

تبیین نظری تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی از نگاه نهج البلاغه

a.nikkho14@chmail.ir

mntnoroz@yahoo.com

doroudi@iki.ac.ir

کلیه‌ علی نیکخو/ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمدتقی نوروزی فراتی/ استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

مجتبی درودی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۲۷ - پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۹

چکیده

موضوع «عدالت» از دیرباز، جزو مهم‌ترین مباحث و دغدغه‌های بشر و اندیشمندان علوم گوناگون بوده است. عدالت حیات و بقای نظام‌های اجتماعی، همچون سازمان را استمرار می‌بخشد و عناصر سازمانی را در کنار یکدیگر منسجم می‌سازد، درحالی که بی‌عدالتی موجبات جدایی و اضمحلال آنها را فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، یکی از وظایف اصلی مدیریت، انگیزش کارکنان است؛ یعنی ایجاد و یا تقویت نیروی درونی در کارکنان که موجب بروز و تداوم رفتارهای خاصی می‌گردد. مهم‌ترین عاملی که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود عدالت است. هر سه نوع عدالت (توزیعی، روبه‌ای، مراوده‌ای) اثری مستقیم بر انگیزش منابع انسانی دارند. این پژوهش برآن است با رویکردی «توصیفی-تحلیلی» به تبیین تأثیر «عدالت توزیعی» بر انگیزش منابع انسانی در سازمان از نگاه «نهج‌البلاغه» بپردازد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که «عدالت توزیعی» به معنای «عدالانه بودن در تقسیم کار و گزینش نیروی انسانی، پرداخت‌ها، توزیع پاداش‌ها و اعمال تنبیهات» تأثیری مستقیم بر انگیزش منابع انسانی در سازمان می‌گذارد.

کلیدواژه‌ها: عدالت، عدالت توزیعی، انگیزش، منابع انسانی، نهج‌البلاغه.

مقدمه

«عدالت» از مفاهیمی است که در علوم گوناگون درباره‌اش بحث شده و نویسندگان بسیاری از حوزه‌های گوناگون علمی و دانشی درباره آن اظهار نظر کرده‌اند. بحث «عدالت در سازمان» و مدیریت به هنری فایول و اصول چهارده گانه او برمی‌گردد. فایول در توضیح این اصل می‌گوید: اگر با کارکنان سازمان منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۴۶). این مطلب همان تأثیر عدالت بر انگیزش منابع انسانی در سازمان است.

گسترش پژوهش درباره «عدالت در سازمان» را باید به طرح نظریه‌ای در مباحث «انگیزش» مربوط دانست که به «نظریه برابری» معروف است و برخی صاحب‌نظران آن را نظریه «گسترش عدالت» نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۱). عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخورد‌های منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان منجر می‌گردد: عدالت توزیعی (بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها) (همان، ص، ۴۳)؛ عدالت رویه‌ای (منصفانه بودن شیوه‌هایی که برای تعیین نتایج تصمیمات به کار می‌رود (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹)؛ و عدالت مروده‌ای (منصفانه بودن تعاملات بین شخصی در مناسبات سازمانی) (همان، ص، ۹۵؛ رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۱).

در مباحث مربوط به انگیزش، گفته شده است: «انگیزش عبارت است از: حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند». انگیزه علت رفتار انسان است. «هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است» (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۴۴۴).

از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت، به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب‌ها)، برای کارکنان اهمیت دارد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزیل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین، رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸).

محققان بسیاری تأثیر رفتار عدالت‌آمیز با کارکنان بر متغیرهای سازمانی، نظیر رضایت شغلی، اعتماد، وفاداری به رهبر، رفتار شهروندی، سازمانی و انگیزش را موضوع مطالعه قرار داده‌اند. نتایج حاصل از بیشتر این مطالعات نشان داده است که برخورد برابر و عادلانه با کارکنان، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، رابطه بین پیرو و رهبر را بهبود می‌بخشد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی را تشویق کرده، انگیزش منابع انسانی را بالا خواهد برد (معمارزاده و خدایی محمودی، ۱۳۸۸).

بررسی عدالت توزیعی در سازمان و تأثیر آن بر انگیزش با تأکید بر منابع دینی مسئله‌ای مهم است که در مباحث انگیزشی کمتر به آن توجه شده، و آثاری که در ادبیات وجود دارد هر یک از عناوین «عدالت» یا «انگیزش» را منفک از دیگری و بعضاً از دیدگاه اسلامی نیز موضوع بحث قرار داده، اما تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش از نگاه **نهج البلاغه** را به گونه‌ای یکپارچه و جمع‌بندی شده بررسی نکرده است. با توجه به حاکمیت ارزش‌های اسلامی در کشور، لازم است در این باره تحقیق شود. تحقیق حاضر تلاش دارد با پر کردن این خلأ، گامی کوچک در راه گسترش و تعمیق اجرای عدالت توزیعی در سازمان‌ها بردارد.

با توجه به جست‌وجوها و بررسی‌های انجام شده، «تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان از نگاه نهج البلاغه» به طور مستقل مطالعه و تبیین نگردیده و کتاب یا مقاله یکپارچه و جمع‌بندی شده‌ای در این زمینه وجود ندارد. اما نزدیک‌ترین نوشته مرتبط به موضوع تحقیق را می‌توان کتاب **انتظار عدالت و عدالت در سازمان** (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۳۶-۶۹) دانست که فصل چهارم تا فصل ششم این کتاب به موضوع «انگیزش از طریق عدالت و انواع آن، یعنی: عدالت توزیعی، روبه‌ای و مراوده‌ای» می‌پردازد. ولی این مطالعات کاستی‌هایی داشته و تنها به دو بعد تحقیق (یعنی: عدالت و انگیزش) پرداخته است. همچنین ذکر نکردن دیدگاه اسلام در این باره جزو کاستی‌های این نوع تحقیقات به‌شمار می‌آید. از این رو، در پژوهش حاضر، نگارندگان تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان را از نگاه **نهج البلاغه** بررسی می‌کنند.

از آن رو که برای عدالت سه نوع (توزیعی، روبه‌ای و مراوده‌ای) بر شمرده‌اند، آنچه در چارچوب یک مقاله بدان توجه می‌شود، تبیین نظری تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان است. بنابراین، مسئله پژوهش حاضر این است که «تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان از نگاه **نهج البلاغه** چگونه تبیین می‌شود؟» این پژوهش با رویکردی «توصیفی-تحلیلی» به تبیین تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان از نگاه **نهج البلاغه** می‌پردازد.

