

## نقش پذیری عدالت در ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش با رهیافت هایی از سند تحول بنیادین

عباس شکوری شالدهی<sup>۱</sup> حیدر تورانی<sup>۲</sup> فرشته کردستانی<sup>۳</sup> یلدا دلگشایی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۲۰

تاریخ وصول: ۹۹/۰۸/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین نقش پذیری عدالت در الگوی ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین انجام شده است؛ اینکه مناظر عدالت را بتوان در همه ی شریان های اجتماعی، آموزشی، فرهنگی، پژوهشی، حقوقی، اقتصادی و به معنای واقعی محیط های تعلیم و تربیتی به نظاره نشست، همواره از جمله دیدگاههای صاحب نظران، سند تحول بنیادین و قانون اساسی کشور بوده است؛ روش این پژوهش توصیفی و از نوع کیفی (انجام مصاحبه) است و جامعه ی آماری این پژوهش از خبرگان (۲۰ نفر) این حوزه که به رویدادهای آموزش و پرورش اشراف و تسلط داشتند، انتخاب گردیدند؛ با بهره مندی از ادبیات پژوهش و کارکردهای مشخص و برنامه ای نهاد تعلیم و تربیت و کنترل انتخاب خبرگان آگاه، اطلاعات موجود (محتوای مصاحبه و چارچوب نظری) صورت بندی گردید؛ و سهم بحث عدالت در چهار مقوله ی شناخته شده توزیعی (۳۲) درصد، رویه ای (۲۲) درصد، مراوده ای (۲۶) درصد و اطلاعاتی (۲۰) درصد بر اساس جداول مربوط به گفتمان ها به طور منظم در کدهای باز، محوری و انتخابی تنظیم و تدوین شد؛ یافته های این پژوهش نشان می دهد سهم نشانگرهای مربوط به عدالت توزیعی که به معرف های همسان سازی حقوق و رفاه کارکنان و همچنین ارتقای شغلی آنان مرتبط است، بیش از مناظر دیگر عدالت بوده و جامعه ی آماری نسبت به ایجاد و استقرار رویه های صحیح و قانونمند، شفافیت اطلاعات در ارتقای شغلی، انتصابات و درک مدیریت منابع انسانی و مدیران فرهمند در سازمان اذعان داشتند.

**کلیدواژه ها:** عدالت، ارتقای منابع انسانی، سند تحول بنیادین، الگو

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشکده دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی sh1432001@gmail.com

۲ استاد سازمان پژوهش و پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش و نویسنده مسئول heidar\_toorani@yahoo.com

۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

۴ استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

## مقدمه

عدالت یکی از مهم ترین مفهومی است که در تار و پودگفتمان های اجتماعی سیاسی فرهنگی اقتصادی حقوقی و ایدئولوژیکی تنیده است، کنش های اجتماعی و اعتقادی آن فراوانند و این مفهوم یکی از جدی ترین ورودی های کارکردی برای سازمان های اجتماعی محسوب می شود؛ در مبانی ارزش شناسی سند تحول بنیادین (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰، ص. ۸۹) عدالت به عنوان اساسی ترین ارزش اجتماعی معرفی شده است و دراصل سوم قانون اساسی نیز عدالت با تنسیقی از مفاهیم ارزشی وزن یافته است (کاظمی فر، ۱۳۹۷، ص. ۷)؛ تامین منافع فرد و جامعه، توسعه اخلاق، تحقق فقاقت (مطهری، بررسی اجمالی مبانی اقتصاد اسلامی، ۱۳۷۲، ص. ۱۴)، مشروعیت به قانون، حفظ تعادل جامعه، نفی تبعیض، صفت خداوند (مطهری، اسلام و مقتضیات زمان، ۱۳۷۲، ص. ۳۱۲) بسط و گسترش عدالت نه تنها به ایمن سازی هر نظامی کمک می کند بلکه به انگاره های نگرشی منابع انسانی در سازمانها توان می بخشد (خدابنده، حسن؛ تیموری، روح الله؛ ۱۳۹۵، ص. ۳)؛ و منابع انسانی را در مسیر توسعه خود قرار داده و به ارزش آفرینی انسان در کار، صنعت و سازمانها می افزاید؛ بحث عدالت آموزشی در کشورهای درحال توسعه از جمله ایران مورد توجه کافی قرار نگرفته است (حسینی، ۲۰۱۰)؛ به تعبیری از طریق عدالت سازمانی، معلمان به پیشرفت حرفه ای مداوم، تجارب با کیفیت، پشتیبانی های فناورانه و رفتارهای برنامه ریزی شده برای تحقق اهداف دانش آموزی بیشتر می اندیشند (برایتون و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup>

عدالت ارزشمندترین گوهر گرانبهای انسانی است که در راه تحقق حقوق بشر رونق یافته است، افلاطون به عدالت به عنوان میزان قرار گرفتن هر چیز در جای خودش دانسته و ارسطو عدالت را به همه فضیلت ها و حقوق انسانها مقید می کنند (کاتوزیان، ۱۳۸۸) عدالت در ذات خود دارای آرامش، نشاط، راستی، درستی و صداقت است و به مبادله ی ارزش ها و درک حقیقت رهنمون می نماید (وانگ و گائو، ۲۰۱۳)؛<sup>۲</sup> عدالت هم منافع فردی را به مراقبت می نشیند و هم حقوق اجتماعی را پاس می دارد (اوتارخانی، ۱۳۸۸، ص. ۳۱) و نقشی پررنگ را در مبادلات اجتماعی ایفا نموده و برابری درک شده را نزد مردم به منظور سالم سازی اجتماع انسانی به ودیعه می گذرد؛ اکنون قرنی است که توسعه سازمان ها به توسعه انسان وابسته است؛ انسان کارآمد، توانمند، با دانش و اخلاق محور به درستی می فهمد که ظرفیت و شایستگی های سازمانی را باید ارتقا می دهد (سارو،<sup>۳</sup> ۲۰۰۷، ص. ۵۰) پرهزینه ترین توسعه و در عین حال پربازده ترین فرآیند توسعه، منابع انسانی است؛ انتخاب و تقویت روشهای پژوهش، روش های موثر در بهبود رفتارها، ارتقای توان دانشی در کار، تخصص در سودآوری سازمان درک رضایتمندی، مثبت اندیشی، انجام تکالیف و اندیشه والاتر نسبت به جامعه کشور و ملت از آن

<sup>1</sup> Britton & et al

<sup>2</sup> Wang, D; Gao, M

<sup>3</sup> Saru

جمله اند (آهتیلوا و وانهاالا، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup> از منظر دیگر توسعه منابع انسانی آمیخته به عمل و تئوری است؛ تسهیل یادگیری معرف های متنوع و متکثر سازمانی است که ایجاد منفعت برای فرد و سازمان جامعه دارد (گولد و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup> توسعه منابع انسانی ایجاد فرصت های برابر (عدالت) برای کسب و کار برد مداوم مهارت، دانش، نگرش و شایستگی است که استقلال فرد را ارتقاء و برای سازمان فرد، جامعه و محیط یادگیرنده سودمندی می آفریند (لطیف و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۳</sup> به نقل از سازمان توسعه همکاری های اقتصادی اروپا<sup>۴</sup>؛ تضمین بهره وری از منظر وضعیت سلامت کارکنان است (فرانک و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۵</sup>؛ دارایی سازمان (دومینگیز، ۲۰۱۱)<sup>۶</sup> سودآوری سازمان و عامل موفقیت (سلیم، ۲۰۱۲)<sup>۷</sup>، رابطه کاری اشتراکی منجر به تولید سرمایه (لپاک، ۲۰۰۲)<sup>۸</sup> و تعقیب شایستگی های منابع انسانی مبتنی بر هوش، تعامل و توانایی های معاشرت (بویازیس، ۲۰۰۹)<sup>۹</sup> تحلیل، تشخیص و درک عواطف است؛ در واقع باید منابع انسانی درون سازمان به نوعی به بلوغ سازمانی رسیده باشد و ایجاد تغییر در همه بنیان های عملکردی فراهم شود؛ در این موقعیت است که همه پیچیدگی های سازمان اجتماعی توسط کارکنان متعهدانه و مجرب و ارظرفیت حل و فصل دارند (رودس و آیزنبرگر، ۲۰۰۲)<sup>۱۰</sup> اینجاست که کارکنان توانمند شده اند، انگیزش درونی آنان احیاء شده و ساختار شغلی شان پایدار شده و درک و تعهد کاری شان بالاست و سازمان انتقال قدرت را می شناسد و با توسعه اختیارات و تسهیم منابع و اطلاعات نوعی مسوولیت پذیری ناب را رقم می زند (طالبیان و همکاران، ۱۳۸۸)، آینده ای مطلوب را با درکی برای مشارکت بیشتر در حاکمیت نهادی احساس کرده و همگام با برنامه ها و اهداف، متعهدانه در مسیر سازمانی حرکت می نمایند (منساح، ۲۰۲۰)<sup>۱۱</sup> ایجاد اعتماد به بالای محور پیوستار می رسد و اعتماد، سرمایه اجتماعی می آفریند، ارتباطات با ذینفعان بیرونی توسط کارکنان سازمان به سالم ترین شکل جلوه می کند (رابینزو و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۱۲</sup>

مبانی نظری

عدالت همواره در همجواری با منابع انسانی معنی دار می شود؛ سازمان و فرآیندهای آن به طور سیستمی دربروز و ظهور عدالت نقش دارند و سرمایه های انسانی هستند که وزن عدالت را در سازمان به درستی تشجیص می دهند؛ منابع

