

**شناسایی و اولویت بندی شاخص های نظام آموزش و بهسازی عدالت محور**  
اسماعیل قادری<sup>۱</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۲\*</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>، حسین علی پور<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۰۸ صص ۱۶۷-۱۹۲ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۱۸

### چکیده

در دیدگاه مدیریت منابع انسانی استراتژیک؛ کارکنان به عنوان دارایی های سازمان محسوب می-شوند و آموزش و بهسازی مناسب به عنوان سرمایه گذاری موثر در این دارایی ها تلقی می شود. آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی، باعث ارتقای کیفیت شغلی و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه سازمان و در سطح ملی، موجب افزایش بهره وری می شود. نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود که موجب توانمندسازی کارکنان شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی شاخص های نظام آموزش و بهسازی عدالت محور می باشد. روش پژوهش، آمیخته اکتشافی بوده که در آن داده های کیفی و کمی مورد نیاز از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع آوری شده است. نمونه شامل ۱۵ نفر از خبرگان (اساتید در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی) می باشند که به روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. برای بررسی اعتبار فرآیند کدگذاری از شیوه کدگذاری مجدد و همچنین جهت روایی از واریسی مجدد مصاحبه شوندگان استفاده گردید. شاخص های نظام آموزش و بهسازی عدالت محور با استفاده از مصاحبه و ضریب قابل اعتماد اسکات شناسایی و جهت اولویت بندی در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی بر مبنای روش AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در نهایت با توجه به نتایج پژوهش، شاخص های متناسب بودن، دسترسی و اثربخش بودن در بعد عدالت توزیعی و شاخص های تعصب، قابلیت اصلاح، معرف بودن و استانداردسازی در بعد عدالت روبه ای و همچنین شاخص های احترام، بازخورد و صداقت در بعد عدالت مراوده ای و در آخر شاخص های متقاعدسازی، شفاف سازی و اطلاع رسانی در بعد عدالت اطلاعاتی در نظام آموزش و بهسازی شناسایی و اولویت بندی گردید.

**واژه های کلیدی:** آموزش و بهسازی، عدالت توزیعی، عدالت روبه ای، عدالت مراوده ای، عدالت اطلاعاتی.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> - استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

یکی از چشم‌اندازهای استراتژیک منابع انسانی، تئوری منبع‌محور<sup>۱</sup> است که بر کسب مزیت رقابتی از طریق منابع ارزشمند و متفاوت با منابع رقبا مبتنی می‌باشد. بدین جهت، محققان و پژوهشگران با تغییر رویکرد به منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم و یک منبع پیچیده و غیرقابل تقلید توجه کرده‌اند (Schuler & Jackson, 2007, p 52). مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری و رایزنی‌هایی است که کارکنان را به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان به طور مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است. در صورتی که منابع انسانی ادراکی عادلانه از رفتار سازمان داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه سازمان خواهند داشت. عدالت سازمانی به دلیل پیامدهای مهم شغلی نظیر تعهد سازمانی، رفتار شهروند سازمانی، عملکرد شغلی و رضایت شغلی تبدیل به یکی از جذاب‌ترین موضوعات تحقیقی در سازمان‌ها شده است، به طوری که اسکارلیکی و فولگر (۲۰۰۳) از موضوع انصاف و ادراک عدالت کارکنان به عنوان دغدغه‌ی ویژه مدیران منابع انسانی در هزاره‌ی سوم یاد کرده‌اند (Aragon et al, 2014, p 168). از طرف دیگر، رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. آموزش و بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود که کارکنان بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به طور اثربخش فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. آموزش و بهسازی یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای انجام بهتر کار خود از هر نوعی که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی را برای تداوم موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه فرا بگیرند. وجود کارکنانی که از آموزش اندکی برخوردار بوده‌اند می‌تواند منجر به بروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدماتی گردد که بسیار پرهزینه خواهد بود (Grossman & Salas, 2011, p 112). مطالعات نشان داده است که همبستگی مثبت و بسیار قوی بین آموزش و بهره‌وری وجود دارد. مطالعات تطبیقی نشان‌دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای منابع انسانی آموزش دیده بوده است از بهره‌وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار

<sup>1</sup> - Resource-Based Theory

بوده است. یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند، در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. کشور سوئد نیز برای پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی، سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ملی خود را برای آموزش و بهسازی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند؛ اما این نکته قابل تامل است که صرفاً آموزش و بهسازی نمی‌تواند به افراد یا سازمان در راه رسیدن به اهداف کمک کند، بلکه آموزش و بهسازی بایستی با توجه به اصول و قواعدی بنا گذاشته شود تا به نتایج و پیامدهای مطلوب منجر گردد؛ در غیر این صورت آموزش و بهسازی کارکنان بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شود. انحراف آموزش و بهسازی از مسیر اصلی خود، هزینه‌های زیادی را برای سازمان ایجاد می‌کند و فرصت‌ها را از دست می‌دهد. آموزش بی‌موقع، بدون برنامه و هدف، بدون نیازسنجی و استانداردسازی و صرفاً به جهت انجام امر آموزش و هزینه کردن بودجه اختصاصی آن، انگیزه و توان را از کارکنان گرفته و سازمان را با مشکلات بیشتری مواجه می‌کند. بنابراین به همان اندازه که مقوله آموزش و بهسازی منابع انسانی دارای اهمیت می‌باشد، شناسایی اصول و قواعد اثربخش بودن آن نیز حائز اهمیت است. این اصول و قواعد اثربخش بودن نظام آموزش و بهسازی می‌تواند در چهار بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای، مرادده‌ای و اطلاعاتی قرار گیرد، که در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

از مطالب ذکر شده می‌توان به این نکته پی برد که از جمله چالش‌های حساس و کلیدی آموزش و بهسازی منابع انسانی که از حوزه‌های مهم نظام مدیریت منابع انسانی است، رعایت عدالت و عدالت‌محوری می‌باشد. با توجه به اهمیت این موضوع، در سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغ مقام معظم رهبری به روسای سه قوه، سه سیاست آن (سیاست ۲، ۶ و ۱۳) و همچنین در ده برنامه تحول نظام اداری، برنامه سوم آن مستقیماً در ارتباط با عدالت‌محوری در نظام مدیریت منابع انسانی می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور انجام شده است. دو سوال اصلی این تحقیق عبارتند از:

