

عنوان مقاله: چارچوبی جدید برای ارزیابی عدالت سازمانی با استفاده از وجوه چهارگانه سازمان در کارت امتیازی متوازن

محمدجواد حضوری^۱ - محمدعلی سرلک^۲ - علی اصغر
پور عزت^۳ - نسرين محمد علی پور

دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۲۲

پذیرش: ۱۳۹۲/۹/۲۴

مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه و ۱۶ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

تمایل روزافزون به مباحث مربوط به سازمان‌های نوظهور و آوازه بسیار آنها، مدیران بسیاری از سازمان‌های امروزی را به سوی استقرار یکی از انواع آن سوق داد و بسیاری نیز مدعی نیل به موفقیت در ایجاد سازمان‌های مذکور هستند. وجود شاخص‌هایی برای تأیید یا رد صحت ادعاهای مذکور، یکی از موضوع‌هایی است که باعث می‌شود مدیران از نمادینه کردن مفاهیم اجتناب کنند و به سوی نهادینه کردن آنها گام بردارند. سازمان عدالت‌محور یکی از انواع سازمان‌های جدید و پرطرفدار کنونی است که در معرض این آسیب قرار دارد. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگویی برای ارزیابی میزان استقرار عدالت در سازمان بود که با استفاده از وجوه چهارگانه سازمان در الگوی کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون تحقق می‌یافت. در پژوهش حاضر با استفاده از ادبیات پیشین، شاخص‌های ابعاد عدالت سازمانی استخراج گردید و به طور فرضی، هر یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر با یک منظر از مناظر سازمان در کارت امتیازی (رشد و یادگیری، فراگردهای داخلی، مالی و مشتری) در نظر گرفته شد. سپس برای تعیین اینکه هر یک از شاخص‌های عدالت به کدام منظر تخصیص یابد، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در اختیار خبرگان و اساتید رشته مدیریت در دانشگاه‌های تربیت مدرس، تهران، امام صادق (ع) و پیام نور قرار گرفت. انتخاب اساتید با روش گلوله برفی انجام شد و در نهایت، از بین اساتید منتخب، هجده نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. پس از برگزاری دو دور دلفی و کسب ضریب توافق کندانال قابل قبول، اشباع نظری حاصل و چارچوب ارزیابی عدالت سازمانی طراحی گردید. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی توسعه‌ای، به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و به لحاظ راهبرد، از نوع دلفی است. همچنین به لحاظ تمرکز بر سازمان‌ها و ویژگی‌های سازمان عدالت‌محور، بر سطح کلان سازمانی دلالت دارد و نتایج حاصل از آن در سطح کلان سازمان، استنادپذیر است.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی، عدالت اطلاعاتی، کارت امتیازی متوازن.

۱. دکتری خط‌مشی‌گذاری،
استادیار دانشگاه پیام نور

Hozoori@yahoo.com

۲. دکترای مدیریت دولتی،
استاد گروه مدیریت دولتی
دانشگاه پیام نور

sarlak1@yahoo.com

۳. دکتری خط‌مشی‌گذاری
دولتی، استاد گروه مدیریت
دولتی، دانشکده مدیریت
دانشگاه تهران

pourezzat@uc.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری
مدیریت دولتی، گرایش
منابع انسانی، دانشگاه پیام نور
(نویسنده مسئول)

Alipour6060@gmail.
com

چارچوبی جدید برای ارزیابی عدالت سازمانی با استفاده از وجوه چهارگانه سازمان در کارت امتیازی متوازن

مقدمه

با اینکه اولین پژوهش‌ها درباره عدالت در اوایل دهه ۶۰ میلادی انجام شده، بیشتر بررسی‌های مربوط به عدالت در سازمان‌ها، در دهه ۹۰ انتشار یافته است (Cohen Charash & Spector, 2001, 280). بررسی‌های مذکور با آثار آدامز درباره نظریه برابری آغاز شده است (Adams, 1963-1965, 423).

در علوم اجتماعی، عدالت مفهوم منطقی مهمی است. عملی عادلانه محسوب می‌شود که فرد عادلانه بودن آن را بپذیرد و بر همان اساس نیز واکنش نشان دهد. راولز از عدالت به منزله فضیلت بی‌طرفی - نه به مفهوم صفت فرد - سخن گفته است.

یعنی عدل صفتی وضعی است که بر اساس آن، اصول عدالت گزینش می‌شود. به اعتقاد راولز، عدالت و اصول آن ساخته انسان است و باید راهی برای نیل به آن‌ها یافت.

جوهر اندیشه راولز «عدالت به مثابه انصاف» است که با تأکید متفاوت در آثار وی بیان شده است. به طور خلاصه، انصاف بر روش اخلاقی نیل به اصول عدالت دلالت دارد و عدالت به نتایج تصمیم‌گیری منصفانه مربوط می‌شود (Rawls, 1957, 653-662; 1958, 164-194; 1985, 223). (251)

عدالت در جنبه‌های گوناگون مانند عدالت اجتماعی، عدالت اقتصادی، عدالت سیاسی، عدالت قضایی و عدالت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

در پژوهش حاضر، عدالت سازمانی مورد توجه است و تلاش شده است با استفاده از تعاریف و ویژگی‌های ابعاد عدالت سازمانی چهاربعدی (توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی) و با بهره‌گیری از چهار منظر سازمان در الگوی ارزیابی کارت امتیازی متوازن (رشد و یادگیری، فراگردهای داخلی، مشتری و مالی) الگویی برای ارزیابی آن طراحی گردد.

بسیاری از پژوهشگران از جمله (Cremer 2005) معتقدند عدالت "درون مایه غالب زندگی سازمانی" است. در این دیدگاه فرض می‌شود که ادراک کارکنان از عدالت در کلیه فراگردها و اقدامات سازمانی، بر رفتار و نیز پیامدهای کاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. اکثر پژوهشگران نیز درباره طبیعت چندگانه و چندبعدی این ساختار اتفاق نظر دارند (TahirSuliman, 2007, 295).

به اعتقاد (Konovsky 2000) عدالت در سازمان‌ها، موضوعی کلیدی و مهم است. زیرا عدالت سازمانی نقش عدالت در محیط کار را توضیح و تشریح می‌کند. در سازمان‌های سودآور، مدیران، کارمندان و سایر سهام‌داران، همگی به عدالت توجه می‌کنند. زیرا همه آنها به ارزش عدالت اعتقاد دارند و عدالت را به مثابه مبنای کار خود در نظر می‌گیرند تا بتوانند برای دستیابی به نوعی ساختار اجتماعی پایدار، به نفع خود با سایر گروه‌ها تلفیق شوند (Zhang, Nie & Luo, 2009, 182).

(James 1993) عدالت سازمانی را درک منصفانه کارمندان از ستاده خود از سازمان و عکس‌العمل رفتاری آنها به چنین ادراک‌هایی می‌داند و (Greenberg 1987-1996) آن را به منزله مفهومی تلقی می‌کند که ادراک کارکنان از میزان برخورد منصفانه سازمان با آن‌ها و چگونگی اثرگذاری این ادراک‌ها را بر پیامدهای سازمانی (مانند تعهد و رضایت) نشان می‌دهد (Abu Elanain, 2010, 6). (Greenberg 1990) معتقد است مفهوم عدالت سازمانی، با ادراک کارکنان از عدالت در موضوعات مرتبط با کار ارتباط دارد. این موضوع با نظر (Witt 1993) و نظر (Eskew 1993) مطابقت دارد. به اعتقاد (Witt 1993)، مفهوم عدالت سازمانی به ادراک کارمندان از تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی سازمان مرتبط است. به اعتقاد (Eskew, 1993)، ادراک کارکنان از برابری و مساوات در مسائل کاری با نگرش‌ها و رفتارهای آنها مرتبط است (Yılmaz & Tasdan, 2009, 112).

عدالت سازمانی پیامدهای تغییر سازمانی را با روش‌های مورد استفاده برای دستیابی به آن‌ها و ادراک رفتار افراد تحت تأثیر در هم می‌آمیزد (Saunders & Thornhill, 2003, 360). (Tatum et al. 2001-2002) و (Colquitt et al. 2001-2002) نیز تأکید کرده‌اند که عدالت سازمانی با فراگردهای سازمانی مهمی مانند تعهد کارکنان، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد پیوند یافته است. در ضمن، عدالت سازمانی و مسئولیت اجتماعی، ارتباط نزدیکی با فراگردهای رهبری و تصمیم‌گیری دارد (Tatum & Eberlin, 2007, 305).

سیر تکامل مدل‌های عدالت سازمانی

طبقه‌بندی‌های فراوانی برای عدالت مطرح شده است. (Folger & Konovsky (1989 نوعی مفهوم دو بعدی از عدالت را مورد استفاده قرار دادند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای را شامل می‌شد. ابوالانین به نقل از کالکوییت و همکاران (۲۰۰۱) عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای را به عنوان ساختارهایی متمایز و مشخص مورد توجه قرار داده است (Abu Elanain, 2010, 6). به اعتقاد Masterson *et al.* (2000), Cohen *et al.* (2001), Corpanzano *et al.* (2002) سازمانی سه سازه را شامل می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010, 660-677). جالب است تأمل شود که (Greenberg (1993 بعدها مدل چهار عاملی عدالت را پیشنهاد کرد که عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی را شامل می‌شود (Tzafrir & Hareli, 2009, 355).

ابعاد عدالت سازمانی

عدالت توزیعی: به اعتقاد (Kumar (1996 و Hertel *et al.* (2002. عدالت یا انصاف توزیعی، بیانگر عدالت ادراک شده از درآمدهای دریافتی است. در روابط تبادلی، عدالت توزیعی با چگونگی به اشتراک گذاشتن سود و نحوه تقسیم یا تخصیص منافع بین افراد و گروه‌ها سر و کار دارد (R. Duffy & S. Hornibrook, 2003, 684). البته (Admas (1965 معتقد است که عدالت توزیعی بر میزان ارتباط پاداش و تنبیه با عملکرد شغلی متمرکز است (Nirmala & Akhilesh, 2006, 138).

عدالت رویه‌ای: (Baldwin (1996 - Tang & Sarsfield و نیز (1998) Mossholder *et al.* معتقدند که عدالت رویه‌ای، با منصفانه بودن فراگردهای اتخاذ تصمیم ارتباط دارد. اگر در فراگردهای اقتباس یا انجام کار، با کارکنان محترمانه و با ادب برخورد شود، آن‌ها احساس می‌کنند که تأیید شده‌اند و حتی پیامدهای غیردلخواه را نیز راحت‌تر می‌پذیرند. پیامدهای عدالت رویه‌ای عبارت است از تعهد سازمانی، اعتماد، رضایت، همگامی با تصمیم‌ها و عملکرد (TahirSuliman, 2007, 295).

