

## Islamic Knowledge and Insight

### Designing a Model of Organizational Justice Based on Islamic Teachings (the Qur'an and Nahj al-Balagha) in Public Organizations

1. Maryam Daryanavard: PhD Student, Department of Educational Management, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazerun, Iran
2. Alireza Ghasemizad\*: Department of Educational Management, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazerun, Iran. (Email: alirezghasemizad@kau.ac.ir)
3. Pari Mashayekh: Department of Educational Management, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazerun, Iran

#### Abstract

The main objective of this article is to design a model of organizational justice based on Islamic teachings (the Qur'an and Nahj al-Balagha) in public organizations. The research method is mixed (qualitative-quantitative). In conducting this study, in addition to documentary analysis, thematic analysis using MAXQDA 14 software was employed to identify the factors influencing organizational justice based on Islamic teachings. The statistical population in the qualitative phase included all academic experts in the fields of public management and human resource management, as well as seminary faculty members with more than 15 years of work experience who were familiar with the concept of organizational justice based on Islamic teachings; a total of 14 interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. Based on semi-structured interviews, 8 dimensions, 35 components, and 94 indicators were extracted. In the quantitative phase, a descriptive-survey method was applied. The statistical population consisted of all managers and experts in public organizations in the city of Deyr, from which 187 individuals were selected using Cochran's sampling method. The results indicated that the dimension of interactional justice (with a coefficient of 0.960) had the highest importance, while the dimension of social justice (with a coefficient of 0.852) had the lowest importance. Ultimately, the final model was presented and validated with four main dimensions, including philosophy and objectives, theoretical foundations, evaluation system, and executive mechanisms.

**Keywords:** Organizational justice, Islamic teachings, Qur'an, Nahj al-Balagha.



**How to cite:** Daryanavard, M., Ghasemizad, A., & Mashayekh, P. (2027). Designing a Model of Organizational Justice Based on Islamic Teachings (the Qur'an and Nahj al-Balagha) in Public Organizations. *Islamic Knowledge and Insight*, 5(1), 1-20.

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Submit Date: 22 December 2025

Revise Date: 22 April 2026

Accept Date: 29 April 2026

Initial Publish: 26 May 2026

Final Publish: 21 April 2027

## معرفت و بصیرت اسلامی

### طراحی مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی

۱. مریم دریانورد: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
۲. علیرضا قاسمی زاد\*: گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. (پست الکترونیک: alirezghasemizad@kau.ac.ir)
۳. پری مشایخ: گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

#### چکیده

هدف اصلی این مقاله طراحی مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی است. روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA ۱۴، برای شناسایی عوامل موثر بر عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی و عضو هیأت علمی حوزه علمیه با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا بودند و با موضوع عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی آشنا بودند که تا اشباع نظری ۱۴ مصاحبه صورت گرفت. با توجه به مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ۸ بُعد، ۳۵ مؤلفه و ۹۴ شاخص استخراج گردید. در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی شهر دیر که با روش نمونه‌گیری کوکران ۱۸۷ نفر انتخاب شد. نتایج نشان داد که بُعد عدالت تعاملاتی (با ضریب ۰.۹۶۰) بیشترین اهمیت و بُعد عدالت اجتماعی (با ضریب ۰.۸۵۲) کمترین اهمیت را دارد. در نهایت، مدل نهایی با چهار بُعد اصلی شامل فلسفه و اهداف، مبانی نظری، نظام ارزیابی و سازوکار اجرایی ارائه و تأیید شد.

**کلیدواژه‌گان:** عدالت سازمانی، آموزه‌های اسلامی، قرآن و نهج البلاغه.

شیوه‌نامه: دریانورد، مریم، قاسمی زاد، علیرضا، و مشایخ، پری. (۱۴۰۶). طراحی مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی. *معرفت و بصیرت اسلامی*، ۵(۱)، ۱-۲۰.

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۵ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶

مقدمه

مطالعه روند توسعه کشورها نشان می‌دهد که برای دستیابی به پیشرفت و توسعه در کشورهای توسعه یافته، سازوکارهای خاصی که مبتنی بر اصول بنیادین آن جوامع می‌باشد، تعریف شده است. از این رو، طبیعی است که سازوکارهای مورد استفاده که بر اساس مبانی ارزشی و معرفتی خاصی استوار شده‌اند، نمی‌توانند برای سایر کشورها، از جمله کشورمان، به عنوان الگو مورد استفاده قرار گیرند. در واقع، می‌توان از الگوهای مربوط به سایر کشورها و تجارب ناشی از آن‌ها بهره برد، لیکن نمی‌توان آن‌ها را به عنوان یک الگوی کامل، به دلیل تفاوت‌های بنیادین در فرهنگ، ارزش‌ها و باورها، مورد استفاده قرار داد (Nourizadeh, 2025).

بر این اساس، مطرح کردن پیشرفت در قالب الگوهایی نظیر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مدتی است که به یکی از دغدغه‌های نظام جمهوری اسلامی ایران تبدیل شده است و انتظار می‌رود که بیش از پیش مورد توجه حوزویان و دانشگاهیان قرار گیرد؛ چرا که طراحی مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی به مثابه مدلی است که برآمده از نیاز جمهوری اسلامی ایران در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است (Kazemi & Pakdel, 2025) و به نظر می‌رسد طراحی این مدل جهت‌دهنده تمام برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های کشور در تمام حوزه‌ها به عنوان یک سند بالادستی خواهد بود. بدون داشتن نقشه راه و مدلی جامع و پیشرو، جبران عقب‌ماندگی تمدن اسلامی از جایگاه‌ها و موقعیت‌های ممتاز گذشته و دستیابی به عزت و اقتدار نظام اسلامی ممکن نخواهد بود. به تعبیر و تدبیر مقام معظم رهبری، مسئله اساسی این است که حرکات و تصمیمات نامتوازن و گاهی متناقض دولت‌ها هزینه بسیار سنگینی برای نظام و مردم به وجود آورده است. لذا مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی می‌تواند هماهنگ‌کننده نظام تصمیم‌گیری و مدیریتی کشور باشد و بحث مدل، حرکتی پیشرو در تاریخ انقلاب اسلامی و ملت ایران خواهد بود (Hajizadeh, 2025).

بر این اساس، طراحی، تولید و تدوین مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی، گامی راهبردی در راستای اعتلای حکمرانی و ارزش‌آفرینی جامعه اسلامی است که طراحی آن نیازمند شناسایی دقیق الزامات و نیازمندی‌های فردی، گروهی و ملی است (Rezaei & Raji, 2025). یکی از مهم‌ترین این الزامات، استفاده از ظرفیت‌های مختلف فکری در جهت طراحی مدل است. همچنین، اگر دستیابی به یک مدل مطلوب از توسعه و پیشرفت مورد نظر است، ابتدا باید زمینه‌های مرتبط با اندیشه در سه حوزه انسان‌شناختی، معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. علاوه بر این، جانمایی عدالت و شاخص‌های سنجش آن در الگوهای توسعه نیز همواره محل اختلاف نظر اندیشمندان و صاحب‌نظران بوده است (Mahmoudi, 2025).

از سوی دیگر، عدالت سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت و حکمرانی مطلوب، نقشی تعیین‌کننده در ایجاد اعتماد، افزایش کارآمدی و تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. هنگامی که کارکنان احساس کنند که تصمیم‌ها، توزیع منابع و فرآیندهای مدیریتی بر پایه عدالت و انصاف شکل گرفته است، میزان تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزه کاری آنان افزایش می‌یابد. در مقابل، نبود عدالت در سازمان‌ها می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، افزایش تعارضات درون‌سازمانی و تضعیف روحیه همکاری میان اعضای سازمان شود.

در این میان، آموزه‌های اسلامی ظرفیت‌های ارزشمندی برای تبیین و تقویت مفهوم عدالت در سطوح مختلف سازمانی فراهم می‌آورند. در متون دینی، عدالت به عنوان یکی از بنیادی‌ترین ارزش‌های انسانی و اجتماعی معرفی شده و تحقق آن در عرصه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی مورد تأکید قرار گرفته است. قرآن کریم و سیره پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) نیز سرشار از آموزه‌هایی است که می‌تواند مبنای نظری مناسبی برای طراحی مدل‌های مدیریتی مبتنی بر عدالت فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

ضربی و همکاران (Zarbi et al., 2022) در پژوهشی با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، بستر و پیامدهای مدل عدالت سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در آموزش و پرورش استان اردبیل انجام شد. بر اساس یافته‌ها، مدل نهایی عدالت سازمانی شامل سه بعد، ۱۱ مؤلفه و ۹۰ شاخص شناسایی شد. این مدل ابعاد توزیعی، رویه‌ای و مراددهای را با توجه به زمینه‌های آموزشی، اقتصادی و اداری تبیین کرده و پیامدهای آن را مبتنی بر ارزش‌های اسلامی مورد تأکید قرار داد.

