Management and Sustainable Development Studies

Volume 4, Issue 4 - Winter 2025 - Pages 25-49

Homepage: https://sanad.iau.ir/journal/msds - eISSN: 2783-4395

Examining the Role of Justice in the Organizational Competence of the Country's Municipalities

Mostafa Ghasemi [1], Seyyed Ahmad Jafari Kelarijani [2*], Seyedeh Shayesteh Varedi [2], Asadollah Mehrara [2]

1. PhD Student, Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Seyyed Ahmad Jafari Kelarijani
kjas_51@yahoo.com

Received: September 8, 2024
Accepted: February 18, 2025
Published: Winter 2025

Citation: Ghasemi, M., Jafari Kelarijani, S. A., Varedi, S. Sh., Mehrara, A. (2025). Examining the Role of Justice in the Organizational Competence of the Country's Municipalities. Journal of Management and Sustainable Development Studies, 4(4), 25-49.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: The present study aims to examine the role of justice in the organizational competence of the country's municipalities. The research is applied in terms of its objective and descriptive-exploratory in terms of data collection, and the method of gathering research information is of a mixed type (qualitative-quantitative). We collected data in the qualitative section through semi-structured interviews. Considering the limitations and conditions, the qualitative section's statistical population includes 17 elites, experts, and senior managers of municipalities, who were purposefully selected using the snowball sampling method. In the quantitative section, the statistical population of this research consists of all official administrative employees in the municipalities of Gorgan, Sari, and Rasht, from which 384 individuals were randomly selected as a sample based on the Cochran formula. To collect data, the researcher-developed interview and questionnaire tools were used based on the results of the interview and content analysis. The validity of the questionnaire was assessed using the face validity method, and its content validity was evaluated with the CVR index. In contrast, the construct validity of the questionnaire was confirmed through confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaire was confirmed using the Cronbach's alpha test. To analyze the data, the codes and variables were first identified using the coding technique and the MAXQDA software, and then the structural equation modeling was applied using the SmartPLS software. The research results showed that, according to the criteria of organizational competence, the highest weight in the criteria of fairness was achieved by the criterion of resilience, and the highest weight in the criteria of trust-building was achieved by the criterion of self-control. Based on the findings of this article, competence from the perspective of experts is defined by the establishment of justice.

Keywords: Organizational Competence, Fairness, Trust Building, Comparative Comparison.

DOI: 10.71572/msds.2025.1183305

Extended Abstract

Introduction

Numerous studies have explored the role of various competencies, such as technological, marketing, and integration skills, in enhancing organizational performance. A company's performance is affected by many things, including its network, its ability to work with people from different cultures, its unity and intercultural communication (Ibrahim et al., 2016), its employees' computer and language skills, their feelings and morals, their ability to work as a team and lead others, and their knowledge and skills (Serirat, 2009). In today's work environment, organizations cannot achieve their goals without competent employees. In order to achieve their goals, organizations seek to establish systems to ensure a favorable environment for increasing the loyalty of their employees. One of the ways to increase employee loyalty to the organization is to select competent employees and improve their job performance. Improving job performance is one of the methods used to select, promote, and train people (Hosseini et al., 2018). Organizational competence is a set of qualities, skills, knowledge, and behaviors that creates a sustainable advantage for the organization. Also, it includes the characteristics that help the individual's performance (Babaee et al., 2018). They state that a successful organization has a characteristic by which it is recognized from an unsuccessful organization, and it is nothing but dynamic and effective management and leadership. If efficient, competent, skilled, experienced, and fully aware managers are placed at the head of organizations, the success of the organization in achieving organizational goals will be guaranteed (Robbins, 2020).

Theoretical framework

In this research, the researcher in line with the roadmap for modernization and transformation in the management and administrative system of the country's municipalities (2014) and the importance of the comprehensive model of competence to establish coordination and coherence in the functions of human resources management in the municipality and of course the necessity of preparing a framework for selection and appointment Managers have felt the need to develop a comprehensive competency model at the level of managers and intend to develop the organizational competency model using collective wisdom in a mixed (qualitative and quantitative) method, arising from its specific goals, values and culture in a codified manner and According to the knowledge, skills, characteristics and personal competences needed by municipal managers as an example of service organizations, so that this model can be used in the future for each of the human resources management functions in the organization, including recruitment and recruitment, promotion and appointment. , performance evaluation, etc. to be used.

