکان اعتراض بود؟
 - آیا رفتار محترمانه بود؟
 - آیا داده‌ها دقیق بود؟
- نتیجه تحلیل را در 5 سطر توصیف کنید.

تمرین 3: طراحی برنامه اقدام

یک مشکل بی‌عدالتی در واحد خود را بنویسید و یک برنامه Justice Action Plan شش مرحله‌ای طراحی کنید.

📖 منابع علمی بخش چهارم

- Greenberg, J. (۱۹۹۰). Organizational Justice.
- Folger & Cropanzano (۲۰۰۱). Fairness Theory.
- Leventhal (۱۹۸۰). Criteria for Procedural Justice.
- Bies & Moag (۱۹۸۶). Interactional Justice.
- Robbins, S. (۲۰۱۹). Organizational Behavior.
- Colquitt, J. (۲۰۰۱). Dimensions of Organizational Justice.
- الوانی، م. (1398). مدیریت عمومی.
- رضائیان، ع. (1400). رفتار سازمانی.

📄 جمع‌بندی بخش چهارم:

- عدالت باید «رفتاری»، «فرایندی» و «توزیعی» باشد و هر سه لازم‌اند.
- مدیران نقش کلیدی در ادراک عدالت دارند و رفتار آن‌ها 50٪ اثر دارد.
- عدالت نیازمند ابزار عملی است، نه شعار.
- برنامه اقدام عدالت‌محور باعث کاهش تعارض، افزایش انگیزش و بهبود خدمات شهری می‌شود.
- عدالت سازمانی یک انتخاب نیست؛ یک ضرورت مدیریتی برای شهرداری‌هاست.

عدالت سازمانی

 بخش پنجم: جمع‌بندی نهایی، آزمون پایانی، توصیه‌های اجرایی:

 اهداف یادگیری این بخش:

فراگیر پس از مطالعه این بخش می‌تواند:

۱. مفاهیم کلیدی عدالت سازمانی را مرور و یکپارچه‌سازی کند.
۲. سه بعد عدالت (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) را در عمل تشخیص دهد.
۳. پیامدهای عدالت و بی‌عدالتی را تحلیل کند.
۴. راهکارهای اجرایی برای واحد کاری خود پیشنهاد دهد.
۵. در آزمون پایانی دوره شرکت کرده و توانایی خود را نشان دهد.
۶. برنامه اقدام (Action Plan) عدالت‌محور برای واحد یا منطقه کاری خود تدوین کند.

 1. جمع‌بندی مفاهیم کلیدی دوره:

این دوره شامل پنج بخش اصلی بود که هر کدام یک قطعه از پازل عدالت سازمانی را کامل می‌کردند. در ادامه، جمع‌بندی هر بخش را به شکل یکپارچه ارائه می‌کنیم:

✓ 1-1. بخش اول: مبانی و مفاهیم عدالت سازمانی:

- عدالت سازمانی = ادراک کارکنان از منصفانه بودن رفتارها، نتایج و فرایندها.
- سه نوع عدالت: توزیعی، رویه‌ای، تعاملی.
- عدالت اساس اعتماد، رضایت، انگیزش و کار تیمی است.
- در شهرداری‌ها، عدالت نقش دوجندان دارد چون مستقیم بر رضایت شهروندان اثر دارد.

✓ 1-2. بخش دوم: ابعاد سه‌گانه عدالت:

- عدالت توزیعی: منصفانه بودن حقوق، پاداش، شیفت‌ها، امکانات.

عدالت سازمانی

- **عدالت رویه‌ای:** شفافیت فرایندها، مشارکت، امکان اعتراض.
- **عدالت تعاملی:** احترام، ادب، توضیح تصمیم‌ها.
- مهم‌ترین عدالت در سازمان‌های خدماتی: عدالت تعاملی

✓ 1-3. بخش سوم: پیامدهای عدالت و بی‌عدالتی:

عدالت ←

- تعهد، رضایت، OCB، اعتماد، عملکرد بالا.

بی‌عدالتی ←

- غیبت، تعارض، شایعه، رفتارهای ضدتولیدی، فرسودگی، ترک خدمت.

✓ 1-4. بخش چهارم: راهبردهای تقویت عدالت:

- استانداردسازی فرایندها.
- مشارکت کارکنان.
- شفاف‌سازی تصمیم‌ها.
- منشور رفتاری مدیران.
- طراحی برنامه عدالت‌محور.
- تقویت رفتار عادلانه در روابط انسانی.
- استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری و ابزارهای عدالت.