عدالت مراوده‌ای: (Bies & Moag (1986 بعد اجتماعی عدالت رویه‌ای را «عدالت مراوده‌ای» نامیده‌اند (Yılmaz & Tasdan, 2009, 114) که به وجه انسانی فراگردها و ضوابط سازمانی مربوط می‌شود. یعنی شیوه رفتار مدیران و تصمیم‌گیرندگان با افراد را مورد توجه قرار

می‌دهند. عدالت مراددهای با فراگرد ارتباطی میان منبع و گیرنده عدالت مرتبط است و بر اهمیت ادب و نزاکت، درست‌کاری و احترام متقابل تأکید دارد (Klendaue & Deller, 2009, 32). عدالت مراددهای در مدل‌های چهار عاملی به دو عامل عدالت اطلاعاتی و بین فردی تقسیم می‌شود. عدالت اطلاعاتی: به اعتقاد (Greenberg (1990); Bies & Shapiro (1988); Bies (1986) (Tyler & Bies (1990) & Shapiro (1993) عدالت اطلاعاتی، بر وضع و توضیح رویه‌های تصمیم‌گیری تمرکز دارد. (Colquitt *et al.* (2001) نیز معتقدند که در این بعد عدالت سازمانی، بر تعاریف و تفاسیر اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی جنبه‌های ساختاری فراگردها و چگونگی وضع آن‌ها تأکید می‌شود (Nabatchi, BlomgrenBingham & Good, 2007, 151).

عدالت بین فردی: به اعتقاد رگو و همکاران (۲۰۰۹) عدالت بین فردی، به میزان برخورد مؤدبانه و محترمانه افراد مافوق با سایرین مربوط می‌شود (Rego, Cunha & Pinho, 2009 103). در حالی که آوری و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که عدالت بین فردی به ادراک کارمندان از رفتار منصفانه تصمیم‌گیرندگان سازمانی با آن‌ها برمی‌گردد (Avery, Tonidandel, Volpone & Raghuram, 2010, 136).

مناظر چهارگانه سازمان در مدل کاپلان و نورتون

روبرت کاپلان و دیوید نورتون با چاپ مقاله‌ای با عنوان "سنجه‌هایی که محرکه‌های عملکردند" کارت امتیازی متوازن^۱ را به منزله ابزار مدیریتی نوینی برای ارزیابی عملکرد و ارتقاء یادگیری راهبردی سازمان معرفی کردند. سپس یک سال بعد در مقاله‌ای با عنوان "راهنمای ارزیابی متوازن"، مدل اولیه خود را ارتقا بخشیدند و تلاش کردند با روشی مبتنی بر ترسیم روابط علی و معلولی، از این مدل برای اجرا و مدیریت خطمشی‌ها استفاده کنند. در این مرحله، کارت امتیازی متوازن به مثابه ابزاری برای ترجمه عملیاتی راهبردها، برای فراگرد خطمشی‌گذاری مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور، کارت امتیازی متوازن از چهار منظر فراگرد داخلی، مالی، رشد و یادگیری و مشتری، به بیان چشم‌اندازها و راهبردهای سازمان، در قالب برنامه‌های عملیاتی می‌پردازد و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌کند (Kaplan & Norton, 1992-1993).

به اعتقاد آکرمنس (۲۰۰۰)، هدف از توسعه مدل کارت امتیازی متوازن، تهیه عوامل مهم موفقیت برای مدیران و ایجاد هم‌سویی بین عملکرد و راهبرد کلی سازمان است. به اعتقاد نورتون و کاپلان، کارت امتیازی متوازن، ابزاری را برای هدایت سازمان در رقابت‌پذیری فراهم می‌کند. نظام مدیریتی

1. Balanced Scorecard (BSC)

کارت امتیازی متوازن، ترکیبی از معیارهای ارزیابی عملکرد است که شاخص‌های عملکرد گذشته، جاری و آینده را شامل می‌شود و با رصد آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می‌افتد، بینش و دید همه‌جانبه‌ای را به مدیران سازمان می‌دهد (فلاح شمس لیالستانی، راجی و خواجه‌پور، ۱۳۹۲، ۸۳).

به زعم بنتس و همکاران؛ روش ارزیابی عملکرد متوازن یا کارت امتیازی متوازن، طی دهه‌های بعد توسط نورتون و کاپلان تغییر نام یافت و "نظام مدیریت راهبردی" نامیده شد. زیرا این روش علاوه بر ارزیابی عملکرد، به مثابه چهارچوبی برای تدوین راهبرد و کنترل نحوه اجرای راهبرد نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. به اعتقاد آن‌ها کارت امتیازی متوازن، باعث توازن میان ابعاد زیر می‌شود:

۱. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت؛

۲. معیارهای مالی و غیرمالی؛

۳. عملکرد داخلی و خارجی (Bentes, Carneiro & Herbert, 2012, 179).

کارت امتیازی متوازن، فنی مدیریتی است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌ها و روند روبه‌رشد یا روبه‌افول سازمان را از زوایای گوناگون بررسی کنند. کارت امتیازی متوازن در ابتدا به مثابه ابزار کنترل تشخیصی مطرح شد، ولی در گذر زمان، کاربری آن به مثابه نظام مدیریت راهبردی مورد تأیید قرار گرفت (Agostino & Michela, 2011, 102).

چهار منظر مورد توجه در کارت امتیازی متوازن موجب می‌شود بین «اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت»، بین «پیامدهای مطلوب مورد نظر و عوامل عملکردی ایجادکننده پیامدها» و بین «معیارهای عینی سخت و معیارهای ذهنی منعطف» هماهنگی ایجاد گردد. منظرهای اولیه کاپلان و نورتون عبارت است از:

(الف) منظر مشتری: استنباط مشتریان از سازمان (از امروز) چگونه است؟

(ب) منظر فراگرد داخلی: سازمان از کدام قابلیت‌های اصلی برخوردار است و کدام یک از آن‌ها را (از امروز) می‌توان گسترش داد؟

(ج) منظر یادگیری و رشد: ظرفیت سازمان برای یادگیری و رشد (در جهت آینده) چیست؟

(د) منظر مالی: روند سود و زیان سازمان چگونه است؟

البته منظرهای دیگری نیز اهمیت دارد که برای نمونه عبارت است از چشم‌اندازهای منابع انسانی، محیط و منظر تأمین‌کنندگان که می‌توان آن‌ها را در منظرهای اولیه ادغام کرد (Foster, Kirsten & Judith, 2010, 281).

الگوی کارت امتیازی متوازن، سازمان را قادر می‌کند که مأموریت و چشم‌انداز خود را در قالب اهداف راهبردی ویژه‌ای در تقاطع چهار منظر یعنی مالی، مشتری، فراگردهای داخلی و رشد و یادگیری

تبیین کند. به محض اینکه اهداف، مناسب تعریف شدند، کارت امتیازی متوازن، سازمان را به توسعه معیارهای اجرایی معقول، اهداف مبنایی، ابتکارات و طرح‌هایی برای برآورده کردن اهداف و رصد اصلاحات دوراندیشانه بلندمدت هدایت می‌کند (رفیع‌پور، ۱۳۹۲، ۵۵).

پیشینه پژوهش

پیامدها و دستاوردهای عدالت سازمانی

عدالت سازمانی، دستاوردها و پیامدهای بی‌نظیری در بهبود رفتار و افزایش عملکرد و ادراک‌های مطلوب و احساسات رضایت‌بخش دارد. از جمله پیامدهای مذکور، ارزیابی عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، فراگردهای منصفانه، تعهد سازمانی، اظهارنظر، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رضایت از دریافتی، رضایت از سرپرست، رفتار شهروندی سازمانی، وجدان کاری، معنویت، حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت مشتری، اعتماد مشتری، تعهد مشتری، کاهش تضاد، رضایت از مذاکره، رضایت از نتایج، ارزش‌های گروهی، نظام‌های جبرانی، هماهنگی در کار گروهی، رفتارهای اخلاقی، نگرش مثبت، قصد ماندن در سازمان و اعتماد سازمانی است. در جدول (۱) برخی از مطالعات مربوط به پیامدهای عدالت سازمانی بیان شده است.

جدول ۱: پیامدهای عدالت سازمانی

ردیف	نتایج مطالعات (پیامدهای عدالت سازمانی)	پژوهشگران
۱	مشارکت در تصمیم‌گیری، تعهد سازمانی، اظهارنظر	Campbell & Finch (2004)
۲	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، ارزیابی عملکرد، رضایت از دریافتی و رضایت از سرپرست	D. Cole & H. Flint (2004)
۳	منافع سازمانی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، هویت اجتماعی و سازمانی	De Cremer D., Van Dijk M. & E. R. Bos A. (2006)
۴	فراگردهای منصفانه، رفتار شهروندی سازمانی	Zoghbi Manrique D. P. (2006)
۵	رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، وجدان کاری، معنویت	T. Bhal, Kanika (2006)
۶	اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، بیان و اظهار نظر	D. Lilly J. & Virick M. (2006)
۷	مشارکت در تصمیم‌گیری	M. Bradley L. (2006)
۸	ارزیابی عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت از نتایج	Chang E. & Hahn J. (2006)

ادامه جدول ۱: پیامدهای عدالت سازمانی

ردیف	نتایج مطالعات (پیامدهای عدالت سازمانی)	پژوهشگران
۹	بیان و اظهار نظر	Nurse, L. & Devonish, D. (2007)
۱۰	ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، اظهار نظر	Slan-Jerusalim, R. & A. Hausdorf, (2007)
۱۱	رضایت مشتری، اعتماد مشتری، تعهد مشتری	Aurier, Ph. & Be´atrice S. M. (2007)
۱۲	رضایت شغلی، عملکرد شغلی	Tahir, Suliman A. M. (2007)
۱۳	رضایت شغلی، تعهد سازمانی	T. Bhal, K. & A. Ansari M. (2007)
۱۴	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده	Aydin, I. & Karaman-Kepeneci Y. (2008)
۱۵	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، فراگردهای منصفانه، کاهش تضاد	Tatum, B. C. & J. Eberlin, R. (2008)
۱۶	تعهد سازمانی، عملکرد گروهی، حمایت دو طرفه، یادگیری گروهی، کیفیت کار گروهی	Dayan, M. & Di Benedetto N. (2008)
۱۷	رضایت از مذاکره، فراگردهای منصفانه، ادراک حمایت سازمانی، رضایت از نتایج، ارزش‌های گروهی	Kass, E. (2008)
۱۸	عملکرد شغلی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، فراگردهای منصفانه، رفتار شهروندی سازمانی، ارزش‌های گروهی، هماهنگی در کار تیمی.	Forret , M. & Sue Love, M. (2008)
۱۹	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی	Rego, A. & E. Cunha, M. & Pinho, C. (2009)
۲۰	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رضایت از نتایج	M. Abu Elanain, H. (2009)
۲۱	حمایت سازمانی ادراک‌شده، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی	Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009)
۲۲	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، واکنش نسبت به انتقاد یا اخراج	Klendauer, R. & Deller, J. (2009)
۲۳	رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی	J. Skitka . L. (2009)
۲۴	هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی	Zhang, L. Nie. Ting. & Luo, V. Y (2009)
۲۵	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی	Workma, M. (2009)