<sup>1</sup> Ahteela, R; Vanhala, M

<sup>2</sup> Gold & et al

<sup>3</sup> Lattif & et al

<sup>4</sup> United nations Development Programme

<sup>5</sup> Frank & et al

<sup>6</sup> Dominguez

<sup>7</sup> Saleem

<sup>8</sup> Lepak

<sup>9</sup> Boyatzis

<sup>10</sup> Rhodes, L; Eisenberger, R

<sup>11</sup> Mensah

<sup>12</sup> Robbins

انسانی از دارایی‌های بی‌بدیل هر سازمانی هستند دارای‌هایی که می‌توانند شایستگی‌های خود را برای کسب مزیت‌های رقابتی سازمان به رخ بکشند (احمدادو همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup> و از لحاظ تاریخی تحقق عدالت و زیستن در یک جامعه عادلانه همواره یکی از بزرگ‌ترین آرمان‌آدمی بوده است (صفارحیدری و حسن نژاد؛ ۱۳۹۳)؛ مفهوم عدالت سازمانی از منظر معلمان نیز جلوه‌ای از دغدغه‌های سازمانی را رقم زده است؛ اینکه به عنوان یک نظریه‌ی پدیدارشناسی رضایت‌شغلی کارکنان (زن و مرد) و ایجاد انگیزه برای عملکرد قابل قبول و تامین برابری‌های بین فردی همواره مهم بوده است (گول، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>، ترسیمی از نظریه عدالت را می‌توان در گونه‌های شناخته شده‌اش در پهنه‌ی سازمانی مشاهده نمود:

#### ب) عدالت توزیعی

آنچه که منابع انسانی را در این مسیر به اطمینان نزدیک می‌کند، درک معنایی خاص از عدالت است؛ با این مضمون که عدالت چگونه توزیع می‌شود، و یا توزیع منابع عدالت وار برای کارکنان چگونه اجرا می‌شود؛ به عبارتی حقوق، دستمزد و مزایای آنان در فراز و فرودهای سازمانی و همچنین ناپایداری‌های ساختاری گم‌نشوند (کروپانزانو و بیم، ۲۰۰۰)<sup>۳</sup> ارتقای شغلی آنان در سازمان نه تنها در همه مولفه‌های توسعه منابع انسانی اهمیت می‌یابد، بلکه بی‌توجهی به این مناظر (عدالت توزیعی) به تخریب سازمان منجر می‌شود؛ تخریب کارکرد، تخریب ساختار، واکنش‌های منفی کارکنان، ترک پست سازمانی، خروج، ترک خدمت، مناقشه‌های بی‌حد و حصر و... که جملگی هلاک‌کننده‌های سازمان هستند (احمدی، پرویز؛ منصوری، مهدیه؛ ۱۳۹۵)

#### ج) عدالت رویه‌ای

درکی دیگر از عدالت، عدالت رویه‌ای است؛ اینکه کارکنان فرایند عمل را عادلانه درک کنند، انصاف را در رویه‌ها مشاهده نمایند، صراحت قانون را در مورد خودشان احساس نموده و بهره‌مندی به موقع از قوانین را عادلانه بنگرند (دیترایس و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۴</sup> در واقع دو هدف بزرگ عدالت رویه‌ای یعنی مراقبت از منافع افراد و رویه‌های عادلانه و اعتماد به رهبران سازمان باید محقق شود و با تصمیم صحیح، رضایت و توافق و تعهد همواره ارتقاء پیدا کند و احساس با ارزش بودن برای کارکنان برجسته می‌شود

#### د) عدالت مراوده‌ای

در عدالت مراوده‌ای رفتار مودبانه، منطقی، احترام آمیز و اعتماد گونه با زیردستان، مراوده‌ها را پایدار می‌کند و توجه به اطلاعات کارکنان، کنار گذاشتن تعصب شخصی، بهره‌گیری از معیارهای صحیح تصمیم‌گیری، بازخورهای به موقع و

<sup>1</sup> Ahmed

<sup>2</sup> Guven, S; Guven, B; 2020)

<sup>3</sup> Cropanzano, Russell; Byrne, Zinta S

<sup>4</sup> Beatrice

توجه تصمیم گیری و تمرکز و کنترل بر تغییرات سازمانی از جمله مولفه هایی است که عدالت مروده ای را با منزلت نگه می دارد (اکسینان وهمکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup>

#### عدالت اطلاعاتی

وگونه ای دیگر از عدالت، عدالت اطلاعاتی است که بعضاً<sup>۲</sup> به عدالت سازمانی نزدیک است و در مروده ها و رویه ها آمیخته است؛ کارکنان نیازمند اطلاعاتی هستند که در بطن مقررات و رویه های سازمانی قابل دسترسی است؛ اطلاعات، سنگ صبور بسیاری از ناکامی های سازمانی برای کارکنان است (دانایی فرد وبوستانی، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup> به نظر می رسد با بازتعریف و بازخوانی اطلاعات، چرخه ی تعلیم و تربیت، نمادها و انگاره های عدالت را به بالندگی، تولید اندیشه، هم افزایی و همراهی تبدیل کنند، عدالت اطلاعاتی یا داده های سازمانی، عدالتی در جامعه ی انسانی است که ساختار سازمانی، مدیران سازمانها، سرپرستان و روابط تعریف شده بین کارشناسان در سازمان را مشاهده پذیر می کند؛ انصاف درک شده در کارکنان، تنها به مرادات آنان با ارباب رجوع ختم نمی شود؛ بلکه مناسباتی است که در یک سازمان پس از سال ها شکل گرفته است و نیازمند شفافیت بیشتر است تا کج روی ها را کنترل کند و این واقعیت است که عدالت را در چشم انداز جامعه و ذهنیت کنشگران آن، سالم جلوه می دهد (اوتارخانی، ۱۳۸۸، ص. ۳۲)

#### مبحث عدالت در سند تحول بنیادین

مبانی سند تحول بنیادین از یک سو بر پایه نوعی نگرش آرمانی-افلاطونی و با آمیزه ای از تفسیر ایدئولوژیک<sup>۳</sup> از سوی دیگر به کمک روشی استنتاجی و عقلانی تدوین گردیده است. گرچه تحقق هر تحولی نیازمند وجود آرمانی است، اما یکی از چالش هایی که آرمان گرایی پدید می آورد، افتادن از واقعیت هاست؛ چنین چالشی از ناحیه در هم آمیختگی میان آرمان و تفسیر ایدئولوژیک از واقعیت ها به وجود می آید؛ چنین در هم آمیختگی رامی توان در بیانیه ارزشهای سند تحول مشاهده کرد. در رویکرد آرمان گرای سند تحول، جامعه ایده آل جامعه ای تصویر شده است، که در آن همگان از تفسیری واحد از آموزه های دینی برخوردار بوده و ایدئولوژی رسمی واحدی را می پذیرند (صفارحیدری و حسین نژاد؛ ۱۳۹۳) و تنوع و تکثر تنها در درون چارچوب های ایدئولوژی رسمی پذیرفته می شود؛ در چنین رویکردی، عدالت اجتماعی و آموزشی از طریق تحقق آن در وضعیت آرمانی رخ می دهد که از پیش تعیین شده است؛ در قیاس میان آرمان ها و واقعیت های موجود داوری همواره به نفع آرمان هایی است که بر اساس برداشتی رسمی بیان می شود؛ این رویکرد نهادهای آموزشی ابزارهای مناسبی برای تعمیق و مشروعیت دادن به آرمانهای ایدئولوژیک محسوب می شوند

<sup>۱</sup>Xiynan

<sup>۲</sup> Danaeefard, H; Boustani, H R

<sup>۳</sup> در این نوشته منظور از ایدئولوژی، آن دسته از باورهایی است که هدف آنها تغییر وضع موجود و ایجاد وضع مطلوب است.

اجرای راهبرد، نیازمند دیدگاهی نظام مند است؛ به نحوی که سازمان را نسبت به اجرای امور درست و اجرای صحیح آن امور برانگیزد (morgan et al, 2009)؛ به معنای تفسیری در چهار مقوله هستی شناسی، انسان شناسی، ارزش شناسی و دین شناسی، آرمانهای مفهومی از منظر سند تحول تعقیب می شوند، که عدالت بخش جدایی ناپذیر این آرمانهاست.

مبانی هستی شناسی	مبانی انسان شناسی	مبانی ارزش شناسی	مبانی دین شناختی
محدودیت و فناپذیری دنیا	انسان؛ موجودی درهم تنیده از جسم و روح	ارزشگذاری بر اساس عمل آدمی و نتایج آن	نزول دین برای هدایت آدمیان به سوی کمال
حاکمیت اراده خداوند بر نظام احسن هستی	وابستگی جاودانگی انسان به روح او	تحقق حرکت آدمی در پرتو ارزش گذاری	شرایع توحیدی: مصادیق متکامل دین واحد
دگرگونی و حرکت مداوم جهان طبیعت	دارای فطرت الهی قابل فعلیت یافتن	انواع و مراتب مختلف ارزشها	نظام معیار دینی، هدایت آدمی به سوی حیات طیبه
تسلط نظام علیت بر هستی	دارای کرامت و ارزش ذاتی	وجود ارزش های ثابت و متغیر	فراخوانی دین به خلاقیت آدمی و فعلیت بخشیدن اراده
وحدت و کثرت	موجودی آزاد صاحب اختیار از جانب خدا	عدالت اساسی ترین ارزش اجتماعی	راهنمایی انسانها توسط دین در هر زمان و مکان و زبان
خداوند خیر بنیادین و هدایت کننده به کمال	آفرینش هدفمند در هماهنگی با غایت هستی	رفت و احسان متمم عدالت	دین: مجموعه ای نظام مند و پویا بر پایه عقل نظری و عملی
غایتمندی آفرینش هستی و غایت بودن خداوند	دارای استعدادهای طبیعی متنوع و قابل رشد و تعالی	آزادی حقیقی، در پرتو رهایی از نفسانیات	عدم تفکیک شئون حیات در دین حق و توجه به توسعه همه جانبه
خداوند مبدا، مالک، مدبر و رب همه جهان	فطرتا کمال طلب	ناظر بودن ارزش زیبا شناختی به واقعیات عینی و ادراکی	نقش تبیین معصوم (ع) در شناخت دین حق