سیدجوادین، فراچی و طاهری عطار (Seyed Javadin et al., 2018) این پژوهش به بررسی اثر ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی و سازمانی کارکنان شرکت داده‌پردازی ایران پرداخت. نتایج نشان داد عدالت سازمانی کلی رابطه معناداری با رضایت از حقوق و ارتقا ندارد، اما با سایر ابعاد رضایت شغلی و سازمانی، از جمله تعهد سازمانی و رضایت از سرپرستان، رابطه معنادار دارد. عدالت توزیعی بیشترین نقش را در رضایت از حقوق و ارتقا داشت و عدالت رویه‌ای و مراددهای بیشتر بر ابعاد ارتباطی و سازمانی رضایت شغلی تأثیرگذار بودند.

فاروق (Farooq, 2025) در پژوهشی با عنوان رهبری نبوی و عدالت؛ رویکرد اسلامی در سازمان‌ها، با هدف تبیین رابطه سبک رهبری پیامبر اکرم (ص) با عدالت سازمانی در میان مدیران آموزشی کشورهای اسلامی صورت گرفت. جامعه آماری شامل ۲۳۰ مدیر مدرسه در سه کشور اسلامی بود و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر پایه سیره نبوی بود. تحلیل داده‌ها به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان داد که سبک رهبری نبوی که بر پایه شفقت، مشورت و انصاف است، تأثیر مستقیم و معناداری بر احساس عدالت و اعتماد سازمانی دارد و موجب کاهش رفتارهای تبعیض‌آمیز در سازمان‌ها می‌شود.

رحیمی (Rahimi, 2025) در پژوهشی با عنوان حکمرانی اخلاقی اسلامی و عدالت سازمانی در وزارتخانه‌های ایران، با هدف بررسی نقش اخلاق اسلامی در ارتقای عدالت ادراکی میان کارکنان

بر همین اساس، بهره‌گیری از این آموزه‌ها در طراحی الگوهای مدیریتی و سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نظامی عادلانه در فرآیندهای تصمیم‌گیری، توزیع منابع، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی باشد. چنین رویکردی نه تنها موجب تقویت انسجام و همبستگی درون‌سازمانی می‌شود، بلکه می‌تواند به ارتقای کارآمدی نظام اداری و مدیریتی کشور نیز کمک کند.

از سوی دیگر، توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی و تاریخی جامعه ایران نیز در طراحی مدل عدالت سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. هر الگویی که بدون در نظر گرفتن این ویژگی‌ها تدوین شود، ممکن است در مرحله اجرا با چالش‌های جدی مواجه گردد. بنابراین، لازم است در فرآیند طراحی این مدل، علاوه بر بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی، به واقعیت‌های اجتماعی و نیازهای مدیریتی کشور نیز توجه شود تا مدلی جامع، بومی و کارآمد شکل گیرد (Zarbi et al., 2022).

در نهایت، می‌توان گفت که طراحی مدل عدالت سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، نه تنها پاسخی به نیازهای مدیریتی و حکمرانی کشور است، بلکه می‌تواند به‌عنوان گامی مؤثر در مسیر تحقق تمدن نوین اسلامی نیز مورد توجه قرار گیرد. تحقق چنین هدفی مستلزم همکاری و تعامل گسترده میان اندیشمندان حوزه و دانشگاه، مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران است تا از رهگذر این هم‌افزایی فکری، مدلی جامع و کاربردی برای تحقق عدالت در سازمان‌ها و نهادهای مختلف جامعه ارائه شود.

هدف اصلی این پژوهش، طراحی یک مدل جامع و عملیاتی برای عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج‌البلاغه) در سازمان‌های دولتی است. به‌طور خاص، پژوهش در پی پاسخ به این سؤالات است:

مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج‌البلاغه) در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ و شامل چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟ و تا چه اندازه مدل پیشنهادی از نظر صاحب‌نظران از تناسب و کارایی کافی برخوردار است؟

وزارتخانه‌های دولتی، به‌ویژه وزارت بهداشت، اجرا گردید. جامعه آماری شامل ۵۰۰ کارمند رسمی و قراردادی بود و روش تحقیق توصیفی - پیمایشی با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که التزام مدیران به آموزه‌های نهج‌البلاغه، به‌ویژه در زمینه انصاف، حق‌مداری و رعایت مساوات، اثر مثبتی بر رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و کارآمدی ساختار اداری دارد.

بر اساس مرور ادبیات پژوهش با عنایت بر آنچه که در دو بخش مبانی نظری و تجربی (سوابق مطالعاتی محققان چه در داخل کشور و چه

در خارج از کشور)، مشخص گردید اکثر مطالعات انجام شده در زمینه عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی بوده‌اند و توجه خاصی به مدل‌های عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) نشده است. این خلأ مطالعاتی، به‌ویژه در زمینه‌های مختلف عدالت سازمانی، آموزه‌های اسلامی در زمینه عدالت و مدل‌های اجرایی در سازمان‌های دولتی، به وضوح به چشم می‌خورد. لذا باید مدل‌های جدیدی طراحی و بررسی شوند که به‌طور خاص به ابعاد و مولفه‌ها و فرآیندهای اجرایی عدالت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی در سازمان‌های دولتی پردازد.

### جدول ۱. ابعاد و مولفه‌های استخراجی از ادبیات پژوهش

ردیف	مضامین پایه	مبانی نظری
۱	برابری در توزیع مالی و انسانی	نساء: ۵۸؛ بقره: ۱۸۸
۲	شفافیت معیارها	بقره: ۱۸۸
۳	تخصیص متناسب حقوق و مزایا	نساء: ۵۸؛ بقره: ۱۸۸
۴	توجه به شرایط خاص	بقره: ۲۷۳
۵	سنجش تلاش و دستاورد	نجم: ۳۹
۶	پاداش براساس کوشش	نجم: ۳۹
۷	تخصیص بدون توجه به جنس، قوم	حجرات: ۱۳
۸	منع ترجیح گروهی	نهج‌البلاغه: نامه ۵۳
۹	روندها و معیارهای شفاف	بقره: ۲۸۲
۱۰	گزارش دهی منظم	آل عمران: ۱۵۹
۱۱	جبران به موقع خسارت	قصص: ۷۷
۱۲	سیاست‌های حمایتی	مائده: ۸
۱۳	توجه به بازنشستگی	قصص: ۷۷
۱۴	ثبات در قوانین	بقره: ۲۸۲
۱۵	انسجام بین مصوبات	شوری: ۳۸
۱۶	قابلیت پیش‌بینی	بقره: ۲۸۲
۱۷	سازوکار و سیستم اعتراض	نساء: ۵۸
۱۸	بازنگری رسمی تصمیمات	نهج‌البلاغه: نامه ۵۳
۱۹	عدم جانبداری	مائده: ۴۲
۲۰	حل منصفانه اختلاف	مائده: ۴۲
۲۱	نهادهای مستقل	مائده: ۴۲
۲۲	ارائه دلایل شفاف	بقره: ۲۵۶

۲۳	امکان بررسی مجدد	شوری: ۳۸
۲۴	محیط احترام آمیز	حجرات: ۱۱
۲۵	فرهنگ گفتگو	بقره: ۱۵۴
۲۶	اطلاعات کامل	بقره: ۲۸۲
۲۷	پاسخگویی به پرسنل	نهج البلاغه: نامه ۵۳
۲۸	امنیت شغلی	بقره: ۲۸۶
۲۹	اجرای اصول اخلاقی	بقره: ۲۸۶
۳۰	بازخورد مثبت	آل عمران: ۱۳۴
۳۱	قدردانی از عملکرد	آل عمران: ۱۳۴
۳۲	همکاری تیمی	انفال: ۷۲
۳۳	اعتمادسازی	توبه: ۷۱
۳۴	فضای تعامل آزاد	انفال: ۷۲
۳۵	برنامه‌های اجتماعی	انفال: ۴۱
۳۶	مشارکت جمعی	انفال: ۴۱
۳۷	فرصت برابر آموزش و ارتقاء	بقره: ۱۷۷
۳۸	خدمات یکسان	بقره: ۱۷۷
۳۹	وجود شوراها/کمیته‌های مشارکتی	شوری: ۳۸
۴۰	دریافت و بررسی منظم نظرات کارکنان	شوری: ۳۸
۴۱	سیستم رسمی پذیرش و پیگیری پیشنهادات	شوری: ۳۸
۴۲	بازخورد و اعلام نتایج تصمیمات به کارکنان	شوری: ۳۸
۴۳	رعایت قانون	مائده: ۸
۴۴	شفافیت اسناد و گزارش‌ها	بقره: ۲۸۲
۴۵	آموزش عدالت و انصاف	نهج البلاغه: خطبه ۱۹۳
۴۶	تشویق روح اخلاقی	نهج البلاغه: خطبه ۱۹۳
۴۷	احترام به تفاوت‌ها	حجرات: ۱۳
۴۸	مشارکت فرهنگی	انبیاء: ۹۲
۴۹	تقویت هویت جمعی	آل عمران: ۱۰۳
۵۰	شرکت در رویدادها	آل عمران: ۱۰۳
۵۱	ارائه اطلاعات لازم درباره تصمیم‌های سازمان به صورت منظم	بقره: ۲۸۲
۵۲	دسترسی کارکنان به اخبار و تغییرات مهم	بقره: ۲۸۲
۵۳	وضوح و سادگی پیام‌های سازمانی	بقره: ۲۸۲
۵۴	صحت و به‌روزرسانی مناسب داده‌ها	شوری: ۳۸
۵۵	مستند بودن منابع اطلاعات	شوری: ۳۸
۵۶	اطمینان از نبود اطلاعات مغرضانه یا ناقص	شوری: ۳۸
۵۷	حفاظت از اطلاعات شخصی و محرمانه	نساء: ۵۸
۵۸	تعیین سطح دسترسی مناسب	نساء: ۵۸