ادامه جدول ۱: پیامدهای عدالت سازمانی

ردیف	نتایج مطالعات (پیامدهای عدالت سازمانی)	پژوهشگران
۲۶	عملکرد شغلی	R. Avery, D. & Tonidandel, S. & D. Volpone, S. & Raghuram, A (2010)
۲۷	عملکرد شغلی، تعهد سازمانی	Wang, X., Liao J., Xia D. & Chang, T. (2010)
۲۸	رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد سازمانی	M. Abu Elanain, H. (2010)(b)
۲۹	رضایت شغلی، تعهد سازمانی	M. Abu Elanain, H. (2010) (a)
۳۰	تعهد به روابط قدرت	Hon, H. Y. A., Yang, J. & Lu, L. (2011)
۳۱	ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی	Palaiologos, A. & Papazekos, P. & Panayotopoulou, L. (2011)
۳۲	رضایت مشتری، تعهد مشتری نسبت به خرید مجدد	Lin, Hsin-Hui W., Yi Sh. & Chang, L-K (2011)
۳۳	عملکرد شغلی، رضایت از نتایج	Nasurdin, A. M. & Lay Khuan, S. (2011)
۳۴	رضایت از نتایج	E. Day, N. (2011)
۳۵	رفتار شهروندی سازمانی	Erkutlu, H. (2011)
۳۶	رفتارهای اخلاقی	Fuchs, S. (2011)
۳۷	رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی	Zoghbi Manrique D. P. (2011)
۳۸	رفتارهای اخلاقی	L. Newbert, S. & D. Stouder M. (2011)
۳۹	نگرش مثبت	Shah, N. (2011)
۴۰	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، قصد ماندن در سازمان	Hassan, A. & Hashim, J. (2011)
۴۱	رضایت از نتایج	E. Till, Robert & Karren, Ronal (2011)
۴۲	ارزیابی عملکرد، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی	Farndale, E. & Hope-Hailey V. & Kelliher, C. (2011)
۴۳	اعتماد سازمانی	Crawshaw, J. & Brodbec, F. (2011)

ادامه جدول ۱: پیامدهای عدالت سازمانی

ردیف	نتایج مطالعات (پیامدهای عدالت سازمانی)	پژوهشگران
۴۴	ارزیابی عملکرد، مشارکت در تصمیم گیری	Chen, T., Wu P. & Leung, K. (2011)
۴۵	رضایت شغلی، تعهد سازمانی	L. Miller, C., H. Siegel Ph. & Reinstein, A. (2011)
۴۶	رضایت مشتری، منافع سازمانی، مشارکت در تصمیم گیری، اعتماد سازمانی	Fang, Y-H, Chiu, C. & T. G. Wang, E. (2011)
۴۷	اثر معکوس بر کم کاری	Wang, S. & Yi, X. (2012)
۴۸	رضایت شغلی، تعهد سازمانی	Matthews, C. B., & Jae, J. (2012)
۴۹	رفتار شهروندی سازمانی	G. Lambert, E. & L. Hogan, N. (2013)
۵۰	تعهد سازمانی	Salavati, S. A. O. & Hoseini, S. K. (2013)

روش پژوهش

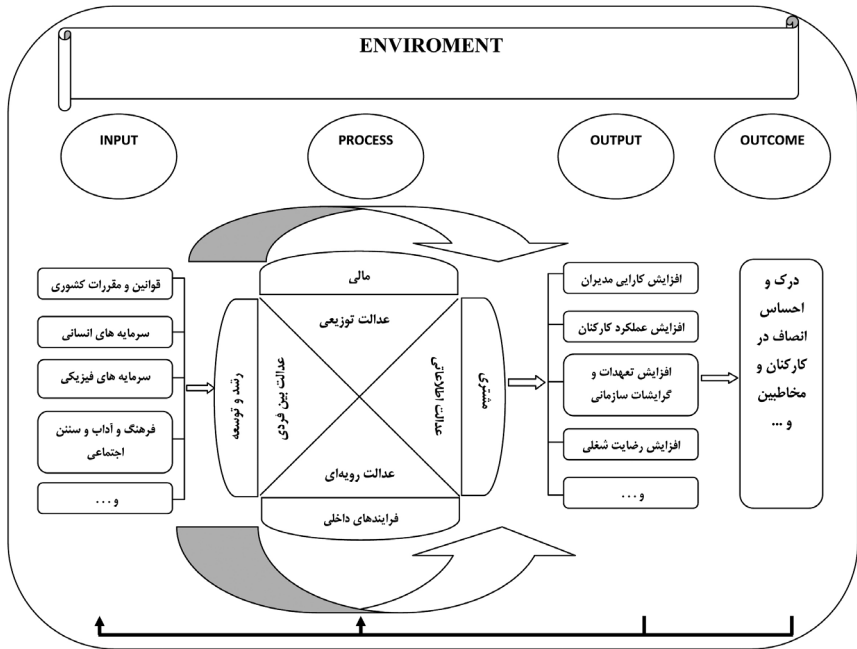
طرح اولیه: از آنجایی که کارت امتیازی متوازن به ارزیابی چهارجانبه سازمان می پردازد، احتمالاً از ظرفیت مناسبی برای ارزیابی سازمان از حیث عدالت برخوردار است. در پرتو ادبیات موضوع می توان با رویکردی کل نگر، سازمان عدالت محور را مورد توجه قرار داد. در رویکرد مذکور، می توان قوانین و مقررات کشوری، سرمایه های انسانی، سرمایه های فیزیکی، فرهنگ و آداب و سنن اجتماعی را به مثابه درون داد (یا ورودی) در نظر گرفت. این ورودی ها باید در مرحله فراگرد، از حیث تأثیر بر تحقق عدالت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

هر یک از ورودی ها در مرحله فراگرد، تحت تأثیر یک یا چند بعد از ابعاد عدالت قرار می گیرد و بعد از پردازش، به مجموعه ای خروجی یا برون داد تبدیل می شود. بر اساس پژوهش های پیشین، برون دادها عبارت است از افزایش کارایی مدیران، افزایش عملکرد کارکنان، افزایش تعهدها و گرایش های سازمانی و افزایش رضایت شغلی. پیامد برون دادها عبارت است از: درک و احساس انصاف در کارکنان و مخاطبان.

بدیهی است که هر یک از پیامدها و برون دادهای مذکور می تواند به مثابه بازخورد، دوباره از مرحله

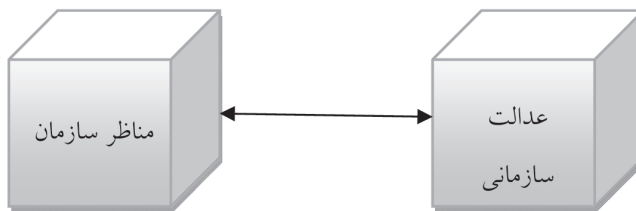
درون داد یا فراگرد وارد این چرخه تحلیل گردد.

در نمودار (۱) الگوی سازمان عدالت‌محور در پرتو رویکردی کل‌نگر ملاحظه می‌شود.



نمودار ۱: الگوی سازمان عدالت‌محور با رویکرد کل‌نگر

الگوی اولیه پژوهش حاضر، در بخش «فراگرد» الگوی سازمان عدالت‌محور بر مرحله فراگرد (پردازش و تبدیل ورودی‌ها به خروجی اصلی یعنی درک و احساس انصاف و عدالت در مخاطبان) تمرکز شده است. برای واکاوی و بررسی این مرحله، هر بعد از ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی با یکی از منظرهای چهارگانه در الگوی کاپلان و نورتون (درکارت امتیاز متوازن) متناظر فرض گردید و در پیل دلفی در معرض داوری قرار گرفت. در نمودار (۲) الگوی اولیه پژوهش ملاحظه می‌شود.



نمودار ۲: الگوی مفهومی پژوهش

- پرسش اصلی پژوهش: پرسش اصلی پژوهش را می‌توان به صورت زیر تدوین کرد: چارچوب مناسب برای ارزیابی عدالت سازمانی، با استفاده از کارت امتیازی متوازن کدام است؟
- برای پاسخ به این پرسش و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش باید تعیین شود که هر یک از جنبه‌های چهارگانه سازمان در الگوی کارت امتیازی متوازن با کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر می‌شود. از این رو، چهار پرسش فرعی تدوین گردید که عبارت است از:
۱. منظر رشد و یادگیری در الگوی کارت امتیازی متوازن، با کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟
 ۲. منظر فراگردهای داخلی در الگوی کارت امتیازی متوازن، با کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟
 ۳. منظر مالی در الگوی کارت امتیازی متوازن، با کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟
 ۴. منظر مشتری در الگوی کارت امتیازی متوازن، با کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟

در بررسی حاضر برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش و طراحی و تبیین الگوی نهایی، از روش دلفی استفاده گردید.

روش دلفی نوعی تبادل نظر گروهی بین مجموعه‌ای از متخصصان و صاحب‌نظران است که از تجربه و دانش کافی درباره موضوع مورد بررسی برخوردار باشند (Tavana & Joglekar, 1996). در این روش، گروهی از خبرگان، آرای خود را درباره یک مسئله بیان می‌کنند و این کار تا دستیابی به اجماع نظری نسبی بین متخصصان ادامه می‌یابد. گرچه این قضاوت جمعی، ظاهراً ذهنی است، ولی از اظهار نظر فردی معتبرتر است و معمولاً نتایج عینی‌تری پدید می‌آید. به عبارت دیگر، دلفی را می‌توان

روشی برای ساختاردهی اظهارنظر فرد در فراگردی گروهی دانست. به طوری که این فراگرد به افراد گروه، به مثابه یک کل اجازه می‌دهد که به گونه مؤثرتری مشکل پیچیده‌ای را حل کنند (پاشایی‌زاد، ۱۳۸۶). مراحل کلی اجرای فن دلفی در نمودار (۳) بیان شده است.