تعریف مفاهیم و اصطلاحات

الف. عدالت

راغب در **المفردات**، «عدل» را به «مساوات» معنا کرده است:

«العدالة و المعادلة لفظ يقتضی معنى المساواة و يستعمل باعتبار المضایقة... فالعدل هو التقسیط على سواء...» (راغب اصفهانی، ۱۴۱۶ق، ص ۵۵۱)؛ «عدالت» و «معادله» الفاضلی هستند که اقتضای مساوات دارند و به اعتبار مضایقه استعمال می‌شوند بنابراین، «عدل» عبارت است از: سهم دادن به طور مساوی.

برخی دیگر از لغت‌شناسان دو معنای «مستقیم بودن» و «دوری از افراط و تفریط» را برای عدل ذکر کرده‌اند؛ از جمله، زبیدی در **تاج العروس** می‌نویسد: «العدل ضد الجور، و هو ما قام فی النفوس انه مستقیم، و قیل: هو الامر

المتوسط بین الافراط والتفریط» (زبیدی، ۱۳۰۶ ق، ج ۸، ص ۹)؛ عدل در مقابل ظلم است و آن، چیزی است که در نظر آدمیان مستقیم به نظر آید، و گفته شده که آن (عدل) امر میانه به دور از افراط و تفریط است. مرحوم علامه طباطبائی در *تفسیر المیزان* اشاره می‌کند که «عدل» به لحاظ مفهومی به معنای «میانه‌روی و دوری از افراط و تفریط» است و حقیقت آن مساوات و هماهنگی در امور است:

عدالت میانه‌روی و اجتناب از دو سوی افراط و تفریط در هر امری است، و این در حقیقت، معنا کردن کلمه است به لازمه معنای اصلی؛ زیرا معنای اصلی «عدالت» اقامه مساوات میان امور است به اینکه به هر امری آنچه سزاوار است بدهی تا همه امور مساوی شود و هر یک در جای واقعی خود، که مستحق آن است، قرار گیرد. عدالت در مردم و بین مردم این است که هر کسی را در جای خود، که به حکم عقل و یا شرع و یا عرف مستحق آن است، قرار دهی؛ نیکوکار را به خاطر احسانش احسان کنی، و بدکار را به خاطر بدیش عقاب نمایی، و حق مظلوم را از ظالم بستانی و در اجرای قانون تبعیض قایل نشوی (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۲، ص ۴۷۷-۴۷۸).

درباره معنای اصطلاحی «عدالت» باید گفت: «عدالت» از مفاهیمی است که هم در علوم گوناگون درباره آن بحث شده و هم اندیشمندان و نویسندگان بسیاری از حوزه‌های علمی و دانشی گوناگون درباره آن اظهار نظر کرده‌اند. به همین سبب نیز مفاهیم، معانی و اصطلاحات متعددی از این واژه پدید آمده است. رد پای مفهوم و بحث عدالت را می‌توان در حوزه‌هایی همچون اخلاق، کلام، فقه، سیاست، حقوق، و اقتصاد پیدا کرد. همچنین به خصلت‌ها و خُلیات کلامی و رفتاری انسان‌ها معطوف است و در طول تاریخ خلقت، برای بشر مفهومی آرمانی محسوب می‌شده است. از این نظر، مفهومی جهان شمول و نامحدود به زمان و مکان است (ایزدی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱).

از آن‌رو، که «عدالت سازمانی» در این نوشتار از مباحث عدالت اجتماعی به شمار می‌آید، «عدل» به معنای «دادن حق به صاحب حق» معنا شده است؛ چنان که شهید مطهری آن را این‌گونه معنا نموده است (مطهری، ۱۳۷۶، ج ۲۵، ص ۲۵۱-۲۵۳). همچنین معنای اصطلاحی «عدالت»، از زبان شهید عدالت، مولا علی علیه السلام چنین است که می‌فرماید: «العدل وضع کل شیء موضعه و اعطاء کل ذی حق حقه»؛ عدل عبارت است از اینکه هر چیز در جای خودش قرار بگیرد و هر ذی‌حقی به حق خود برسد (نهج‌البلاغه، ج ۴۳۷).

ب. عدالت توزیعی

عدالت توزیعی بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر، به حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند «عدالت توزیعی» می‌گویند. به‌طور کلی، چنانچه جنبه‌های خوب و بد زندگی اجتماعی به روشی منصفانه توزیع شود موجب تعهد بیشتر افراد گردیده، آنان تمایل بیشتری به فداکاری برای جمع نشان خواهند داد. در مقابل، هنگامی که رخدادهای ناعادلانه دیده شود، افراد به وفاداری و تلاش کمتر تمایل نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۳).

عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه‌گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی (ارتقا، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکرد) را دربر می‌گیرد. به بیانی دیگر، عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره‌ی توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با آورده‌ها و عملکردهای کارکنان اشاره دارد (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۲).

ج. انگیزش

«انگیزش» احتمالاً از ریشه‌ی لاتین «Movere» به معنای حرکت گرفته شده است. انگیزه‌ها «چرا»های رفتار هستند؛ موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر کس را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند، ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند (رضائیان، ۱۳۸۹، ص ۹۲).

یکی از صاحب‌نظران واژه «انگیزش» را فراگردی می‌داند که «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز می‌شود و رفتار هدفمند با انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌سازد».

یکی دیگر از نظریه‌پردازان بر این باور است که «انگیزش تمایل به تلاش زیاد در جهت هدف‌های سازمانی است، مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴-۵). فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و آن را برای دستیابی به اهدافی هدایت می‌کند، «انگیزش» (Motivation) نامیده می‌شود. رفتار فرد به وسیله‌ی انگیزه‌ها (motives) هدایت می‌شود و هدف‌ها، که نسبت به فرد جنبه‌ی خارجی دارند، انگیزه‌هایی را که در فرد وجود دارد ارضا می‌کنند (برومند، ۱۳۷۷، ص ۹۳).

منابع انسانی

منظور از «منابع انسانی» یک سازمان تمام افرادی است که در سطوح گوناگون سازمان مشغول کارند، و منظور از «سازمان»، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است (سعادت، ۱۳۸۹، ص ۱).