۵۹	جلوگیری از سوءاستفاده از اطلاعات	نساء: ۵۸
۶۰	برگزاری دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی	بقره: ۲۸۲
۶۱	راهنمایی در تحلیل داده‌ها و گزارش‌ها	بقره: ۲۸۲
۶۲	افزایش توانمندی کارکنان در استفاده از ابزارهای اطلاعاتی	بقره: ۲۸۲
۶۳	جلوگیری از تمرکز آسیب‌های زیست محیطی بر گروهی خاص	بقره: ۲۰۵
۶۴	بهره‌مندی عمومی از منابع طبیعت	بقره: ۲۰۵
۶۵	مشارکت در سیاستگذاری‌های محیط زیست سازمانی	شوری: ۳۸
۶۶	شفافیت در پیامدهای زیست‌محیطی	شوری: ۳۸
۶۷	لحاظ منافع بلندمدت زیست‌محیطی در سیاستگذاری‌ها	بقره: ۲۰۵
۶۸	پایش و کنترل پیامدهای زیست‌محیطی برای نسل‌های آینده	بقره: ۲۰۵
۶۹	کنترل و کاهش منظم آلودگی‌های محیط کار	اسراء: ۷۰
۷۰	پایش سلامت کارکنان در برابر آسیب‌های محیطی	اسراء: ۷۰
۷۱	تدوین مقررات شفاف توزیع منابع (آب، زمین، انرژی)	انفال: ۴۱
۷۲	اولویت‌بندی نیازهای اساسی و محرومان در تخصیص منابع	بقره: ۶۰

## روش پژوهش

دولتی و عناوین مرتبط با پژوهش جمع آوری داده‌های کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و روش نمونه‌گیری نیز به صورت غیر تصادفی و کاملاً هدفمند بود و به روش گلوله برفی انجام شد و تعداد نمونه‌ها با رسیدن به اشباع نظری برابر با ۱۴ نفر تعیین شد. مصاحبه‌ها در فواصل زمانی تابستان و پائیز ۱۴۰۳ انجام پذیرفت. روایی ابزارها از طریق خبرگان و پایایی کیفی با استفاده از ضریب پایایی درون‌موضوعی (۰.۶۸) تایید شد. همچنین از معیارهای استحکام داده‌ها: برای ارزیابی اعتبار داده‌های کیفی از معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی و معیارهای نظریه‌ای شامل عمومیت، تطابق، فهم‌پذیری و کنترل‌پذیری استفاده شد. در بخش کمی، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود که با توجه به نتایج تحلیل کیفی طراحی شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد و جامعه آماری شامل ک ک کلیه مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی شهر دیر با حجم نمونه ۱۸۷ نفر (با استفاده از فرمول کوکران) بود. توصیف داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار

با توجه به ماهیت پژوهش، از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) بهره گرفته شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. ابزارهای اصلی پژوهش شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، پرسشنامه محقق ساخته، و نرم‌افزارهای SPSS، MAXQDA، و Excel می‌باشند. در بخش کیفی با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه نیمه ساختار یافته بر اساس مرور ادبیات و چارچوب نظری پژوهش، شاخص‌ها (مضامین پایه)، مولفه‌ها (مضامین سازمان دهنده) و ابعاد (مضامین فراگیر) از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. مشارکت کنندگان در پژوهش را خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی و عضو هیأت علمی حوزه علمیه دارای مدرک تحصیلی مرتبط و یا دارای مقاله، کتاب، تالیف و همچنین تدریس در این زمینه، تشکیل داده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل پنج سال تجربه فعالیت در دانشگاه در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی، متخصصین با حداقل تحصیلات دکتری در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های

SPSS و برازش مدل تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار

**یافته‌های پژوهش**

در پاسخ به سوالات این پژوهش از مصاحبه‌هایی با سوالات نیمه ساختار یافته استفاده شد و از خبرگان امر و همچنین مدیران ارشد پژوهشگاه صنعت نفت مصاحبه‌ها به عمل آمد (مطابق جدول ۲).

PLS انجام گرفت.

**جدول ۲. آمار جمعیت شناختی بخش کیفی**

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	اعضای هیأت علمی	۱۴	تحصیلات	فوق لیسانس	۰	سن	پایین تر از ۳۹ سال	۱
	رشته مدیریت دولتی و						۴۰ تا ۴۵ سال	۲
	منابع انسانی و عضو		دکتری تخصصی	۱۴			۴۶ تا ۵۰ سال	۶
	هیأت علمی حوزه علمیه		جنسیت	زن	۲		بالای ۵۰ سال	۵
				مرد	۱۲	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲
							۱۱ تا ۲۰ سال	۲
							بالای ۲۰	۱۰

در این مقاله از روش تحلیل مضمون برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی استفاده شد. در این روش ۳۰۰ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۹۴ شاخص (مضامین پایه)، ۳۵ مولفه (مضامین سازمان دهنده) و ۸ بُعد (مضامین فراگیر) استخراج گردید.

**برای پاسخ به سوال؛ مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی شامل چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی می باشد؟**  
لیست پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال که پس از بررسی متون و کدگذاری توسط پژوهشگر و ۴ نفر از متخصصین آمار و خبرگان نهایی گردید، در جدول ۲ آورده شده است. در این بخش ۸ بُعد و ۳۵ مولفه و ۹۴ شاخص احصاء شد.

**جدول ۳. لیست نهایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته و پیشینه پژوهش**

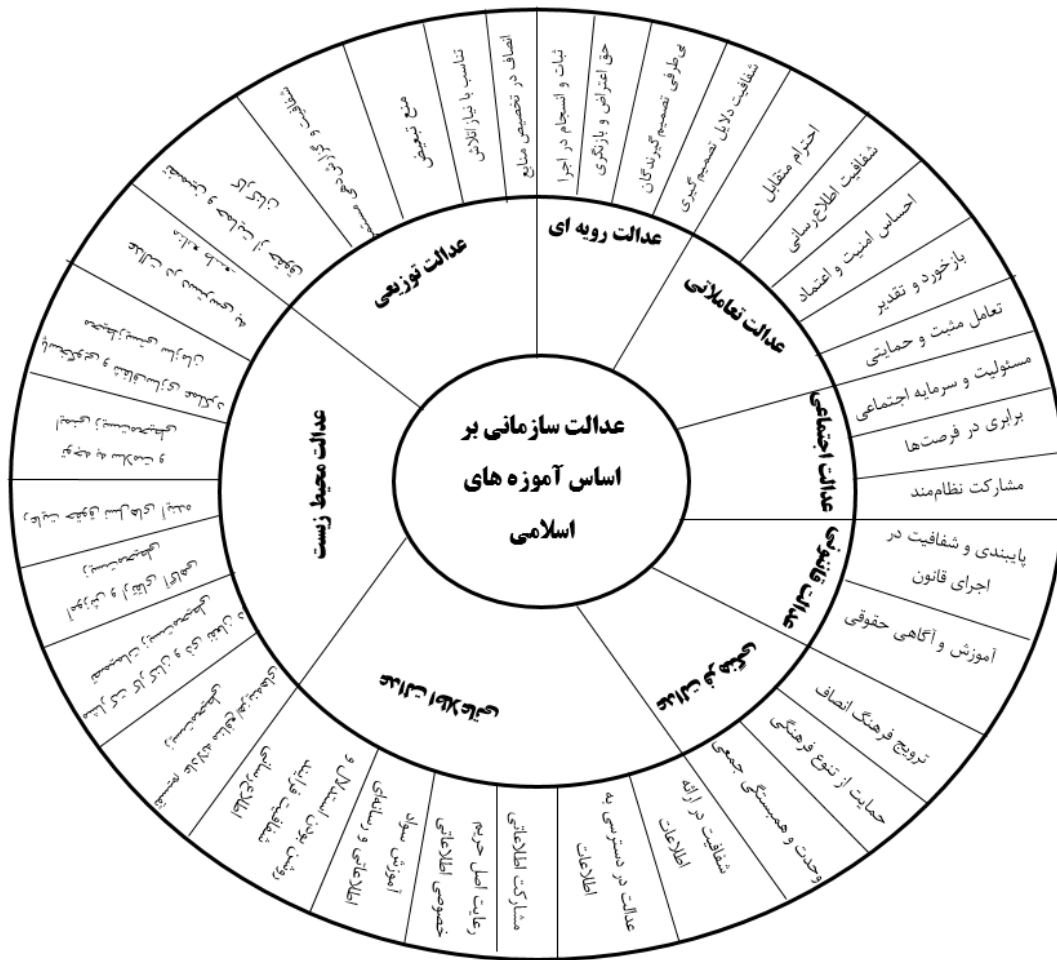
کدها	کد مصاحبه شونده	مبانی نظری	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	ردیف
A	I۴, I۸, I۵, I۶, I۳	نساء: ۵۸؛ بقره: ۱۸۸	برابری در توزیع مالی و انسانی	انصاف	در عدالت	۱
A	I۵, I۱۱, I۴, I۳	بقره: ۱۸۸	شفافیت معیارها	تخصیص منابع	توزیعی	۲
A	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	نساء: ۵۸؛ بقره: ۱۸۸	تخصیص متناسب حقوق و مزایا	تناسب	با نیاز/تلاش	۳
A	I۸, I۷, I۱۱, I۱۵	بقره: ۲۷۳	توجه به شرایط خاص	تناسب	با نیاز/تلاش	۴
A	I۷, I۳, I۹, I۱۰, I۱۱	نجم: ۳۹	سنجش تلاش و دستاورد	نیاز/تلاش		۵
A	I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷	نجم: ۳۹	پاداش براساس کوشش			۶
A	I۱۰, I۳, I۵, I۱۸	حجرات: ۱۳	تخصیص بدون توجه به جنس، قوم	منع تبعیض		۷
A	I۱۳, I۱۴, I۱۱, I۵	نهج البلاغه: نامه ۵۳	منع ترجیح گروهی			۸
A	I۱۰, I۸, I۳	بقره: ۲۸۲	روندها و معیارهای شفاف			۹