نمودار ۳: مراحل اجرای روش دلفی

در پژوهش حاضر، همان طور که سرمد و همکاران (۱۳۸۵) بیان کرده‌اند، ابتدا شاخص‌های معرف ابعاد عدالت سازمانی، بر اساس تعاریف و پیشینه پژوهش استخراج گردید (عدالت توزیعی ۹ شاخص، عدالت رویه‌ای ۹ شاخص، عدالت بین‌فردی ۱۲ شاخص و عدالت اطلاعاتی ۱۵ شاخص). سپس پرسش‌هایی درباره موضوع برابری (تناظر شاخص‌های عدالت با منظرهای کارت امتیازی متوازن) تهیه و برای خبرگان ارسال گردید تا میزان موافقت خود را بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت مشخص کنند. پس از گردآوری داده‌ها در دور اول، رتبه‌بندی‌های به دست آمده درباره تناظر شاخص‌های عدالت با منظرهای کارت امتیازی متوازن مشخص گردید و سپس پرسشنامه دور دوم تنظیم شد که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی در دور اول بود. در دور دوم از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در صورتی که نظرشان، با رتبه‌بندی به دست آمده مطابقت ندارد، به توجیه تفاوت نظر خود با نتایج دور اول یا تعدیل آن بپردازند. بدین ترتیب، نوعی اجماع نظر درباره تناظر شاخص‌های عدالت با منظرهای کارت امتیازی متوازن حاصل گردید.

جامعه پژوهش خبرگان، برخی اساتید دانشگاه‌های تربیت مدرس، تهران، امام صادق (ع) و پیام نور بودند که در رشته مدیریت دولتی، از پیشینه پژوهشی فراوان و مرتبط با عدالت برخوردار بودند.

برای انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ استفاده شد و جمع‌آوری داده‌ها تا نیل به مرحله اشباع ادامه یافت. چهل نفر از خبرگان دعوت به همکاری شدند که از بین آنها، پنج نفر در دسترس نبودند و پنج نفر نیز از همان آغاز کار از پذیرش پرسشنامه امتناع کردند. نه نفر نیز پرسشنامه را تحویل گرفتند، ولی به تکمیل آن نپرداختند. چهار نفر نیز به پرسشنامه پاسخ ناقص دادند و برای تکمیل آن همکاری نکردند. بنابراین، در نهایت فقط هجده نفر پاسخ‌نامه تکمیل‌شده را عودت دادند.

از ویژگی‌های پرسشنامه دور اول دلفی، علاوه بر کثرت تعداد پرسش‌ها (۱۷۶ مورد)، وضعیت ماتریسی پرسشنامه و نیاز به دقت عمل، تمرکز بالا و صرف وقت نسبتاً زیاد (در حدود ۵۰-۳۰ دقیقه) برای تکمیل آن بود که خود موجب کاهش تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده گردید. پایایی بدان معنی است که آیا روش انتخاب شده، موضوع مورد نظر را به طور دقیق می‌سنجد یا خیر؟ در واقع به این معنی است که داده‌های گردآوری شده، واقعیت را به خوبی نشان می‌دهد و تکرار اندازه‌گیری در شرایط مشابه، ولی در زمان و مکان دیگر، نتایج مشابهی دارد و از خاصیت تکرارپذیری برخوردار است. اصطلاحات و واژه‌ها در چندین نوبت اصلاح گردید تا برداشت‌های غلط و متفاوت از هر واژه حذف شود. همچنین تلاش گردید ابزار اندازه‌گیری از وضعیت ظاهری و درونی قابل قبولی برخوردار باشد. بنابراین، از درج گویه‌های پیچیده پرهیز شد و سعی گردید گویه‌ها تا حد ممکن درک‌پذیر باشد. یکی دیگر از امور برای افزایش پایایی ابزار پژوهش، رعایت گام‌به‌گام و هماهنگ و منسجم همه مراحل پژوهش بود. توجه پرسش‌شوندگان درباره اهداف پژوهش نیز با دقت و طی چند جلسه حضوری انجام گردید. علاوه بر این، خلاصه‌ای از اهداف پژوهش نیز به طور مکتوب در اختیار هر یک از افراد قرار می‌گرفت. برای سنجش هماهنگی درونی پرسشنامه نیز از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد.

منظور از روایی این است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجد. باید اطمینان حاصل کرد که ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه مورد نظر را در جوامع گوناگون به طور یکسان اندازه‌گیری کند. در ضمن، اعتبار محتوی به قضاوت خبرگان منوط است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵). بدین ترتیب، در زمان تدوین پرسشنامه دلفی، از تعاریف ابعاد گوناگون عدالت استفاده گردید. با توجه به تعدد متغیرها، پایایی یا قابلیت اعتماد برای پرسش‌های پرسشنامه دور اول، به تفکیک متغیرهای هر کدام از ابعاد عدالت سنجیده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ، در جدول (۲) به تفکیک ابعاد عدالت بیان شده است.

1. Snowball Sampling

جدول ۲: نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسش‌های پرسشنامه دور اول

ابعاد عدالت	تعداد مورد	آلفای کرونباخ	ارزیابی
عدالت توزیعی	۳۶	۰/۹۵۰	عالی
عدالت رویه‌ای	۳۶	۰/۹۵۸	عالی
عدالت بین فردی	۵۲	۰/۹۷۸	عالی
عدالت اطلاعاتی	۴۸	۰/۹۸۰	عالی

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از تکمیل و بررسی داده‌های دور اول دلفی، میزان شباهت ابعاد عدالت سازمانی با جنبه‌های چهارگانه سازمان در الگوی کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار گرفت. ضریب توافق کندال برای آزمون اول دلفی، در جدول (۳) بیان شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود، توافق بین خبرگان کمتر از ۰/۵ گردید. در نتیجه، انجام دور دوم دلفی برای کسب توافق بیشتر الزامی بود.

جدول ۳: آزمون رتبه‌های کندال پرسشنامه دور اول دلفی

عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت بین فردی	عدالت اطلاعاتی	
۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	تعداد
۰/۲۶۸	۰/۳۰۹	۰/۴۰۹	۰/۳۱۳	دبلیو کندال

بعد از جمع‌آوری پاسخ‌های دور اول، میانگین، انحراف معیار و مد امتیازهای اختصاص یافته به هر یک از جنبه‌های چهارگانه تعیین شد و بیشترین میانگین به منزله بیشترین توافق و تناظر در نظر گرفته شد که در جدول (۴) نمایش داده شده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

شاخص‌های عدالت	مناظر کارت امتیازی	مد	انحراف معیار	میانگین
۱. تقسیم یا تخصیص منافع سازمانی	منظر رشد و یادگیری	۰	۱/۵۸	۱/۴۴
	منظر مشتری	۳	۱/۵۳	۱/۸۹
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۵	۲/۱۱
	منظر مالی	۴	۱/۶۳	۳/۰۶
۲. تقسیم یا تخصیص منابع سازمانی	منظر رشد و یادگیری	۰	۱/۶۱	۱/۶۷
	منظر مشتری	۰	۱/۱۸	۱/۱۱
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۶	۲/۴۴
	منظر مالی	۴	۱/۶۹	۲/۶۱
۳. توزیع و تخصیص شرایط و کالاهایی که بر رفاه کارمندان تأثیر می‌گذارد	منظر رشد و یادگیری	۰	۱/۶۷	۱/۷۲
	منظر مشتری	۰	۰/۸۶	۰/۵۶
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۳۴	۲/۱۷
	منظر مالی	۴	۱/۶۵	۲/۳۹
۴. توزیع درآمدهای کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۰	۱/۶۱	۱/۶۷
	منظر مشتری	۰	۱/۰۲	۰/۷۲
	منظر فراگردهای داخلی	۰	۱/۳۸	۰/۵۶
	منظر مالی	۴	۱/۶۸	۲/۶۷
۵. حقوق کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۶۰	۱/۸۹
	منظر مشتری	۰	۱/۱۱	۰/۷۸
	منظر فراگردهای داخلی	۲	۱/۳۶	۱/۷۲
	منظر مالی	۴	۱/۵۶	۲/۷۸
۶. ترفیع کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۰	۲/۷۲
	منظر مشتری	۰	۱/۰۰	۰/۷۸
	منظر فراگردهای داخلی	۲	۱/۵۱	۲/۰۶
	منظر مالی	۳	۱/۵۰	۲/۱۷
۷. مزایای کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۵۷	۲/۱۱
	منظر مشتری	۰	۰/۹۷	۰/۶۷
	منظر فراگردهای داخلی	۲	۱/۴۱	۱/۶۷
	منظر مالی	۴	۱/۵۱	۲/۹۴

عدالت
توزیعی

ادامه جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

شاخص‌های عدالت	منظور کارت امتیازی	مد	انحراف معیار	میانگین
۸. ساعات کاری	منظر رشد و یادگیری	۰	۱/۷۰	۱/۹۴
	منظر مشتری	۰	۱/۷۸	۱/۷۲
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۲	۲/۳۹
	منظر مالی	۳	۱/۵۶	۲/۲۸
۹. رسیدگی به نیازهای کارکنان و تلاش برای رفع آن‌ها	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۴	۲/۷۲
	منظر مشتری	۰	۱/۵۲	۱/۲۲
	منظر فراگردهای داخلی	۲	۱/۴۵	۲/۲۸
	منظر مالی	۴	۱/۵۶	۲/۲۲
۱۰. وضع رویه‌های تصمیم‌گیری	منظر رشد و یادگیری	۲	۱/۵۳	۲/۳۳
	منظر مشتری	۰	۱/۴۲	۱/۳۹
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۰/۹۲	۳/۵۰
	منظر مالی	۲	۱/۲۰	۱/۴۴
۲. قوانین، مقررات و ضوابطی که مبنای توزیع درآمد است	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۵۰	۲/۱۷
	منظر مشتری	۰	۱/۲۱	۱/۰۶
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۲۸	۳/۰۰
	منظر مالی	۴	۱/۶۰	۲/۱۱
۳. قوانین، مقررات و ضوابطی که مبنای اعطای پاداش و اعمال تنبیه است	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۵۰	۲/۵۶
	منظر مشتری	۰	۱/۰۳	۱/۰۰
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۲۹	۲/۱۷
	منظر مالی	۰	۱/۴۸	۱/۷۸
۴. قوانین، مقررات و ضوابط مربوط به ترفیع کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۲	۲/۴۴
	منظر مشتری	۰	۱/۲۷	۱/۲۸
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۳۹	۳/۰۶
	منظر مالی	۰	۱/۵۴	۱/۴۴
۵. قوانین، مقررات و ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۴۸	۲/۷۸
	منظر مشتری	۲	۱/۴۷	۱/۵۰
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۳۵	۳/۰۶
	منظر مالی	۰	۱/۱۸	۱۱/۱۱
۶. قابلیت پاسخگویی	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۹	۲/۵۰
	منظر مشتری	۴	۱/۶۹	۲/۱۷
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۱۱	۳/۰۶
	منظر مالی	۰	۱/۲۴	۱/۰۰