۱- شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور کدامند؟

۲- اولویت‌بندی شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

### آموزش و بهسازی منابع انسانی

آموزش فرآیندی است که از طریق آن افراد توانایی‌ها و قابلیت‌هایی را که در رسیدن به اهداف سازمانی موثر هستند، بدست می‌آورند. به طور سنتی در حدود ۷۵ درصد هزینه آموزشی، برای توسعه مدیران تخصصی و ۲۵ درصد، به کارگران خط‌عملیاتی اختصاص داده می‌شود. اما این نسبت در حال تغییر است. سازمانها تشخیص داده‌اند که به توسعه قابلیت‌های کارگران خط تولیدی نیز به اندازه افزایش قابلیت‌های مدیرانشان نیاز دارند. زمانی یک قاعده کلی در مدیریت منابع انسانی این بود "وقتی به زمانهای دشوار می‌رسیم آموزش، اولین هزینه‌ای است که باید آن را برش داد". بر طبق این قاعده هزینه‌های آموزشی به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش داده می‌شود. اما بسیاری از مدیران، تشخیص داده‌اند که آموزش نه تنها هزینه نیست، بلکه سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی است که منافی را برای کل سازمان بر دارد. مقایسه هزینه‌ها و منافع مرتبط با آموزش، بهترین راه تعیین اثربخشی هزینه‌های آموزشی می باشد. شکل (۱) بعضی از هزینه‌ها و منافی را که ممکن است از آموزش حاصل شود، نشان می‌دهد (Mathis & Jackson, 2010, p 355).

هزینه‌ها	منافع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دستمزد آموزش دهنده</li> <li>• مواد آموزشی</li> <li>• هزینه‌های زندگی برای مربی و کارآموز</li> <li>• هزینه تسهیلات</li> <li>• حمل و نقل</li> <li>• حقوق کارآموز</li> <li>• تولید از دست رفته (هزینه فرصت آموزش)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش در تولید</li> <li>• کاهش خطاها</li> <li>• کاهش ترک خدمت</li> <li>• نظارت کمتر</li> <li>• توانایی در پیشرفت</li> <li>• قابلیت‌های جدید</li> <li>• تغییرات نگرش</li> </ul>

شکل ۱- تراز هزینه‌ها و منافع آموزش

### مسئولیت‌های آموزش<sup>۱</sup>

یک نوع تقسیم‌بندی از مسئولیت‌های آموزش در جدول (۱) نشان داده شده است. واحد منابع انسانی به عنوان منبع یاری‌کننده و هماهنگ کننده آموزش تخصصی عمل می‌نماید. واحد منابع انسانی، دامنه وسیعی از کارراه‌ها و توسعه کل سازمان را نسبت به مدیرانی که به

<sup>۱</sup> - Training Responsibilities

صورت انفرادی کار می‌کنند، مدنظر دارد. اما با وجود این مدیران احتمالاً بهترین منبع اطلاعات تکنیکی می‌باشند که در آموزش مهارت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین زمانی که کارکنان به آموزش یا آموزش مجدد نیاز دارند، آنها در موقعیت بهتری برای تصمیم‌گیری قرار دارند. به خاطر تعامل نزدیک و مستمر که آنها با کارکنان خود دارند، مناسب است که مدیران، پتانسیل‌های کارراه‌های افراد و برنامه‌های شخصی کارکنان را مشخص نموده و درباره آن بحث نمایند. به طور فزاینده‌ای، شواهدی وجود دارد که مدیران و کارشناسان منابع انسانی برای اجرای بهتر آموزش، باید به طور موثری با هم همکاری نمایند. بنابراین "آموزش مشارکتی"<sup>۱</sup> بین اعضای ستادی منابع انسانی و مدیران عملیاتی باید توسعه داده شود. در این مشارکت، واحد منابع انسانی به همراه مدیران به عنوان یک مشاور و طراح آموزش عمل می‌نماید و فقط یک نهاد کنترل‌کننده و نظارت‌کننده آموزش نمی‌باشد (Warner et al, 2015, p 135).

جدول ۱- نمونه‌ای از مسئولیت‌های آموزش

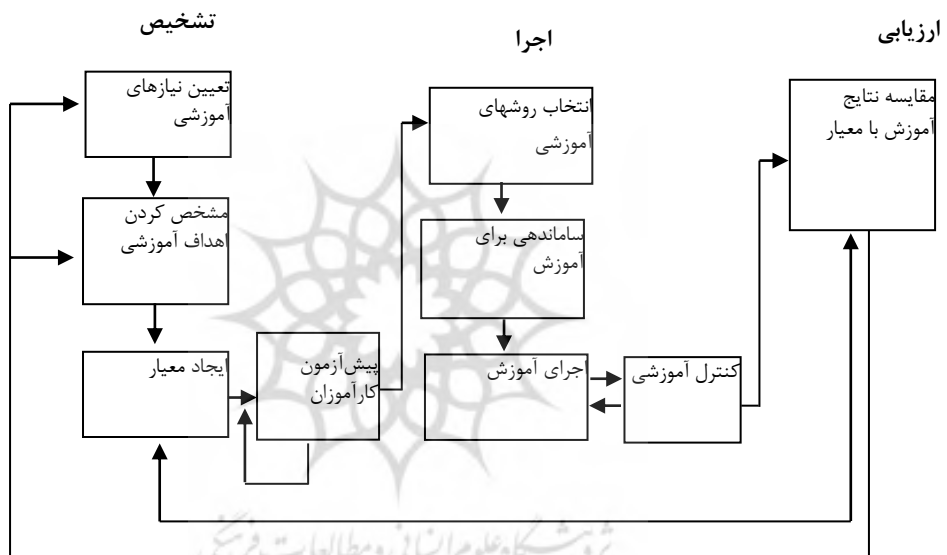
مدیران	واحد منابع انسانی
* اطلاعات تکنیکی را ارائه می‌دهند.	* مواد مورد نیاز آموزش‌های مهارتی را فراهم می‌نماید.
* نیازهای آموزشی را ارزیابی می‌کنند.	* تلاش‌های آموزشی را هماهنگ می‌کند.
* آموزش شغلی را اجرا می‌نمایند.	* مسائل مربوط به آموزش شغلی را هدایت و ساماندهی می‌کند.
* به طور مستمر درباره رشد و توانایی‌های بالقوه افراد برای آینده بحث می‌نمایند.	* برنامه‌های کارراه‌های و تلاش‌های توسعه کارکنان را هماهنگ می‌کند.
* در تلاش برای تغییر سازمانی مشارکت دارند.	* داده‌ها و مهارت‌هایی را برای توسعه سازمانی فراهم می‌نماید.