ه. نهج البلاغه

«نهج» (به فتح نون و سکون هاء) به معنای راه آشکار است. بنابراین، **نهج البلاغه** به معنای «راه و طریق آشکار بلاغت» است. «نهج البلاغه» برگزیده‌ای از گفته‌ها و نوشته‌های امام علی علیه السلام است که سید رضی در اواخر قرن چهارم قمری آنها را گردآورده است. معیار او در انتخاب، بلاغت ادبی بوده است. سیدرضی، که شاعری بزرگ و ادیبی سرشناس بوده و آثار برجسته‌ای دارد، این اثر را مایه‌ی مباحثات خود خوانده است. بلاغت سخنان امام علی علیه السلام در میان ادیبان طراز اول عرب شهرت بسیاری دارد.

نهج البلاغه در سه قسمت دسته‌بندی شده است: خطبه‌ها، نامه‌ها، کلمات قصار. امام در بسیاری از **خطبه‌ها**، مردم را به انجام اوامر الهی و ترک محرمات فرامی‌خواند، و در بخشی از نامه‌ها، که خطاب به فرمانداران است، آنها را به رعایت حق مردمان سفارش می‌کند. کلمات قصار مجموعه‌ای از سخنان حکیمانه و پندآموز است که در اوج بلاغت ادبی بیان شده است.

عدالت در نظریات سازمان و مدیریت

شاید اولین ریشه‌ها و رگه‌های بحث «عدالت در سازمان و مدیریت» را بتوان به **هنری فایول** فرانسوی و اصول چهارده‌گانه او مربوط دانست. **فایول**، که خود یک مدیر حرفه‌ای بود، حاصل تجربیات کاری خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد که از آن جمله، اصل «عدالت» است. **فایول** در توضیح این اصل می‌گوید: اگر با کارکنان سازمان منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۴۴-۴۶).

اما گستره پژوهش درباره «عدالت در سازمان» به نظریه «برابری در انگیزش» مربوط می‌شود که برخی از صاحب‌نظران آن را نظریه «گسترش عدالت» نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۱).

استیسی آدامز (Stacey Adams) که پایه‌گذار این نظریه است، اعتقاد دارد: اینکه «افراد می‌خواهند با آنها به عدالت رفتار شود» مبنای مهمی در انگیزش به شمار می‌آید (نادری، ۱۳۹۱، ص ۴۷).

نظریه «برابری» تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. در این نظریه، ضمن تأکید بر احساس عدالت کارکنان، نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنان، چنین ادعا می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۴۶۱).

آدامز فرایند مقایسه برابری - را همچنان که در شکل ۱ آمده است - بر حسب نسبت‌های داده و ستاده توصیف می‌کند؛ بدین صورت که هر فرد در سازمان، داده‌های خود به سازمان و ستاده‌هایش از آن را با داده و ستاده دیگران مقایسه می‌کند.

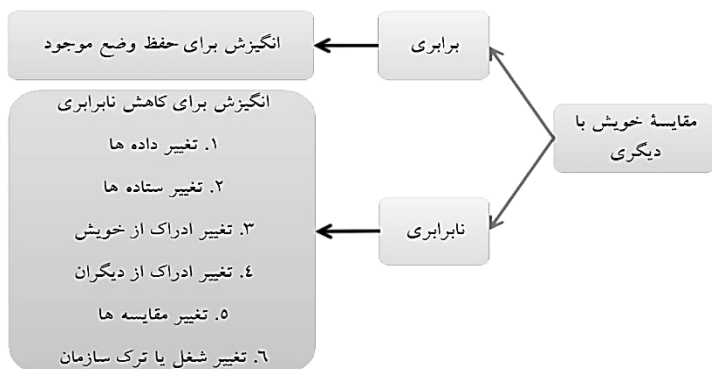
شکل (۱): فرایند مقایسه برابری (مورهد و گریفین، ۱۳۷۵، ص ۱۱۴)



اگر در نتیجه این مقایسه، فرد احساس کند که نسبت داده و ستاده او با نسبت داده و ستاده دیگران برابر و عادلانه

است، برانگیخته می‌شود که وضع موجود را حفظ کند، و اگر در نتیجه این مقایسه احساس نابرابری و بی‌عدالتی نماید، به رفتارهایی از قبیل تغییر داده‌ها، تغییر ستاده‌ها، و ترک شغل یا سازمان دست خواهد زد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۳۰-۱۳۳). این مقایسه و رفتارهای ناشی از آن در شکل ۲ نشان داده شده است:

شکل (۲): نتیجه فرایند مقایسه برابری (مورهد و گریفین، ۱۳۷۵، ص ۱۱۵).



انسان‌ها در سازمان، نخست نحوه برخورد سازمان با خودشان را ارزیابی می‌کنند. آنگاه شخص نحوه برخورد سازمان را با خودش در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌نماید. این مقایسه می‌تواند با فرد دیگری در همان گروه کاری صورت پذیرد یا با فردی که در بخش دیگری از سازمان فعالیت می‌کند یا حتی با ترکیبی از افراد که در سراسر سازمان پخش باشند، انجام شود. سپس فرد پس از ارزیابی برخورد سازمان با خودش و با دیگران، وضعیت خود را با وضعیت دیگران مقایسه می‌کند و پس از آن احساس عدالت یا بی‌عدالتی در برخورد را درک می‌نماید و بر حسب شدت این ادراک، یکی از واکنش‌هایی را که در شکل ۲ آمده است از خود نشان می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۳۱).

هنگامی که افراد بین نسبت داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم، اجحاف، نابرابری و بی‌عدالتی مشاهده کنند، دچار نوعی تنش و فشار روانی می‌شوند. این تنش باعث ایجاد انگیزش شده، فرد به دنبال چیزی برمی‌آید که تصور می‌کند عدل و انصاف است (رابینز، ۱۳۷۶، ص ۳۵۱).

به هر حال، گسترش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتار کارکنان در دهه ۱۹۷۰ به قلمروی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان منجر گردید: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مرادوم‌های (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۱).

عدالت توزیعی در سازمان

قریب ۴۰ سال پیش، روان‌شناسی به نام جی/استیسی آدامز نظریه برابری‌اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد می‌خواهند، در قبال انجام کار، پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به عبارت دیگر، به اندازه همکارانشان از

پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند. «برابری» طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکاری‌شان برابر است. کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند با واکنش‌های منفی، از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن، استعفای از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. به لحاظ تاریخی، نظریه «برابری» متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است، و محققان رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند. به سبب تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد. بنابراین، زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی می‌بایست احساسات شخص (مثل عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه)، شناخت‌ها (مثلاً، شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و در نهایت، رفتارشان (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد (مختاریان‌پور، ۱۳۸۷).