عدالت
رویه‌ای

ادامه جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

شاخص‌های عدالت	مناظر کارت امتیازی	مد	انحراف معیار	میانگین
۷. انعطاف‌پذیری	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۳۲	۲/۸۹
	منظر مشتری	۳	۱/۴۲	۱/۸۳
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۴۷	۲/۸۳
	منظر مالی	۱	۰/۹۰	۰/۸۹
۸. برخورد توأم با احترام و مؤدبانه با کارمندان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۱	۳/۰۶
	منظر مشتری	۰	۱/۵۵	۰۶/۲
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۴	۲۲/۲
	منظر مالی	۰	۰/۸۸	۷/۸۰
۹. ایجاد فرصت‌های کافی برای اظهارنظر کارکنان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۴	۳/۱۷
	منظر مشتری	۰	۱/۳۸	۱/۶۱
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۵۳	۲/۶۷
	منظر مالی	۱	۰/۶۹	۰/۶۷
۱. در شیوه رفتار مدیران یا تصمیم‌گیرندگان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۴۶	۲/۵۶
	منظر مشتری	۰	۱/۴۱	۱/۷۲
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۲	۲/۵۶
	منظر مالی	۰	۰/۹۴	۰/۷۸
۲. در فراگرد ارتباطی میان منبع و گیرنده رفتار	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۹	۲/۶۱
	منظر مشتری	۴	۱/۵۶	۲/۵۸
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۴۶	۲/۵۶
	منظر مالی	۰	۱/۱۶	۰/۹۴
۳. در بکارگیری آداب معاشرت در مناسبات بین‌فردی	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۴۴	۲/۷۸
	منظر مشتری	۰	۱/۶۳	۱/۹۴
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۵۰	۲/۳۳
	منظر مالی	۰	۱/۰۰	۰/۷۸
۴. در حساسیت‌های رفتاری مربوط به هر یک از افراد	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۳	۲/۶۷
	منظر مشتری	۲	۱/۴۷	۱/۸۳
	منظر فراگردهای داخلی	۰	۱/۴۱	۱/۷۲
	منظر مالی	۰	۰/۸۸	۰/۷۸
۵. در اعطای مزیت‌های اجتماعی	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۴	۲/۶۱
	منظر مشتری	۲	۱/۳۳	۱/۶۱
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۷	۱/۸۳
	منظر مالی	۰	۱/۵۷	۱/۱۱

ادامه جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

شاخص های عدالت	مناظر کارت امتیازی	مد	انحراف معیار	میانگین
۶. در برخورد صاحبان قدرت با کارمند در طول فراگردهای سازمانی	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۵	۲/۴۴
	منظر مشتری	۲	۱/۲۸	۱/۶۷
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۶۲	۲/۵۰
	منظر مالی	۰	۰/۷۷	۰/۶۷
۷. در مشارکت کارمندان در فراگرد تصمیم گیری	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۳	۲/۷۸
	منظر مشتری	۲	۱/۱۳	۱/۲۸
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۴۲	۲/۸۳
	منظر مالی	۰	۱/۲۸	۱/۰۰
۸. در تأمین ارتباطات ضروری و کافی	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۵۸	۲/۵۰
	منظر مشتری	۰	۱/۵۸	۱/۸۳
	منظر فراگردهای داخلی	۳	۱/۵۲	۲/۲۲
	منظر مالی	۰	۰/۷۵	۰/۷۲
۹. در امکان خروج محترمانه از سازمان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۹	۲/۳۹
	منظر مشتری	۰	۱/۳۳	۱/۳۳
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۴۹	۲/۲۸
	منظر مالی	۰	۰/۹۴	۰/۷۸
۱۰. در برقراری یک محیط کاری باز برای همه کارمندان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۳	۲/۸۹
	منظر مشتری	۰	۱/۵۸	۱/۶۱
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۴۵	۲/۷۲
	منظر مالی	۰	۰/۹۲	۰/۸۳
۱۱. در برقراری یک محیط کاری صادقانه برای همه کارمندان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۵	۲/۸۳
	منظر مشتری	۰	۱/۵۸	۱/۶۱
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۵۶	۲/۷۲
	منظر مالی	۰	۱/۱۶	۰/۹۴
۱۲. در برقراری یک محیط پاسخگو به همه کارمندان	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۶۰	۲/۷۲
	منظر مشتری	۰	۱/۵۵	۱/۹۴
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۵۳	۲/۷۲
	منظر مالی	۰	۱/۲۶	۱/۰۶
۱۳. در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۰	۳/۰۰
	منظر مشتری	۰	۱/۲۶	۱/۲۲
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۴۹	۲/۷۲
	منظر مالی	۰	۱/۲۸	۱/۰۰

ادامه جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

	شاخص‌های عدالت	مناظر کارت امتیازی	مد	انحراف معیار	میانگین
عدالت اطلاعاتی	۱. در تعاریف اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۳۵	۳/۰۶
		منظر مشتری	۰	۱/۴۴	۱/۷۸
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۶۷	۲/۲۸
		منظر مالی	۰	۱/۳۸	۱/۳۹
	۲. در تفاسیر اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۳	۲/۸۹
		منظر مشتری	۰	۱/۵۶	۱/۷۸
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۸۵	۲/۳۹
		منظر مالی	۰	۱/۴۰	۱/۲۲
	۳. در دقت اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۴	۲/۸۳
		منظر مشتری	۳	۱/۵۳	۲/۱۱
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۷۱	۲/۳۳
		منظر مالی	۰	۱/۳۸	۱/۳۹
	۴. در تصحیح‌پذیری اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۵۴	۲/۵۰
		منظر مشتری	۰	۱/۵۰	۱/۸۳
		منظر فراگردهای داخلی	۰	۱/۷۶	۲/۰۶
		منظر مالی	۰	۱/۳۳	۱/۳۳
	۵. در انتخابی بودن اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۲	۲/۷۸
		منظر مشتری	۰	۱/۵۰	۱/۵۰
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۷۱	۲/۱۱
		منظر مالی	۱	۱/۳۱	۱/۲۲
	۶. در اخلاقی بودن اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۵۳	۲/۶۷
		منظر مشتری	۰	۱/۶۴	۱/۸۹
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۶۲	۲/۴۴
		منظر مالی	۰	۱/۲۸	۱/۳۳
	۷. در تسهیم اطلاعات	منظر رشد و یادگیری	۴	۱/۳۵	۳/۰۶
		منظر مشتری	۱	۱/۵۳	۲/۰۰
		منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۷۲	۲/۵۶
		منظر مالی	۰	۱/۶۲	۱/۵۰
۸. در افشای اطلاعات به منزله منبع قدرت	منظر رشد و یادگیری	۳	۱/۴۱	۲/۳۳	
	منظر مشتری	۰	۱/۵۳	۱/۶۷	
	منظر فراگردهای داخلی	۴	۱/۶۲	۲/۴۴	
	منظر مالی	۱	۱/۵۰	۱/۴۴	

ادامه جدول ۴: نتایج تحلیل آماری پرسشنامه دور اول دلفی

میانگین	انحراف معیار	مد	منظور کارت امتیازی	شاخص‌های عدالت	
۲/۰۶	۱/۳۹	۲	منظر رشد و یادگیری	۹. در ارزیابی جنبه‌های ساختاری فراگردها	
۱/۷۸	۱/۶۳	۰	منظر مشتری		
۲/۷۲	۱/۷۴	۴	منظر فراگردهای داخلی		
۱/۰۶	۱/۰۶	۱	منظر مالی		
۲/۱۱	۱/۶۴	۰	منظر رشد و یادگیری	۱۰. در چگونگی وضع جنبه‌های ساختاری فراگردها	
۱/۵۶	۱/۵۰	۰	منظر مشتری		
۲/۷۲	۱/۶۰	۴	منظر فراگردهای داخلی		
۱/۱۱	۱/۰۸	۱	منظر مالی		
۲/۱۷	۱/۷۲	۴	منظر رشد و یادگیری	۱۱. در انتقال اطلاعات مربوط به چرایی به کارگیری فراگردها	
۱/۷۲	۱/۵۶	۰	منظر مشتری		
۲/۷۸	۱/۶۶	۴	منظر فراگردهای داخلی		
۰/۹۴	۱/۰۶	۱	منظر مالی		
۱/۹۴	۱/۵۵	۳	منظر رشد و یادگیری	۱۲. در انتقال اطلاعات مربوط به چرایی تقسیم درآمدها به شکل موجود	
۱/۱۷	۱/۱۵	۰	منظر مشتری		
۲/۳۳	۱/۷۱	۴	منظر فراگردهای داخلی		
۲/۵۶	۱/۵۸	۴	منظر مالی		

پس از تکمیل داده‌ها در دور اول، میانگین، انحراف معیار و مد (بیشترین تکرار) امتیازهای اختصاص یافته به هر یک از جنبه‌های چهارگانه، تعیین و بیشترین میانگین به مثابه بیشترین توافق و تناظر در نظر گرفته شد و خلاصه نتایج کار (یعنی اعلام گزینه‌ای که بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده و همچنین میزان انحراف معیار و مد گزینه مزبور) در قالب پرسشنامه دور دوم در اختیار اعضای پنل قرار گرفت و از ایشان خواسته شد تا میزان توافق خود را با انتخاب یکی از سه گزینه مخالفم (۱) تا حدودی موافقم (۲) و کاملاً موافقم (۳) بیان کنند (پرسشنامه الف از دور دوم).

نکته جالب توجه این بود که بر اساس نتایج آماری پژوهش حاضر، شاخص‌های هر یک از چهار مؤلفه (ابعاد عدالت سازمانی) با یک و گاهی دو جنبه از سه جنبه رشد و یادگیری، فراگردهای داخلی و مالی متناظر بود. ولی هیچ یک از شاخص‌های مذکور به طور مشخص با جنبه مشتری متناظر نشده بود. به همین دلیل، ضمن بررسی مجدد تعاریف ابعاد عدالت سازمانی و بررسی مقایسه‌ای اطلاعات و نتایج موجود ملاحظه گردید که در تعاریف عدالت سازمانی، بیشترین تمرکز بر ابعاد داخلی سازمان بوده و ابعاد خارجی (محیط) سازمان، از جمله مشتری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، ظاهراً برخی تعاریف یا شاخص‌های سنجش ابعاد عدالت سازمانی، می‌تواند ناظر بر دو وجه باشد: یک وجه کارکنان و یک وجه مشتریان سازمان.