منحصر نبودن هستی به طبیعت	موجودی اجتماعی	ارزش ابزاری و آیه ای طبیعت به صورت توامان	پاسخ گویی نظام معیار دینی به همه نیازهای فرد و جامعه
واقعیت جهان هستی	دارای نقش اساسی در تکوین و تحول هویت خود	تعیین اعتبار ارزش ها از طریق عقل و فطرت انسانی یا دین	دین، نوید بخش آینده ای روشن بر اساس تلاش جامعه

جدول (۱) مفاهیم آرمانی در سند تحول بنیادین که به عدالت وزن می دهند

ردیف	مقوله	موضوع / مولفه	صاحب نظران	سال
۱	عدالت	گرانبهترین گوهر انسانی - تحقق حقوق بشر	کاتوزیان	۱۳۸۷
۲	"	مبادله ی ارزشها و درک حقیقت	وانگ	۲۰۱۱
۳	"	تضمین منافع فردی و حقوق اجتماعی	اونارخانی	۱۳۸۸
۴	منابع انسانی	انسان کار آمد ، توانمند ، باهوش و شایسته	سوآر <sup>۱</sup>	۲۰۰۷
۵	"	کسب مزیت رقابتی برای سازمان	احمدو همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۶
۶	عدالت	ارتقاء توان دانشی در کار، تخصص و درک رضایتمندی	آهتیل <sup>۳</sup>	۲۰۱۰
۷	منابع انسانی	تسهیل ساز یادگیری و آموزش ، آمیختگی تئوری و عمل	لومینا تاکم <sup>۴</sup>	۲۰۰۸
۸	عدالت	ایجاد فرصت برابر برای کسب مهارت، دانش و نگرش (UNDP)	به نقل از لطیفی	۲۰۱۱
۹	"	تضمین بهره وری از منظر واقعیت سلامت کارکنان	فرانک <sup>۵</sup>	۲۰۱۲
۱۰	منابع انسانی	دارایی بلامنزاع و بی بدیل سازمان	دومینوز <sup>۶</sup>	۲۰۱۱
۱۱	"	سود آوری سازمان و عامل موفقیت	سلیم <sup>۷</sup>	۲۰۱۲
۱۲	عدالت	رابطه ی کاری وثیق منجر به تولید سرمایه	لپت <sup>۸</sup>	۲۰۰۲
۱۳	منابع	باهوش و دارای تعامل و توانایی معاشرت	بویترز <sup>۹</sup>	۲۰۰۹

<sup>1</sup> Saur

Ahmed&et al <sup>2</sup>

<sup>3</sup> Ahteela

<sup>4</sup> Lummina Takeme

<sup>5</sup> Frank

<sup>6</sup> Dominguez

<sup>7</sup> Seleem

<sup>8</sup> Lepat

<sup>9</sup> Boyetzis



			انسانی	
۲۰۰۲	آرهودس <sup>۱</sup>	حلال پیچیدگی های سازمان به صورت متعهدانه	"	۱۴
۱۳۸۸	طالبیان	توسعه اختیارات و تسهیم منابع و اطلاعات با مسئولیت پذیری	عدالت	۱۵
۲۰۰۲	رابینز <sup>۲</sup>	ایجاد اعتماد و رونق سرمایه ی اجتماعی	"	۱۶
۲۰۰۰	کراپانزانو <sup>۳</sup>	پرداخت های درون سازمانی و مقایسه با دیگر کارکنان	"	۱۷
۱۳۹۵	احمدی و همکاران	ترک پست، تخریب ساختار، و مناقشات	"	۱۸
۱۹۹۳	کانتسکی <sup>۴</sup>	فرآیند عمل عادلانه برای منابع انسانی	"	۱۹
۲۰۰۳	استالی <sup>۵</sup>	رفتار مودبانه، منطقی، شفاف و احترام آمیز	"	۲۰
۲۰۱۱	فانگ <sup>۶</sup>	توزیع اطلاعات و فهم قوانین و عدالت در روش	"	۲۱
۲۰۰۱	کوهن <sup>۷</sup>	درک داده و ستاده خود و تعادل آفرینی	"	۲۲
۱۹۹۲	لیندا <sup>۸</sup>	احساس با ارزش بودن، توازن و اعتماد	"	۲۳
۱۹۹۳	مک فارلین	ماندگاری رضایتمندانه در سازمان، احساس ارزش کردن	"	۲۴
۱۳۸۱	رضایی	قدرت تفکر و خلاقیت، و بهره وری تحول	منابع انسانی	۲۵
۱۳۸۵	علی نژاد	ضرورت بقاء سازمان، و حفظ کیان سازمان	"	۲۶
۲۰۱۸	The mas a Eduardo	ایجاد کار تیمی با کارآیی بالا در سازمان	"	۲۷
۲۰۱۷	میرسال <sup>۹</sup>	تیم محور برای فهم کارآیی سیستم	"	۲۸
۱۳۹۹	سرکار آرانی	تجربه زیسته ی معلمان در متن عمل /سازه کانونی تربیت	"	۲۹

<sup>1</sup> Rhodess

<sup>2</sup>Robbins

<sup>3</sup> Kantsky

<sup>4</sup> Conteskee

<sup>5</sup> Stalie

<sup>6</sup> Fung

<sup>7</sup> Qohen

<sup>8</sup> Linda

<sup>9</sup>Marissal

		کلاس درس		
۱۳۹۹	"	بهبودی نظام آموزشی اثربخش	"	۳۰
۱۳۹۹	فتحی واجارگاه	کلیدی ترین عامل توسعه، پایش انسان با هوش مصنوعی	"	۳۱
۱۳۹۸	"	شایستگی ها، نوآوری ها، توسعه حرفه ای برای آ و پ	"	۳۲
۱۳۹۳	"	پول فقرا، گشایش برای متمکین در نظام آموزشی	عدالت	۳۳
۲۰۰۶	مک لین <sup>۱</sup>	تحصیل و گسترش دانش، رضایت شغلی در سطح فردی و سازمانی	منابع انسانی	۳۴
۱۳۸۸	جوادین و همکاران	سرمایه گذاری در ابعاد فکری، نگرشی، رفتاری و خلاقیتی افراد	"	۳۵
۲۰۰۴	رولی <sup>۲</sup>	توجه به آموزش و توسعه و تعمیق آموزش	"	۳۶
۲۰۲۱	برایتون و همکاران	پیشرفت حرفه ای مداوم و پشتیبانی های فناورانه	"	۳۷
۲۰۲۰	منساع	آینده ای مطلوب و همگام با اهداف به صورت متعهدانه	"	۳۸
۲۰۲۰	گوون	برابری های بین فردی به منظور ایجاد انگیزه و توان	"	۳۹

در اینجا به برخی از دیدگاههای صاحب نظران تعلیم و تربیت و منابع انسانی پرداخته می شود که در گفتمان های اجتماعی و تعلیم و تربیتی به شکلی مقوله ی عدالت و منابع انسانی را ارزش آفرین معرفی نموده

### پرسش های پژوهش

۱- مولفه ها و نشانگرهای عدالت در راستای نقش پذیری آن در ارتقای منابع انسانی آموزش و پرورش کدامند؟

۲- وضعیت موجود استقرار عدالت در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین چگونه است؟

۳- الگوی مفهومی عدالت به منظور ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کدام است؟

### روش شناسی

روش این پژوهش از منظر هدف یک تحقیق کاربردی است؛ پژوهشگر قصد دارد چگونگی استقرار و نقش عدالت را در ارتقای منابع انسانی از طریق آموزش و پرورش جستار گشایی نمایند؛ اگرچه از روش پژوهش هنجاری نیز تبعیت کرده

<sup>1</sup> Mclinn

<sup>2</sup> Roulee

است؛ به معنای دیگر دلالت هایی که، رهیافت های عدالت رادر شناخت بیشتر و موفقیت آمیز منابع انسانی آشکارمی سازد؛ در واقع هدف این پژوهش تبیین متغیرهایی است که طبیعی به نظر می رسند اما با هویت بخشی به آنها، موثر بودن آنها را می توان در جامعه آماری و گفتمان های متنوع و متکثر آن احساس نمود؛ همچنین از منظر جمع آوری داده ها و اطلاعات می توان این پژوهش را در تیپ کیفی نیز ارزیابی نمود زیرا با انجام و طراحی مصاحبه های تخصصی مفاهیم و نشانگرهای مکنون که می توانند ارتباط وثیق و معنا دار با متغیر اصلی پژوهش یعنی عدالت داشته باشند را آشکارسازی می کند؛ داده های کیفی در گام های مختلف تنقیح شده است به عبارتی متن اصلی، گزاره ها، مقوله ها و همچنین شاخص ها و نشانگرها از درون یک گفتمان تخصصی استخراج و صورتبندی شده اند تا مبین این واقعیت باشند که دیدگاه های تخصصی در باب متغیرهای ناب و وزن پذیر همواره ظرافت های علمی خاص خود را می طلبد تا به مرحله سنجش پذیری های کارشناسی قرار گیرد؛ پژوهش های انجام شده در ابعاد مختلف عدالت با روش تحلیل اسنادی استنتاجی بررسی و تحلیل شد؛ به این صورت که موقعیت عدالت در نزد عاملین با درک معرف های آن نقشینگی این متغیر را برای پژوهشگر عیان کرده است؛ در روش شناسی برای تحلیل داده ها از نرم افزار MAXQDA نیز بهره گرفته شد؛ تا هم بینی های لازم در نشانگرهای معنادار و همساز را به روشنی آنالیز و معرفی نماید.