Competency models are considered as a solution to improve organizational accountability for two reasons. First, competency models define the conditions required for success, which are achieved through the combination of skills, abilities, and knowledge, as most jobs today require complex and collective skills to solve problems (Slater, 2015). Another thing is that competency models try to align both the future and current needs of job positions with the organization's strategy and thus enable the management to better predict, adapt and manage the speed of change required to respond to the work plan and organizational plan. That this in turn helps organizations to operate in the complex global environment common in the 21st century (Slater, 2010).

Methodology

The present research is field research in terms of purpose, and in terms of method, it is qualitative and descriptive, using interviews. The sample size of the qualitative part is determined based on the adequacy and saturation of the data. The statistical population of the qualitative section includes experts (elite, experts and senior managers of municipalities in the field of organizational competence) who have the following conditions: 1- They have held an executive position in at least one of the organizational competence projects; 2- They have at least 15 years of relevant experience and 3- Professors who somehow have experience in at least one organizational competency project in public or private offices. According to the considered conditions, there are 17 people in the qualitative section. To analyze the data, structural equation test was used using MAXQDA software.

Discussion and Results

Using the MAXQDA software, the appropriate model for designing the organizational competency model with an emphasis on fairness and trust building will be determined with a comparative comparison approach in the municipalities of northern Iranian cities (Rasht, Sari, Gorgan). A matrix questionnaire was used to measure the priority of the variables relative to each other.

Conclusion

The data analysis results led to the development of a model with three main dimensions: individual, organizational-individual, and organizational-supra-organizational. The variables of courage, self-confidence, loyalty, participation in decision-making, observance of order, fairness, benevolence, justice, thinking, self-control, ability, honesty, receiving rewards, and stability of perspective—speech—behavior had the highest frequency in the extracted data. According to the experts' opinion, it has been determined that in the criterion of justice, the endurance variable has the highest weight, and the power variable has the lowest weight. At 0.04, the inconsistency rate is less than 0.1, making this criterion's results acceptable. Based on the results from the trust-building criterion, it was found that the self-control variable has the most weight and the thinking variable has the least. This result can also be trusted, since the inconsistency rate is only 0.08.

Contribution of authors

This article is extracted from the doctoral dissertation of the Islamic Azad University of Qaemshahr under the guidance of Dr. Seyyed Ahmad Jafari Kelarijani and Dr. Shayesteh Varedi and consulting of Dr. Asadollah Mehrara.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعـــات مدیریـــت و توسعـــه پایـــدار

سال چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۳ – صفحه ۴۹-۲۵

Homepage: https://sanad.iau.ir/journal/msds - eISSN: 2783-4395

بررسی نقش عدالت‌ورزی در شایستگی سازمانی شهرداری‌های کشور

مصطفی قاسمی [۱]، سید احمد جعفری کلاریجانی [۲*]، سیده شایسته واردی [۲]، اسدالله مهرآرا [۲]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش عدالت‌ورزی در شایستگی سازمانی شهرداری‌های کشور می‌باشد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-اکتشافی و نحوه گردآوری اطلاعات پژوهشی از نوع آمیخته (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی، با توجه به محدودیت‌ها و شرایط درنظر گرفته شده، شامل ۱۷ نفر از نخبگان، خبرگان و مدیران ارشد شهرداری‌ها است که به صورت هدفمند با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمّی، جامعهٔ آماری این پژوهش را کلیه کارکنان رسمی اداری در شهرداری‌های گرگان، ساری و رشت تشکیل می‌دهند که تعداد ۳۸۴ نفر بر مبنای فرمول کوکران به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته برمبنای نتایج مصاحبه و تحلیل محتوا استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش صوری و روایی محتوایی آن با شاخص CVR و روایی سازه پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تأییدی بررسی و تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه وتحلیل داده‌ها ابتدا با بهره‌گیری از تکنیک کدگذاری و نرم‌افزار MAXQDA شناخت کدها و متغیرها انجام شد. سپس، از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که با توجه به معیارهای شایستگی سازمانی، بیشترین وزن در معیارهای عدالت‌ورزی را معیار استقامت و بیشترین وزن در معیارهای اعتمادسازی را معیار خودکنترلی به دست آورده است. بر اساس یافته‌های این مقاله شایستگی از دیدگاه خبرگان با ایجاد عدالت‌ورزی مشخص می‌شود.

واژگان کلیدی: شایستگی سازمانی، عدالت‌ورزی، اعتمادسازی، مقایسه تطبیقی.