در نتیجه، مجدداً شاخص‌های مربوط به مشتری (که تاکنون کمتر به آن توجه شده بود) مورد بررسی قرار گرفت و بدین ترتیب، پرسشنامه ب از دور دوم دلفی بر اساس ادبیات پژوهش و با تمرکز بر شاخص‌هایی تدوین گردید که میانگین نسبتاً قابل قبولی در دور اول کسب کرده بود. از اعضای پنل درخواست شد که بر حسب میزان توافق‌شان، عددی بین ۰ تا ۴ را به هر یک از موارد چهارگانه سازمانی اختصاص دهند تا هر امتیاز، درجه‌ای از ارتباط یا تناظر را نشان دهد. همچنین از اعضای پنل درخواست شد چنانچه گزینه دیگری مورد نظر آنها است، بیان کنند.

پایایی یا قابلیت اعتماد هر دو پرسشنامه دور دوم، از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. همان طور که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، پایایی ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌های الف و ب، در سطح بسیار مطلوب است.

جدول ۵: پایایی ابزار اندازه‌گیری پرسش‌های دور دوم دلفی

پرسشنامه‌های دور دوم	تعداد مورد	آلفای کرونباخ	ارزیابی
پرسشنامه الف دور دوم	۴۵	۰/۸۹۳	مطلوب
پرسشنامه ب دور دوم	۴۸	۰/۹۲۳	عالی

پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده در دور دوم، میزان توافق اعضا از طریق نرم‌افزار SPSS و با محاسبه ضریب توافق کندال برای پرسشنامه‌های الف و ب بررسی و توافق بین خبرگان در همه موارد، بیشتر از متوسط و در حد قابل قبول و به شرح جدول (۶) محاسبه گردید.

جدول ۶: آزمون رتبه‌های دلیلو کندال پرسشنامه‌های دور دوم دلفی

تعداد	رشد و یادگیری	فراگردهای داخلی	مالی	مشتری
۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶
دلیلو کندال	۰/۵۰۲	۰/۶۰۳	۰/۵۹۶	۰/۷۲۹

در این مرحله، هر یک از شاخص‌های ابعاد چهارگانه عدالت، جایگاه تناظر خود را در یک یا دو جنبه از موارد چهارگانه یافت. در جدول (۷) نتایج تحلیل آماری پرسشنامه اول از دور دوم روش دلفی و جایگاه تناظر شاخص‌های عدالت سازمانی در مناظر چهارگانه سازمانی بیان شده است.

جدول ۷: تحلیل آماری داده‌های دور دوم دلفی

منظر	ابعاد عدالت	شاخص‌های مورد بررسی	بالاترین میانگین	مد	انحراف معیار
منظر منابع	عدالت توزیعی	تقسیم یا تخصیص منابع سازمانی	۲/۶۳	۳	۰/۶۲
	عدالت توزیعی	توزیع شرایط و کالاهای مؤثر بر رفاه کارمندان	۲/۶۹	۳	۰/۴۸
	عدالت توزیعی	توزیع درآمدهای کارکنان	۲/۶۹	۳	۰/۴۸
	عدالت توزیعی	حقوق کارکنان	۲/۵۰	۳	۰/۶۳
	عدالت توزیعی	مزایای کارکنان	۲/۵۶	۳	۰/۶۳
	عدالت اطلاعاتی	انتقال اطلاعات مربوط به چرایی تقسیم درآمدها	۲/۳۸	۲	۰/۶۲
منظر رشد و یادگیری	عدالت توزیعی	ترفیع کارکنان	۲/۸۱	۳	۰/۴
	عدالت توزیعی	رفع نیازهای کارکنان و تلاش برای رفع آنها	۲/۷۵	۳	۰/۴۵
	عدالت رویه‌ای	قوانین، مقررات و ضوابط اعطای پاداش اعمال تنبیه	۲/۵۶	۳	۰/۵۱
	عدالت رویه‌ای	ایجاد فرصت‌های کافی برای اظهارنظر	۲/۸۱	۳	۰/۰۴
	عدالت بین‌فردی	حساسیت‌های رفتاری مربوط به هر یک از افراد	۲/۵۰	۳	۰/۶۳
	عدالت بین‌فردی	اعطای مزیت‌های اجتماعی	۲/۵۶	۳	۰/۶۳
	عدالت بین‌فردی	امکان خروج محترمانه افراد از سازمان	۲/۵۰	۳	۰/۶۳
	عدالت بین‌فردی	ایجاد محیط کاری باز برای همه کارمندان	۲/۶۹	۳	۰/۶
	عدالت بین‌فردی	ایجاد محیط کاری صادقانه	۲/۹۴	۳	۰/۲۵
	عدالت بین‌فردی	ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران	۲/۹۴	۳	۰/۲۵
	عدالت اطلاعاتی	انتخابی بودن اطلاعات	۲/۴۴	۳	۰/۷۳

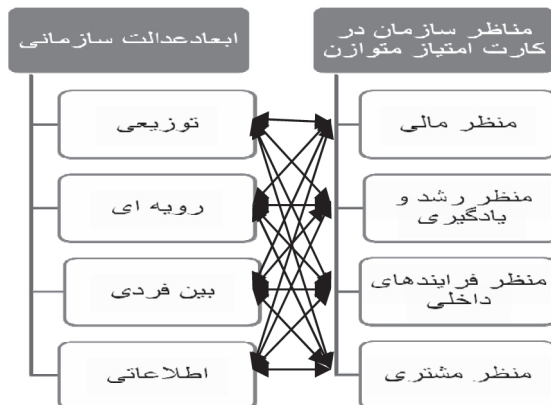
ادامه جدول ۷: تحلیل آماری داده‌های دور دوم دلفی

منظر	ابعاد عدالت	شاخص‌های مورد بررسی	بالا ترین میانگین	مد	انحراف معیار
منظر فراگردهای داخلی	عدالت توزیعی	ساعات کاری	۲/۶۹	۳	۰/۶
	عدالت رویه‌ای	وضع رویه‌های تصمیم‌گیری	۲/۸۸	۳	۰/۳۴
	عدالت رویه‌ای	قوانین و مقرراتی که مبنای توزیع درآمدند	۲/۸۱	۳	۰/۴
	عدالت رویه‌ای	قوانین، مقررات و ضوابط مربوط به ترفیع کارکنان	۲/۷۵	۳	۰/۵۸
	عدالت رویه‌ای	قوانین، مقررات و ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد	۳	۳	۰
	عدالت بین فردی	برخورد مدیران با کارکنان در فراگردهای سازمانی	۲/۵۶	۳	۰/۵۱
	عدالت بین فردی	مشارکت کارمندان در فراگرد تصمیم‌گیری	۲/۸۱	۳	۰/۴
	عدالت اطلاعاتی	افشای اطلاعات، به منزله منبع قدرت	۲/۶۳	۳	۰/۶۲
	عدالت اطلاعاتی	ارزیابی جنبه‌های ساختاری فراگردها	۲/۶۳	۳	۰/۶۲
	عدالت اطلاعاتی	چگونگی وضع جنبه‌های ساختاری فراگردها	۲/۸۱	۳	۰/۴
منظر فراگردهای اخلی و رشد و یادگیری	عدالت اطلاعاتی	اطلاعات مربوط به چرایی به کارگیری فراگردها	۲/۵۶	۳	۰/۷۳
	عدالت رویه‌ای	منظر رشد و یادگیری	۲/۸۸	۳	۰/۳۴
		منظر فراگردهای داخلی	۲/۴۴	۳	۰/۶۳
		منظر رشد و یادگیری	۲/۷۵	۳	۰/۵۸
	عدالت بین فردی	ایجاد محیط پاسخگو به کارکنان	۲/۸۱	۳	۰/۴
منظر مشتری و منظر مالی	عدالت توزیعی	تقسیم یا تخصیص	۲/۸۸	۳	۰/۳۴
		منافع سازمانی	۳/۸۱	۴	۰/۵۸

ادامه جدول ۷: تحلیل آماری داده‌های دور دوم دلفی

منظر	ابعاد عدالت	شاخص‌های مورد بررسی	بالاترین میانگین	مد	انحراف معیار
منظر مشتری و منظر رشد و یادگیری	عدالت رویه‌ای	انعطاف پذیری	۲/۶۳	۳	۰/۵۱
		منظر مشتری	۳/۰۶	۴	۱/۵۷
	عدالت رویه‌ای	قابلیت پاسخگویی	۲/۶۳	۳	۰/۵۰
		منظر مشتری	۳/۸۱	۴	۰/۴
	عدالت بین فردی	برخورد محترمانه و رعایت ادب در رفتار	۲/۶۹	۳	۰/۶
		منظر مشتری	۳/۳۸	۴	۱/۳۶
	عدالت بین فردی	تامین ارتباطات ضروری و کافی	۲/۵	۳	۰/۶۳
		منظر مشتری	۳	۴	۱/۵۹
	عدالت بین فردی	فراگرد ارتباطی بین طرفین برخورد	۲/۳۸	۳	۰/۷۲
		منظر مشتری	۳	۴	۱/۵۹
	عدالت اطلاعاتی	تفاسیر اطلاعات	۲/۶۳	۳	۰/۵
		منظر مشتری	۳/۳۱	۴	۱/۴
	عدالت اطلاعاتی	دقت و صحت اطلاعات	۲/۶۳	۳	۰/۵
		منظر مشتری	۲/۸۸	۴	۱/۷۵
	عدالت اطلاعاتی	تصحیح پذیری اطلاعات	۲/۵۶	۳	۰/۵۱
		منظر مشتری	۳	۴	۱/۵۹
	عدالت اطلاعاتی	اخلاقی بودن اطلاعات	۲/۵۶	۳	۰/۶۳
		منظر مشتری	۳/۴۴	۴	۱/۳۶
	عدالت اطلاعاتی	به اشتراک گذاری اطلاعات	۲/۸۱	۳	۰/۴
		منظر مشتری	۳/۰۶	۴	۱/۶۱
	عدالت اطلاعاتی	تعاریف اطلاعات	۲/۵۶	۳	۰/۶۳
		منظر مشتری	۳/۰۶	۴	۱/۶۲

بدین ترتیب، با تخصیص شاخص‌های مؤلفه‌ها (ابعاد عدالت سازمانی) به منظرهای کارت امتیازی متوازن، پاسخ پرسش‌های فرعی و اصلی پژوهش استخراج گردید و طراحی چارچوب ارزیابی عدالت سازمانی تکمیل و الگوی نهایی پژوهش (نمودار ۴) ترسیم شد.