### بحث و یافته های پژوهش

پاسخ به پرسش اول: مولفه ها و نشانگرهای عدالت در راستای نقش پذیری آن در ارتقای منابع انسانی آموزش و پرورش کدامند؟ در پاسخ به این پرسش ابتدا مقوله ها و نشانگر هایی که از منظر و دیدگاه های متخصصان بیرون آمده به ترتیب ذیل صورت بندی گردید و عبارتند از:

- ✓ استقرار عدالت (حقوق و دستمزد همسان)
- ✓ استقرار عدالت (رفاه کارکنان؛)
- ✓ ارتقاء منزلت و نقش الگویی فرهنگیان (بیمه، بازنشستگی و...)
- ✓ توجه به صلاحیت های مدیران میانی و سرپرستان (انتصابات و..)
- ✓ نبوغ و نوآوری در حکمرانی آموزش و پرورش (منزلت تعلیم و تربیت)
- ✓ شرایط انتصابات علمی و نظام مند (شفافیت اطلاعات)
- ✓ اطفاء چالش ها و مسائل کارکنان
- ✓ چگونگی توزیع پست های سازمانی و جانمایی کارکنان
- ✓ اصلاح روشها و قوانین و مقررات
- ✓ نقد تصمیم گیری ها و رفتار سازمانی مدیران

- ✓ درک رضایتمندی و انگیزه کارکنان (مشوق ها)
- ✓ تقویت نظام بودجه ای آموزش و پرورش (سهم از GDP)
- ✓ چگونگی توزیع اطلاعات مالی، تجهیزاتی، مدیریتی و شغلی
- ✓ چگونگی به روز رسانی انتظارات اسناد بالادستی برای ارتقای منابع انسانی
- ✓ درک روابط انسانی مدیران و جو سازمانی متعالی
- ✓ ارزش آفرینی برای متخصصان، مهارت ورزان و کارشناسان خبره

وسپس با اهتمام به بخش نظری و پیشینه ی مطالعاتی این پژوهش و همچنین تعقیب کلیات مربوط به اهداف کلان ، راهبردها و راهکارهای مندرج در سند تحول بنیادین وزارت آموزش و پرورش که مقوله ی عدالت را در در مجامع محلی تعلیم و تربیت برجسته می نماید ، مصاحبه هایی با تاکید بر مناظر عدالت در نزد کنشگران تعلیم و تربیت مورد بررسی ، تتبع و مطالعه قرار گرفت و تمامی گزاره های مصاحبه به صورت کدهای باز و برجسته صورت بندی و چینش شد؛ بعلاوه با مطالعه و همراستایی گزاره ها و معناکاوی آنها مشخص گردید که آنها را می توان در کدهای محوری که بر گرفته از چهار بعد از کد انتخابی است جای نمایی و تعریف نمود:

اولین کد انتخابی عدالت توزیعی است ؛ عدالتی که مستقیماً " عاملین و کارکنان تبعات آن را در سازمان خود درک می کنند؛ عدالت توزیعی به شرایط حقوق ، دستمزد ، رفاه و ارتقای شغلی کارکنان وابسته است؛ همسان سازی حقوق کارکنان ، تسهیلات بانکی و سازمانی ، منزلت و معیشت، محل کار مناسب ، تغذیه و ایاب و ذهاب و...از آن جمله اند؛ کلیه ی مصاحبه شوندگان این مطالعه در حوزه تعلیم و تربیت اعتقاد دارند که باید به عادلانه بودن مولفه های توزیعی در سازمانها اهتمام ورزید و اگر این شاخص ها در یک پیوستار طبیعی کارکرد خود را حفظ نمایند ، نه تنها به حفظ سرمایه ی انسانی سازمان کمک می کنند بلکه مقوله خالی از شدن خبرگان در سازمان و تخریب ارزشهای انسانی سازمان را متوقف خواهند کرد.

کد انتخابی	کدهای باز و برجسته	سهم کدها در مصاحبه
۳۳ درصد	اتخاذ تدابیر برای حقوق و دستمزد تصویب شده	۱۵
	اتخاذ تدابیر برای همسانی حقوق با کارکنان دیگر دولت	۱۲
	تسهیلات قرض الحسنه درون سازمانی	۲۳
	تسهیلات بانکی برای کارکنان	۱۵
	محاسبه پاداش پایان خدمت و محاسبه هزینه مأموریت ها	۱۳
	نوع اسکان در مأموریت ها، مسافرت ها و سوبسید ارائه شده در سفرها	۱۴
	محل کار مناسب و سرویس دهی و پذیرایی ها	۱۵
	کارت اعتباری برای خریدهای ضروری کارکنان	۱۰
	اجرای چارت سازمانی تعریف شده بر اساس استاندارد ها	۱۲
	اجرای انتصابات، ارتقای شغلی و سازمانی کارکنان در موعد مقرر	۱۷
	اجرای کمک هزینه تحصیلی، کمک هزینه زایمان،	۱۸
	اتخاذ تدابیری برای وسیله نقلیه، تغذیه و مبللمان اداری در سازمان	۱۲
	درک سهم آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی	۲۲
	امکانات بیمه ای، پرداخت حداکثری برای پوشش بیمه ای، کارکرد بیمه تکمیلی	۲۵
	اجرای برنامه های تفریحی و اردویی کارکنان یا تسهیلات مرتبط	۱۲
	پیگیری ورزش کارکنان، فراهم آوری شرایط و هزینه های ورزشی	۱۵
اجرای عادلانه در فرصت های مطالعاتی کارکنان و پشتیبانی از آنها	۱۲	

جدول شماره (۳) کدهای باز در زمینه ی عدالت توزیعی و فراوانی تعداد کدها در مصاحبه به تفکیک نشانگرها

دومین کد انتخابی عدالت مروده ای است؛ عدالتی که مستقیماً "عاملین و کارکنان تبعات آن را در سازمان خود درک می کنند و در مدیریت سازمان و رفتار سازمانی نمود دارد؛ در واقع عدالت مروده ای به تعاملات و رفتارها و تصمیم گیری های مدیریت و سرپرستان سازمان با کارکنان وابسته است؛ احترام، تواضع و فروتنی، اعتماد به کارکنان، رفتارهای توأم با محبت، خویشتنداری، تصمیم گیری های صواب و درست با مشارکت کارکنان، توانمندسازی آنان، بازخور بموقع به عملکردشان، تشویق و ترغیب به کار، برجسته نمودن توانمندیهای کارکنان و تکمیل صلاحیت حرفه ای خودشان در

مقابل کارکنان از جمله معرف هایی است که در سازمانهای آموزشی و تعلیم و تربیتی برای کارکنان فهم می شود؛ کلیه ی مصاحبه شوندگان این مطالعه در حوزه تعلیم و تربیت اعتقاد دارند که باید به عادلانه بودن مولفه های مرادده ای در سازمانها اهتمام ورزید و اگر این شاخص ها در یک پیوستار طبیعی کارکرد خود را حفظ نمایند، به بازآفرینی سرمایه ی انسانی سازمان کمک می کنند و در حفظ ارزشهای سازمانی و اجتماعی نیز موثر هستند.

کد انتخابی	کدهای باز و برجسته	سهم کدها در مصاحبه
۹ راوده ای (۲۶ درصد)	بازخور به موقع عملکرد کارکنان توسط مدیران	۱۰
	ایجاد شرایط مساعد گفتگو برای همه کارکنان توسط	۱۲
	اصلاح و ارتقاء تصمیم گیری های مشورت محور سازمانی	۹
	اصلاح و ارتقای تصمیم گیری های ضابطه مند انتصابات	۱۵
	اصلاح رفتار سازمانی مدیران در فرهنگ کلی سازمان	۱۰
	اصلاح و ارتقای تصمیم گیری های ضابطه مندارتقای شغلی	۱۲
	اجرای اصل راز داری کارکنان و تعهدات اخلاقی	۸
	اصلاح و ارتقای روش ها و رویه های موجود در برخورد با کارکنان	۱۲
	درک ارتقای فرآیند های عملکردی توسط کارکنان	۱۰
	اصلاح و ارتقای مدیریت (اجرای دوره های عالی مدیریت)	۱۱
	ارزیابی و نظارت بر امور مدیران (فهم تشویق ها و تویخ های سازمانی)	۱۵
	تمرکز بر صلاحیت های مدیران (ضوابط و معیارهای مدیریتی)	۲۰
	درک ارتقای شغلی کارکنان باضابطه، معیار، شرح شغلی و استاندارد ها	۱۵
	درک تواضع، فروتنی، خضوع و خشوع مدیران	۹
احساس اعتماد پذیری و اعتبار آفرینی در سازمان	۱۱	

جدول شماره (۴) کدهای باز در زمینه ی عدالت مرادده ای و سهم تعداد کدها در مصاحبه به تفکیک نشانگرها

سومین کد انتخابی عدالت رویه ای است؛ عدالتی که مستقیماً "عاملین و کارکنان تبعات آن را در سازمان خود درک می کنند؛ در واقع عدالت رویه ای صراحت و فهم قوانین، اصلاح مقررات و دستورالعمل ها، شیوه نامه ها، استقرار فرآیندهای عادلانه در ارتقاء شغلی، جذب و نگهداشت کارکنان... از جمله معرف هایی است که در سازمانهای آموزشی و تعلیم و