DOI: 10.71572/msds.2025.1183305

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

***نویسنده مسئول:** سید احمد جعفری کلاریجانی

Kjas_51@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۳

استناد: قاسمی، مصطفی. جعفری کلاریجانی، سید احمد. واردی، سیده شایسته. مهرآراء، اسدالله. (۱۴۰۳). بررسی نقش عدالت‌ورزی در شایستگی سازمانی شهرداری‌های کشور. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۲۵-۴۹.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.

کپی‌رایت: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

نقش شایستگی‌های مختلف، مثل بازاریابی و شایستگی فناورانه و یکپارچه‌سازی در تعداد زیادی از مقالات جهت بهبود عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. مؤلفه‌های مهم در عملکرد سازمانی عبارتند از: شایستگی‌های شبکه‌ای، بین فرهنگی،

اتحاد و ارتباطات بین فرهنگی، مشارکت درون سازمانی (Ibrahim et al., 2016)، دانش و مهارت‌های زبان و رایانه‌ای، کار تیمی و رهبری، احساسات و اخلاقیات (Serirat, 2009). دستیابی به اهداف در سازمان‌ها با حضور کارکنان شایسته صورت می‌گیرد. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود بایستی سیستم‌هایی را در خود تزریق کنند تا باعث افزایش تعلق خاطر کارکنان نسبت به سازمان شوند. گزینش نیروی انسانی شایسته و بهبود عملکرد شغلی آنان از راه‌های افزایش وفاداری افراد به سازمان است. بهبود سطح کارآیی از جمله راه‌هایی است که با انگیزه انتصاب، پیشرفت و آموزش افراد به کار گرفته می‌شود (Hosseini et al., 2018). شایستگی سازمانی مجموعه‌ای از کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی است که برای سازمان مزیت پایدار ایجاد می‌کند. همچنین، شامل ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید (Babaee et al., 2018). عامل موفقیت سازمان تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت است که اکثر سازمان‌ها این شیوه رهبری را به کار می‌برند و این شیوه یک روش اقتضایی است که زیر دستان یک رهبر مورد توجه قرار گیرند و چهار شاخص دارند که عبارتند از دستور دادن، عرضه کردن، مشارکت و تفویض اختیار (Robbins, 2020). از آنجاییکه مدیران برای داشتن کارایی نیازمند برخورداری طیفی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها می‌باشند، لذا درباره شایستگی‌ها نظریه‌های متفاوتی مطرح شده است و هر کدام خصوصیاتی را برای مدیران به عنوان شایستگی‌های اساسی موردنیاز آن‌ها عنوان کرده‌اند. شایستگی، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می‌شود. شایستگی یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌ها است که یک شخص برای انجام وظایف شغلی خود به طور موفقیت آمیز به آن نیاز دارد (Rodriguez et al., 2002).

امروزه، شایستگی به عنوان یکی از عوامل کلیدی توانمندساز سازمان‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی، در سازمان‌ها شناخته شده است. یک مدیر باید قادر باشد که در کارمندان خود ایجاد انگیزه کرده و ارتباطات را ارتقاء بخشد و به آن‌ها اهمیت دهد و همچنین دارای ابتکار، پیشتازی، بینش و تمرکز باشد و در این صورت در شکست و موفقیت سازمان نقش خواهد داشت. یکی از رویکردهای نوین در زمینه آموزش مدیران، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است. در نظام مدیریت شهری ایران، نقش شهرداری‌ها در توسعه و عمران شهرها مهم و اساسی است. منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های مختلف یکی از عواملی است که نقش راهبردی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. شهرداری‌ها نیز به عنوان مهمترین سازمان‌های محلی از این قضیه مستثنی نبوده و منابع انسانی جزء ارزشمندترین سرمایه‌هایشان، به حساب می‌آید (Mousavi, 2020). در صورت عدم توجه به توانایی‌ها، تجربیات، علایق، کارایی و دانش تخصصی افراد خود در انتصاب سازمانی آنها، عموماً موجب نارضایتی، ضعف سازمانی و تضعیف عملکرد آنان می‌شود. در این بین مدیریت و نظام اداری در شهرداری‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین زیرساخت‌های توسعه شهری به شمار می‌رود که بی‌توجهی به آن موجب ایجاد آسیب‌ها و مشکلات عدیده‌ای در مسیر شهری و جلب رضایت مردم می‌گردد. از جمله این آسیب‌ها و مشکلات می‌توان به تراکم بیش از نیاز نیروی انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد، تشکیلات حجیم و غیرمنطقی، نیروی انسانی نامتاسب با وظایف و مأموریت‌های فعلی شهرداری‌ها، عدم توجه به شایسته گزینی در جذب و بکارگیری نیروی انسانی اشاره نمود.