### نگرش سیستمی در آموزش

جامعه‌پذیری و هر نوع آموزش دیگر می‌تواند با استفاده از میزان یادگیری و انتقال آن به شغل اندازه‌گیری شود. غالباً تلاش‌های برنامه ریزی نشده و اتفاقی به طور ویژه‌ای میزان

<sup>1</sup> - Training Partnership

یادگیری را کاهش می‌دهند. به طور ویژه‌ای، آموزش و یادگیری، به واسطه گروه‌های کاری غیررسمی رخ می‌دهد؛ زیرا کارکنان از سایر کارکنان یاد می‌گیرند. اما بدون روش خوب طراحی شده و سیستماتیک برای آموزش، چیزی که آموخته می‌شود ممکن است بهترین چیز برای سازمان نباشد. شکل (۲) اجزای مرتبط سه مرحله اصلی در سیستم آموزش را نشان می‌دهد که عبارتند از: (۱) مرحله تشخیص (۲) مرحله انجام دادن (۳) مرحله ارزیابی (Mathis & Jackson, 2010, p 375).



شکل ۲- مدل سیستم آموزش

### مرحله تشخیص<sup>۱</sup>

در این مرحله، طراحان نیاز برای آموزش را تعیین می‌کنند و اهداف تلاش‌های آموزشی را مشخص می‌نمایند. آموزش برای کمک به سازمان جهت رسیدن به اهدافش طراحی می‌شود. تعیین نیازهای آموزشی، یک مرحله تشخیص برای تعیین اهداف آموزش می‌باشد. مثل یک بیمار که باید ابتدا مورد معاینه و بررسی قرار گیرد، قبل از اینکه پزشک بتواند دارویی را تجویز نماید. یک سازمان یا کارمند قبل از دوره عمل باید مورد مطالعه قرار گیرد تا بتوان

<sup>۱</sup> - Assessment phase

یک برنامه‌ریزی را ایجاد نمود، همان‌طوری که برای بهتر شدن بیمار مطالعه و بررسی صورت می‌پذیرد.

### مرحله اجرا<sup>۱</sup>

با استفاده از نتایج تشخیص، مرحله اجرا می‌تواند شروع شود. مثلاً سرپرست صورت حساب‌ها و کارشناسان آموزشی واحد منابع انسانی، می‌توانند با یکدیگر همکاری نمایند. ترتیبات ساماندهی برای تهیه‌کنندگان دستورالعمل‌های آموزشی، کلاسهای درسی، مواد آموزشی و غیره در این مرحله اتفاق می‌افتد. کتابچه راهنمای دستورالعمل‌های آموزش برنامه‌ریزی شده نیز ممکن است با الحاق به تنظیمات کلاس آموزشی مورد استفاده واقع شود. اجرا زمانی اتفاق می‌افتد که به طور واقعی هدایت شود.

### مرحله ارزیابی<sup>۲</sup>

مرحله ارزیابی، حیاتی است. این مرحله به سنجش اینکه آموزش تا چه اندازه آنچه را که طراحی‌کنندگان آموزش انتظار داشتند، عملی نموده است، می‌پردازد. نظارت و کنترل آموزش به عنوان پلی بین مرحله اجرا و ارزیابی و بازخوری را برای تنظیم اهداف آموزشی آینده فراهم می‌سازد.

### پژوهش‌های آموزش و بهسازی

بررسی منابع نشان می‌دهد که تقریباً به تعداد اندیشمندان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی منابع انسانی، فرآیند آموزش و بهسازی وجود دارد. به عبارت دیگر، محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی با توجه به دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، برای آموزش و بهسازی مراحل و فرآیندهای ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند. اما شباهت‌های این فرآیندها بسیار بیشتر از تفاوت‌هاست. جدول (۲) ویژگی‌های اصلی فرآیند آموزش و بهسازی مطرح شده را در مقایسه با یکدیگر نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> - Implementation phase

<sup>۲</sup> - Evaluation phase

جدول ۲- ویژگی‌های فرآیند آموزش و بهسازی

ردیف	ویژگی‌ها	استون ۲۰۰۲	هاکت ۲۰۰۳	واگن ۲۰۰۵	گاراوان، هوگان و دانل ۲۰۰۶	برادلی و هکاران ۲۰۱۳	اسرایوست و باکا ۲۰۱۴	براتون ۲۰۱۶
۱	بررسی زمینه‌سازمانی	*	*	*	*			*
۲	بررسی مشکلات عملکردی			*	*	*	*	
۳	نیازسنجی	*	*	*	*	*	*	*
۴	تعیین اهداف آموزش	*	*	*	*	*	*	*
۵	انتخاب فرصت‌های یادگیری		*			*	*	
۶	طراحی برنامه آموزشی	*	*	*		*	*	*
۷	انتخاب مواد و تجهیزات آموزشی			*	*	*	*	*
۸	انتخاب روش‌های آموزش							
۹	انتخاب مربیان و مدرسان					*		*
۱۰	انتخاب شرکت-کنندگان							
۱۱	اجرای آموزش	*	*	*	*	*	*	*
۱۲	تعیین ملاک‌های ارزیابی	*		*		*	*	*
۱۳	ارزیابی یادگیری		*			*	*	*



۱۴	بازخورد	*	*	*	*		
۱۵	ارزیابی برنامه	*	*	*	*	*	*
۱۶	اصلاح مسیر			*	*		

### عدالت سازمانی

ارزیابی و تشخیص شایستگی، شخصیت و حسن نیت (خیرخواهی) یک مقام ذیصلاح به ویژه در اوایل رابطه کاری، سخت است. آنچه کارکنان در چنین شرایطی نیاز دارند یک دسته شواهد رفتاری قابل مشاهده است که امکان قابلیت اعتماد آن مقام ذیصلاح را برای آنان مشخص نماید. عدالت، این‌گونه شواهد رفتاری را ارائه می‌کند. زیرا مقامات ذیصلاحی که با عدالت با کارکنان رفتار می‌کنند معمولاً قابل اعتمادتر می‌باشند. کارکنان می‌توانند درباره منصفانه بودن تصمیمات یک مقام ذیصلاح در چهار حوزه قضاوت نمایند: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت اطلاعاتی (Colquitt et al, 2010, pp 126-127).