تربیتی برای کارکنان فهم می شود ؛ کلیه ی مصاحبه شوندگان این مطالعه در حوزه تعلیم و تربیت اعتقاد دارند که باید به عادلانه بودن مولفه های رویه ای در سازمانها اهتمام ورزید و اگر این شاخص ها در یک پیوستار طبیعی کارکرد خود را حفظ نمایند ، سرمایه ی انسانی سازمان تقویت شده و همواره از نعمت خبرگان در سازمان ارزشهای انسانی سازمان بهره مند خواهیم بود

کد انتخابی	کدهای باز و برجسته	سهم کدها در مصاحبه
روپای (۲۲ درصد)	صراحت و فهم قوانین و مقررات برای ارتقای شغلی کارکنان	۱۵
	اصلاح و ارتقاء قوانین و مقررات حمایتگرانه و به روز شده	۱۴
	فهم دستورالعمل های سازمانی منطبق با نیازهای کارکنان	۱۰
	فهم شیوه نامه های تشویقی و انگیزشی عادلانه ی کارکنان برای پیشرفت امور	۱۴
	توجه و اجرای آموزش و توانمند سازی کارکنان	۱۶
	حمایت از کنش ها و دانش ورزی مستند کارکنان	۱۲
	تولید شیوه نامه های نوین ارتقای منابع انسانی	۱۱
	اتخاذ تدابیر برای احساس ارزشمندی ، امید و رضایتمندی در کارکنان	۱۵
	اتخاذ تدابیر سازمانی برای حل مسائل و مشکلات کارکنان	۱۵
	درک نگاه سرمایه ای به منابع انسانی در چرخه عملکردی سازمان	۲۰
	جذب کارکنان با رویه های معتبر، روشن ، تجربه شده و علمی	۱۶
	درک فرآیند های عادلانه در هدایت و راهبری کارکنان	۱۰
	اتخاذ تدابیر برای فهم منزلت و احساس ارزشمندی در جامعه	۱۸
	اتخاذ تدابیر برای منزلت کارکنان با همکاری های بین دستگاهی	۱۰
اتخاذ تدابیر برای موقعیت آفرینی کارکنان از طریق رسانه ها	۹	

جدول شماره (۵) کدهای باز در زمینه ی عدالت رویه ای و سهم کدها در مصاحبه به تفکیک نشانگرها

چهارمین کد انتخابی عدالت اطلاعاتی است ؛ عدالتی که مستقیماً" عاملین و کارکنان تبعات آن را در سازمان خود درک می کنند ؛ در واقع عدالت اطلاعاتی به تمرکز کارکنان به کنش های سازمان در نوع پردازش اطلاعات سازمانی بر چگونگی انتصابات ، اشخاص ارتقاء یافته ، فهم متناقض قوانین برای کارکنان و مدیران ، فهم متناقض اطلاعات مربوط به رفاه کارکنان ، درک چرایی تصمیم گیری ها ، درک متوازن اطلاعات مدیریتی ، فهم عادلانه اطلاعات ضوابطی، ارتقای شغلی ، دریافتی ها ، تسهیلات ، اطلاعات تعارض منافع ، به روز رسانی سند تحول ، توزیع اطلاعات جهت دار، توزیع انحرافی اطلاعات و بازی منفعتی با اطلاعات سازمانی فهم و درک می شود ؛ کلیه ی مصاحبه شوندگان این مطالعه در حوزه تعلیم و



تربیت اعتقاد دارند که باید به عادلانه بودن مولفه های اطلاعاتی و حفظ و مراقبت آن در سازمانها اهتمام ورزید تا بسیاری از کژکارکردی ها کنترل شده و سرمایه ی انسانی سازمانها در بلندت مدت تحکیم شوند .

سهم کدها در مصاحبه	کدهای باز و برجسته	کد انتخابی
۱۰	تمرکز بر شفافیت اطلاعات سازمانی توسط مدیران	اطلاعاتی (۲۰ درصد)
۱۵	درک شفاف سازی ها در معیار انتصابات مدیران	
۱۴	فهم همزمان قوانین، و دستورالعمل ها و آمار برای کارکنان و مدیران	
۱۱	شفاف سازی در اطلاعات عملکردی مدیران عزل شده	
۱۵	شفاف سازی در اطلاعات عملکردی مدیران نصب شده	
۸	توزیع متوازن اطلاعات مدیریتی و درک آن توسط کارکنان	
۱۰	توزیع اطلاعات مالی، اعتباراتی، تجهیزاتی و فناوری سازمان	
۱۲	انتشار اطلاعات مرخصی، ماموریت و حضور و غیاب مدیران	
۱۴	توزیع اطلاعات ارتقای شغلی و فرآیندهای ارتقای کارکنان	
۱۶	توزیع اطلاعات از نتایج برنامه های مدیران به منظور نقد و ارتقاء	
۱۸	انتشار اطلاعات مربوط به تعارض منافع و احتمال فساد در سازمان	
۱۰	درک گام های عملیاتی ارتقای منابع انسانی در سند تحول	
۱۲	اطلاعات توزین شده صحیح و قابل اعتمادو به دور از سوگیری	

جدول شماره (۶) کدهای باز در زمینه ی عدالت اطلاعاتی و سهم کدها در مصاحبه به تفکیک نشانگرها

در مرحله بعدی تحلیل کیفی به منقح سازی گزاره ها در قالب کدهای محوری پرداخته می شود تا حیطه و فحوای گفتمان مصاحبه ها بیش از پیش درک شوند؛ کدهای مورد تاکید مصاحبه شوندگان (P) با درک کلید واژه های عدالت محور در جدول ذیل صورت بندی شده است :

ردیف	عدالت	ردیف	عدالت
P1	۱- کنترل رفتارهای تبعیض آمیز ۲- رفتار سازمانی اخلاق محور ۳- ارتباطات فروتنانه مدیران ۴- توزیع متوازن منابع مالی ۵- اصلاح روش ها و رویه ها	P11	۱- رضایتمندی و درک تبعیض ۲- اصلاح روشها، رویه ها و قوانین ۳- رفاه کارکنان و توزیع منصفانه ۴- همسان سازی حقوق کارکنان ۵- شفافیت داده های تصمیمات
P2	۱- ارتقاء رفتار سازمانی مدیران ۲- تصمیمات سازمانی جامع ۳- کنترل رفتارهای تبعیضی ۴- ارتقاء قوانین پشتیبان ۵- درک رفاه ، تغذیه کارکنان ۶- آگاهی بخشی منصفانه	P12	۱- رفتار سازمانی علمی و بومی ۲- کنترل مدیریت سلیقه ای ۳- انتصابات نظامند و منصفانه ۴- رضایتمندی و منزلت آفرینی ۵- تمرکز بر روش نوین ارتقاء ۶- درک منطقی تصمیم گیری ها
P3	۱- استقرار عدالت در ساختار ۲- اهمیت به منزلت کارکنان ۳- فهم رفاه سازمانی ۴- کنترل رفتارهای چاپلوسانه ۵- احیاء کارشناسی های علمی	P13	۱- تشویق و ترغیب در راه رشد ۲- تمرکز بر رفاه و معیشت آنان ۳- همسان سازی حقوق کارکنان ۴- رضایتمندی و انگیزش آفرینی ۵- شفاف سازی قوانین و مقررات
P4	۱- نوآوری های رفاهی ۲- رویه های علمی - پژوهشی ۳- همسان سازی حقوق و مزایا ۴- تصمیمات صریح و قابل سنجش ۵- شفافیت در انتصابات و رفتارها	P14	۱- انتصابات ملاک محور ۲- نخبگان و مشارکت آنان ۳- ارتقای شغلی نظام وار ۴- اعتماد پذیری به داده ها ۵- درک پاداش، دستمزد منصفانه
P5	۱- اصلاح روند انتصابات و ارتقاء ۲- توجه به مطالعات تطبیقی	P15	۱- تحقق نیازهای انگیزشی ۲- همسان سازی حقوق کارکنان

<p>۳-تنویر اطلاعات و اقلام آماری ۴-جذب عدالت محور کارکنان ۵-رضایت مندی بارفتار سازمانی</p>		<p>۳-کنترل کنش های چاپلوسانه ۴-شفافیت های سازمانی عادلانه ۵-انتشار داده از نتایج عملکردها</p>	
<p>۱-عدالت در حقوق و رفاه ۲-همسان سازی دستمزدها ۳-انتصابات ملاک محور ۴-مطالعات تطبیقی مرتبط ۵-شفاف سازی های سازمانی</p>	P16	<p>۱-همسان سازی حقوق کارکنان ۲-توزیع منصفانه اطلاعات شغلی ۳-تمرکز بر انتصابات درست ۴-اصلاح روشها و فرآیندها ۵-درک نقدهای درون زا کارکنان</p>	P6
<p>۱-توزیع و نشر اطلاعات منصفانه ۲-ارتقاء رضایت و انگیزش ۳-اصلاح رفتار سازمانی ۴-شایستگی های حرفه ای ۵-رفتار فروتنانه مدیران</p>	P17	<p>۱-درک رفاه کارکنان، تغذیه ۲-اهمیت به پژوهش تطبیقی ۳-شفافیت انتصابات و ارتقاء ۴-شفافیت در تصمیم گیری ها ۵-بازخور بموقع عملکردها ۶-عدالت برای ایجاد انگیزش</p>	P7
<p>۱-کنترل احکام و قوانین بازدارنده ۲-شفاف سازی تصمیمات ۳-درک رفاه، مبلمان آموزشی ۴-توزیع اطلاعات ارتقای شغلی ۵-لزوم تواضع، فروتنی و اعتماد</p>	P18	<p>۱-جهت دهی قوانین پشتیبان ۲-توقف انتصابات غیر منصفانه ۳-تدوین گزارشات عدالت محور ۴-ارتقاء اعتبارات عدالت محور ۵-جذب فرهیختگان در مدیریت ۶-شفافیت در تصمیمات مدیران</p>	P8
<p>۱-درک قوانین و مقررات عادلانه ۲-ارتقاء رفتار سازمانی ۳-اصلاح مرآوده های سازمانی ۴-شفاف سازی انتصابات و ارتقاء ۵-رفاه کارکنان در تغذیه آنها</p>	P19	<p>۱-همسان سازی رفاه کارکنان ۲-درک رفاه کارکنان در تجهیزات ۳-همسان سازی در حقوق و مزایا ۴-ایجاد عدالت از طریق منزلت ۵-انتصابات مدیران فرهیخته</p>	P9