❀ 2. مدل یکپارچه عدالت سازمانی (مدل نهایی دوره):

در این دوره از مدل «جامع عدالت سازمانی» استفاده کردیم که شامل چهار ستون زیر است:

❀ ستون 1: عدالت توزیعی:

چه چیزی تقسیم می‌شود؟

❀ ستون 2: عدالت رویه‌ای:

چطور تقسیم می‌شود؟

❀ ستون 3: عدالت تعاملی:

با چه رفتاری؟

❀ ستون 4: عدالت ادراکی:

کارکنان چگونه برداشت می‌کنند؟

اگر حتی یکی از این ستون‌ها آسیب ببیند ← عدالت فرو می‌ریزد.

❀ 3. چک‌لیست نهایی عدالت سازمانی (برای مدیران و کارکنان):

قبل از هر تصمیم مدیریتی به این 10 سؤال پاسخ دهید:

۱. آیا معیار تصمیم روشن و برای همه یکسان است؟

۲. آیا اطلاعات تصمیم دقیق و به‌روز است؟

۳. آیا تصمیم قابل توضیح و دفاع است؟

۴. آیا از تبعیض عمدی یا ناخواسته جلوگیری شده؟

۵. آیا کارکنان در تصمیم مشارکت داشته‌اند؟

۶. آیا امکان اعتراض و بازنگری وجود دارد؟

عدالت سازمانی

۷. آیا رفتار محترمانه و انسانی رعایت شده؟
 ۸. آیا پیامدهای تصمیم برای همه قابل پیش‌بینی است؟
 ۹. آیا اگر من جای کارکنان بودم همین احساس را داشتم؟
 ۱۰. آیا تصمیم باعث افزایش اعتماد سازمانی می‌شود؟
- اگر پاسخ بیش از دو سؤال «نه» بود، تصمیم نیازمند بازنگری است.

❖ 4. توصیه‌های اجرایی برای شهرداری‌ها:

این توصیه‌ها بر اساس تجربیات شهرداری‌های موفق در جهان و ایران طراحی شده‌اند.

✓ 4-1. توصیه‌های سطح مدیران:

۱. شفاف‌سازی کامل معیارها.
۲. برای شیفت، پاداش، مأموریت، تجهیزات و ارزیابی.
۳. رفتار محترمانه حتی در سخت‌ترین موقعیت‌ها.
۴. ثبت و مستندسازی فرایندها.
۵. برگزاری جلسات ماهانه عدالت سازمانی.
۶. تعیین متولی عدالت در هر منطقه یا ناحیه.
۷. بازخورد منظم و سازنده به کارکنان.

✓ 4-2. توصیه‌های سطح کارکنان:

۱. احترام و همکاری با همکاران.
۲. انتقال صادقانه مشکلات.

عدالت سازمانی

۳. پرهیز از شایعه.
۴. مطالبه‌گری محترمانه.
۵. مشارکت در تدوین رویه‌ها.
۶. رعایت حقوق دیگران در شیفت، وظایف و امکانات.

✓ 3-4. توصیه‌های سطح سیستم و ساختار:

۱. ایجاد سامانه عدالت سازمانی (فرم‌های اعتراض + درخواست بررسی).
۲. ایجاد داشبورد عدالت برای مدیران مناطق.
۳. اجرای ارزیابی سالانه عدالت سازمانی.
۴. تنظیم منشور اخلاق و عدالت.
۵. آموزش سالانه عدالت برای مدیران و سرپرستان.
۶. پایش مستمر پیامدهای عدالت (OCB، غیبت، ترک خدمت).

✿ 5. آزمون پایانی دوره

سوال 1: سه مفهوم کلیدی عدالت سازمانی را نام ببرید و توضیح دهید که چگونه این سه مفهوم در کنار هم یک عدالت کامل را در سازمان شکل می‌دهند.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

سه مفهوم اصلی عدالت سازمانی عبارت‌اند از عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی.

عدالت توزیعی به منصفانه بودن نتیجه‌ها و منابع (پاداش، شیفت، حجم کار) اشاره دارد.

عدالت سازمانی

• **عدالت رویه‌ای** به روند تصمیم‌گیری مربوط است و بررسی می‌کند آیا معیارها شفاف، ثابت و قابل اعتراض هستند یا خیر.

• **عدالت تعاملی** به شیوه رفتار مدیر و سرپرست با کارکنان (احترام، ادب، شفافیت گفتار) می‌پردازد. وقتی هر سه بعد هم‌زمان رعایت شوند، کارکنان احساس می‌کنند سازمان هم در تصمیم‌ها، هم در رفتار و هم در نتایج منصفانه عمل می‌کند و این باعث اعتماد، انگیزش و عملکرد بهتر می‌شود.