این در حالی است که نظام مدیریتی و اداری شهرداری که می‌بایست به عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های توسعه ایفای نقش نماید، بعضاً به مانعی برای توسعه تبدیل شده است. بنابراین، نوسازی و ایجاد تحول در نظام اداری و مدیریت شهرداری‌ها نه یک انتخاب بلکه به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. از این رو جهت برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارهایی است تا افراد واجد شرایط پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (Razavi Saeedi, 2020).

در این پژوهش، محقق در راستای نقشه راه نوسازی و تحول در مدیریت و نظام اداری شهرداری‌های کشور (۱۳۹۴) و اهمیت مدل جامع شایستگی جهت برقراری هماهنگی و انسجام در کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شهرداری و لزوم تهیه چارچوبی به منظور انتخاب و انتصاب مدیران، ضرورت تدوین یک مدل جامع شایستگی در سطح مدیران را احساس نموده و قصد دارد تا مدل شایستگی سازمانی را با استفاده از خرد جمعی به روش آمیخته (کیفی و کمی)، برخاسته از اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ خاص آن به شیوه‌ای مدون و با توجه به دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران شهرداری به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های خدماتی تدوین کند، تا این مدل در آینده برای هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان از جمله جذب و استخدام، ارتقاء و انتصاب، ارزیابی عملکرد، و... مورد استفاده قرار گیرد.

به دو دلیل مدل‌های شایستگی راه حلی جهت ارتقای پاسخگویی سازمانی هستند. (۱) شرایط مورد نیاز جهت نیل به موفقیت که از طریق ترکیب مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش، محقق می‌شود (Slater, 2010). (۲) نیازهای آتی و فعلی موقعیت‌های شغلی را با استراتژی سازمان همسو می‌سازد و بدین ترتیب مدیریت را قادر می‌سازد تا اقدامات بهتری را جهت پیش بینی، انطباق و مدیریت سرعت تغییر مورد نیاز جهت پاسخگویی طرح کار و طرح سازمانی نماید (Slater, 2010).

یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات در هر شغل، انتخاب شایسته‌ترین افراد است (Sarayani et al., 2024). مدیریت در شهرداری‌ها یکی از موضوعات مطرح در این حیطه است و در این رهگذر، مدیران ستادی، اجرایی و شوراهای شهر به سبب تأثیرگذاری در عملکرد شهرداری‌ها اهمیت بسزایی دارند. بنابراین، برای انتخاب و انتصاب افراد در رده‌های مدیریتی بایستی معیار و ضابطه وجود داشته باشد و این معیارها باید طوری باشند که در شهرداری‌ها قابل سنجش باشند. لذا، مؤلفه‌ها و معیارهای شایستگی در انتصاب مدیران در نظر گرفته می‌شوند که بر همین اساس بتوانند یک مدیر لایق و شایسته برای سازمان انتخاب نمایند. بنابراین، در حال حاضر مهم است که برای ترسیم وضعیت بهینه یا مطلوب شهرداری‌ها در کلان شهرها، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های مورد نیاز مرور و بررسی شود. همچنین یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بکارگیری رویکرد شایستگی در سازمان‌ها است. در واقع، شایستگی را می‌توان هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان قرار داد. لازم است سازمان‌ها قبل از هرگونه اقدام برای مدیریت منابع انسانی شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل مهم خود را تعریف و تبیین کنند و به همین دلیل شرکت‌های متعدد در حال بکارگیری و پیاده سازی مدل‌های

شـایسـتگی هسـتند. چارچوب و مدل شـایسـتگی منبع مهمی در راسـتای موفقیت اقدامات مدیریت منابع انسـانی به خصوص مدیریت شایستگی‌ها کارکنان است (Poor Abedi et al., 2016).