۱-ارتقاء منزلت کارکنان ۲-تامین معیشت کارکنان ۳-همسانی معیشت کارکنان ۴-انسداد تبعیض در مدیریت ۵-همسان سازی حقوق و مزایا	P20	۱-رضایت مندی با رفتار فروتنانه ۲-اصلاح روشها و رویه های غلط ۳-فهم اطلاعات درست سازمانی ۴-آگاهی بخشی سازمانی کارکنان ۵-همسان سازی در رفاه کارکنان	P10
--	-----	--	-----

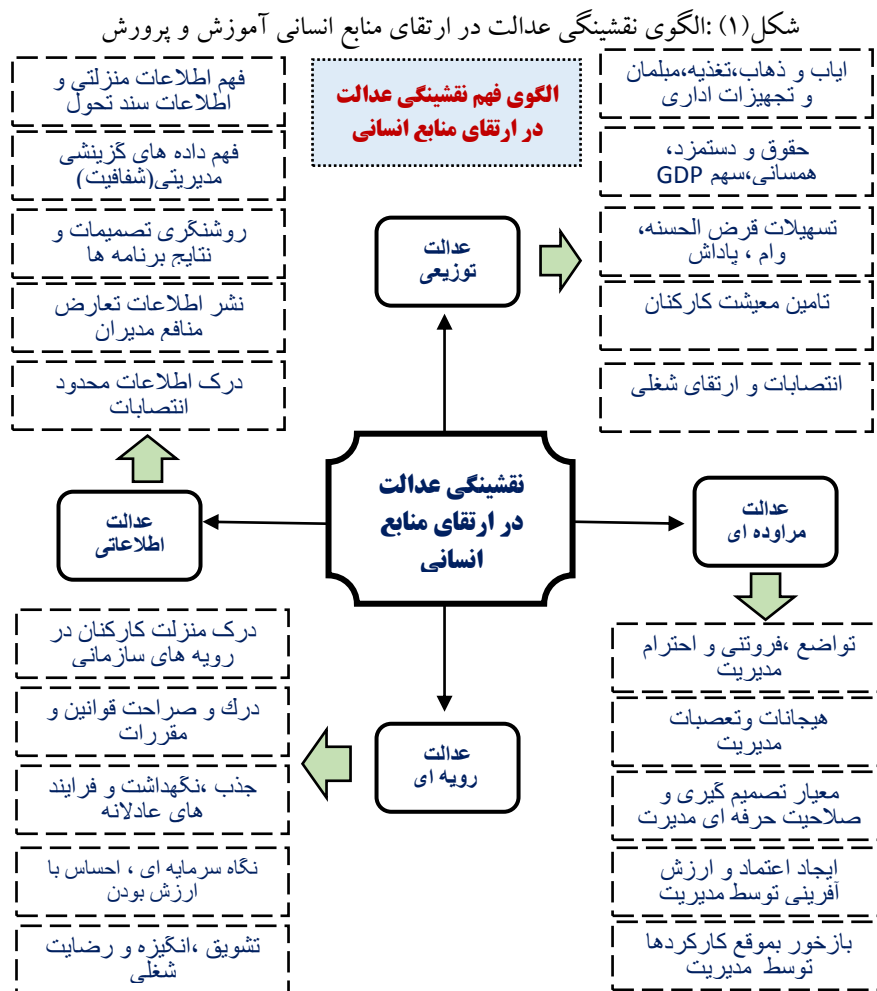
جدول شماره (۷) کدهای شناسایی شده از مصاحبه شوندگان و ارتباط آنها با ابعاد پژوهش

مقولات	کدهای انتخابی مرتبط
عدالت توزیعی	۱. عدالت در معیشت کارکنان ۲. همسان سازی حقوق کارکنان ۳. درک رفاه کارکنان و مشوق ها ۴. فهم شایستگی های شغلی و ارتقاء ۵. توزیع مبلمان آموزشی و تغذیه
عدالت رویه ای	۶. انتصابات نظامند با جذب خبرگان و نخبگان ۷. اصلاح و ارتقاء روش ها ،قوانین و مقررات ۸. استقرار نظام تشویق و پاداش کارکنان ۹. استقرار چرخه ی کارشناسی های علمی ۱۰. انجام پژوهش ها و مطالعات تطبیقی
عدالت مراوده ای	۱۱. فهم رفتار سازمانی علمی ۱۲. مدیریت و رهبری منابع انسانی ۱۳. درک تواضع ، فروتنی و اعتماد ۱۴. انسداد تبعیض و کنش های چاپلوسانه در سازمان ۱۵. ایجاد رضایت مندی و جو سازمانی مطلوب
عدالت اطلاعاتی	۱۶. شفاف سازی در داده های تصمیمات کلان ۱۷. شفاف سازی در نتایج عملکردها

۱۸. شفاف سازی در داده های مربوط به انتصابات	
۱۹. اعتماد پذیری نسبت به داده های سازمان	
۲۰. توزیع منصفانه داده های شغلی و ارتقاء	

جدول شماره (۸) دسته بندی کدهای کلیدی شناسایی شده ( مؤلفه ها و نشانگر های عدالت)

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش یعنی الگوی مفهومی عدالت به منظور ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کدام است؟ پژوهشگر پس از احصاء کدهای باز، برجسته، محوری و انتخابی، به جای نمایی مفاهیم اقدام شد و نقش پذیر بودن عدالت در چهار مقوله و ۲۰ کد انتخابی تنظیم و به صورت یک الگوی راهنما که از آورده های مفهومی در پژوهش کیفی تبعیت کرده است، استخراج و تدوین شده است:



در پاسخ به سوال دوم راجع به اینکه وضعیت موجود مقوله استقرار عدالت در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین چگونه است؟ دغدغه های خیرگان در زمینه درک عدالت شامل حقوق، دستمزد، مزایا، رفاه و رویه های قانونی و مقرراتی و ارتباطات انسانی و اطلاعاتی بوده که برای کارکنان و کنشگران در سازمانهای آموزش و پرورش ایجاد دغدغه نموده و در سطح سازمان، بخش بزرگی از مطالبات آنان را در مقوله عدالت تشکیل می دهد؛ بنابراین در کدهای انتخابی می توان به این گفتمان سازی عدالت توزیعی، رویه ای، مراوده ای و اطلاعاتی و مولفه های شناخته شده آنها که در استقرار عدالت نقش افرین هستند، موقعیت موجود منابع انسانی و میزان رضایت مندی آنان را درک نمود.

ردیف	سهم عدالت توزیعی	سهم عدالت رویه ای	سهم عدالت مراوده ای	سهم عدالت اطلاعاتی	جمع
تعداد کد تنفیح شده	۵	۵	۵	۵	۲۰
فراوانی نشانگرها	۲۶۱	۱۷۹	۲۰۵	۱۶۵	۸۱۰
درصد سهم گفتمان	۳۲	۲۲	۲۶	۲۰	۱۰۰

جدول شماره (۸): سهم ابعاد عدالت شامل کدها، فراوانی و درصد گفتمان

با تاکید بر داده های برآمده از مصاحبه در کدهای باز، محوری و انتخابی به نظر می رسد کارکنان سازمانها از نوعی بی عدالتی و ناعادلانه بودن مولفه های عملکردی اظهار نگرانی کرده اند؛ در کدهای محوری بخش انتخابی توزیعی ۲۶۱ مورد و با ضریب تاثیر ۳۲ درصد نشانگرهایی مطرح شده است که منابع انسانی و خبرگان مصاحبه شونده برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش بر آن تاکید دارند؛ آنان با نگرانی مصداق هایی چون همسانی حقوق، رفاه کارکنان و پشتیبانی کننده هایی چون بیمه و تسهیلات را به عنوان نیازمندی های موثر و تاثیر گذار در استقرار عدالت و غنی سازی سرمایه های انسانی اذعان داشته اند؛ با این تعبیر وضع موجود در حوزه درک عدالت رضایتبخش نبوده و نشانگرهای سند تحول بنیادین نیز همراستا با وضع موجود نبوده؛ بنابراین برای ارتقای منابع انسانی کارکردهای عدالت توزیعی که با ۱۷ کد برجسته تنویر شده است، باید در مناظر برنامه ای وزارت آموزش و پرورش به عنوان رهیافت مورد مذاقه، اهتمام و پیگیری قرار گیرد

و در کدهای محوری بخش انتخابی رویه ای ۱۷۹ مورد و با ضریب تاثیر ۲۲ درصد نشانگرهایی مطرح شده است که منابع انسانی و خبرگان مصاحبه شونده برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش بر آن تاکید دارند؛ آنان با نگرانی مصداق هایی چون صراحت قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، شیوه نامه ها، تدابیر و فرآیندهای عادلانه که به عنوان نیازمندی های موثر و تاثیر گذار در استقرار عدالت و غنی سازی سرمایه های انسانی اذعان داشته اند؛ با این تعبیر وضع موجود در حوزه درک عدالت در این کدها رضایتبخش نبوده و نشانگرهای سند تحول بنیادین نیز همراستا با وضع موجود نبوده؛ بنابراین برای ارتقای منابع انسانی کارکردهای عدالت رویه ای با ۱۵ کد برجسته تنویر شده است، باید در مناظر برنامه ای وزارت آموزش و پرورش به عنوان رهیافت مورد مذاقه، اهتمام و پیگیری قرار گیرد