سوال 2: چرا عدالت تعاملی در سازمان‌های خدماتی مثل شهرداری اهمیت بیشتری دارد؟ مثال بزنید.

✓ **پاسخ تشریحی پیشنهادی:**

در سازمان‌های خدماتی، بخش زیادی از ادراک کارکنان از عدالت، از رفتار مدیران و سرپرستان شکل می‌گیرد زیرا ارتباط انسانی بسیار مستقیم و پرتنش است.

در شهرداری‌ها، کارگران خدمات شهری، کارشناسان شهرسازی، اپراتورهای 137 و نیروهای نواحی هر روز با مدیران و ارباب‌رجوع در تعامل‌اند.

اگر مدیر با احترام، توضیح کافی و لحن مناسب با کارکنان رفتار کند، آنان حتی در شرایط سخت نیز احساس عدالت می‌کنند.

مثال:

اگر سرپرست پسماند هنگام اشتباه کارگر، محترمانه و بدون تحقیر توضیح دهد، آن کارگر نسبت به او احساس عدالت و اعتماد خواهد داشت، حتی اگر جریمه یا تذکر دریافت کند.

عدالت سازمانی

سوال 3: یک نمونه واقعی از بی‌عدالتی در واحد یا ناحیه خود ذکر کنید. سپس توضیح دهید این بی‌عدالتی مربوط به کدام نوع عدالت بوده و چه پیامدهایی برای کارکنان داشته است.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

نمونه: در یک ناحیه، تقسیم شیفت شب بدون معیار مشخص انجام می‌شود.

این بی‌عدالتی مربوط به عدالت توزیعی است زیرا نتیجه (شیفت‌ها) به‌طور غیرمنصفانه توزیع شده است.

پیامدها:

- کاهش انگیزه.
- نارضایتی و شکایت.
- کاهش بهره‌وری
- بدبینی نسبت به سرپرست.
- افزایش تعارض در بین کارکنان.

سوال 4: یک فرایند در واحد خود را مثال بزنید که نیاز به اصلاح دارد تا عدالت رویه‌ای رعایت شود. توضیح دهید چه مشکلاتی دارد و چه اصلاحاتی می‌توان انجام داد.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

فرایند انتخاب افراد برای دوره‌های آموزشی معمولاً شفاف نیست و کارکنان نمی‌دانند بر چه اساسی برخی افراد انتخاب می‌شوند.

مشکل:

نبود معیار مشخص ← رشد شایعه ← احساس تبعیض.

اصلاحات پیشنهادی:

عدالت سازمانی

- تدوین معیارهای کتبی (سابقه، نیاز شغلی، عملکرد).
- اعلام عمومی معیارها.
- ایجاد فرم اعتراض.
- گزارش دوره‌ای از افراد انتخاب‌شده.

سوال 5: نقش «شفاف‌سازی تصمیم‌ها» را در افزایش احساس عدالت توضیح دهید. یک مثال از محیط شهرداری ذکر کنید.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

شفاف‌سازی باعث می‌شود کارکنان دلیل تصمیم را بدانند و احساس کنند تصمیم از روی منطق، نه سلیقه، گرفته شده است. حتی اگر نتیجه به نفع کارمند نباشد، توضیح دقیق و محترمانه موجب حفظ عدالت ادراکی می‌شود.

مثال:

در واحد شهرسازی، وقتی مدیر توضیح می‌دهد چرا فقط دو نفر برای دوره GIS انتخاب شده‌اند، و معیارهای انتخاب (تخصص، سابقه، نیاز واحد) را اعلام می‌کند، حتی افراد انتخاب‌نشده احساس بی‌عدالتی نمی‌کنند.

سوال 6: یک برنامه «اقدام عدالت‌محور (Justice Action Plan)» برای مشکل بی‌عدالتی در واحد خود طراحی کنید. مراحل را کامل توضیح دهید.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی (نمونه برنامه):

مرحله 1: تشخیص:

مشکل: نارضایتی کارکنان از تقسیم اضافه‌کاری در واحد خدمات شهری.

مرحله 2: هدف:

افزایش 30٪ رضایت کارکنان از تقسیم اضافه کاری طی سه ماه.

مرحله 3: اقدامات کلیدی :

- تدوین معیارهای عادلانه.
- اعلام عمومی معیارها.
- ثبت و انتشار عملکرد ماهانه.
- ایجاد فرم اعتراض.