«عدالت توزیعی» بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر، به حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند عدالت توزیعی می‌گویند. برای نمونه، در دادگاه، افراد رأی مطلوب و نامطلوب دریافت می‌دارند. عدالت توزیعی ادراک منصفانه بودن این رأی‌ها را نیز مخاطب قرار می‌دهد. به‌طور کلی، افراد منصفانه بودن نتایج را با توجه به یک استاندارد مرجع ارزیابی می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۳).

تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی

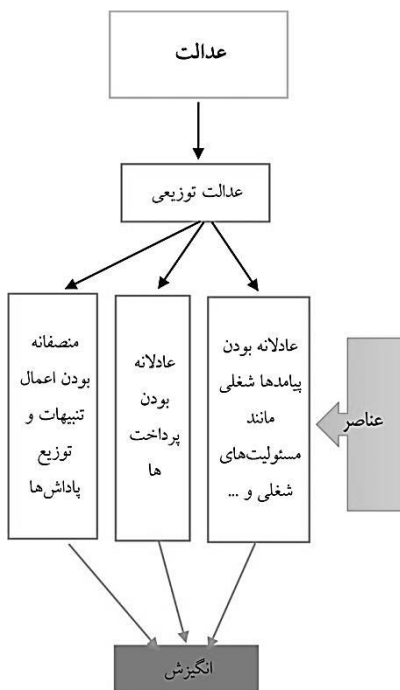
عدالت توزیعی معادل اصل «جبران خدمات کارکنان» در عدالت توزیعی، در ازای کار انجام شده، باید به کارکنانی که به طور مؤثر برای تحقق اهداف کوشیده‌اند، دستمزد و پاداش منصفانه پرداخت شود، و مبلغ پرداختی باید تا حد امکان از نظر کارکنان و کارفرمایان منصفانه باشد. بر اساس نظریه «عدالت توزیعی»، کارمندان زمانی راضی هستند که نسبت دریافتی‌هایشان از سازمان با آنچه به سازمان می‌دهند با سایر داده و ستانده‌های همکاران آنها برابر باشد (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص، ۷۶).

چگونگی توزیع این مزایا اهمیت زیادی برای افراد سازمان دارد. پاسخ‌های افراد به آنچه به دست می‌آورند و در مقابل، آنچه ارائه می‌دهند موضوع محتوایی پژوهش‌های اجتماعی در زمینه عدالت را شکل می‌دهد. اعضای نهادها روشی که مزایا توزیع می‌شوند و همچنین ماهیت مزایای توزیع شده را ارزیابی می‌کنند و ادراکاتی را از عادلانه یا ناعادلانه بودن آنها شکل می‌دهند. به‌طور کلی، چنانچه جنبه‌های خوب و بد زندگی اجتماعی به یک روش منصفانه توزیع شود افراد متعهدتر شده، تمایل بیشتری به فداکاری برای جمع نشان خواهند داد. در مقابل، هنگامی که

رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد به وفاداری و تلاش کمتر علاقه نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۳).

همان‌گونه که بیان شد، عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از منصفانه بودن توزیع و تخصیص پیامدها یا منابع در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، «عدالت توزیعی» به معنای عادلانه بودن در تقسیم کار، پرداخت‌ها، توزیع پاداش‌ها و اعمال تنبیهات است که با بررسی تأثیر این عناصر بر انگیزش منابع انسانی، تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان از نگاه *نهج البلاغه* تبیین خواهد شد. از این‌رو، در شکل ۳، الگوی مفهومی تحقیق چنین آمده است:

شکل (۳): الگوی مفهومی عدالت توزیعی در سازمان



ر تقسیم کار و گزینش عادلانه نیروی انسانی بر انگیزش

یکی از عناصر عدالت توزیعی «عادلانه بودن پیامدهای شغلی مانند مسئولیت‌های شغلی» است. از سوی دیگر، بیان شد که عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه‌گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی (ارتقاء، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا) را دربر می‌گیرد. بدین‌روی، از متغیرهایی که می‌توان تأثیرش را بر انگیزش بررسی کرد، تقسیم کار و گزینش عادلانه نیروی انسانی است که جزو عدالت توزیعی به شمار می‌رود.

در فرهنگ اسلامی تقسیم کار، تعیین حدود وظایف و جلوگیری از تداخل نقش‌ها از جمله اموری است که برای دستیابی به یک جامعه منظم، از اهمیت اساسی برخوردار بوده و در متون دینی بر آن تأکید شده است. امام علی علیه السلام در نامه خود به فرزندشان امام حسن علیه السلام سفارش می‌کنند که برای جلوگیری از تداخل و یا انجام نشدن نقش‌ها، تقسیم کار و تعیین نقش ضروری است (فصیحی و همکاران، بی‌تا، ص ۳۶۹): «وَأَجْعَلُ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِّنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ؛ فَإِنَّهُ آخَرَىٰ أَلَّا يَتَوَآكَلُوا فِي خِدْمَتِكَ...» (نهج البلاغه، ن ۳۱). برای هر یک از کارکنان کاری تعیین کن، و از او مسئولیت بخواه. این رفتار (تقسیم کار)، شایسته‌تر است تا (همه وظیفه خود را انجام دهند و) کارها را به عهده یکدیگر نگذارند.