و در کدهای محوری بخش انتخابی مرادده ای ۲۰۵ مورد و با ضریب تاثیر ۲۶ درصد نشانگرهایی مطرح شده است که منابع انسانی و خبرگان مصاحبه شونده برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش بر آن تاکید دارند؛ آنان با نگرانی مصداق هایی چون رفتار سازمانی مدیران، صلاحیت های حرفه ای آنان، احساس اعتماد و ارزشمندی توسط کارکنان و نظارت بر رفتارها به عنوان نیازمندی های موثر و تاثیر گذار در استقرار عدالت و غنی سازی سرمایه های انسانی اذعان داشته اند؛ با این تعبیر وضع موجود در حوزه درک عدالت در این کدها رضایتبخش نبوده و نشانگرهای سند تحول بنیادین نیز همراستا با وضع موجود نبوده؛ بنابراین برای ارتقای منابع انسانی کارکردهای عدالت مرادده ای با ۱۵ کد برجسته تنویر شده است، باید در مناظر برنامه ای وزارت آموزش و پرورش به عنوان رهیافت مورد مذاقه، اهتمام و پیگیری قرار گیرد

و در کدهای محوری بخش انتخابی اطلاعاتی ۱۶۵ مورد و با ضریب تاثیر ۲۰ درصد نشانگرهایی مطرح شده است که منابع انسانی و خبرگان مصاحبه شونده برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش بر آن تاکید دارند؛ آنان با نگرانی مصداق هایی چون شفافیت اطلاعات سازمانی و عملکردهای مدیران و شفافیت انتصابات و ارتقای شغلی و همچنین انتشار اطلاعات مربوط به تعارض منافع به عنوان نیازمندی های موثر و تاثیر گذار در استقرار عدالت و غنی سازی سرمایه های انسانی اذعان داشته اند؛ با این تعبیر وضع موجود در حوزه درک عدالت در این کدها رضایتبخش نبوده و نشانگرهای سند تحول بنیادین نیز همراستا با وضع موجود نبوده؛ بنابراین برای ارتقای منابع انسانی کارکردهای عدالت اطلاعاتی با ۱۳ کد برجسته تنویر شده است، باید در مناظر برنامه ای وزارت آموزش و پرورش به عنوان رهیافت مورد مذاقه، اهتمام و پیگیری قرار گیرد

همچنین با استفاده از ابزار پرسشنامه در بخش کمی پژوهش، مشخص شد پاسخگویان در ۴ مقوله ی عدالت نمره ای پایین تر از میانگین (فرضی) تعیینی یعنی (۳ از ۵) را در اکثریت مولفه ها برگزیده اند که نشان از عدم رضایت آنان از مقوله ی عدالت می باشد که طی جدول ذیل نشان داده شده است:

میانگین فرضی = ۳			متغیر
انحراف استاندارد	میانگین تجربی	تعداد	
.29711	۲.۹۸	۳۵۰	عدالت توزیعی
.31659	۲.۸۸	۳۵۰	عدالت رویه ای
.31370	۳.۶۷	۳۵۰	عدالت مرادده ای
.36687	۲.۴۵	۳۵۰	عدالت اطلاعاتی
.16911	۲.۷۲	۳۵۰	درک عدالت از منظر منابع انسانی

جدول شماره (۹) بررسی وضعیت وضع موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران

### بحث و نتیجه گیری

مبحث عدالت یک امر اجتماعی - تمدنی است و در اعتقادات و آیین ها و باورهای بسیاری از ملل به عنوان ارزش تلقی می شود؛ ادیان الهی نیز مقوله ی عدالت را برای سالم سازی اجتماع انسانی بی بدیل دانسته و دین مبین اسلام نیز بر این فریضه ی اجتماعی احترام و تاکید فراوان دارد؛ بنابراین نهادها و سازمانها همواره تلاش می کنند برای درک زندگی اجتماعی و سازمانی خود عدالت را همواره شاداب نگه دارند تا اعتماد پذیری و نگرش های تبعیض آمیز هیچگاه در تفکر و اندیشه های انسانی رسوخ نکند؛ برابری های بین فردی (گوون، ۲۰۲۰)، پشتیبانی های مداوم و فناورانه (برایتون و همکاران، ۲۰۲۱)، همگامی متعهدانه کارکنان با اهداف سازمان (منساع، ۲۰۲۰) از جمله مفاهیم ارزشمند برای درک عدالت در سازمان هستند؛ و به تعبیر این پژوهش با عنوان نقش پذیری عدالت به منظور ارتقای منابع انسانی در نظام تعلیم و تربیت با تاکید بر سند تحول بنیادین، به بنیان های اندیشه ای عدالت ورزی که گاهی در تتبع و بررسی کارشناسانه پنهان می ماند، می پردازد و یا اینکه به چگونگی اهمیت و منزلت عدالت برای درک مناظر ارتقای منابع انسانی در آموزش و پرورش نظر افکنده تا مسیر فهم چگونگی عدالت برای تعلیم و تربیت هموارتر شود؛ وقتی به توسعه و ارتقای منابع انسانی می اندیشیم در واقع بهبود رفتار، توان دانش، تخصص و سودآوری سازمان، و درک رضایتمندی و مثبت اندیشی (سرکارآرانی، ۱۳۹۹؛ فتنی و اجارگاه، ۱۳۹۸؛ آهتیا، ۲۰۱۸)، ایجاد مزیت برای سازمان (گولد، ۲۰۱۸) و ایجاد فرصت های برابر (عدالت) را تعقیب می کنیم؛ عدالت را به درک فضیلت ها و حقوق انسانها تعبیر می کنند (کاتوزیان، ۱۳۸۸)؛ در ذات خود آرامش، نشاط، صداقت و اعتماد داشته و نوعی مبادله ارزشهاست (وانگ، ۲۰۱۳)؛ انصافی درک شده در سازمان بوده و با مناسباتی ارزش آفرین همراه است (اوتارخانی، ۱۳۸۸)؛ استقرار عدالت برای تثبیت ارزشهای سازمان و برجسته نمودن شایستگی های



منابع در سازمان می باشد (آهتیا، ۲۰۱۶)، این پژوهش با این پرسش شکل گرفت که آیا عدالت می تواند به عنوان یک الگو در ارتقای منابع انسانی نقش آفرین باشد؛ با اخذ دیدگاه خبرگان در ۲۰ مورد و تفکیک پذیری عدالت توزیعی، رویه ای، مراوده ای و اطلاعاتی و از طریق روش توصیفی و تحلیل گزاره های کیفی مصاحبه شوندهگان در کدهای باز، محوری و انتخابی یافته های این پژوهش عبارتند از:

۱- بیشترین اهمیت و وزن گفتمانی به عدالت توزیعی از منظر نخبگان جامعه ی آماری اختصاص یافته است؛ حقوق و مزایا، همسانی آن در اجتماع محلی، رفاه کارکنان و نشانگرهای مترادف با توزیع مباحثی نیستند که در معیشت و منزلت کارکنان آموزش و پرورش چشم پوشی شوند؛ آنان با تمام وجود نظاره گر این خرده فرهنگ های سازمانی هستند و در رفتار سازمانی و نوع کنش آنان تاثیر گذار است؛ به معنایی نظر مثبتی در این زمینه ندارند؛ امری که یافته های کوهن و اسپکتور (۲۰۰۱) نشان داده است و به تعبیر حاجی بابایی (۱۳۹۲) تاسیس بیمه طلایی فرهنگیان و دانشگاه فرهنگیان می تواند شکاف پدید آمده ی تبعیض را برای آنان اصلاح و منزلت آفرینی نماید و در گسترش عدالت و رفاه و سلامت فرهنگیان سودمند باشد؛ این پژوهش همچنین با دیدگاههای احمدی و منصوری (۱۳۹۵) که تخریب سازمان از منظر بی عدالتی را تاکید می نماید، سازگاری دارد.

۲- دومین مقوله و اهمیت و وزن گفتمانی از منظر نخبگان جامعه آماری به عدالت مراوده ای تعلق می گیرد؛ رویه های تحکیم شده، شناخته شده و پذیرش شده که در آن تردیدی در اجرای عدالت نباشد، از آمال تعلیم و تربیت است؛ فرآیندهای تعریف شده، بدون ابهام، قانون مند، با درکی از مقررات روشن و صواب از جمله دستورالعمل های سازمانی، ابلاغیه ها، ارتقای شغلی و... از آن جمله اند؛ این پژوهش با یافته های نوروزاده و همکاران (۱۳۸۸) و کانسکی (۱۹۹۳) و لیندا که تاکید دارند مقررات و اسناد معین همواره در برتاییدن رویه های صحیح و صواب تاثیر گذارند، سازگاری و ارتباط دارد

۳- سومین مقوله و وزن گفتمانی از منظر نخبگان جامعه ی آماری به عدالت رویه ای مرتبط است؛ عدالتی که به بیشترین سهم آن را رفتار سازمانی مدیران تشکیل می دهد؛ نگرش مدیرانی که به روابط انسانی اهمیت می دهند، احترام، اعتماد و اطمینان پذیری را در کارکنان خود درک می کنند، به شایستگی های حرفه ای توجه دارند و فروتنانه، مسئولیت پذیر و متهدانه به منابع انسانی سازمان می اندیشند؛ این پژوهش با دیدگاههای تورانی و سلطانی (۱۳۸۹)، واعظی و وثوقی (۱۳۸۹) و توانایی های شخصی سن (۲۰۱۸) و احساس رفتار منصفانه گرینبرگ و بارون (۲۰۰۰) و فضیلت شهروندی سازمانی کاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) سازگاری دارد که منابع انسانی در ارزش آفرینی و بهبود ارزش تمرکز نقش آفرینند و به ارتقای کارکرد سازمان و منابع انسانی منتهی می شوند.