۱۰	شفافیت و گزارش‌دهی مستمر	گزارش‌دهی منظم	آل عمران: ۱۵۹	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	A	
۱۱	تضمین و	جبران به موقع خسارت	قصص: ۷۷	I۶, I۸, I۱۰, I۱۳, I۴	A	
۱۲	حمایت از حقوق کارکنان	سیاست‌های حمایتی	مائده: ۸	I۱۰, I۸, I۱, I۱۳, I۱۴	A	
۱۳		توجه به بازنشستگی	قصص: ۷۷	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	A	
۱۴	ثبات و انسجام عدالت	ثبات در قوانین	بقره: ۲۸۲	I۱۱, I۱۲, I۱۰, I۱۴	B	
۱۵	توزیعی در اجرا	انسجام بین مصوبات	شوری: ۳۸	I۱۱, I۹, I۱۴, I۴	B	
۱۶		قابلیت پیش‌بینی	بقره: ۲۸۲	I۶, I۱, I۲	B	
۱۷	حق اعتراض و	سازوکار و سیستم اعتراض	نساء: ۵۸	I۱۱, I۷, I۱۰, I۳, I۱	B	
۱۸	بازنگری	بازنگری رسمی تصمیمات	نهج‌البلاغه: نامه ۵۳	I۸, I۳, I۵, I۴, I۲	B	
۱۹	بی‌طرفی	عدم جانبداری	مائده: ۴۲	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	B	
۲۰	تصمیم‌گیرندگان	حل منصفانه اختلاف	مائده: ۴۲	I۱, I۷, I۱۰, I۱۳, I۱۱	B	
۲۱		نهادهای مستقل	مائده: ۴۲	I۳, I۹, I۵, I۴, I۲	B	
۲۲	شفافیت دلایل	ارائه دلایل شفاف	بقره: ۲۵۶	I۴, I۸, I۱۵, I۶, I۲	B	
۲۳	تصمیم‌گیری	امکان بررسی مجدد	شوری: ۳۸	I۵, I۱۱, I۴, I۳	B	
۲۴	عدالت	احترام متقابل	حجرات: ۱۱	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	C	
۲۵	تعاملاتی	فرهنگ گفتگو	بقره: ۱۵۴	I۸, I۷, I۱۱, I۱۵	C	
۲۶	شفافیت	اطلاعات کامل	بقره: ۲۸۲	I۷, I۳, I۹, I۱۰, I۱۱	C	
۲۷	اطلاع‌رسانی	پاسخگویی به پرسنل	نهج‌البلاغه: نامه ۵۳	I۱, I۹, I۱۳	C	
۲۸	احساس امنیت	امنیت شغلی	بقره: ۲۸۶	I۱۳, I۷, I۳	C	
۲۹	و اعتماد	اجرای اصول اخلاقی	بقره: ۲۸۶	I۱۱, I۱۲, I۱۴, I۲, I۹	C	
۳۰	بازخورد و	بازخورد مثبت	آل عمران: ۱۳۴	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	C	
۳۱	تقدیر	قدردانی از عملکرد	آل عمران: ۱۳۴	I۶, I۷, I۵, I۴	C	
۳۲	تعامل مثبت و	همکاری تیمی	انفال: ۷۲	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	C	
۳۳	حمایتی	اعتمادسازی	توبه: ۷۱	I۷, I۵, I۱, I۱۲	C	
۳۴		فضای تعامل آزاد	انفال: ۷۲	I۱۱, I۸, I۴, I۹	C	
۳۵	عدالت	مسئولیت و	برنامه‌های اجتماعی	انفال: ۴۱	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	D
۳۶	اجتماعی	سرمایه اجتماعی	مشارکت جمعی	انفال: ۴۱	I۴, I۲, I۶	D
۳۷	برابری در	فرصت برابر آموزش و ارتقاء	بقره: ۱۷۷	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱	D	
۳۸	فرصت‌ها	خدمات یکسان	بقره: ۱۷۷	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴	D	
۳۹		وجود شوراهای/کمیته‌های مشارکتی	شوری: ۳۸	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	D	

۴۰	مشارکت	دریافت و بررسی منظم نظرات کارکنان	شوری: ۳۸	۱۳, ۱۱, ۱۵, ۱۴, ۱۶	D
۴۱	نظام‌مند	سیستم رسمی پذیرش و پیگیری پیشنهادات	شوری: ۳۸	۱۴, ۱۸, ۱۵, ۱۶, ۱۳	D
۴۲		بازخورد و اعلام نتایج تصمیمات به کارکنان	شوری: ۳۸	۱۵, ۱۱۱, ۱۴, ۱۳	D
۴۳	پابندی و عدالت	رعایت قانون	مائده: ۸	۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	E
۴۴	شفافیت در قانونی اجرای قانون	شفافیت اسناد و گزارش‌ها	بقره: ۲۸۲	۱۸, ۱۷, ۱۱۱, ۱۱۵	E
۴۵	آموزش و	آموزش قوانین اداری	-	۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۱۰, ۱۱۱	E
۴۶	آگاهی حقوقی	سنجش آگاهی‌رسانی	-	۱۱۰, ۱۶, ۱۵, ۱۱, ۱۷	E
۴۷	عدالت فرهنگی	آموزش عدالت و انصاف	خطبه نهج‌البلاغه: ۱۹۳	۱۱۰, ۱۳, ۱۵, ۱۸	F
۴۸		تشویق روح اخلاقی	خطبه نهج‌البلاغه: ۱۹۳	۱۱۳, ۱۱۴, ۱۱۱, ۱۵	F
۴۹	حمایت از تنوع فرهنگی	احترام به تفاوت‌ها	حجرات: ۱۳	۱۱۰, ۱۸, ۱۳	F
۵۰		مشارکت فرهنگی	انبیا: ۹۲	۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	F
۵۱	وحدت و	تقویت هویت جمعی	آل عمران: ۱۰۳	۱۶, ۱۸, ۱۱۰, ۱۱۳, ۱۴	F
۵۲	همبستگی جمعی	شرکت در رویدادها	آل عمران: ۱۰۳	۱۱۰, ۱۸, ۱۱, ۱۱۳, ۱۱۴	F
۵۳	عدالت اطلاعاتی	ارائه اطلاعات لازم درباره تصمیم‌های سازمان به صورت منظم	بقره: ۲۸۲	۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	G
۵۴		دسترسی کارکنان به اخبار و تغییرات مهم	بقره: ۲۸۲	۱۱۱, ۱۱۲, ۱۱۰, ۱۱۴	G
۵۵		وضوح و سادگی پیام‌های سازمانی	بقره: ۲۸۲	۱۱۱, ۱۹, ۱۱۴, ۱۴	G
۵۶	عدالت در	فرصت برابر همه کارکنان برای دسترسی به داده‌ها	-	۱۶, ۱۱, ۱۲	G
۵۷	دسترسی به	رفع تبعیض در نشر اطلاعات کلیدی	-	۱۱۱, ۱۷, ۱۱۰, ۱۳, ۱۱	G
۵۸	اطلاعات	توزیع عادلانه منابع اطلاعاتی	-	۱۸, ۱۳, ۱۵, ۱۴, ۱۲	G
۵۹	مشارکت	صحت و به‌روزرسانی مناسب داده‌ها	شوری: ۳۸	۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	G
۶۰	اطلاعاتی	مستند بودن منابع اطلاعات	شوری: ۳۸		G
۶۱		اطمینان از نبود اطلاعات مغرضانه یا ناقص	شوری: ۳۸	۱۳, ۱۹, ۱۵, ۱۴, ۱۲	G
۶۲	رعایت اصل	حفاظت از اطلاعات شخصی و محرمانه	نساء: ۵۸	۱۴, ۱۸, ۱۱۵, ۱۶, ۱	G
۶۳	حریم	تعیین سطح دسترسی مناسب	نساء: ۵۸	۱۵, ۱۱۱, ۱۴, ۱۳	G
۶۴	خصوصی اطلاعاتی	جلوگیری از سوءاستفاده از اطلاعات	نساء: ۵۸	۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	G
۶۵	آموزش سواد اطلاعاتی و	دریافت و لحاظ کردن بازخورد کارکنان درباره تصمیمات	-	۱۸, ۱۷, ۱۱۱, ۱۱۵	G
۶۶	رسانه‌ای	ایجاد کانال‌های رسمی تبادل اطلاعات	-	۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۱۰, ۱۱۱	G
۶۷		تشویق مشارکت فعال در ارائه اطلاعات	-	۱۱, ۱۹, ۱۱۳	G
۶۸		برگزاری دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی	بقره: ۲۸۲	۱۱۳, ۱۷, ۱۳	G