بر اساس تلقی اسلام از عدالت، نظام تقسیم کار در صورتی عادلانه محسوب می‌شود که مبتنی بر اصل «استحقاق و شایستگی» استوار باشد. از منظر اسلام، نظام تقسیم کار تنها در صورتی منجر به انگیزش منابع انسانی می‌گردد که عادلانه باشد؛ زیرا ساختار سازمانی، که در شرایط ظالمانه ایجاد می‌شود، در نهایت منجر به تعارضات و تشدید تضادها می‌گردد و در اثر همین تعارض‌ها نیز از بین خواهد رفت (فصیحی و همکاران، بی‌تا، ص ۳۸۱). مهم‌ترین معیار نظام تقسیم کار عادلانه در اسلام، تقسیم وظایف و نقش‌ها بر اساس شایستگی و لیاقت افراد است. منظور از «نظام تقسیم کار مبتنی بر شایستگی»، دسترسی افراد به مشاغل، منزلت‌ها و امتیازات اجتماعی بر اساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی است که تلاش، انتخاب و اراده افراد در تحصیل آنها نقش دارد. از منظر نظام ارزشی اسلام، تفکیک و تقسیم نقش‌ها بر اساس شایسته‌سالاری مطابق با اصول عدالت است (همان، ص ۳۸۴). ترجیح افراد بر یکدیگر در هر عملی، از جمله در تقسیم وظایف و انتصاب‌ها، نیاز به علت دارد و بر این اساس، حکم عقل است که «ترجیح بدون مرجح جایز نیست» از این رو، در گزینش نیز باید به مقتضای عقل عمل کرد. رعایت عدالت کمک می‌کند هر کس در جایگاه خود قرار بگیرد «الْعَدْلُ يُضَعُّ الْأُمُورَ مَوَاضِعَهَا» (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۸۰). اصل «شایسته‌سالاری» معمولاً در مقابل «پارتی بازی» (یعنی: قرار دادن افراد در پست‌هایی که لیاقت آن را ندارند و در عمل از عهده آن بر نمی‌آیند) قرار دارد. در واقع، «اصل شایسته‌سالاری» نافی محوریت هرگونه اولویت، بدون قاعده و ضوابط، برای آشنایان و خواص است. اصل «شایسته‌سالاری» یعنی: کار را به کاردان سپردن و قرار دادن هر کس در جایی که باید باشد و لیاقت آن را دارد، و نیز برداشتن کسی که بر جایی تکیه کرده که حق او نیست. به عبارت دیگر، اصل «شایسته‌سالاری»، یعنی: حق را به حق‌دار دادن و جلوگیری از اشغال شدن به ناحق و ناروایی مناصب (همان، ص ۱۸۲).

مولا علی علیه السلام در روایتی، علل سقوط و فروپاشی جوامع و دولت‌ها را چهار عامل می‌دانند که یکی از آنها رعایت نکردن اصل «شایسته‌سالاری در نظام تقسیم کار» است: «يُسْتَدَلُّ عَلَىٰ إِدْبَارِ الدُّوَلِ بِأَرْبَعٍ: تَضْيِيعُ الْأُصُولِ، وَ التَّمَسُّكُ بِالغُرُورِ، وَ تَقْدِيمُ الْأَرَادِلِ وَ تَأْخِيرُ الْأَفَاضِلِ»؛ عامل سقوط دولت‌ها چهار چیز است: ضایع گذاردن اصول (مسائل اساسی)؛ چسبیدن به فروع (امور غیرمهم و تشریفاتی)؛ پیش انداختن ارادل (فرومایگان)؛ و کنار زدن افاضل (پرمایگان و آگاهان) (حکیمی، و همکاران، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۵۵).

شایستگی به‌عنوان ملاکی اساسی در به‌کارگیری مسئولان و کارکنان مطرح‌نظر خاص حضرت ﷺ قرار داشته است؛ چنانکه مالک/اشتر را به رعایت آن توصیه می‌فرمایند: «لا تقبلن فی استعمالِ عُمَّالِكْ وَ أَمْرَاكِ شَفَاعَةَ إِبْلِیَّ شَفَاعَةَ الْكِفَّایَةِ وَ الْأَمَانَةِ» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ق، ج ۲۰، ص ۲۷۶). در به‌کارگیری و استخدام کارگزاران و امیرانت؛ هیچ شفاعتی (معیاری) غیر از شفاعت شایستگی و امانت‌داری نپذیرد.

توجه نکردن به مسئله «شایسته‌سالاری» پیامدهای بسیاری دارد که از جمله مهم‌ترین آنها، نابودی دولت‌ها و مدیریت‌هاست که در کلام مولا علی ﷺ به آن اشاره شد؛ در جایی که حضرت می‌فرماید: «علی إِدْبَارِ الدَّوَلِ بَارِعٌ...تقدیم الأراذل، و تأخیر الأفاضل». ترجیح دادن افراد ناشایست و نادیده گرفتن افراد شایسته موجب نابودی دولت‌ها و مدیریت‌ها می‌شود (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۸۴).

عدالت در نظام مدیریتی به تعریفی که گذشت (هر چیزی را در جای خود قرار دادن)، حکم می‌کرد تا حضرت علی ﷺ این اصل را در تمام اجزای نظام مدیریتی خود به‌کار گیرند. در مجموع، هر قدر میزان شایستگی یک مدیر یا کارمند در کار خاص خود بالاتر باشد، تخصص او در آن کار نیز بالاتر است، و شایستگی هر کاری مخصوص خود آن کار است. اگر کارگزاران دارای عجز و ناتوانی بوده و از عهده‌ امر آن گونه که شایسته است، بر نیایند، کارها رو به فساد و تباهی رفته، امور به جای اصلاح و پیشرفت، مسیر قهقراپی می‌پیمایند و این نتیجه رعایت نکردن اصل «لیاقت و شایستگی» است (صبغیان، ۱۳۸۰).

اگر در سازمان تقسیم کار بر اساس اصل «شایسته‌سالاری» صورت نگیرد، طبق نظریه «برابری» موجب تنش در کارکنان می‌شود و برای کاهش این تنش برانگیخته خواهند شد تا عدالت را برقرار کنند. بدین‌روی، مولا علی ﷺ در سفارش خود به مالک/اشتر می‌فرماید:

... ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ، فَاسْتَعْمِلْهُمْ [اخْتِبَارًا] اخْتِبَارًا وَ لَاتُوَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَ أُثْرَةً؛ فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعْبِ الْجُورِ وَ الْخِيَانَةِ وَ تَوْخُّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَ الْخِيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبَيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَ الْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُنْقَدَّمَةِ؛ فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا وَ أَصْحَ أُعْرَاضًا وَ أَقَلُّ فِي الْمَطَامِعِ [إِسْرَافًا] إِسْرَافًا وَ أَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا (نهج البلاغه ن ۵۳)؛

... سپس در امور کارگزارانت نیک‌بنگر، و آنان را پس از آزمایش به کار برگمار، نه از روی خاطرخواهی و استبداد رأی، که این دو از شاخه‌های ستم و خیانتند. و کسانی را برگزین که اهل تجربه و آزرم و از خاندان‌های صالح و در اسلام، صاحب سابقه باشند، که اخلاق ایشان کریمانه‌تر است، و ذاتشان درست‌تر، و کمتر در پی برآوردن آزمندی‌های خود می‌روند و بیشتر به عواقب کارها نظر دارند.