نمودار ۴: الگوی نهایی پژوهش

در الگوی ارزیابی عدالت سازمانی، شاخص‌های هر یک از چهار جنبه عدالت سازمانی، به منظرهای چهارگانه رشد و یادگیری، فراگردهای داخلی، مالی و مشتری تخصیص یافت و برای ارزیابی ویژگی‌های سازمان‌ها در این چهار جنبه کاربرد پیدا کرد.

پس از انجام دو دور پنل دلفی و استفاده از آرای خبرگان و اساتید دانشگاه و با تخصیص شاخص‌های ابعاد عدالت سازمانی به جنبه‌های چهارگانه سازمان در الگوی کارت امتیازی متوازن، الگوی ما برای ارزیابی عدالت سازمانی تکمیل گردید.

پرسش فرعی ۱. منظر رشد و یادگیری با شاخص‌های کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟

در بررسی‌ها ملاحظه گردید که منظر رشد و یادگیری در ارتباط با هر یک از ابعاد عدالت، متناظر با شاخص‌های زیر است:

- الف) عدالت توزیعی: شاخص‌های ترفیع کارکنان، رفع نیازهای کارکنان و تلاش برای رفع آن‌ها؛
- ب) عدالت رویه‌ای: شاخص‌های قوانین، مقررات و ضوابط اعطای پاداش و اعمال تنبیه، انعطاف‌پذیری، قابلیت پاسخگویی، برخورد مؤدبانه با کارمندان و ایجاد فرصت‌های کافی به مثابه

بخشی از فراگرد اظهارنظر برای کارکنان؛

ج) عدالت بین فردی: شاخص‌های حساسیت‌های رفتاری مربوط به هر یک از افراد، اعطای مزیت‌های اجتماعی، تأمین روابط ضروری و کافی، فراهم کردن امکان خروج محترمانه افراد از سازمان، برقراری محیط کاری باز برای همه کارکنان، برقراری محیط کاری صادقانه برای همه کارمندان و ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران، برقراری محیط پاسخگو به کارکنان، فراگرد ارتباطی بین طرفین برخورد، برخورد محترمانه و رعایت ادب در رفتار و

د) عدالت اطلاعاتی: شاخص‌های تعاریف اطلاعات، تفاسیر اطلاعات، دقت اطلاعات، تصحیح‌پذیری اطلاعات، انتخابی بودن اطلاعات، اخلاقی بودن اطلاعات و تسهیم آنها. پرسش فرعی ۲. منظر فراگردهای داخلی با شاخص‌های کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟

در پاسخ ملاحظه گردید که منظر فراگردهای داخلی در ارتباط با هر یک از ابعاد عدالت، متناظر با شاخص‌های زیر است:

الف) عدالت توزیعی: شاخص‌های ساعت کاری؛

ب) عدالت رویه‌ای: شاخص‌های وضع رویه‌های تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات و ضوابطی که مبنای توزیع درآمد است، مقررات و ضوابط مربوط به ترفیع کارکنان و مقررات و ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد، شیوه رفتار مدیران یا تصمیم‌گیرندگان؛

ج) عدالت بین فردی: شاخص‌های برخورد صاحبان قدرت با کارکنان در فراگردهای سازمانی و مشارکت کارمندان در فراگرد تصمیم‌گیری، ایجاد محیطی پاسخگو به کارکنان و

د) عدالت اطلاعاتی: شاخص‌های افشای اطلاعات به منزله منبع قدرت، ارزیابی جنبه‌های ساختاری فراگردها، چگونگی وضع جنبه‌های ساختاری فراگردها و انتقال اطلاعات مربوط به چرایی به کارگیری فراگردها.

پرسش فرعی ۳. منظر مالی با شاخص‌های کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟ در بررسی‌ها ملاحظه گردید که منظر مالی در ارتباط با هر یک از ابعاد عدالت، متناظر با شاخص‌های زیر است:

الف) عدالت توزیعی: شاخص‌های تقسیم یا تخصیص منابع و منافع سازمان، توزیع و تخصیص شرایط و کالاهای مؤثر بر رفاه کارکنان، توزیع درآمدهای کارکنان، حقوق و مزایای کارکنان؛
ب) عدالت اطلاعاتی: شاخص‌های انتقال اطلاعات مربوط به چرایی تقسیم درآمدها؛
ج) عدالت رویه‌ای: شاخصی به جنبه مالی اختصاص نیافت و

(د) عدالت بین فردی: شاخصی به جنبه مالی اختصاص نیافت.

پرسش فرعی ۴. بعد مشتری با شاخص‌های کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی متناظر است؟
در بررسی‌ها ملاحظه گردید که بعد مشتری در ارتباط با هر یک از ابعاد عدالت، متناظر با شاخص‌های زیر است:

(الف) عدالت توزیعی: تقسیم یا تخصیص منافع سازمانی؛

(ب) عدالت رویه‌ای: شاخص‌های قابلیت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری؛

(ج) عدالت بین فردی: برخورد محترمانه و رعایت ادب در رفتار، فراگرد ارتباطی بین طرفین برخورد و تأمین روابط ضروری و کافی و

(د) عدالت اطلاعاتی: شاخص‌های تعاریف اطلاعات، تفاسیر اطلاعات، دقت و صحت اطلاعات، تصحیح‌پذیری اطلاعات، اخلاقی بودن اطلاعات و تسهیم آن.

توصیه‌های سیاستی

بر اساس تحلیل‌های پایانی، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر تأمل‌پذیر است:
مدیران سازمان‌ها می‌توانند با تخصیص مؤلفه‌های سازمانی خود متناظر با موارد چهارگانه سازمان، به ارزیابی میزان استقرار عدالت در سازمان خود بپردازند و ضمن شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و انتخاب راهبردهای مناسب و عملیاتی، با استفاده از این الگو، به تقویت قوت‌ها و اصلاح ضعف‌های خود بپردازند و بنیان سازمانی عدالت‌محور را پایه‌ریزی کنند.

مدیران سازمان‌های تازه‌تأسیس نیز می‌توانند با استفاده از این الگو، از ابتدا به وضع قوانین و مقررات مالی، رفتاری و اطلاعاتی عدالت‌مدار بپردازند و از مشارکت کارکنان برای توسعه فرهنگی عدالت‌پرور استفاده کنند و از مزایای آن بهره‌مند گردند.

در پژوهش حاضر از فن دلفی برای ارزیابی اجماع آرا خبرگان و تخصیص شاخص‌های عدالت سازمانی متناظر با مناظر الگوی کارت امتیازی متوازن استفاده گردید. پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی از فنون تحلیل سلسله‌مراتبی نیز استفاده کنند.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های بعدی، با تأمل بر شاخص‌های ارزیابی سازمان‌های نوظهور، ضمن تکمیل ابعاد چهارگانه الگوی کارت امتیازی متوازن، به طراحی الگوهایی برای ارزیابی میزان اعتبار این نوع سازمان‌ها بپردازند.

در پژوهش حاضر، محیط خارجی سازمان ثابت فرض گردید، ولی پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی دگرگونی‌های محیطی را نیز مورد توجه قرار دهند و الگوهایی متنوع‌تر و پویاتر، برای ارزیابی

میزان استقرار عدالت در سازمان‌ها طراحی کنند.

پژوهشگران می‌توانند در سازمان‌های خدماتی و دولتی و شرکت‌هایی که مخاطبان آن‌ها عامه مردم‌اند و هدف آن‌ها نیل به عدالت است، این الگو را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. در پژوهش حاضر از ابعاد چهارگانه کارت امتیاز متوازن به منزله چارچوب بررسی سازمان استفاده شده است. از این رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، از سایر الگوهای نظری به مثابه چارچوب سازمانی اصلی استفاده گردد و الگوهای جدیدی برای ارزیابی میزان استقرار عدالت در سازمان‌ها طراحی شود.

در پژوهش حاضر، همه ابعاد عدالت سازمانی و کارت امتیازی متوازن، با میزان اهمیت یکسان مورد توجه قرار گرفت. پژوهشگران علاقمند می‌توانند میزان اهمیت و وزن ابعاد عدالت و مناظر سازمان را نیز مورد سنجش قرار دهند.

بدین ترتیب، با استفاده از این الگو می‌توان سازمان‌هایی را که در مسیر عدالت‌محوری گام برمی‌دارند یا این ادعا را مطرح می‌کنند، با محک آزمون مورد سنجش قرار داد تا مدیران صادق بتوانند میزان موفقیت خویش را در استقرار سازمان عدالت‌محور دریابند. بقیه راه را با جدیت بیشتر پیش بروند و سایرین نیز از برخورد ظاهری و نمادی با مفاهیم ارزشمندی مانند عدالت، اجتناب و برای تحقق نهادهی آن، به تدوین خط‌مشی بپردازند.

محدودیت‌های پژوهش

به عنوان یکی از بزرگترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت وقت اساتید و خبرگان اشاره کرد. انجام هماهنگی‌های متعدد برای کسب نظرات راهبردی از خبرگان و تکمیل پرسشنامه‌های دلفی توسط ایشان علاوه بر مصروف نمودن زمانی بسیار زیاد از پژوهشگران از دشواری‌های خاص خود نیز برخوردار بود.

منابع

الف) فارسی

- پاشایی‌زاد، حسین (۱۳۸۶). *نگاهی اجمالی به روش دلفی*. پیک نور. سال ششم، شماره ۲، صفحات ۷۹-۶۳.
رفیع‌پور، سعید (۱۳۹۲). دورنمای شهر، شهروند و مدیریت شهری در برنامه اجرایی شهرداری قاین با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن. *اقتصاد مدیریت شهری*، شماره ۲، صفحات ۶۴-۵۲.
سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.

فلاح شمس لیالستانی، میرفیض، راجی، معصومه و خواجہ پور، محمود (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد ترکیبی BSC, AHP, TOPSIS. مدیریت صنعتی، دوره پنجم، شماره ۱، صفحات ۸۱-۱۰۰.