۶۹	روشن بودن ساتدلالت و	راهنمایی در تحلیل داده‌ها و گزارش‌ها	بقره: ۲۸۲	I۱۱, I۱۲, I۱۴, I۲, I۹	G
۷۰	عدالت محیط‌زیست	افزایش توانمندی کارکنان در استفاده از ابزارهای اطلاعاتی	بقره: ۲۸۲	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	G
۷۱	ت منافع/هزینه‌های	جلوگیری از تمرکز آسیب‌های زیست محیطی بر گروهی خاص	بقره: ۲۰۵	I۶, I۷, I۵, I۴	H
۷۲	زیست محیطی	بهره‌مندی عمومی از منابع طبیعت	بقره: ۲۰۵	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	H
۷۳	مشارکت کارکنان و ذی	مشارکت در سیاست‌گذاری‌های محیط زیست سازمانی	شوری: ۳۸	I۷, I۵, I۱, I۱۲	H
۷۴	نفعان در تصمیمات زیست محیطی	شفافیت در پیامدهای زیست محیطی	شوری: ۳۸	I۱۱, I۸, I۴, I۹	H
۷۵	آموزش و ارتقای آگاهی	برگزاری دوره‌های منظم آموزشی محیط‌زیست برای کارکنان	-	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	H
۷۶	زیست محیطی	ارائه بروشور و منابع آموزشی درباره حفاظت زیست محیطی	-	I۴, I۲, I۶	H
۷۷		مشارکت کارکنان در کمپین‌ها و کارگاه‌های عملی	-	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱	H
۷۸		ارزیابی سالانه میزان آگاهی و رفتار زیست محیطی کارکنان	-	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴	H
۷۹	رعایت حقوق نسل‌های آینده	لحاظ منافع بلندمدت زیست محیطی در سیاست‌گذاری‌ها	بقره: ۲۰۵	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	H
۸۰		پایش و کنترل پیامدهای زیست محیطی برای نسل‌های آینده	بقره: ۲۰۵	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶	H
۸۱		سرمایه‌گذاری در فناوری‌ها و روش‌های پایدار	-	I۴, I۸, I۵, I۶, I۳	H
۸۲		تشویق فرهنگ صرفه‌جویی و مصرف مسئولانه منابع	-	I۵, I۱۱, I۴, I۳	H
۸۳	توجه به سلامت	کنترل و کاهش منظم آلودگی‌های محیط کار	اسراء: ۷۰	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	H
۸۴	و ایمنی	تامین فضای کاری سالم و تهویه مناسب	-	I۸, I۷, I۱۱, I۱۵	H
۸۵	زیست محیطی	پایش سلامت کارکنان در برابر آسیب‌های محیطی	اسراء: ۷۰	I۷, I۳, I۹, I۱۰, I۱۱	H
۸۶		واکنش سریع به هشدارهای سلامت و ایمنی مربوط به محیط‌زیست	-	I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷	H
۸۷	پاسخگویی و	انتشار مستمر گزارش‌های عملکرد محیط‌زیستی	-	I۱۰, I۳, I۵, I۸	H
۸۸	شفاف‌سازی عملکرد	برگزاری جلسات پرسش و پاسخ درباره سیاست‌های زیست محیطی	-	I۱۳, I۱۴, I۱۱, I۵	H
۸۹	محیط‌زیستی سازمان	اعلام عمومی موفقیت‌ها و چالش‌های زیست محیطی سازمان	-	I۱۰, I۸, I۳	H

۹۰	دریافت بازخورد جامعه و ذی‌نفعان درباره اقدامات زیست‌محیطی	- ۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	H
۹۱	تدوین مقررات شفاف توزیع منابع (آب، زمین، عدالت در انرژی) دسترسی به	۴۱: انفال ۱۶, ۱۸, ۱۱۰, ۱۱۳, ۱۴	H
۹۲	اولویت‌بندی نیازهای اساسی و محرومان در تخصیص منابع طبیعی	۶۰: بقره: ۱۱۰, ۱۸, ۱۱, ۱۱۳, ۱۱۴	H
۹۳	پایش مستمر نحوه بهره‌برداری عادلانه	- ۱۱, ۱۲, ۱۹, ۱۷, ۱۵	H
۹۴	ایجاد امکان مشارکت و نظارت جمعی بر نحوه مصرف منابع	- ۱۱۱, ۱۱۲, ۱۱۰, ۱۱۴	H



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی برگرفته از بخش کیفی

ابعاد پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه دیدگاه‌ها بررسی شد. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه براساس میانگین دیدگاه افراد در جدول ۳ ارائه شده است.

پاسخ سوال دوم: تعیین وضعیت موجود ابعاد و مولفه‌های عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی، پیرامون وضعیت هر یک از

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه برای ابعاد و مولفه‌های عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی

متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پائین      حد بالا
عدالت توزیعی	۲.۸۴۰۳	-۹.۵۳۸	۰.۰۰۰	-۰.۲۷۰      -۰.۴۱۰
عدالت رویه‌ای	۲.۴۸۰	-۱۲.۰۴۷	۰.۰۰۰	-۰.۴۰۹      -۰.۵۶۸
عدالت تعاملاتی	۳.۶۱۴۶	۱۱.۰۳۱	۰.۰۰۰	-۰.۳۵۵      -۰.۵۱۰
عدالت اجتماعی	۲.۷۳۸	-۱۴.۱۵۱	۰.۰۰۰	-۰.۴۵۴      -۰.۶۰۰
عدالت قانونی	۲.۶۷	-۸.۰۸۴	۰.۰۰۰	-۰.۲۹۲      -۰.۴۷۹
عدالت فرهنگی	۲.۷۲۲۷	-۱۳.۶۸۴	۰.۰۰۰	-۰.۴۵۸      -۰.۶۱۱
عدالت اطلاعاتی	۲.۹۵۲۴	-۱۲.۵۲۹	۰.۰۰۰	-۰.۲۵۳      -۰.۶۰۴
عدالت محیط‌زیست	۲.۹۰۲۲	-۱۹.۸۲۸	۰.۰۰۰	-۰.۱۱۱      -۰.۷۱۱

مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۱.۰۳۱ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هر دو بزرگتر از صفر هستند و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: عدالت تعاملاتی از وضعیت خوبی برخوردار است. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت اجتماعی ۲.۷۳۸ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۴.۱۵۱- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هر دو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: عدالت اجتماعی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت قانونی ۲.۶۷ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت توزیعی ۲.۸۴۰۳ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۹.۵۳۸- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هر دو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: عدالت توزیعی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت رویه‌ای ۲.۴۸۰ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۲.۰۴۷- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هر دو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: عدالت رویه‌ای از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت تعاملاتی ۳.۶۱۴۶ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است.

و ادعای آزمون تائید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: عدالت محیط زیست از وضعیت خوبی برخوردار نیست.

### پاسخ سوال سوم: مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان‌های دولتی برخاسته از نظرات خبرگان مورد مطالعه در پژوهش حاضر با توجه به تعداد ۸ بُعد و ۳۵ مؤلفه و ۹۴ شاخص بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مبانی تئوریک و تحلیل مضمون آنها تدوین شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه روایی و پایایی و با استفاده از نتایج مطالعات کتابخانه‌ای مربوط به ادبیات پژوهش، مدلی مشتمل بر پنج بخش فرعی و تنه اصلی مدل است که شامل: ۱- فلسفه و اهداف کلی مدل ۲- مبانی نظری مدل ۳- نظام ارزیابی مدل ۴- سازو کار اجرایی مدل بهره‌وری کارکنان شرکت برق مبینی بر هوش مصنوعی، است.