بنابراین، نتیجه‌ای که از این مطالب به دست می‌آید آن است که یکی از اساسی‌ترین شروط موفقیت یک سازمان گماردن افراد شایسته و لایق در رأس امور و مسئولیت‌های حساس است؛ یعنی تقسیم کار و گزینش عادلانه نیروی انسانی بر اساس نظام عادلانه شایسته‌سالار به عبارت دیگر، هر چیزی را در جای خود قرار دادن. پس تقسیم کار عادلانه (عدالت توزیعی) بر انگیزش منابع انسانی در سازمان تأثیر مستقیم دارد.

تأثیر عادلانه بودن در پرداخت‌ها بر انگیزش

یکی دیگر از عناصر عدالت توزیعی عادلانه بودن در پرداخت‌هاست. یکی از پرداخت‌هایی که در سازمان انجام می‌گیرد حقوق کارکنان است که جزو مؤلفه‌های عدالت توزیعی به شمار می‌آید. «عدالت توزیعی» عبارت بود از: «ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها. همچنین طبق نظریه «برابری»، اگر کارکنان احساس کنند با آنها بی‌عدالتی شده است برانگیخته خواهند شد و واکنش نشان خواهند داد. سازمان‌ها در مقابل خدمات کارکنان، حقوق و مزایایی برای آنان در نظر می‌گیرند. اگر سازمان بتواند «حقوق و مزایای کافی» در اختیار کارکنان خود قرار دهد و نیازهای مادی‌شان را تأمین کند، آنان با انگیزه و روحیه‌ی بهتری کار می‌کنند، و طبعاً سعی و تلاش خود را برای دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر به کار خواهند گرفت. از دیدگاه امام علی علیه السلام کارکنان باید از حقوق مادی کافی برخوردار باشند؛ زیرا بهره‌مندی کارگزاران از درآمد مناسب، برای پیشگیری از فساد، و ایجاد زمینه‌های اصلاح امری ضروری است (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۳۶). بدین‌روی، در یکی از بندهای عهدنامه‌ی مالک/اشتر می‌فرمایند: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَ غِنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳)؛ روزی‌های آنها را فراخ دار؛ زیرا این کار آنها را در اصلاح خویش تقویت می‌کند، و بی‌نیازشان می‌سازد تا به مالی که در اختیار دارند دست نکشایند.

در این فراز از نامه‌ی حضرت، نکات قابل تأملی وجود دارد که حضرت توجه جناب مالک را به پرداخت حقوق کافی و به وجود آوردن زمینه‌ی سالم برای امرار معاش کارگزاران جلب می‌نمایند؛ زیرا کارکنان در صورتی می‌توانند با انگیزه‌ی کافی، وقت و نیروی خود را جهت اهداف سازمان و جامعه صرف کنند که مدیران و مسئولان هم متقابلاً نیازمندی‌های آنان را در رابطه با هزینه‌های زندگی تأمین نموده، پاسخ‌گو باشند و در این صورت، آثار مثبتی بر آن مترتب می‌شود که یکی از این آثار ایجاد انگیزش در کارکنان است. اگر بعکس، مدیر و دولت‌مردان نسبت به هزینه‌های زندگی کارمندان و کارگزاران خود عدالت را رعایت نمایند و به آن توجهی نداشته باشند خواه ناخواه انحرافات قطعی برای بسیاری از کارمندان و کارگزاران به‌وجود خواهد آمد؛ نظیر غیبت، کاهش عملکرد، از کار زدن و گرفتن رشوه و حق حساب که همه‌ی این آثار دلیل بر ادراک نبود عدالت است (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۴۵-۴۷). پس اگر می‌خواهیم سازمان و جامعه‌ی سالمی داشته باشیم باید مدیران و مسئولان به این نکته توجه داشته باشند.

کم‌توجهی مدیران به حقوق کارکنان و اجتناب از بهره‌گیری از تسهیلات و خدمات متعارف، ظلمی نابخشودنی است که قطعاً نه تنها در سلب توفیق از مدیر و نارضایتی کارکنان تأثیر بسزایی دارد، بلکه در عرضه‌ی کار درست و بی‌کم‌وکاست از سوی کارمندان، خلل ایجاد می‌کند؛ زیرا کارمندی که از یک‌سوی، هم و غم تأمین نیازهای اولیه و ضروری زندگی را دارد و از سوی دیگر، اقساط وام وی ماهیانه به تأخیر می‌افتد، قهراً نمی‌تواند با خاطری آسوده به محل کار آمده، وظایف خویش را به بهترین وجه انجام دهد (عطاران طوسی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۷-۲۳۸). بدین‌روی، مولا علی علیه السلام به مالک/اشتر چنین می‌فرمایند: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ»؛ روزی‌های آنها را فراخ دار. از نگاه آن

حضرت، حقوق و تسهیلات مناسب و عادلانه‌ای که بتواند نیازهای آنان را برآورده سازد، ضرورتی است اجتناب‌ناپذیر که شایسته است مسئولان دستگاه‌های دولتی و خصوصی در این خصوص، مطابق شئون کارکنان، اقدام لازم را به عمل آورند (همان، ص ۲۳۸). از دیدگاه مولا علی علیه السلام، توجه و اهتمام به نیازهای مادی کارکنان، آثار و نتایج فراوانی در پی دارد. طبق فرمایش آن حضرت در عهدنامه مالک اشتر، «زمینه‌ساز اصلاح کارمند» و «مانع اختلاس» از نتایج توجه به نیازهای مادی کارکنان است که حضرت می‌فرماید: «فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ وَ غِنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳)؛ روزی‌های آنها را فراخ دار؛ زیرا این کار آنها را در اصلاح خویش تقویت می‌کند، و بی‌نیازشان می‌سازد، تا به مالی که در اختیار دارند دست نکشایند. وقتی کارمند احساس کند مدیر از هیچ تلاشی برای ادای حقوق و تسهیلات وی فروگذار نمی‌کند با علاقه و تلاش بیشتر کار می‌کند و خود را ملزم به بهره‌گیری صحیح از تمام لحظات در محل می‌نماید.