### عدالت توزیعی

عدالت توزیعی<sup>۱</sup>؛ انصاف درک شده از پیامدهای تصمیم‌گیری را منعکس می‌نماید. کارکنان، عدالت توزیعی را با سوالاتی در مورد اینکه آیا پیامدهای تصمیم مثل پرداخت‌ها، پاداش‌ها، ارزیابی‌ها، ترفیعات و محول نمودن وظایف مطابق هنجارهای مناسب توزیع گردیده اند یا خیر؛ مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

### عدالت رویه‌ای

علاوه بر قضاوت نمودن درباره منصفانه بودن پیامدهای یک تصمیم، کارکنان ممکن است فرآیندهایی را مورد ملاحظه قرار دهند که به آن پیامدها منجر می‌شود. عدالت رویه‌ای<sup>۲</sup>؛ انصاف درک شده درباره فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد.

<sup>1</sup> - Distributive Justice

<sup>2</sup> - Procedural justice

### عدالت مراوده‌ای (بین فردی)

علاوه بر قضاوت درباره پیامد و فرآیند تصمیمات، کارکنان ممکن است چگونگی رفتار مقامات ذیصلاح و اولیای امور را با خودشان مورد ملاحظه قرار دهند که این امر با چه رویه‌ای بوده و چگونه انجام می‌شود. عدالت مراوده‌ای<sup>۱</sup>، منعکس‌کننده انصاف درک شده درباره رفتار و طرز عملی است که کارکنان از جانب مقامات ذیصلاح و اولیای امور با آن مواجه می‌شوند (Miner et al, 2005, p 175).

### عدالت اطلاعاتی

در نهایت، کارکنان می‌توانند نوعی از اطلاعات را در نظر بگیرند که مقامات ذیصلاح در طی دوره تصمیم‌گیری سازمانی آن را ارائه می‌دهند. عدالت اطلاعاتی<sup>۲</sup>؛ انصاف درک شده از ارتباطاتی است که مقامات ذیصلاح و اولیای امور آن را برای کارکنان فراهم می‌نمایند (Colquitt et al, 2010, p 128).

### اهمیت عدالت سازمانی

در اینجا برای پی بردن به اهمیت عدالت سازمانی، مطالعاتی را که در این حوزه انجام شده در جدول (۳) مورد بررسی قرار می‌دهیم. به طور کلی عدالت سازمانی دارای اهمیت زیادی است؛ به خاطر اینکه با فرآیندهای بحرانی سازمان، از قبیل تعهدات، رفتار شهروند سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد مرتبط شده است و پیشینه‌های تحقیق، یک ارتباط معنی‌دار قوی بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری، انگیزش و عدالت سازمانی را ارائه می‌کند. همچنین ادراک عدالت سازمانی می‌تواند روی نگرش‌ها و رفتارهای محیط‌کاری تأثیر بگذارد. ادراک رفتار غیرمنصفانه، منجر به عملکرد شغلی پایین، اخلاق پایین، ترک شغل بیشتر و رفتارهای انتقام‌جویی بیشتری در جهت سازمان می‌شود. افراد سازمان یک حس قوی از انصاف و عدالت دارند و رهبران نیاز دارند که ادراک آنان را در هنگام اتخاذ تصمیم مورد ملاحظه قرار دهند (Eberlin & Tatum, 2005, p 432).

<sup>۱</sup> - Interpersonal Justice

<sup>۲</sup> - Informational Justice

جدول ۳- مطالعات عدالت سازمانی

متغیر	نام محقق	سال تحقیق	موضوع	نتیجه
آموزش و بهسازی	تی‌هانگ و فیلو	۲۰۱۰	مقدمه‌ای در خصوص دسترسی به شاخص‌های عدالت	فرصت برابر آموزش، توانمندسازی شناختی، حکمرانی خوب از شاخص‌های کلیدی آموزش و بهسازی می‌باشد
	دنیسون	۲۰۱۱	مجموعه‌ای از شاخص‌های عدالت در سیستم آموزشی اروپا	دسترسی همگانی، صحت و اعتبار آموزش، پیامدهای آموزشی و احترام متقابل از شاخص‌های مهم در سیستم آموزشی است
	بایر و کریستین	۲۰۱۴	ارائه یک چهارچوب برای سنجش پیامدهای یادگیری	شفاف‌سازی، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و خلاقیت از پیامدهای یادگیری است
	پاسکال و لیون	۲۰۱۵	سنجش و ارزیابی اثربخشی سیستم آموزشی	نیازسنجی، هدفمندسازی و اصلاح فرآیند آموزشی از عوامل اصلی تشکیل‌دهنده نظام آموزش اثربخش می‌باشد
تعهد سازمانی	فولگر و کانوسکی	۲۰۱۱	بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی	بهبود سطح ادراک عدالت سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد
	جیانگ و همکاران	۲۰۱۵	ارتباط بین عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی	در مقایسه با عدالت توزیعی و تعاملی؛ عدالت رویه‌ای همبستگی بیشتری با تعهد سازمانی دارد
اعتماد سازمانی	آرنولد و اسپیل	۲۰۰۶	بررسی تاثیر ادراک عدالت رویه‌ای بر اعتماد زیردستان به	وجود همبستگی قوی بین میزان ادراک عدالت رویه‌ای و اعتماد سازمانی مورد تایید قرار گرفت

## مدیران و سرپرستان

مکاولیف و همکاران	و ۲۰۰۹	بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی	در مقایسه با سه بعد عدالت؛ بعد عدالت رویه‌ای تاثیر بیشتری بر اعتماد سازمانی کارکنان دارد
رضایت شغلی	فریکسل و گوردن	و ۲۰۱۰	بررسی عوامل موثر بر عدالت توزیعی و رویه‌ای قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی هستند
کاشف و همکاران	و ۲۰۱۶	بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی	در مقایسه با ابعاد سه‌گانه عدالت- عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای تاثیر بیشتری بر رضایت شغلی دارد
رفتار شهروند (OCB)	بل و همکاران	و ۲۰۱۰	بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای OCB
سازمانی	اسکارلیچ و فولگر	و ۲۰۱۳	بررسی تاثیر عدالت رعایت عدالت سازمانی سرپرستان می‌تواند جلو اقدام تلافی‌جویانه کارکنان را بگیرد

## روش پژوهش

روش پژوهش، روش آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. در این پژوهش از مصاحبه عمیق با تاکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شده است. به دلیل اینکه افراد یا گروه خاصی قادر به ارائه اطلاعات مورد نظر پژوهش هستند از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده گردید. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار ایشان نخواهند گذاشت. به طور کلی عنوان شده است که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود. در نهایت با تعداد ۱۵ مصاحبه اشباع نظری ایجاد

گردید. نمونه شامل ۱۵ نفر از خبرگان (اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی با درجه دانشیاری و استادی در دانشگاه‌های دولتی و آزاد استان تهران) می‌باشد. در روش کیفی از شاخص‌های آماری فراوانی مطلق، درصد توافق مورد مشاهده، درصد توافق مورد انتظار و ضریب قابلیت اعتماد و همچنین در روش کمی از مقایسه‌های زوجی، ضریب اهمیت و نرخ ناسازگاری استفاده شده است.

### روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به طوری که جهت ارائه مبانی نظری تحقیق و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و بررسی متون و جهت شناسایی و سنجش شاخص‌های تحقیق از روش میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) استفاده شده است.

### اعتبار و روایی

برای بررسی اعتبار فرآیند کدگذاری، از شیوه کدگذاری مجدد برای حداقل بیست درصد از مصاحبه‌ها استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی و اطمینان از کفایت طبقه‌های کدگذاری شده از روایی به شیوه داوری تخصصی بهره گردید. در مرحله دوم جهت اعتباربخشی به یافته‌ها، محقق با در اختیار قرار دادن متن مصاحبه‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان، سعی کردند تا دریابد آیا شرکت‌کنندگان با تمام برداشته‌های محقق از مصاحبه موافق‌اند یا خیر. این اقدام در قالب واریسی مجدد مشارکت‌کننده‌ها انجام شد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### روش تحلیل داده‌ها (تحلیل محتوا)

روش‌های تحلیل محتوا به سه دسته تقسیم می‌گردد: الف- توصیفی ب- استنباطی ج- ارتباطی

در روش تحلیل محتوای توصیفی این موضوع مورد توجه قرار می‌گیرد که کدام یک از ابعاد متن را می‌توان به عنوان واحدهای منطقی در نظر گرفت. در این روش سه مرحله زیر انجام می‌گیرد:

- ۱- ساخت مقوله‌ها
- ۲- مشخص کردن نمونه
- ۳- کدگذاری

در این تحقیق با استفاده از تحلیل محتوا، شاخص‌های ابعاد عدالت سازمانی در نظام آموزش و بهسازی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

#### جدول ۴- مضمون، مقوله و نشان‌گرهای تحقیق

مقوله	نشان‌گر	تعریف
عدالت توزیعی	متناسب بودن	متناسب بودن دوره‌های آموزشی با پرداخت‌ها (حقوق و مزایا) متناسب بودن دوره‌های آموزشی با فرصت‌های ارتقاء و موقعیت‌های پیشرفت حرفه‌ای
	توزیع و دسترسی	متناسب بودن دوره‌های آموزشی با جابجایی و خاتمه دادن به خدمت توزیع و دسترسی به طرح‌های کارآموزی تخصصی برای همه کارکنان توزیع و دسترسی به طرح‌های مهارت‌آموزی مدیریتی برای همه کارکنان
	اثربخش بودن	توزیع و دسترسی به طرح‌های کارآموزی تخصصی برای همه کارکنان توزیع و دسترسی به طرح‌های کسب توانمندی‌های ارتباطی برای همه کارکنان
عدالت رویه‌ای	تعصب و غرض-ورزی	ارزیابی اثربخشی (هزینه-منفعت) دوره‌های آموزشی عدم تبعیض و یک جانبه‌نگری در خصوص دوره‌های آموزشی
	قابلیت اصلاح معرف بودن	فرصت اظهارنظر و تصحیح دوره‌های آموزشی توسط کارکنان ارزیابی نیازهای آموزشی مرتبط با حوزه‌های کاری و شغلی
	استانداردسازی	تعیین شاخص‌ها و استانداردهای دوره‌های آموزشی
عدالت مراوده-عدالت اطلاعاتی	ادب و احترام	رعایت ادب، احترام و حفظ منزلت کارکنان در دوره‌های آموزشی
	صداقت	رفتار بدون ریا و با صداقت با کارکنان در دوره‌های آموزشی
	بازخورد	بازخورد به موقع و سازنده در خصوص دوره‌های آموزشی
توجیه و متقاعدسازی	توجیه و متقاعدسازی	توجیه و متقاعدسازی کارکنان در خصوص لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی
	شفافیت‌سازی	شفافیت‌سازی در خصوص دوره‌های آموزشی
	اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی در خصوص دوره‌های آموزشی

پس از کدگذاری نشان‌گرها، جهت تعیین قابلیت اعتماد به کدگذاری، از میان پاسخ-دهندگان (خبرگان تحقیق)، ۳ نفر (معادل ۲۰ درصد) انتخاب شده و کدگذاری‌ها مجدد در اختیار فرد دیگر قرار داده شد. در این تحقیق جهت تعیین ضریب قابلیت اعتماد تحلیل

$$\pi = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

محتوا از ضریب قابلیت اعتماد اسکات استفاده شد.

در این رابطه،  $\pi$  ضریب قابلیت اعتماد،  $P_o$  درصد توافق مشاهده شده و  $P_e$  درصد توافق مورد انتظار است. به منظور محاسبه این ضریب از جداول توافقی استفاده شد. شایان ذکر است که کدگذاری مجدد برای کلیه شاخص‌های تحقیق انجام شد که در جدول (۵) ضریب قابلیت اعتماد شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور آورده شد. چنانچه ضریب قابلیت اعتماد، بیشتر از ۰/۷ باشد، می‌توان به کدگذاری‌ها اعتماد نمود. لذا با توجه به داده‌های جدول (۵) کدگذاری‌های انجام شده از سطح اعتماد برخوردار هستند.