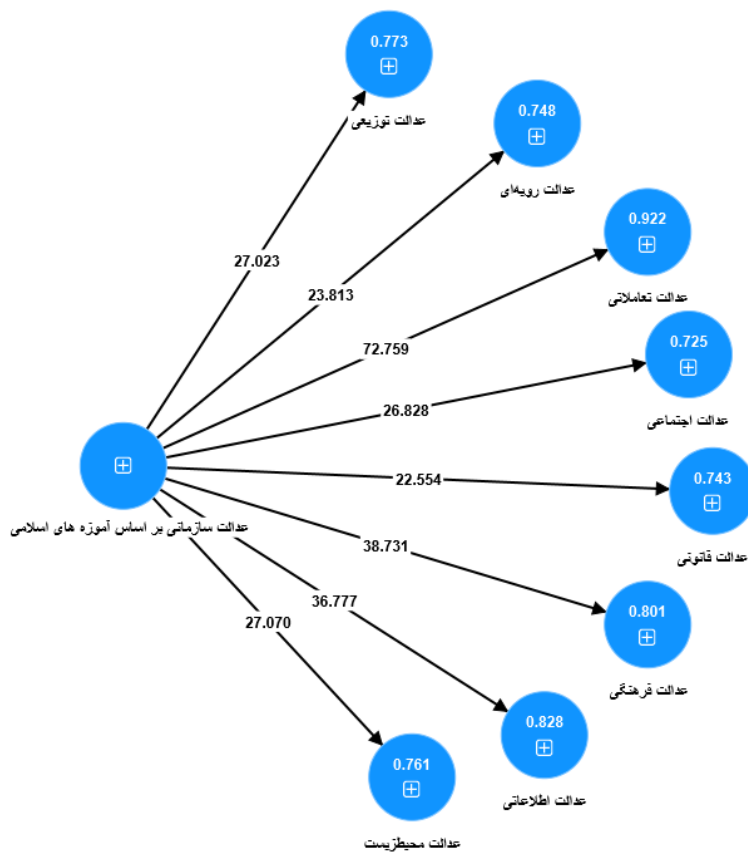
پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۴ بعد (فلسفه و اهداف، مبانی نظری، ارزشیابی و ساز و کار اجرا) است و هر کدام دارای سؤالاتی بر مبنای طیف لیکرت ۵ گزینه ایی مدل بود که برای اعتبار درونی مدل استفاده شد که برای سنجش آن این پرسشنامه بین ۳۰ نفر توزیع گردید و نتایج به دست آمده از خبرگان در ارتباط با اعتبار درونی مدل نشان از آن است که تمام مؤلفه‌ها دارای عدد بالای طیف لیکرت (۳) است؛ که نشان از قبول مدل است.

در بعد فلسفه و اهداف، مبانی نظری، اصول اجرایی مدل، نظام ارزیابی مدل و سازو کار اجرایی مدل آماره  $\alpha$  محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین سؤال فلسفه و اهداف با میانگین جامعه نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تائید قرار گرفته است.

نیز ۸۰۸۴- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هردو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تائید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: عدالت قانونی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت فرهنگی ۲۰۷۲۲۷ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۳۰۶۸۴- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هردو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تائید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: عدالت فرهنگی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت اطلاعاتی ۲۰۹۵۲۴ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۲۰۵۲۹- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هردو زیر صفر هستند و ادعای آزمون تائید می شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: عدالت اطلاعاتی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد عدالت محیط زیست ۲۰۹۰۲۲ بدست آمده است که کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۹۰۸۲۸- بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت و هردو زیر صفر هستند



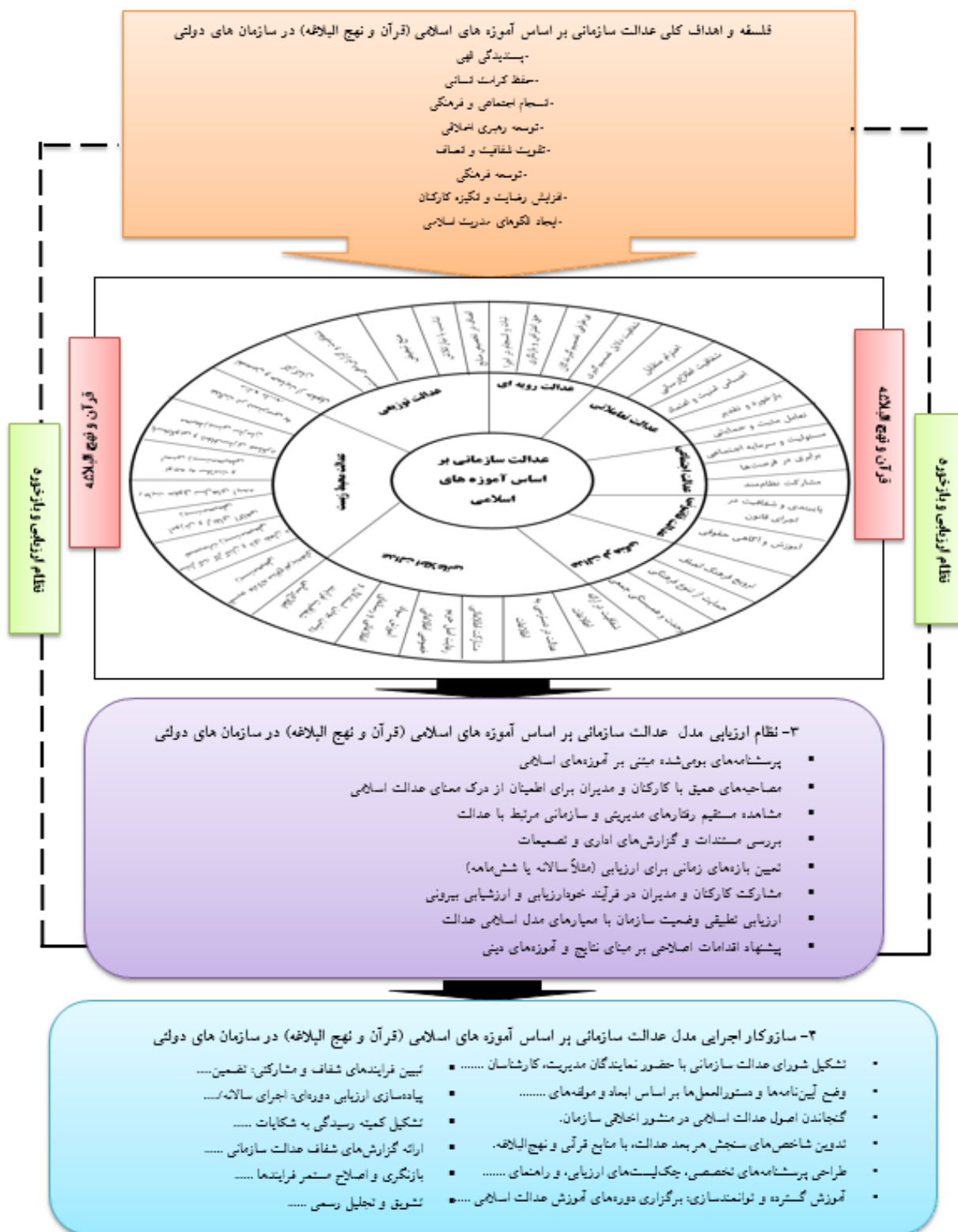
شکل ۲. تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل نهایی پژوهش



شکل ۳. آماره t-value مدل نهایی پژوهش با تکنیک بوت استرایپینگ

$$R^2 = \frac{0.773 + 0.748 + 0.922 + 0.725 + 0.743 + 0.801 + 0.828 + 0.761}{8} = 0.788$$

$$GOF = \sqrt{0,732 \times 0,788} = \sqrt{0,577} = 0,759$$



شکل ۴. مدل عدالت سازمانی بر اساس آموزه های اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) در سازمان های دولتی

## بحث و نتیجه‌گیری

عدالت، سنگ‌بنای حیات اجتماعی و محور بنیادین هر نظام الهی است. در قرآن کریم، عدالت هم‌زمان با توحید مطرح شده و «قسط» به عنوان الگوی عینی عدالت، معیار استواری جامعه انسانی دانسته شده است. امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه عدالت را هم‌ارز عقل و دین معرفی می‌کنند؛ بدین معنا که جامعه‌ای بدون عدالت نه می‌تواند عقلانیت را پیروید و نه می‌تواند به دینداری واقعی دست یابد. بر این اساس، پژوهش حاضر کوشید با تکیه بر آموزه‌های الهی، مدلی بومی و کاربردی برای تحقق عدالت در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران طراحی و اعتبارسنجی کند تا این مفهوم مقدس، از سطح شعار و ارزش ذهنی، وارد عرصه عمل و ساختار اداری گردد. از منظر فلسفی، عدالت در اندیشه اسلامی امری الهی و مأموریتی انسانی است؛ «خداوند به عدالت امر می‌کند و خود عادل است» و بر بندگان واجب است که آن را در رفتار، گفتار و تصمیم‌های خود جاری سازند. هدف پژوهش بر همین مبنا طراحی الگویی جامع برای نهادینه‌سازی عدالت سازمانی در دستگاه‌های دولتی، بر اساس قرآن کریم و نهج‌البلاغه بود؛ الگویی که نه تنها جنبه‌های توزیعی و رویه‌ای را دربرگیرد، بلکه عدالت فرهنگی، اطلاعاتی و محیطی را نیز به عنوان ابعاد مغفول در دیگر مدل‌ها مورد توجه قرار دهد. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و بهره‌گیری از مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت دولتی، منابع انسانی و معارف اسلامی و همچنین تحلیل پیشینه پژوهش، تلاشی نظام‌مند برای طراحی و اعتبارسنجی مدل عدالت سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران انجام داد؛ مدلی که نه تنها وضعیت موجود عدالت در سازمان‌های دولتی را تبیین می‌کند، بلکه مسیر نهادینه‌سازی عدالت در ساختارهای اداری را نیز ترسیم می‌نماید.