مرحله 4: مسئول:

مدیر ناحیه و ناظر خدمات شهری.

مرحله 5: اجرا:

عملیاتی کردن معیارها از اول ماه آینده.

مرحله 6: ارزیابی:

نظرسنجی ماهانه + بررسی شکایات و اعتراض‌ها.

سوال 7: چطور می‌توان رفتار مدیران را در جهت تقویت عدالت تعاملی بهبود داد؟ سه پیشنهاد عملی ارائه دهید.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

۱. آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران مانند بازخورد سازنده، لحن مناسب و همدلی.

۲. بازخورد 360 درجه درباره رفتار مدیران با کارکنان.

۳. طراحی منشور رفتاری مدیران برای احترام، ادب، شفافیت و توضیح تصمیم‌ها.

این اقدامات موجب می‌شود رفتار مدیران با کارکنان منصفانه‌تر و حمایتی‌تر شود.

عدالت سازمانی

سوال 8: چگونه بی‌عدالتی روی رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیر می‌گذارد؟ مثال شهرداری بزنید.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

بی‌عدالتی باعث کاهش انگیزه و بدبینی می‌شود و کارکنان کارهای داوطلبانه و رفتارهای همکاری محور را کنار می‌گذارند.

مثال:

اگر کارشناسان واحد درآمد احساس بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد داشته باشند، دیگر داوطلبانه در پروژه‌های اصلاح فرایند شرکت نمی‌کنند و به «حداقل وظیفه» بسنده می‌کنند.

سوال 9: عدالت رویه‌ای چگونه می‌تواند میزان شایعه و بدبینی در سازمان را کاهش دهد؟

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

شایعه زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان «اطلاعات کافی» درباره تصمیم‌ها نداشته باشند.

عدالت رویه‌ای با شفافیت فرایندها، اعلام معیارها، مشارکت کارکنان و امکان اعتراض باعث می‌شود کارکنان به منبع رسمی اطلاعات اعتماد کنند و وابسته به شایعات نشوند.

این امر بدبینی و سوءتفاهم را کاهش می‌دهد.

سوال 10: در نقش یک مدیر، سه اقدام عملی و فوری برای تقویت عدالت در واحد خدمات شهری پیشنهاد دهید.

✓ پاسخ تشریحی پیشنهادی:

۱. معیارهای تقسیم شیفت و اضافه‌کاری را مکتوب و اعلام عمومی کنم.

۲. با هر کارگر با احترام و گفت‌وگوی انسانی رفتار کنم حتی در شرایط تذکر.

۳. هر ماه یک جلسه عدالت سازمانی برگزار کنم تا کارکنان پیشنهادها یا اعتراض‌های خود را بیان کنند.

این سه اقدام ساده، بیشترین تأثیر را بر ادراک عدالت در واحدهای عملیاتی شهرداری دارد.

6. پیام نهایی دوره:

عدالت سازمانی یک مفهوم انتزاعی نیست؛ یک ابزار مدیریتی قدرتمند برای افزایش بهره‌وری، کاهش نارضایتی، تقویت اعتماد و بهبود خدمات شهری است.

هر مدیر شهرداری با اجرای عدالت می‌تواند:

- تنش‌ها را کاهش دهد.
- همکاری را افزایش دهد.
- کیفیت خدمات به شهروندان را ارتقا دهد.
- محیط کاری سالم ایجاد کند.
- و هر کارمند می‌تواند با رفتار عادلانه:
- روابط بهتری ایجاد کند.
- احترام دریافت کند.
- در تصمیم‌های سازمان تأثیرگذار باشد.
- محیط کاری را برای خود و دیگران بهتر کند.

پایان دوره

شما اکنون به یک درک جامع، علمی و کاربردی از عدالت سازمانی مجهز شده‌اید. اجرای این مفاهیم در محیط کاری، کیفیت خدمات شهری را به‌طور چشمگیر افزایش می‌دهد.

📌 پیوست شماره 1 – خلاصه عدالت سازمانی برای کارکنان عملیاتی

♦ عدالت یعنی:

1. تقسیم منصفانه شیفت‌ها.
2. رفتار محترمانه.
3. توضیح تصمیم‌ها.

♦ اگر عدالت باشد:

- احترام ← همکاری.
- همکاری ← کار سبک‌تر.
- کار سبک‌تر ← پاداش بهتر و رضایت بیشتر.

♦ اگر عدالت نباشد:

- ناراحتی.
- بدبینی.
- کاهش کیفیت کار.
- نارضایتی مردم.