با توجه به اینکه شاخص‌های عمومی ارائه شده در پژوهش‌های پیشین برای شهرداری‌ها مناسب و مؤثر نمی‌باشد و نتیجه رضایت بخش حاصل نمی‌شود، پژوهش حاضر بر شاخص‌های عدالت‌ورزی و اعتمادسازی تأکید دارد. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه: مدل شایستگی سازمانی با تأکید بر عدالت‌ورزی و اعتمادسازی با رویکرد مقایسه تطبیقی در شهرداری‌های کلان شهرهای شمالی ایران (رشت، ساری و گرگان) چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی سازمانی

تعدادی از محققان بیان می‌کنند که مفهوم شایستگی یعنی میزانی که فرد باور دارد از مهارت و توانایی لازم برخوردار است تا به موفقیت‌های مد نظر خود برسد. این مؤلفه به احساس موفقیت و فضیلت در کارایی اشاره دارد که مهم و ارزشمند می‌باشد و شامل نیرومندی‌ها و توانایی‌ها و پذیرش ضعف‌ها نیز می‌شود (Cooper, 2018). محققان، قابلیت‌ها و توانایی‌ها را به عنوان دارایی‌های نامشهود جالبی توصیف می‌کنند که نمی‌توان آن‌ها را از بازار خریداری کرد؛ بنابراین باید آن‌ها را در داخل سازمان توسعه داد (Pourkiyani et al., 2014). برخی محققان در مطالعات خود بر شایستگی‌هایی تأکید می‌کنند که در تسهیل یکپارچگی و همکاری بین شرکت‌ها در زنجیره تأمین حیاتی هستند. این موارد شامل اعتمادسازی، ایجاد وابستگی متقابل و توازن قدرت می‌شود. تعدادی از پژوهشگران در مطالعات خود تأکید کرده‌اند که تحقیقات در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز در زنجیره تأمین کم است، در صورتی که این شایستگی‌ها روابط بین سازمان‌ها را تقویت می‌کنند. در نتیجه، نیاز به بررسی تجربی شایستگی‌های مورد نیاز برای سیستم‌های زنجیره تأمین موفق وجود دارد که اگر به صورت تجربی این بررسی‌ها صورت نگیرد فاقد شواهد کافی برای اثبات این ادعا می‌باشد (Vankireddy & Baral, 2019).

شایستگی به مهارت و خبرگی مرتبط است. البته شایستگی‌های دیگری به طور طبیعی در مشاغل و فضای کاری و فضاهای بین وظیفه‌ای وجود دارد (John et al., 2014). در ادبیات شایستگی‌ها تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ارائه شده است. نویسندگان شایستگی‌ها را به دو دسته محوری و متمایز تقسیم کرده‌اند. شایستگی محوری به معنای توان و مهارت انجام دادن فعالیت داخلی است که محور استراتژی و رقابتی بودن سازمان را تشکیل می‌دهد. شایستگی متمایز نیز به مفهوم فعالیت با ارزش رقابتی است که سازمان آن را بهتر از رقبای خود انجام می‌دهد (Daneshgar et al., 2021). تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد از عوامل حیاتی مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی هستند که به نوبه خود شایستگی سازمانی را افزایش می‌دهند. مشارکت و تعهد کارکنان به عدالت سازمانی و اعتماد جهت دستیابی به نتایج مطلوب سازمان مؤثر و ضروری است (Harianto & Meilani, 2023). عدالت سازمانی به طور قابل توجهی بر اعتماد و

رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و شایستگی سازمانی را افزایش می‌دهد. رفتار عادلانه باعث ایجاد یک محیط مثبت و تشویق خلاقیت و همکاری می‌شود که جهت دستیابی به اهداف نهادی و بهبود عملکرد کلی در زمینه‌های رقابتی ضروری است (Alhamad et al., 2022).