جدول ۵- ضریب قابلیت اعتماد شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور

مضمون	مقوله	نشان‌گر	فراوانی مطلق (Fi)	درصد توافقی مشاهده (Po)	درصد توافقی مورد انتظار (Pe)	ضریب قابلیت اعتماد (π)
توزیعی		متناسب بودن	۱۴	.۸۸	.۲۶	.۸۴
		توزیع و دسترسی	۱۳	.۸۲	.۲۰	.۷۷
		اثربخش بودن	۱۲	.۷۵	.۱۳	.۷۲
رویدای		تعصب و غرض‌ورزی	۱۴	.۸۸	.۲۶	.۸۴
		قابلیت اصلاح	۱۴	.۸۸	.۲۶	.۸۴
		معرف بودن	۱۳	.۸۲	.۲۰	.۷۷
		استانداردسازی	۱۰	.۶۲	.۱۳	.۷۷
		اصالت	۶	.۳۷	.۱۳	.۲۷
		توانمندسازی	۱۳	.۸۲	.۲۰	.۵۶
		صحت	۷	.۴۳	.۲۰	.۲۸
		قابلیت بررسی	۹	.۵۶	.۱۳	.۴۹
حراوده‌ای		منعطف بودن	۸	.۵۰	.۲۰	.۳۷
		ادب و احترام	۱۵	.۹۳	.۲۶	.۹۰
		بازخور	۱۲	.۷۵	.۱۳	.۷۲
اطلاعاتی		صداقت	۱۴	.۸۸	.۲۶	.۸۴
		متقاعدسازی	۱۳	.۸۲	.۲۰	.۷۷
		شفاف‌سازی	۱۰	.۶۲	.۱۳	.۷۷
		اطلاع‌رسانی	۱۲	.۷۵	.۱۳	.۷۲



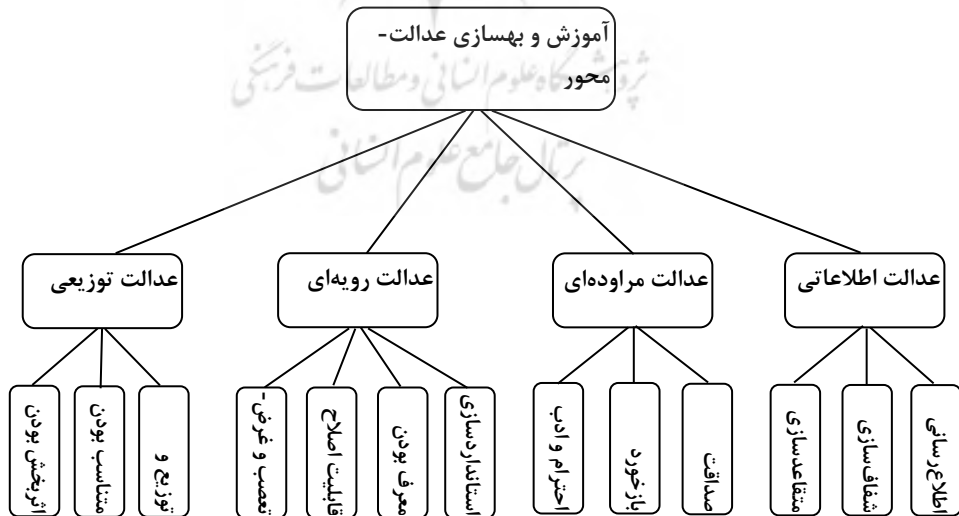
### تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش فرآیند سلسله مراتبی (AHP) انجام شد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد. اساس این روش بر مقایسات زوجی است و دارای چهار مرحله اساسی به شرح زیر است:

- ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم
- انجام مقایسه‌های زوجی
- استخراج ضرایب اهمیت ماتریس‌ها و تعیین اولویت‌ها
- محاسبه نرخ ناسازگاری

### ترسیم درخت سلسله مراتبی تصمیم

در این مرحله، هدف از تصمیم‌گیری به صورت سلسله مراتبی از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده تصمیم، ترسیم شد. بدین منظور از درخت تصمیم استفاده گردید که از سه سطح تشکیل شده است: سطح اول شامل هدف کلی از تصمیم‌گیری است. سطح دوم معیارهای کلی قرار دارند که تصمیم‌گیری بر اساس آنها صورت می‌گیرد و در سطح سوم زیرمعیارها قرار می‌گیرند.



### مقایسه‌های زوجی برای معیارهای اصلی و فرعی سلسله مراتبی

برای مقایسه زوجی، از پرسشنامه مقایسه زوجی عوامل استفاده شد. سپس اعضای نمونه به طور جداگانه، جدول‌های مقایسه‌های زوجی را تکمیل کردند و پس از تهیه جدول‌ها با استفاده از میانگین هندسی جدول‌های قضاوت گروه تهیه گردید.

عدالت اطلاعاتی	عدالت مراوده‌ای	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی
۲	۳	۲	۱
۶	۷	۱	عدالت رویه‌ای
۳	۱		عدالت مراوده‌ای
۱			عدالت اطلاعاتی

**IR=./07**

### مقایسه‌های زوجی برای معیارهای فرعی (زیرمعیارها) سلسله مراتبی

همانند روش ارائه شده برای مقایسه زوجی معیارهای اصلی سلسله مراتبی، عوامل فرعی زیرمجموعه هر کدام از معیارهای اصلی (زیرمعیارها) نیز مقایسه شد. نتایج مقایسه‌های زوجی این عوامل در جداول زیر ارائه گردید.

استانداردسازی	معرف بودن	قابلیت اصلاح	تعصب و غرض‌ورزی
۳	۳	۵	۱
۵	۴	۱	قابلیت اصلاح
۴	۱		معرف بودن
۱			استانداردسازی

**IR=./06**

اثربخش بودن	متناسب بودن	توزیع و دسترسی
۲	۲	۱
۲	۱	توزیع و دسترسی
۱		متناسب بودن
		اثربخش بودن
<b>IR=./07</b>		

صداقت	بازخورد	احترام و ادب
۲	۲	۱
۳	۱	احترام و ادب
۱		بازخورد
		صداقت
<b>IR=./8</b>		

اطلاع‌رسانی	شفاف‌سازی	متقاعدسازی
۲	۳	۱
۲	۱	متقاعدسازی
۱		شفاف‌سازی
		اطلاع‌رسانی
<b>IR=./09</b>		

#### استخراج ضرایب اهمیت ماتریس‌ها و تعیین اولویت‌ها

در این مرحله از فرآیند AHP با استفاده از ماتریس مقایسه‌های زوجی، وزن نسبی عوامل یا همان ضریب اهمیت هر یک از ماتریس‌ها در هر سطح محاسبه شد. برای استخراج ضریب اهمیت از دو مفهوم نرمال‌سازی و میانگین هندسی استفاده گردید.