تأثیر عادلانه بودن توزیع پاداش‌ها و اعمال تنبیهات بر انگیزش

یکی دیگر از عناصر عدالت توزیعی، که تأثیر بسزایی بر انگیزش کارکنان در سازمان دارد، عادلانه بودن پاداش‌ها در سازمان است. تشویق و قدردانی از کارکنان کوشا و خدوم و نیز تنبیه و مجازات کارمندان کاهل و شرور، از مختصات مهم یک نظام اداری است که در حکومت پنج ساله امیرالمؤمنین علیه السلام تبلور ویژه‌ای داشت. ایشان کارگزاران متجاوز را با صلابت و عدالت مجازات می‌نمودند و از مسئولان متعهد، با رحمت و شفقت قدردانی می‌کردند. (مردانی، ۱۳۹۰). بدین‌روی، حضرت در نامه ۵۳ خود به جناب مالک اشتر در زمینه تشویق و تنبیه عادلانه می‌فرماید:

فَأَفْسَحْ فِي أَمْوَالِهِمْ وَ وَاصِلْ فِي حُسْنِ التَّنْأَةِ عَلَيْهِمْ وَ تَعَدِّدْ مَا أَبْلَى ذُؤُوبَ الْبَلَاءِ عَنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ وَ تَحْرِضُ النَّاْكَلَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ (نهج‌البلاغه، ن ۵۳)؛

میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی‌درپی آنها را تشویق کن و کارهای مهمی را که انجام داده‌اند برشمار؛ زیرا یادآوری کارهای نیک آنها، دلیرشان را (به کوشش و حرکت بیشتر) برانگیزاند و از کارمانده‌ها به خواست خدای (به کار و تلاش) ترغیب سازد.

از این عبارات حضرت، برداشت می‌شود که تشویق عادلانه و تنبیه بر انگیزش سپاهیان اثر مثبت دارد و باعث روحیه گرفتن سپاهیان می‌گردد.

بدون تردید، در نظامی که بر پایه عدالت بنا شده، قدردانی از نیکوکار و مجازات خلاف‌کار ضروری و بایسته است؛ زیرا وقتی حاکم و مدیر جامعه اسلامی رفتارهای شایسته را نادیده بگیرد و از اعمال ناشایست چشم‌پوشد، در واقع، میان امانت‌دار و خیانت‌کار مساوات برقرار کرده و این همان بی‌عدالتی است. این (برابری میان خدمت‌گزار و تبه‌کار) انگیزه خدمت‌گزار را سست می‌کند و انگیزش بدکردار را می‌افزاید (مردانی، ۱۳۹۰). روشن است که اگر مدیریت سازمان حساسیت لازم را نسبت به عملکرد کارمندان نداشته باشد و کارمندان شایسته را تشویق نکند به طور طبیعی، انگیزه خدمت‌گزاری و امانت‌داری سست شده، وجدان کاری در میان نیروها از میان خواهد رفت

(عباس نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۵۲). از این رو، امیرمؤمنان علیه السلام در سفارش به فرماندار ارشد خود (مالک اشتر) به این اصل مدیریتی توجه داده و می‌فرماید:

و لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ؛ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَذْرِيبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الْزِمَ كُلًّا مِنْهُمَا مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ (نهج البلاغه، ن ۵۳)؛

هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می‌شود نیکوکاران در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند و بدکاران به عمل بدشان تشویق گردند. هر یک از اینها را مطابق کارشان پاداش بده.

پس به عقیده مولای متقیان علی علیه السلام برقراری یک نظام عادلانه تشویق و تنبیه و رعایت قسط در اجر و پاداش عامل انگیزش مهمی در افراد به شمار می‌آید. حضرت در این روایت می‌فرماید که اولاً، نباید نیکوکار و بدکار، وظیفه‌شناس فعال و غیرفعال، به یک دید نگاه شوند، چه در قدرانی و تشکر و چه در حقوق و مزایا و چه در پاداش و تنبیه. ثانیاً، پاداش خوب و بد هر کس باید به خود او داده شود. ثالثاً، پاداش خوب و بد هر کس را به اندازه کار او در چارچوب مقررات مشخص شده باید داد.

«وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى» (نجم: ۳۹)؛ و اینکه برای آدمی جز آنچه به کوشش خود کرده، بهره‌ای نیست. ضرورت برقراری چنین نظامی به نتایجی منجر می‌شود: اطاعت فرمان خدا و تبعیت از موازین اسلام؛ تحریک و تشویق و انگیزش کارکنان. از سوی دیگر، عدم پابندی به نظام عادلانه و نبود نظام الهی تنبیه و پاداش موجب دل‌سردی و بی‌میلی و از بین بردن انگیزه افراد فعال و وظیفه‌شناس می‌شود و در مقابل، بدکاران، و غیرفعال‌ها را به ادامه رویه‌شان تشویق می‌کند (صباغیان، ۱۳۸۰).

هرچند سیره امام علی علیه السلام در توزیع امکانات و اموال عمومی، توجه به اصل «برابری همگانی بر پایه حق برابر همه اعضای جامعه» بود، اما آن حضرت در توزیع درآمدها، تفاوت استحقاق‌های افراد را، که ناشی از ارزش متفاوت کار و تلاش‌شان بود، نادیده نمی‌گرفتند. در سفارش خود به مالک اشتر می‌فرماید:

ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَلْبَسَ، وَ لَاتَتَّصِمَنَّ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَىٰ غَيْرِهِ، وَ لَاتَقْتَصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ، وَ لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا وَ لَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا» (نهج البلاغه، ن ۵۳)؛

آگاه شو که هر کس چه اندازه تلاش کرده و رنج دیده است، و تلاش‌ها و سختی‌های هیچ کس را به حساب دیگری مگذار، و در تشویق و پاداش او به اندازه رنجی که دیده و زحمتی که کشیده کوتاهی روا مدار، و شرف و بزرگواری هیچ کس تو را بر آن ندارد که رنج‌های کوچک او را بزرگ شماری نیز حقارت هیچ کس تو را بر آن ندارد که تلاش‌ها و محنت‌های بزرگی را او دیده است، کوچک به حساب آوری. حضرت در این قسمت، به نکته مهمی درباره استحقاق‌های افراد اشاره می‌فرماید و آن این است که استحقاق و پاداش و تشویق افراد باید متناسب با رنج و زحمتی باشد که متحمل شده‌اند، نه متناسب با مقام آنها؛ یعنی چنین

نباشد که کسی که دارای مقام است ولی زحمت کمی کشیده پاداش زیادی دریافت دارد و بعکس (صباغیان، ۱۳۸۰). این مطلب همان معنای «عدالت توزیعی» است که حضرت به آن اشاره کرده‌اند و طبق نظریه «برابری»، اگر کارکنان ملاحظه کنند که تلاش‌هایشان بی‌نتیجه است و ارتباطی میان تلاش و ترقی خود ادراک نکنند، و از شغل خویش و روابط حاکم بر محیط کاری رضایت نداشته باشند، ممکن است نوعی رخوت و ناامیدی در سازمان شیوع پیدا کند. در واقع، ادراک بی‌عدالتی اثر مخربی بر روند توسعه سازمانی دارد؛ زیرا اهتمام و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستادهای سازمان موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین، رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. پس توجه به تشویق‌ها و پاداش‌های مادی و مالی و جبران خدمات برای کارگزاران نظام اسلامی نه تنها مذموم نیست، بلکه برای پیشرفت و اداره امور مسلمانان و حکومت اسلامی امری ضروری محسوب می‌شود.