عدالت ورزی

عدالت سازمانی مفهومی جهت توصیف عدالت مرتبط با موقعیت شغلی است و به درک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره دارد (Nix & Wolfe, 2016). احساس عدالت و برابری در محیط سازمانی به برآورده شدن نیازهای اساسی انسان، همچون احساس معناداری، احساس شایستگی و احساس تعلق پذیری و مهم بودن در سازمان کمک می‌کند. عدالت سازمانی را می‌توان به عنوان درک یک کارمند از انصاف تخصیص منابع در یک سازمان تعریف کرد. واژه مترادف برای «انصاف»، «عدالت» است، که به تصمیمات و اقدامات مدیریتی اشاره دارد که از نظر معنوی مطابق با استانداردهای اخلاقی، دینی و یا قانون است. عدالت در سازمان‌ها می‌تواند به پاداش‌های مالی و غیرمالی، مانند حقوق و مشوق‌های منصفانه، فرصت‌های برابر برای ارتقاء و همچنین رویه‌های ارزیابی عملکرد مربوط باشد. بنابراین، واژه «عدالت سازمانی» می‌تواند به ادراک کارمندان از حدی که تصمیمات و اقدامات مدیریتی منصفانه است، اشاره داشته باشد. این ادراک به نوبه خود می‌تواند نگرش کارکنان نسبت به مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد (Yean, 2016). عدالت چارچوبی است که از طریق آن حس اعتماد و فقدان اعتماد کارکنان به طور کامل تفسیر و ادراک می‌شود. فرض اصلی نظریه عدالت سازمانی این است که رفتار منصفانه برای افراد محور اصلی است و تعیین کننده واکنش‌های آن‌ها به تصمیمات سازمان است (Ranjdoust & Kazemi, 2019). ادراک بی عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بی عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، روحیه کارکنان را تضعیف می‌کند و روحیه تلاش و فعالیت آن‌ها را تنزل می‌دهد. بر اساس مفهوم عدالت سازمانی مشخص می‌شود در سازمان‌ها باید به چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود که آن‌ها احساس کنند مورد بی عدالتی قرار نگرفته و در واقع این احساس می‌تواند منجر به خشنودی فردی و شغلی و بهبود عملکرد سازمان شود (Robbins, 2020).

نقش عدالت سازمانی در بهبود ارائه خدمات شهرداری‌ها و تقویت اعتماد کارکنان بسیار مهم است. این پژوهش نشان می‌دهد که درک عدالت برای ایجاد یک محل کار منصفانه بسیار ضروری است. هنگامی که کارگران شهرداری حس می‌کنند منابع به طور منصفانه توزیع شده است و مدیریت شفاف است، اعتماد را تقویت می‌کند که بسیار حیاتی برای خدمات اثربخش است. بر عکس، نابرابری و عدم شفافی سبب ضعف کلی سازمانی و روحیه کارکنان می‌شود (Isabirye & Moloi, 2023). خان و فرمانسیا[1] (۲۰۲۴)، تأکید می‌کنند که عدالت سازمانی اعتماد بین کارمندان را بهبود می‌بخشد، که این امر به نوبه خود موجب کاهش بدبینی می‌شود (Khan & Firmansyah, 2024). با ترویج انصاف و شفافیت،

[1] Khan & Firmansyah

سازمان‌ها می‌توانند موجب افزایش شایستگی کارکنان شوند که منجر به یک محیط کاری مثبت تر و بهبود بهره‌وری کلی خواهد شد. مبشر و همکاران[1] (۲۰۲۲) در پژوهشی تأثیر اعتماد سازمانی بین عدالت سازمانی ادراک شده و درگیری شغلی و سازمانی کارکنان را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن است که تعاملات مبتنی بر عدالت سازمان‌ها با کارکنانشان می‌تواند اعتماد آن‌ها را به سازمان افزایش دهد که ممکن است تعامل شغلی و مشارکت سازمانی را بهبود بخشد (Mubashar et al., 2022).

اعتمادسازی

اعتماد، خصیصه پایدار و ویژگی ثابت سازمانی نیست. اعتماد به طور مداوم در حال تغییر است و اگرچه کسب و ایجاد آن کاری بسیار دشوار است، اما از دست دادن آن به راحتی اتفاق می‌افتد. کما اینکه در سالیان گذشته با مواردی از قبیل یکسان نبودن ادعا و عمل، تقدم منافع فردی بر منافع مشترک، حبس اطلاعات، حقایق را وارونه جلوه دادن و...، سایه بی‌اعتمادی بر سر سازمان افکنده شد. بنابراین، اعتماد اهمیت ویژه‌ای دارد و بایستی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. مدیران در این راستا باید برخی از شاخصه‌ها از جمله احترام به افکار عمومی، تعامل صادقانه با نهادهای مدنی و تشکل‌های صنفی و اجتماعی، شفاف‌سازی امور از طریق رسانه‌های جمعی، شهامت در پذیرش خطاها و ضعف‌ها و سعه صدر را در نظر بگیرند (Shams Morkani et al., 2015). اعتماد سازمانی مفهومی چند سطحی است و بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم‌های سازمان‌یافته یا قابل پیش‌بینی با توجه به شایستگی آن‌ها در تحقق اهداف و مسئولیت‌های خود و پایبندی به اصول اخلاقی پذیرفته شده در تعامل با ذینفعان است. محققان بر این باورند که سازمان‌های معاصر تا حد زیادی قادر به حفظ خود بدون اعتماد سازمانی نیستند (Hashemiamin et al., 2023). رضازاده شهرودی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی رابطه شایستگی سازمانی و تعلق سازمانی کارکنان شهرداری شهرستان قائمشهر پرداختند. نتایج نشان از این داشته که بین شایستگی سازمانی و تعلق سازمانی رابطه وجود دارد (Rezazadeh Shahroodi et al., 2023). گلمکانی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به تبیین اثر شایستگی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش واسطه تسهیم دانش پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها، نشان داد که شایستگی سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان اثرگذار است و تسهیم دانش در روابط بین شایستگی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌نماید (Golmakani et al., 2022).