ب) انگلیسی

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.
- Agostino, D. & Michela, A. (2011). How the BSC Implementation Process Shapes its Outcome, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), pp. 99-114.
- Aurier, Ph. & Be'Atrice, S. M. (2007). Perceived Justice And Consumption Experience Evaluations: A Qualitative And Experimental Investigation. *International Journal Of Service Industry Management*, 18(5), pp. 450-471.
- Aydin . I. & Karaman-Kepeneci. Y. (2008). Principals' Opinions of Organisational Gustice in Elementary schools in Turkey. *Journal of Educational administration* . 46(4), pp. 497-513.
- Bentes, A.V, Carneiro, J. & Herbert, K. (2012). Multidimensional Assessment Of Organizational Performance: Integrating BSC And AHP. *Journal Of Business Research*, 65(12), pp. 1790-1799.
- Campbell, L . & Finch, E. (2004). Customer Satisfaction And Organizational Justice. *Facilities*, 22(7/8), pp. 178-189.
- Chang, E. & Hahn . J. (2006). Does Pay-For-Performance Enhance Perceived Distributive Justice For Collectivistic Employees? *Personnel Review*, 35(4), pp. 397-412.
- Chen, T., Wu, P. & Leung, K. (2011). Individual Performance Appraisal And Appraiser Reactions To Workgroups: The Mediating Role Of Goal Interdependence And The Moderating Role Of Procedural Justice. *Personnel Review*, 40(1), pp. 87-105.
- Cohen charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta – analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278- 321.
- Crawshaw, J. & Brodbec, F. (2011). Justice And Trust As Antecedents Of Careerist Orientation. *Personnel Review*, 40(1), pp. 106-125.
- D. Cole, N. & H. Flint. D. (2004). Perceptions Of Distributive And Procedural Justice In Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(1), pp. 19-40.
- D. Lilly, J. & Virick, M. (2006) .The Effect Of Personality On Perceptions Of Justice. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(5), pp. 438-458.
- Dayan .M. & Di Benedetto, N. (2008). Procedural And Interactional Justice

- Perceptions And Teamwork Quality. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 23(8) pp. 566-576 .
- De Cremer, D., Van Dijk, M. & E. R. Bos, A. (2006). Leader's Procedural Justice Affecting Identification And Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), pp. 554-565.
- E. Day, N. (2011). Perceived Pay Communication, Justice And Pay Satisfaction. *Employee Relations*, 33(5), pp. 476-497.
- E. Till, R. & Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions And Pay Level Satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 26(1), pp. 42-57.
- Erkutu, H. (2011). The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), pp. 532-554.
- Fang, Y-H, Chi. C. & T. G. Wang, E. (2011). Understanding Customers' Satisfaction And Repurchase Intentions: An Integration Of IS Success Model, Trust, And Justice. *Internet Research*, 21(4), pp. 479-503.
- Farndale, E. & Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High Commitment Performance Management: The Roles Of Justice And Trust. *Personnel Review*, 40(1), pp. 5-23.
- Forret, M. & Sue Love, M. (2008). Employee Justice Perceptions And Coworker Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), pp. 248-260.
- Foster, A. K., Ferguson, B. & Judit, B. P. (2010). Unifying Information Behavior And Process: A Balanced Palette And The Balanced Scorecard. *Performance Measurement And Metrics*, 11(3), pp. 280-288.
- Fuchs, S. (2011). The Impact Of Manager And Top Management Identification On The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Change-Oriented Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), pp. 555-583.
- G. Lambert, E. & L. Hogan, N. (2013). The Association Of Distributive And Procedural Justice With Organizational Citizenship Behavior. *The Prison Journal*, 93(3), pp. 313-335.
- Hassan, A. & Hashim, J. (2011). Role Of Organizational Justice In Determining Work Outcomes Of National And Expatriate Academic Staff In Malaysia. *International Journal Of Commerce And Management*, 21(1), pp. 82-93.
- Hon, H. Y. A, Yang, J. & Lu . L. (2011). A Cross-Level Study Of Procedural Justice Perceptions. *Journal Of Managerial Psychology*, 26(8), pp. 700-715.
- J. Skitka . L. (2009). Exploring The "Lost And Found" Of Justice Theory And Research. *Soc Just Res*, 22(1), pp. 98-116.

- Kaplan, R. S. & Norton. D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-9.
- Kaplan, R. S. & Norton. D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to work*. Harvard Business Review, 71(5), pp. 134-147.
- Kass. E. (2008). Interactional Justice, Negotiator Outcome Satisfaction And Desire For Future Negotiations: R-E-S-P-E-C-T At The Negotiating Table. *International Journal Of Conflict Management*, 19(4), pp. 319-338.
- Klendauer. R. & Deller. J. (2009). Organizational Justice and Managerial commitMent in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), pp. 29-45.
- L. Miller, C., H. Siegel, Ph & Reinstein, A. (2011). Auditor And Non-Mentor Supervisor Relationships: Effects Of Mentoring And Organizational Justice. *Managerial Auditing Journal*, 26(1), pp. 5-31.
- L. Newbert, S. & D. Stouder, M. (2011) . Justice In Entrepreneurial Organizations . *International Journal Of Social Economics*. 38 (5), pp. 453-465.
- Lin, Hsin-Hui. W, Yi, Sh. & Chang, L-K. (2011). Consumer Responses to Online Retailer's Service Recovery After A Service Failure : A Perspective Of Justice Theory. *Managing Service Quality*, 21(5), pp. 511-534.
- M. Abu Elanain, H. (2009). Job Characteristics, Work Attitudes And Behaviors In A Non-Western Context: Distributive Justice As A Mediator. *Journal Of Management Development*, 28(5), pp. 457-477.
- M. Abu Elanain, H. (2010). Testing the Direct and Indirect Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), pp. 5-27.
- M. Abu Elanain, H. (2010). Work Locus of Control and Interactional Justice as Mediators of the Relationship Between Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), pp. 170-192.
- M. Bradley, L. (2006). Perceptions Of Justice When Selecting Internal And External Job Candidates. *Personnel Review*, 35(1), pp. 66-77.
- Matthews, C. B. & Jae, J. (2012). Organizational Justice And Organizational Commitment Among South Korean Police Officer: An Investigation Of Job Satisfaction As A Mediator, Policing: An International. *Journal Of Police Strategies And Management*, 35(2), pp. 402-423.
- N. K. Saunders. M. & Thornhill. A. (2003). Organisational Gustice, Trust and the Management of Change An exploration. *Personnel Review*, 32(3), pp. 360-375.
- Nabatchi, T. & Blomgren Bingham. L. & H. Good. D. (2007). Organizational

- Justice and Workplace Mediation: a Six-factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), pp. 148-174.
- Nasuridin, A. M. & Lay Khuan, S. (2011). Organizational Justice, Age, And Performance Connection In Malaysia. *International Journal Of Commerce And Management*, 21(3), pp. 273-290.
- Nirmala, M. Ch. & Akhilesh, K. B. (2006). An Attempt to Redefine Organizational justice: in the Rightsizing Environment. *Jl of Organizational Change Management*, 19(2), pp. 136-153.
- Nurse, L. & Devonish, D. (2007). Grievance Management And Its Links To Workplace Justice. *Employee Relations*, 29(1), pp. 89-109.
- Palaiologos, A. & Papazekos, P. & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational Justice And Employee Satisfaction In Performance Appraisal. *Journal Of European Industrial Training*, 35(8), pp. 826-840.
- R. Avery, D. & Tonidandel, S. & D. Volpone, S & Raghuram, A (2010). OverWorked in America? How Work Hours, Immigrant Status, and Interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), pp. 133-147.
- R. Duffy, A. F. & S. Hornibrook. (2003). Measuring distributive and procedural Justice (An Exploratory Investigation of the Fairness of Retailer-supplier reLationships in the UK food industry). *British Food Journal*, 105(10), pp. 682-694.
- Rawls, J. (1957). Justice as Fairness. *Journal of Philosophy*, 54(22), pp. 653-662.
- Rawls, J. (1958). Justice as Fairness. *Philosophical Review*, 67 (2), pp. 164-194.
- Rawls, J. (1985). Justice as Fairness: Political not Metaphysical. *Philosophy & Public Affairs*, 14(3), pp. 223-251.
- Rego, A. & E. Cunha, M. & Pinho, C. (2009). Exploring A Five-Factor Model Of Organizational Justice. *Management Research*, 7(2), pp. 103-125.
- S. Tzafirir, S. & Hareli, Sh. (2009). Employees' emotional Reactions to Promotion Decisions: The Role of Causal Attributions and Perceptions of Justice. *Career Development International*, 14(4), pp. 351-371.
- Salavati, S. A. O. & Hoseini, S. K. (2013). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Commitment From The View Of Administrative And Supportive Personnel In Teaching Hospitals Of Ahvaz Jundishapur University Of Medical Sciences. *Jundishapur J Health Sci*, 5(3), pp.193-200.
- Shah, N. (2011). A Study Of The Relationship Between Organisational Justice And Employee Readiness For Change. *Journal Of Enterprise Information Management*, 24(3), pp. 224-236.
- Slan-Jerusalim, R. & A. Hausdorf. (2007). Managers' Justice Perceptions

- Of High Potential Identification Practices. *Journal Of Management Development*, 26(10), pp. 933-950.
- T. Bhal, K. & A. Ansari. M. (2007). Leader-member Exchange-subordinate outcomes relationship: Role of Voice and Gustice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), pp. 20-35.
- T. Bhal, K. (2006). LMX-Citizenship Behavior Relationship: Justice As A Mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), pp. 106-117.
- TahirSuliman, AM. (2007). Links Between justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A survey in the UAE and Arabic Context. *Journal of Management Development*, 26(4), pp. 294-311.
- Tatum, B. C. & J. Eberlin. R. (2007). Leadership, ethics, and Gustice in Strategic Decision Making. *Business Strategy Series*, 8(4), pp. 303-310.
- Tatum, B. C. & J. Eberlin. R. (2008). The Relationship Between Organizational Justice and Conflict Style. *Business Strategy Series*, 9(6), pp. 297-305.
- Tavana, M. K. D. & Joglekar. P. (1996). A group Decision Supportframework for Consensus Ranking of Technical Manager Candidates. *Omega International of Management Science*, 24(5), pp. 523-538.
- Wang, S. & Yi. X. (2012). Organizational Justice And Work Withdrawal In Chinese Companies: The Moderating Effects Of Allocentrism And Idiocentrism. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 12(2), pp. 211-228.
- Wang, X, Liao, J, Xia, D. & Chang. T. (2010). The impact of organizational Justice on Work Performance :Mediating effects of Organizational Commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), pp. 660-677.
- Workma, M. (2009). How Perceptions Of Justice Affect Security Attitudes: SugGestions For Practitioners And Researchers. *Information Management & Computer Security*, 17(4), pp. 341-353.
- Yilmaz, K. & Tasdan. M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), pp. 108-126.
- Zhang, L. Nie. T. & Luo, V. Y. (2009). Matching organizational Justice with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), pp.180-187.
- Zoghbi Manrique, D. P. (2006). Fear In Organizations; Does Intimidation By Formal Punishment Mediate The Relationship Between Interactional Justice And Workplace Internet Deviance?. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(6), pp. 580-592.
- Zoghbi Manrique, D. P. (2011). Whether Task Satisfaction Mediates The Effect Of Fair Procedures On Citizenship. *International Journal Oforganizational Analysis*, 19(3), pp. 222-234.