جمع بندی و نتیجه گیری

«عدالت توزیعی» بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها است. به بیان دیگر، حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند عدالت توزیعی گویند. عدالت توزیعی، صرفاً، محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست؛ بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی (ارتقا، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکرد) را دربر می‌گیرد؛ فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و آن را جهت‌دستیابی به اهدافی هدایت می‌نماید، «انگیزش» (Motivation) گفته می‌شود. رفتار فرد به وسیله انگیزه‌ها (motives) هدایت می‌شود و هدف‌ها که نسبت به فرد جنبه خارجی دارند، انگیزه‌هایی را که در فرد وجود دارد را ارضاء می‌کنند.

بر اساس روایات و آموزه‌های اسلامی مخصوصاً کتاب شریف *نهج البلاغه* عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی در سازمان تأثیر بسزایی دارد. با بررسی عادلانه بودن عناصر عدالت توزیعی که عبارت است از: تقسیم کار و گزینش عادلانه نیروی انسانی، عادلانه بودن پرداخت‌ها و توزیع پاداش‌ها و اعمال تنبیهات بر انگیزش، روشن شد که عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی تأثیر مستقیم می‌گذارد.

منابع

قرآن کریم، ۱۳۸۱، ترجمه آیت الله مشکینی، قم، الهادی.

نهج البلاغه، ۱۳۸۶، ترجمه حسین انصاریان، تهران، پیام آزادی.

آقایروز، علی، ۱۳۸۲، «متغیرهای اساسی در انگیزش کارکنان از منظر اسلامی»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ش ۳۷، ص ۱۱۰-۱۲۳.

ابن ابی الحدید، عبدالحمید بن هبه‌الله، ۱۴۰۴ق، *شرح نهج البلاغه لابن ابی الحدید*، قم، مکتب آیه‌الله مرعشی نجفی.

امیری، علی نقی، ۱۳۹۴، *ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج البلاغه*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

ایزدی، جهانخش، ۱۳۸۵، «آیین عدالت در آیین امام علی علیه السلام»، *راهبرد یاس*، ش ۷، ص ۲۱۱-۲۲۸.

برومند، زهرا، ۱۳۷۷، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، پیام نور.

جمشیدی، ناصر و همکاران، ۱۳۹۲، «طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر

خبرگان»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره یازدهم، ش ۳، ص ۵۱-۷۵.

حکیمی، محمدرضا و همکاران، ۱۳۸۰، *الحیة*، ترجمه احمد آرام، ۶ جلد، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

خدمتی، ابوطالب و همکاران، ۱۳۸۱، *مدیریت علوی*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

رابینز، استیفن پی، ۱۳۷۶، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

_____، ۱۳۷۴، *مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و

پژوهش‌های بازرگانی.

راغب اصفهانی، حسین بن محمد؛ ۱۴۱۶ق، *المفردات الفاظ القرآن*، دمشق، دارالقلم.

رضائیان، علی، ۱۳۸۴، انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران، سمت.

_____، ۱۳۹۰، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.

_____، ۱۳۸۵، *مدیریت رفتار سازمانی* (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، چ دوم، تهران، دانشگاه تهران.

_____، ۱۳۸۹، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، چ دهم، تهران، سمت.

زبیدی، محمد مرتضی، ۱۳۰۶ ق، *تاج العروس*، بیروت، مکتبه‌الهیة.

سبحانی‌نژاد، مهدی و همکاران، ۱۳۸۹، رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)، تهران، یسطرون.

سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۹، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، سمت.

صباغیان، علی، ۱۳۸۰، «بررسی ایجاد انگیزه از دیدگاه اسلام با تکیه بر نهج البلاغه»، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ش ۲۳ و ۲۴،

ص ۲۳۴-۲۵۴.

طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۳۷۴، *المیزان*، ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، چ پنجم، قم، جامعه مدرسین.

طبرسا، غلامعلی، و همکاران، ۱۳۸۹، «عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در یک بیمارستان سازمانی»، *طب نظامی*، ش ۲،

ص ۹۳-۹۹.

عباس‌نژاد، محسن، ۱۳۸۹، *سیره مدیریتی امام علی علیه السلام*، مشهد، بنیاد قرآنی حوزه و دانشگاه.

عطاران طوسی، علی اصغر، ۱۳۸۴، *نقش و حقوق کارکنان در سازمان‌ها از دیدگاه امام علی علیه السلام*، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.

غفوری، محمدرضا و همکاران، ۱۳۸۸، «بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر

اصفهان»، *مطالعات روان‌شناختی*، دوره پنجم، ش ۴، ص ۱۲۹-۱۴۹.

فصیحی، امان‌الله و همکاران، بی‌تا، *نظم و انضباط اجتماعی در اسلام و شاخص‌های آن*، تهران، مرکز بررسی راهبردی ریاست جمهوری.

قوچانی، محمود، ۱۳۷۴، *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت (شرح عهدنامه)*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مختاریان‌پور، مجید، ۱۳۸۷، «بررسی موانع ادراکی تحقق عدالت در سازمان: تحلیلی منطقی»، *برداشت دوم*، ش ۸، ص ۱۶۳-۲۰۰.

مردانی، مهدی، ۱۳۹۰، «جایگاه تشویق و تنبیه در مدیریت علوی ﷺ با تأکید بر نهج البلاغه»، پژوهش‌های نهج البلاغه، ش ۳۱، ص ۱۵۳-۱۷۳.

مطهری، مرتضی، ۱۳۷۶، مجموعه آثار، ۲۷ جلد، تهران، صدرا.

معمارزاده، غلامرضا و رضا خدایی محمودی، ۱۳۸۸، «طراحی الگوی عدالت سازمانی اثربخش برای سازمان‌های دولتی ایران»، پژوهش‌های مدیریت، ش ۸۲، ص ۴۹-۶۵.

نادری قمی، محمدمهدی، ۱۳۹۶، طراحی و تبیین سیاست‌های کلی اقتصادی عدالت‌محور با رویکرد اسلامی، قم، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی ﷺ.