وانهالا و تزافریر[2] (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان اعتماد سازمانی و عملکرد در بسترهای گوناگون انجام داده اند. تجزیه و تحلیل کمّی این پژوهش مبتنی بر دو سری داده حاصل از استخراج نظرات پاسخ دهندگان در شرکت‌های بزرگ فناوری اطلاعات و ارتباطات و صنایع جنگلداری در فنلاند بود. نتایج مبین ارتباط اعتماد بین فردی و اعتماد مؤسسه‌ای با عملکرد سازمانی بود که ضمن توجه بر نقش ابعاد مرتبط با شایستگی در عملکرد بر برخی از خصوصیات خاص صنعت

[1] Mubashar et al.
[2] Vanhala & Tzafrir

درمورد تأثیر اعتماد بین فردی و مؤسسه‌ای تأکید داشت (Vanhala & Tzafrir, 2021). شیبلی و باقر[1] (۲۰۲۲) تأثیر عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی را در شرکت‌های بیمه اردنی بررسی کردند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت معنی‌داری بین عدالت سازمانی و اعتماد وجود دارد و امنیت شغلی این اثر را افزایش می‌دهد. توصیه ها شامل تمرکز بر عدالت و بهبود امنیت شغلی از طریق استراتژی های منابع انسانی جهت تقویت یک محیط کاری قابل اعتماد بود (Al Shibly & Bakir, 2022). در پژوهشی دیگر، کوگورو-اسکوفت[2] (۲۰۲۲) تأکید می‌کند که عدالت سازمانی و اعتماد برای ارتقای شیوه‌های مدیریتی در شهرداری‌ها بسیار مهم است. عدالت به عنوان یک فضیلت شخصی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری و ادراک در میان شرکت کنندگان عمل می‌کند، در حالی که اعتماد به عنوان برچسب سازمانی است که وجود آن‌ها با هم پایه‌ای برای مدیریت پایدار می‌باشد و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. با درک تعامل آن‌ها، شهرداری‌ها می‌توانند محیطی را پرورش دهند که پایداری اقتصادی و اجتماعی را ترویج می‌کند و در نهایت صلاحیت و اثربخشی کلی آن‌ها را افزایش می‌دهد (Cugueró-Escofet, 2022).

با بررسی پیشینهٔ پژوهش و از آنجایی که تاکنون مدل بومی جامع در مورد طراحی مدل شایستگی سازمانی با تأکید بر عدالت‌ورزی و اعتماد سازی با رویکرد مقایسه تطبیقی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای شمالی ایران (رشت، ساری، گرگان) ارائه نشده، انجام پژوهش کنونی ضروری به نظر می‌رسد و اصلی‌ترین وجه نوآوری پژوهش کنونی نیز به حساب می‌آید.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-اکتشافی و همچنین از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در بخش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است و جامعه آماری در بخش کیفی با توجه به محدودیت و شرایط درنظر گرفته شده متشکل از ۱۷ نفر از نخبگان، خبرگان و مدیران ارشد شهرداری‌ها می‌باشند که به صورت هدفمند انتخاب شدند و شرایط زیر را داشته‌اند: ۱- حداقل در یکی از پروژه‌های شایستگی‌های سازمانی، سمت اجرایی داشته‌اند؛ ۲- حداقل ۲۰ سال سابقه کار مرتبط داشته‌اند و ۳- اساتیدی که به نوعی حداقل در یک پروژه شایستگی‌سازمانی در ادارات دولتی یا خصوصی سابقه کار داشته باشند. روش نمونه گیری گلوله‌برفی بوده است. در بخش کمّی جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی با تحصیلات مقاطع مختلف درشهرداری‌های گرگان، ساری و رشت را تشکیل می‌دهند که تعداد ۳۸۴ نفر بر مبنای فرمول کوکران و به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. انتخاب نمونه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر دریابد نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایز و نوینی در اختیار وی نخواهند گذاشت. جمع‌آوری داده‌ها بوسیله