ضرایب اهمیت معیارهای اصلی	Wi	زیرمعیارهای عدالت رویه‌ای	Wi
عدالت توزیعی	.۳۷	تعصب و غرض‌ورزی	.۵۰
عدالت رویه‌ای	.۴۳	قابلیت اصلاح	.۲۷
عدالت مرادده‌ای	.۱۲	معرف بودن	.۱۵
عدالت اطلاعاتی	.۰۸	استانداردسازی	.۰۸

زیرمعیارهای عدالت مرادده‌ای	Wi	زیرمعیارهای عدالت اطلاعاتی	Wi
احترام و ادب	.۴۸	متقاعدسازی	.۵۴
بازخور	.۳۵	شفاف‌سازی	.۲۶
صداقت	.۱۷	اطلاع‌رسانی	.۲۰

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

زیرمعیارهای عدالت توزیعی	Wi
توزیع و دسترسی	.۴۹
متناسب بودن	.۳۱
اثربخش بودن	.۲

## محاسبه وزن‌های نهایی زیر معیارها

وزن نهایی زیرمعیارها در یک فرآیند سلسله مراتبی، از مجموع حاصل ضرب اهمیت معیارها در وزن زیرمعیارها به دست می‌آید.

معیار	وزن	زیرمعیار	وزن	محاسبه امتیاز نهایی
عدالت توزیعی	/۳۷	توزیع و دسترسی	/۴۹	$/.۱۸۱۳ = /۳۷ \times /۴۹$
		متناسب بودن	/۳۱	$/.۱۱۴۷ = /۳۷ \times /۳۱$
		اثربخش بودن	/۲۰	$/.۰۷۴ = /۳۷ \times /۲۰$
عدالت رویه‌ای	/۴۳	تعصب و غرض‌ورزی	/۵۰	$/.۲۱۵ = /۴۳ \times /۵۰$
		قابلیت اصلاح	/۲۷	$/.۱۱۶۱ = /۴۳ \times /۲۷$
		معرف بودن	/۱۵	$/.۰۶۴ = /۴۳ \times /۱۵$
		استانداردسازی	/۰۸	$/.۰۳۴ = /۴۳ \times /۰۸$
عدالت مرادده‌ای	/۱۲	احترام و ادب	/۴۸	$/.۰۵۷ = /۱۲ \times /۴۸$
		بازخورد	/۳۵	$/.۰۴۲ = /۱۲ \times /۳۵$
		صداقت	/۱۷	$/.۰۲۰ = /۱۲ \times /۱۷$
عدالت اطلاعاتی	/۰۸	متقاعدسازی	/۵۴	$/.۰۴۳ = /۰۸ \times /۵۴$
		شفاف‌سازی	/۲۶	$/.۰۲۱ = /۰۸ \times /۲۶$
		اطلاع‌رسانی	/۲۰	$/.۰۱۶ = /۰۸ \times /۲۰$

## محاسبه نرخ سازگاری

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی محاسبه، نرخ ناسازگاری (IR) از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ زیرا از نقاط قوت روش AHP، بررسی درجه پایایی ماتریس‌های مقایسه زوجی با استفاده از نرخ ناسازگاری است. در صورتی که نرخ ناسازگاری کمتر از /۱ باشد بیانگر سازگاری مقایسه‌های زوجی است و اعتبار پاسخ‌دهنده‌ها تایید می‌گردد. در تحقیق حاضر نرخ ناسازگاری معیارها و زیرمعیارها همگی کوچکتر از /۱ هستند.

معیار	زیرمعیار	رتبه در معیار	رتبه کل
عدالت توزیعی	توزیع و دسترسی	۱	۲
	متناسب بودن	۲	۴
	اثربخش بودن	۳	۵
عدالت روبه‌ای	تعصب و غرض‌ورزی	۱	۱
	قابلیت اصلاح	۲	۳
	معرف بودن	۳	۶
	استانداردسازی	۴	۱۰
عدالت مراوده‌ای	احترام و ادب	۱	۷
	بازخورد	۲	۹
	صداقت	۳	۱۲
عدالت اطلاعاتی	متقاعدسازی	۱	۸
	شفاف‌سازی	۲	۱۱
	اطلاع‌رسانی	۳	۱۳

### بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی، سرمایه‌ای مهم و دارای نقش اساسی می‌باشد. آموزش و بهسازی به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه این سرمایه محسوب می‌شود. اهمیت و ضرورت آموزش و بهسازی به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی بر همگان محرز و آشکار است که به عنوان یک وسیله‌ی مطمئن در جهت بهبود کیفیت و عملکرد در نظر گرفته می‌شود و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی برای سازمان‌ها بوجود می‌آورد. امروزه آموزش و بهسازی نه فقط یک وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی و مدیریتی به شمار می‌آید. آموزش و بهسازی منابع انسانی ابزاری سازنده و تحول‌آفرین است که سازمان‌ها با توسل به آن می‌توانند در نگرش و خط-مشی‌ها و به طور کلی در عملکرد منابع انسانی تغییر ایجاد نمایند، اما این نکته قابل تامل است که صرفاً آموزش و بهسازی نمی‌تواند به افراد یا سازمان در راه رسیدن به اهداف کمک کند، بلکه آموزش و بهسازی بایستی با توجه به اصول و قواعدی بنا گذاشته شود تا به نتایج و پیامدهای مطلوب منجر گردد، در غیر این صورت آموزش و بهسازی کارکنان بی‌فایده و حتی

در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شود. برخی از صاحب‌نظران و محققان معیارهایی از جمله سازگاری، تبعیض، استانداردسازی، صحت، قابلیت اصلاح و معرف بودن را به عنوان اصول و قواعد آموزش و بهسازی اثربخش مطرح کرده‌اند که این اصول و قواعد در چهار بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و اطلاعاتی قرار می‌گیرند. اسکارلیکی و فولگر (۲۰۰۳) از موضوع انصاف و ادراک عدالت، به عنوان دغدغه ویژه‌ی مدیران منابع انسانی در آغاز هزاره‌ی جدید یاد کرده‌اند. به دلیل اینکه به منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یک عنصر حیاتی و استراتژیک جهت موفقیت سازمانی نگریسته می‌شود و مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری است که کارکنان یعنی مهمترین منبع سازمان را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد، پس مدیران منابع انسانی همیشه با مسئله عدالت سازمانی رو به رو هستند. بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است (Skarlicki & Folger, 2003, p 1). بنابراین آموزش و بهسازی عدالت‌محور می‌تواند پاسخگوی این سوالات باشد که چرا آموزش و بهسازی به توسعه و کارآمدی کارکنان به گونه‌ای موثر کمک نمی‌کند؟ چرا آثار و شواهد آموزش و بهسازی به خوبی مشهود نیست؟ چرا با وجود افزایش میزان سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه آموزش و بهسازی، بهره‌وری سازمان‌ها افزایش پیدا نکرده است؟

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت-محور انجام شد. دو سوال اصلی این تحقیق عبارت بودند از:

۱- شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور کدامند؟

۲- اولویت‌بندی شاخص‌های نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور چگونه است؟

معیارها و زیرمعیارهای نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور از طریق مصاحبه عمیق با تاکید بر رویکرد اکتشافی و همچنین ضریب قابلیت اعتماد اسکات شناسایی گردید. پس از شناسایی معیارها و زیرمعیارهای نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در قالب چهار مرحله: ۱- ساخت درخت سلسله مراتبی؛ ۲- مقایسه‌های زوجی؛ ۳- محاسبه وزن نسبی و ۴- وزن نهایی این معیارها و زیرمعیارهای تعیین شده در مرحله قبل ارزیابی و اولویت‌بندی شدند. در میان عوامل مورد بررسی، معیار عدالت رویه‌ای با ضریب ۰/۴۳، دارای بیشترین اهمیت برای دستیابی به نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور شناخته شد که با نتایج تحقیقات جیانگ و همکاران (۲۰۱۵)، کاشف و همکاران (۲۰۱۶)، آرنولد و اسپل (۲۰۰۶) و مک اولیف و همکاران (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. تاکید نتایج بعد از عدالت رویه‌ای، بر توجه به عدالت توزیعی با ضریب ۰/۳۷، و عدالت مراوده‌ای و اطلاعاتی با ضرایب ۰/۱۲ و ۰/۰۸، است که می‌تواند در ایجاد نظام آموزش و بهسازی عدالت-

محور، مورد توجه قرار گیرد. با توجه به زیرمعیارهای سیزده‌گانه‌ای که در این پژوهش شناسایی شد، زیرمعیار تعصب و غرض‌ورزی با ضریب ۱/۱۸۱۳، دارای بیشترین اهمیت برای دستیابی به نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور شناخته شد. عدالت رویه‌ای زمانی ترویج پیدا می‌کند که مقامات ذیصلاح از قاعده و اصول فرآیند انصاف طرفداری نمایند. یکی از این قواعد، عدم تعصب و غرض‌ورزی است که امکان رشدی همه‌جانبه و همگانی را برای تمامی کارکنان فراهم می‌کند و زمینه شکوفایی استعداد آنها را فراهم می‌آورد. یک قاعده مرتبط دیگر، قابلیت اصلاح یا شنیدن صدای کارکنان و اهمیت دادن به نظرات آنان است تا رویه‌های ناکارآمد را مورد انتقاد قرار دهند و یک رویه جدید را خواستار شوند. در کنار دو قاعده تعصب و غرض‌ورزی و قابلیت اصلاح، دو قاعده دیگر یعنی معرف بودن (نمابندگی) و استانداردسازی در خصوص اطمینان از اینکه رویه‌ها در راستای توسعه مهارت، دانش و توانایی کارکنان بوده و عینی می‌باشد، حائز اهمیت هستند.

با توجه به اهمیت عدالت رویه‌ای و همچنین زیرمعیارهای عدالت رویه‌ای که عبارتند از: تعصب و غرض‌ورزی، قابلیت اصلاح، معرف بودن و استانداردسازی، سازمان‌ها جهت افزایش عدالت رویه‌ای، بایستی اقدامات زیر را انجام دهند:

- ۱- در خصوص دوره‌های آموزش و بهسازی، عدم تعصب و غرض‌ورزی را رعایت کنند.
- ۲- فرصت اظهارنظر و تصحیح دوره‌های آموزش و بهسازی برای منابع انسانی فراهم شود.
- ۳- نیازهای آموزش و بهسازی، بایستی با حوزه‌های کاری و شغلی کارکنان مرتبط باشد.
- ۴- در خصوص اثربخشی دوره‌های آموزش و بهسازی، بایستی ارزیابی صورت گیرد.
- ۵- شاخص‌ها و استانداردهای در خصوص دوره‌های آموزش و بهسازی صورت پذیرد.
- ۶- سیستم‌های اطلاعاتی دقیقی در خصوص دوره‌های آموزش و بهسازی فراهم شود.
- ۷- دوره‌های آموزش و بهسازی بایستی در راستای توسعه مهارت، دانش و توانایی‌های کارکنان طراحی گردد.
- ۸- دوره‌های آموزش و بهسازی بایستی برای تمام کارکنان به صورت هماهنگ اجرا گردد.



## References:

- Aragon, M.I.B & Jimenez, D.J and Valle, R, S. (2014). Training and performance: The mediating role of learning. BRQ (Business Research Quarterly), 17(3), pp 161-173
- Arnold, T & Spell, S. (2006). The Relationship between Justice and Benefit Satisfaction. Journal of Business and Psychology. 20(4), pp 599-620
- Colquitt, J.A & Lepine J.A and Wesson, M.J. (2010). Organization Behavior: Essential for performance and commitment. Mc Graw-hill International, pp 125-128.
- Eberlin, R & Tatum, B. (2005). Organizational Justice and Decision Making when good intentions are not enough. Management Decision, 43, pp 420-450
- Grossman, R & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters? International Journal of Training and Development, 15(2), pp 103-120
- Jiang, Z & Gollan, P and Brooks, G. (2015). Relationship between organizational justice, organizational trust and organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, Vol.6, pp 471-490
- Kashif, M & Mahmood, B and Aigaz, S. (2016). Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking sector of Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, Vol 16, pp 12-19
- Mathis, R & Jackson, J.H. (2010). Human Resource Management. Published by South-Western Educational Publishing, 13<sup>th</sup>, pp 350-378
- McAuliffe, E & Manafa, O and White, E. (2009). Understanding Job Satisfaction among Mid-Level Cadres in Malawi: The Contribution of Organizational Justice. Reproductive Health Matters, 17(33), pp 80-90
- Miner, A.G & Glomb, T. and Hulin, C. (2005). Experience Sampling Mode and Its Correlates at Work. Journal of occupational and organizational psychology, 78, pp 171-193
- Schuler, R.S & Jakson, S. (2007). Repositioning the human resource function: transformation of demise? Academy of management executive, pp 49-60
- Skarlicki, D.P & Folger, R. (2003). Fairness and Human Resource Management. Human Resource Management Review, pp 1-5
- Teenhankee, J & Fellow, S. (2010). Background Paper on Access to Justice Indicators in the Asia-Pacific Region, The La Salle Institute Governance (LSIG), with the support (UNDP). pp 5-8

- Warner, S & Lewison, J and Lewis, J. (2015). Refocusing Competencies Is an Emerging Issue in HR Training. Berrett-Koehler Publishers, Inc. pp 125-160.