تحولات پیچیده محیط‌های سازمانی، افزایش انتظارات اجتماعی از نظام اداری و ضرورت پاسخگویی و شفافیت در مدیریت عمومی، سازمان‌ها را ناگزیر کرده است تا بیش از گذشته به مقوله عدالت

سازمانی توجه کنند. در این میان، آموزه‌های اسلامی به‌ویژه قرآن کریم و نهج‌البلاغه ظرفیت نظری و ارزشی گسترده‌ای برای تبیین عدالت در مدیریت فراهم می‌آورند. در نگرش اسلامی، عدالت تنها یک ابزار مدیریتی یا راهبرد کارکردی نیست، بلکه یک اصل بنیادین و مأموریت الهی برای سامان‌دهی روابط اجتماعی و سازمانی محسوب می‌شود که تحقق آن می‌تواند زمینه‌ساز اعتماد، انسجام و کارآمدی در نظام اداری باشد.

مطالعه حاضر با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، هشت بُعد اصلی، سی‌وپنج مؤلفه و نودوچهار شاخص عدالت سازمانی اسلامی را شناسایی کرد. ابعاد شناسایی شده شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملاتی، عدالت اجتماعی، عدالت قانونی، عدالت فرهنگی، عدالت اطلاعاتی و عدالت محیط‌زیستی است. این ابعاد برگرفته از مفاهیم قرآنی و آموزه‌های مدیریتی نهج‌البلاغه، به‌ویژه نامه ۵۳ حضرت علی (ع) به مالک اشتر بوده و تلاش دارد عدالت را در تمامی سطوح تصمیم‌گیری، روابط انسانی و سیاست‌های سازمانی مورد توجه قرار دهد.

ارزیابی کمی پژوهش نشان داد که عدالت تعاملاتی در میان ابعاد عدالت سازمانی از وضعیت نسبتاً مطلوب‌تری برخوردار است، در حالی که ابعاد دیگری همچون عدالت رویه‌ای، توزیعی، قانونی و اطلاعاتی در سطح پایین‌تری قرار دارند. این یافته بیانگر آن است که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، روابط انسانی و اخلاقی میان مدیران و کارکنان تا حدی رعایت می‌شود، اما ساختارها و فرآیندهای رسمی تصمیم‌گیری، توزیع منابع و نظام‌های قانونی هنوز با معیارهای عدالت اسلامی فاصله دارند. به‌ویژه ضعف در عدالت رویه‌ای نشان می‌دهد که فرآیندهای تصمیم‌سازی و اجرای مقررات در برخی موارد فاقد شفافیت، پاسخگویی و انسجام لازم هستند.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تحقق عدالت سازمانی نیازمند نگاه جامع و چندبعدی است؛ به این معنا که عدالت صرفاً در توزیع منابع یا روابط انسانی خلاصه نمی‌شود، بلکه ترکیبی از عوامل ساختاری، فرهنگی، قانونی و اطلاعاتی است. بنابراین هرگونه تقلیل

در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند همخوانی دارد. با این حال، مدل حاضر نسبت به بسیاری از الگوهای موجود، با افزودن ابعاد فرهنگی، اطلاعاتی و محیط‌زیستی، تصویری جامع‌تر

### پیشنادهای اجرایی و پژوهشی:

#### ۱. طراحی و استقرار نظام ارزیابی عدالت سازمانی

##### در دستگاه‌های اداری

سازمان‌ها می‌توانند با تدوین شاخص‌ها و ابزارهای سنجش عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، به صورت دوره‌ای میزان عدالت ادراک‌شده توسط کارکنان را ارزیابی کنند. این اقدام کمک می‌کند نقاط ضعف در توزیع منابع، فرآیندهای تصمیم‌گیری و تعاملات مدیریتی شناسایی و اصلاح شوند.

#### ۲. آموزش مدیران بر مبنای الگوی رهبری اسلامی

برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران با محوریت آموزه‌های اسلامی مانند سیره پیامبر اکرم (ص)، عدالت‌محوری در نهج‌البلاغه، مشورت، انصاف و رعایت مساوات می‌تواند به تقویت سبک رهبری عادلانه در سازمان‌ها کمک کند و زمینه افزایش اعتماد کارکنان را فراهم سازد.

#### ۳. شفاف‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری و توزیع

##### منابع

ایجاد سازوکارهای شفاف در زمینه تخصیص پاداش‌ها، ارتقاهای شغلی و ارزیابی عملکرد می‌تواند از شکل‌گیری احساس تبعیض در میان کارکنان جلوگیری کند. شفافیت در تصمیمات مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت عدالت سازمانی محسوب می‌شود.

#### ۴. تقویت نظام مشارکت کارکنان در

##### تصمیم‌گیری‌ها

ایجاد بسترهایی برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی، مانند شوراهای مشورتی یا نظام پیشنهادها، می‌تواند احساس عدالت رویه‌ای را افزایش دهد و باعث ارتقای تعهد و انگیزه کارکنان شود.

عدالت به یک بعد خاص، نمی‌تواند به تحقق واقعی آن در سازمان‌ها منجر شود. آموزه‌های اسلامی نیز بر همین جامعیت تأکید دارند و عدالت را مفهومی فراگیر می‌دانند که باید در همه سطوح مدیریت، از سیاست‌گذاری کلان تا رفتار فردی مدیران، جاری باشد.

در بخش اعتبارسنجی مدل نیز نتایج تحلیل‌های آماری نشان داد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از نظر خبرگان علمی و مدیریتی از اعتبار مطلوبی برخوردارند و میان اجزای مختلف مدل همبستگی معناداری وجود دارد. این امر نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی از انسجام نظری و قابلیت کاربرد در محیط‌های سازمانی برخوردار است و می‌تواند به عنوان چارچوبی عملی برای ارزیابی و ارتقای عدالت در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

نکته مهم دیگر در نتایج پژوهش، تأکید بر نقش اخلاق مدیریتی و تعهد دینی مدیران در تحقق عدالت سازمانی است. در اندیشه اسلامی، عدالت صرفاً به قوانین و مقررات وابسته نیست، بلکه به میزان پایبندی مدیران به ارزش‌هایی همچون انصاف، حق‌مداری، صداقت و مسئولیت‌پذیری نیز وابسته است. از این‌رو تقویت تربیت اخلاقی مدیران، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت و افزایش نظارت و پاسخگویی از جمله عوامل اساسی در تحقق این مدل به شمار می‌آید. استخراج، تعریف و تأیید مدل پیشنهادی نشان داد که برای نهادینه‌سازی عدالت در نظام اداری کشور، حرکت به سمت شفاف‌سازی فرآیندهای مدیریتی، اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری، تقویت پاسخگویی سازمانی و توسعه فرهنگ عدالت‌محور ضروری است. همچنین ایجاد سازوکارهای ارزیابی مستمر عدالت سازمانی و توجه به آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای می‌تواند زمینه اجرای مؤثر این مدل را فراهم آورد.

یافته‌های این پژوهش با نتایج برخی مطالعات داخلی نیز همسو است. برای نمونه، پژوهش‌های افشار و معتمدی (۱۴۰۴)، رضایی و راجی (۱۴۰۴) و حاجی‌زاده (۱۴۰۴) نیز بر اهمیت ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملاتی عدالت سازمانی تأکید کرده‌اند. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش‌هایی که بر نقش اخلاق اسلامی و رهبری عادلانه

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### EXTENDED ABSTRACT

The trajectory of development across nations demonstrates that sustainable progress is not merely the product of technical or economic planning but is deeply rooted in culturally embedded value systems and epistemological foundations that shape governance structures and institutional behavior. In developed countries, institutional mechanisms are often designed based on indigenous philosophical and ethical paradigms, which ensures coherence between societal values and administrative practices. Consequently, the direct transplantation of such models into different socio-cultural contexts—particularly those with distinct religious, historical, and normative frameworks—proves ineffective or even counterproductive. Within this context, the Islamic Republic of Iran has increasingly emphasized the necessity of designing indigenous models of governance and organizational behavior grounded in Islamic teachings, particularly those derived from the Qur'an and Nahj al-Balagha. These sources provide a rich ethical and philosophical foundation for conceptualizing justice not merely as a procedural or distributive concept but as a holistic and value-laden principle encompassing moral integrity, social balance, and divine accountability. The notion of organizational justice, therefore, when reinterpreted through Islamic teachings, extends beyond conventional Western frameworks and integrates metaphysical, ethical, and social dimensions of justice. This perspective aligns with emerging scholarly efforts that seek to integrate ethical governance and spiritual values into administrative systems, thereby enhancing legitimacy, trust, and long-term

### ۵. نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر ارزش‌های

#### اسلامی در سازمان‌ها

تدوین منشور اخلاق سازمانی با الهام از اصولی مانند انصاف، حق‌مداری، رعایت کرامت انسانی و پرهیز از تبعیض، و نظارت بر اجرای آن در سطوح مختلف سازمان، می‌تواند زمینه تحقق عدالت سازمانی و بهبود روابط کاری در محیط‌های اداری را فراهم کند.

organizational sustainability (Ahmed & Ebrahim, 2024; Kazemi & Pakdel, 2025; Nourizadeh, 2025).