۴- و چهارمین مقوله و وزن گفتمانی، ازدیدگاه نخبگانی که در مصاحبه شرکت نمودند، به عدالت اطلاعاتی تعلق دارد؛ مناظر عدالت در بخش اطلاعات اهمیت ویژه ای دارد؛ اینکه کارکنان در مراوده ها و روبه های خود به شفاف سازی اطلاعات برای همه ی کارکنان اقدام نمایند و اینکه نتایج تصمیم گیری های سازمانی مبرهن شود تا کژکارکردی های سازمان آشکار شود و اینکه اطلاعات مربوط به ارتقای شغلی، انتصابات و مزایای کارکنان برای کلیه کارکنان تعریف شده باشد، از جمله عدالتی است که در بخش داده های سازمان نهفته است؛ این پژوهش با یافته های تینگ (۲۰۱۸) که به محرومیت های فرهنگی و اطلاعاتی در بخش هایی از جامعه می پردازد، همخوانی دارد. این پژوهش تلاش نمود تا ارتقای منابع انسانی آموزش و پرورش را از طریق عدالت ورزی در مولفه های تاکیدی الگوی مورد نظر تبیین نماید و از متولیان امر تعلیم و تربیت می خواهد در یک مسیر سازمانی اطمینان بخش به منویات سازمانی منابع انسانی توجه نموده و مبحث عدالت و نشانگرهای آن را همواره در بستر و فرهنگ سازمانی غنیمت شمارند؛ زیرا عدالت ورزی و عدالت پذیری برآمده از بینش و برداشت های کارکنان و تقویت کننده ی ایدئولوژی و مناسک سازمانی کارکنان بوده و تحکیم و درک آن می تواند به جو سازمانی و به تبع آن سرمایه های انسانی کمک نماید. پژوهشگر ضمن پذیرش راهبردهای علمی روشن در زمینه ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با توجه به یافته های این پژوهش، تدابیر و راهبردهای ذیل را به عنوان پیشنهادات این مقاله پژوهشی ارائه می نماید:

- در بخش عدالت توزیعی پیشنهاد می شود، مقوله ی همسان سازی حقوق کارکنان وزارت آموزش و پرورش با دیگر کارکنان دولت، امعان نظر قرار گرفته و رفاه کارکنان در مناظر مختلف مورد تاکید و پیگیری وزارت آموزش و پرورش قرار گیرد.
- برای درک بیشتر عدالت مراوده ای، صلاحیت های حرفه ای مدیران میانی و ارشد وزارت آموزش و پرورش مد نظر قرار گرفته و آنان از طریق آموزش به مولفه هایی چون رفتار سازمانی قابل قبول، اعتماد متقابل، احترام و تواضع مدیران نسبت به زیر دستان و ارزش آفرینی در سازمان از طریق منابع انسانی اهتمام ورزند.
- در بخش تحقق عدالت روبه ای، مدیران وزارت آموزش و پرورش برای ارتقاء و به روز آوری و اصلاح قوانین و مقررات، دستورالعمل ها و ایجاد روبه های عادلانه برای همه کارکنان برنامه ریزی نمایند.
- در زمینه استقرار و تحقق عدالت سازمانی در حوزه اطلاعاتی مهمترین عنصر شفاف سازی نتایج تصمیم گیری های مدیران برای زیر دستان بوده تا آنان با طیب خاطر اطلاعات مرتبط با انتصابات، ارتقای شغلی و تحرک سازمانی را بیش از پیش درک نمایند.

- و سخن آخر اینکه استقرار عدالت سازمانی در همه ی مناظر شناخته شده اش (توزیعی، مراوده ای، رویه ای و اطلاعاتی) همواره از جمله رسالت تعقیبی رهبران تعلیم و تربیت قرار گیرد تا حساس ترین کانون اجتماعی، فرهنگی، انسانی و ارزشی کشور یعنی نظام آموزش و پرورش و سرمایه های انسانی آن منطبق با اهداف اسناد تحولی (مشخصاً "سند تحول بنیادین) احساس ارزش و باور نموده و به رشد و بالندگی خود و فراگیران نیز اندیشه ورزی کنند.

### منابع فارسی

- احمدی، پرویز؛ منصور، مهدیه. (1395). *رفتار شهروندی سازمانی*. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اوتارخانی، ع. (1388). عدالت و انصاف در همکاری مبتنی بر اعتماد. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، (33) صص 29-48.
- تورانی، حیدر؛ سلطانی، ایرج. (1389). نقشه رویکرد مهندسی ارزش در ارتقاء کیفیت آموزش. *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، 41(4)، و، (42) صص 63-69.
- حاجی بابایی و همکاران، ا. (1391). *مدرسه ای که من دوست دارم*. تهران: انتشارات مدرسه.
- حاجی بابایی، ح. (1392). *شمیم تحول*. تهران: انتشارات مدرسه (برهان).
- خداپنده، حسن؛ تیموری، روح الله. (1395). جایگاه عدالت اجتماعی در قانون اساسی جمهوری اسلامی. *انتشارات دانشگاه پیام نور*، صص 9-1.
- *سند تحول بنیادین*. (1390). تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- صفار حیدری، حجت؛ حسین نژاد، رزا. (1393). رویکرد عدالت آموزشی؛ نگاهی به جایگاه عدالت آموزشی در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش. *پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت*، (1) 4، صص 49-72.
- طالبیان و همکاران، ا. (1388). الگوی جامع توانمند سازی منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، ص 16.
- کاتوزیان، ن. (1388). اندیشه؛ حقوق، رسوب تاریخی اخلاق. *مجله آیین*، (25) صص 6-10.
- کاظمی، فر. م. (1397). *قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: سروشگان.
- مطهری، م. (1372). *اسلام و مقتضیات زمان*. تهران: صدرا.
- مطهری، م. (1372). *بررسی اجمالی مبانی اقتصاد اسلامی*. تهران: انتشارات حکمت.
- نوروززاده و همکاران، ر. (1388). تحلیل محتوایی اسناد فرادستی و معین به منظور استنتاج سیاست های برنامه ای توسعه بخش آموزش عالی، تحقیقات و فناوری. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، (3) 53، صص 29-50.
- واعظی، رضا؛ وثوقی، فاطمه. (1389). اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره وری نیروی انسانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، (19) 8، صص 73-96.

### منابع انگلیسی

- Ahmed & et all, A. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), PP165-179.
- Ahteela, R; Vanhala, M;. (2018). Knowledge and Process management. *The journal of corporate transformation*, 25(1), PP 3-11.
- Beatrice & et al, F. (2019). *human-wildlife litation turning conflict into coexistence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. *Journal of management Development*, 28(9), PP 749-770.
- Britton & et al, W. (2021). *Teachers voicees in one-to-one Tedhnology integration professional development programs*. Education and Science (Istes) organization.
- Cropanzano, Russell; Byme, Zinta S;. (2000). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors. *fifteenth annul conferece of society for industrial and organization psychology in new Orleans*, PP 13-16.
- Danaeefard, H; Boustani, H R;. (2016). Injustice perceptions and employees misbehavior in a public organization: Exploration the mediating role of employee's cynicism to organization. *International Journal of Capital Urban Management*, 1(1), PP 9-18.
- Dominguez, A. A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image. *Journal of human resource costing and accounting*, 15, PP 279-298.
- Franke & et all, A. (2013). The linkage between the lifestyle of knowledge - workers and their intra-metropolitan residential choice: Aclustering approach based on self -organizing maps. *Retrieved from www. elsevier .com*.
- Gold & et al, J. (2013). *Human resource development: Theory and Practice*. UK: The Palgrave Macmillan.
- Guven, S; Guven, B;. (2020). Organizational Justice and Being a Woman; What Female Lecturers Say. *International Journal of Progressive Education*, 16(4), PP 302-311.

- Hossaini, S. H. (2010). The problem of Justice in Education. *Journal of Cult: Sociology and Social Sciences*, PP32-33.
- Latif & et all, A. (2011). Human Resource Development: strategies for sustainable rural development";. *Asian Social Science*,, 7(9).
- Lepak, D. (2002). Examining the human resource architecture:the relationships among human capital. *Journal of management*, 18(4), PP517-543.
- Mensah, J. (2020). mproving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), PP 9-25.
- Rhodes, L; Eisenberger, R;. (2002). Perceived Organizational Support A Review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, PP 698-714.
- Robbins & et all, T. L. (2002). An Integrative model of the process empowerment. *Human resource management* , PP 419-443.
- Saleem, I. (2012). Impact of adopting HRIS on three tries of HRM Evidence from Developing Economy. *Business Review*, 7(2), PP 96-105.
- Saru, E. (2007). Organisational learning and HRD:how appropriate are they for small firms? *Journal of European Industrial Training*, 31(1), PP 36-51.
- Wang, D; Gao, M;. (2013). Educational equality or social mobility:The value conflictbetween preservice teachers and the Free Taacher EducationProgramin China. *Teaching and Teacher Education*(32), PP 66-74.
- Xiynan Li & et al, Y. (2020). How Does Paradoxical Leadership Affect Employees'Voice Behaviors in Workplace? A Leader-MemberExchange Perspective. *International Journal of Environmental research and public health*, PP 1-24.