In light of these considerations, the present study seeks to design a comprehensive model of organizational justice in public organizations based on Islamic teachings, recognizing that such a model must reflect the epistemological and ontological assumptions embedded within Islamic thought. The conceptualization of justice in Islam is inherently multidimensional, encompassing not only fairness in outcomes and procedures but also ethical conduct, intentionality, and accountability before God. This multidimensionality necessitates a methodological approach capable of capturing both the qualitative depth and quantitative rigor required for model development. Accordingly, this research adopts a mixed-methods design, combining qualitative thematic analysis with quantitative validation techniques. The qualitative phase employs thematic analysis using MAXQDA 14 software to systematically extract dimensions, components, and indicators of organizational justice from expert perspectives grounded in Islamic teachings. The selection of experts from both academic and seminary backgrounds ensures a comprehensive integration of modern management knowledge and traditional Islamic scholarship, thereby enhancing the validity and contextual relevance of the findings. This methodological approach is consistent with contemporary research emphasizing the importance of integrating ethical and spiritual dimensions into organizational analysis and model building (Hajizadeh, 2025; Hosseini & Alavi, 2024; Rezaei & Raji, 2025).

The findings of the qualitative phase reveal a complex and structured framework of organizational justice comprising eight primary dimensions, thirty-five components, and ninety-four indicators, reflecting the multifaceted nature of justice in Islamic teachings. These dimensions encompass areas such as philosophical foundations, ethical principles, administrative processes, interpersonal relations, and societal responsibilities, thereby illustrating the comprehensive scope of justice as conceptualized within Islamic thought. Notably, the emphasis on interactional justice—characterized by respect, dignity, and ethical communication—emerges as a central component, highlighting the importance of human relations and moral conduct in organizational settings. This finding resonates with prior studies that underscore the significance of ethical leadership and interpersonal fairness in fostering organizational trust and cohesion. Furthermore, the integration of Qur’anic principles and the teachings of Nahj al-Balagha provides a normative framework that guides organizational behavior toward achieving both material efficiency and moral excellence. Such integration reflects a broader trend in organizational studies that advocates for the incorporation of ethical and spiritual values into management practices as a means of enhancing organizational effectiveness and societal well-being (Farooq, 2025; Gardner & Liu, 2024; Mahmoudi, 2025).

In the quantitative phase, the extracted model is empirically tested using a descriptive-survey methodology involving managers and experts from public organizations. The application of Cochran’s sampling method ensures a representative sample, while statistical analyses, including regression and structural validation techniques, provide robust evidence for the reliability and validity of the proposed model. The results indicate that among the identified dimensions, interactional justice holds the highest significance, suggesting that ethical behavior, respect, and fairness in interpersonal interactions are critical determinants of perceived justice within organizations.

Conversely, social justice, while still important, exhibits comparatively lower significance, indicating that macro-level considerations may be less immediately perceptible to employees than micro-level interactions. These findings are consistent with existing literature emphasizing the centrality of interpersonal justice in shaping employee attitudes and organizational outcomes. Moreover, the empirical validation of the model underscores its practical applicability in public sector contexts, where issues of fairness, accountability, and ethical governance are particularly salient. The alignment of these findings with prior empirical studies further reinforces the credibility and relevance of the proposed model (Rahimi, 2025; Salehzadeh, 2024; Smith & Turner, 2025).

The implications of this study extend beyond the theoretical domain, offering practical insights for policymakers, managers, and organizational leaders seeking to enhance justice and ethical governance within public institutions. By grounding organizational justice in Islamic teachings, the proposed model provides a culturally congruent framework that aligns administrative practices with societal values and expectations. This alignment is particularly important in contexts where legitimacy and public trust are closely tied to adherence to religious and ethical norms. Furthermore, the model emphasizes the importance of integrating justice into all aspects of organizational functioning, including decision-making processes, resource allocation, performance evaluation, and career advancement. Such integration not only enhances organizational efficiency but also contributes to the development of a cohesive and morally grounded organizational culture. The study also highlights the need for continuous engagement between academic researchers, religious scholars, and practitioners to refine and implement justice-based models of governance. This collaborative approach is essential for addressing the complex challenges of modern public administration while remaining faithful to foundational ethical principles (Afshar &

Motamedi, 2025; Esmaeili & Rahmati, 2025; Moradi, 2025).

In conclusion, the design of an organizational justice model based on Islamic teachings represents a significant step toward the development of indigenous frameworks of governance that are both contextually relevant and ethically grounded. The proposed model, with its comprehensive structure encompassing philosophical foundations, theoretical principles, evaluation systems, and executive mechanisms, offers a robust and adaptable framework for enhancing justice in public organizations. By integrating qualitative insights with quantitative validation, the study demonstrates the feasibility and effectiveness of combining traditional ethical knowledge with modern research methodologies. Ultimately, the successful implementation of such a model requires not only technical expertise but also a deep commitment to ethical values and continuous reflection on the moral dimensions of organizational life.

## References

- Afshar, N., & Motamedi, S. (2025). Analysis of Organizational Ethics in Light of Comprehensive Justice from the Perspective of Nahj al-Balagha. *Research in Ethics*, 12(2), 41-65.
- Ahmed, N. A., & Ebrahim, M. K. (2024). Morality and Governance: Integrating Spiritual Ethics Within Decision Structures. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301-323.
- Esmaeili, F., & Rahmati, M. (2025). The Effect of Procedural Justice Based on Nahj al-Balagha Categories on Employees' Job Satisfaction. *Iranian Social Psychology*, 13(1), 35-62.
- Farooq, A. (2025). Prophetic Leadership and Justice: An Islamic Approach in Organizations. *International Journal of Islamic Management Studies*, 7(2), 85-104.
- Gardner, E., & Liu, C. F. (2024). Ethical Codes and Professional Morality in Health Ministries: A Cross-National Study. *Public Integrity*, 27(1), 21-47.
- Hajizadeh, Z. (2025). Re-Reading the Concept of Organizational Justice in Nahj al-Balagha and Its Consequences in the Health System. *Wisdom and Management*, 19(4), 75-96.
- Hosseini, S., & Alavi, B. A. (2024). Modeling Ethical Behavior in Organizations Inspired by Imam Ali's Sermons. *Ethics and Society*, 18(3), 211-238.
- Kazemi, A. A., & Pakdel, M. (2025). Relationship Between Organizational Justice and Employee Trust in Executive Agencies Based on Quranic Teachings. *Islamic Management Studies*, 26(1), 23-44.
- Mahmoudi, H. (2025). Application of Alavi Justice in the Professional Ethics of Public Managers. *Islamic Development Management*, 29(3), 103-126.
- Moradi, A. (2025). Quran-Based Administrative Justice Indicators in Governmental Organizations. *Islamic Management Strategy*, 21(2), 7-28.
- Nourizadeh, M. (2025). Explaining Administrative Justice Based on Nahj al-Balagha in Iran's Administrative System. *Islamic Management Quarterly*, 32(2), 1-22.
- Rahimi, M. R. (2025). Islamic Ethical Governance and Organizational Justice in Iranian Ministries. *Journal of Islamic Public Administration*, 13(1), 55-74.
- Rezaei, M., & Raji, F. (2025). Modeling Justice in Managerial Decision-Making Based on Quranic Verses. *Religious Thought and Management*, 14(1), 55-79.
- Salehzadeh, R. (2024). Assessing the Effect of Leader Moral Anger on Trust in Leader, Integrity, and Perceived Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Public Management Research*, 17(64), 253-284.
- Seyed Javadin, S. R., Farahi, M. M., & Taheri Attar, G. (2018). Understanding How Organizational Justice Dimensions Influence Different Aspects of Job and Organizational Satisfaction. *Business Management*, 1(1).
- Smith, L. K., & Turner, J. (2025). Organizational Justice and Employee Integrity: Cross-Cultural Examination Within Ethical Frameworks. *Business Ethics Quarterly*, 35(1), 52-83.
- Zarbi, S., Amirkabiri, A., & Rabiei Mandajin, M. R. (2022). Identifying Components, Context, and Consequences of an Organizational Justice Model Based on Islamic Values: A Case Study of Education in Ardabil Province. *Organizational Culture Management*, 20(2), 291-319.