[1] Al Shibly & Bakir
[2] Cugueró-Escofet

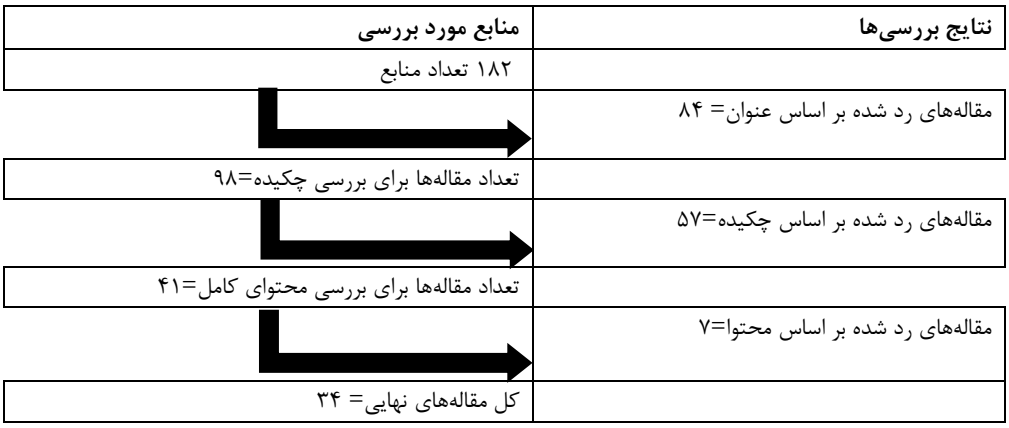
روش‌های میدانی، پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه انجام گردید. روایی و پایایی پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. روایی از طریق پنل نخبگان سنجش انجام شد و مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی از آلفا کرونباخ استفاده شد که ضریب ۷۸ درصد نشان از پایایی ابزار تحقیق بوده است. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه، آزمون t تک نمونه‌ای به منظور تأیید عوامل شناسایی شده و مدل معادلات ساختاری به منظور ارائه مدل در نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

جستجو و انتخاب متون مناسب

همانطور که در جدول شماره ۱ و نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، از بین ۱۸۲ منبع که بر اساس واژگان کلیدی در سایت‌های معتبر ساینس دایرکت، امرالد، مجله الکترونیکی منابع انسانی، جهاد دانشگاهی و مگیران بررسی شد به لحاظ تعیین دقت، اعتبار و اهمیت و نیز به منظور ارزیابی و گزینش دقیق‌تر پژوهش‌های مورد بررسی، منابع بر اساس هماهنگی و همخوانی عنوان با تحقیق حاضر، بررسی چکیده به منظور بررسی روش‌های تحلیل و یافته‌ها، بررسی محتوی منابع به منظور همخوانی با تحقیق حاضر بررسی شدند و در نهایت ۳۴ مقاله با روش‌های کیفی، کمی و آمیخته (کمی/کیفی) وارد فرآیند تحقیق شدند.

جدول ۱. شاخص‌ها و معیارهای اولیه بررسی مقالات (Source:By author)

شاخص‌ها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
دوره زمانی انجام پژوهش	مقالات و پژوهش‌های چاپ شده از سال ۱۳۹۲ الی ۱۴۰۲ یا ۲۰۱۴ الی ۲۰۲۴	پژوهش‌های که قبل از سال‌های یادشده به چاپ رسیده‌اند.
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	زبان‌های دیگر به غیر از فارسی و انگلیسی
نوع مقالات	پژوهش‌های چاپ شده در پایگاه‌های علمی	سایر(مانند مقالاتی که در روزنامه‌ها و وبلاگ‌ها چاپ شده)
موضوع	عدالت، شایستگی، اعتماد سازی	موضوعاتی غیر از ابعاد عدالت، شاستگی، عدالت و اعتمادسازی
نوع مجله	ایندکس شده در پایگاه‌های علمی	سایر



نمودار ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی (Source:By author)

یافته‌های پژوهش

اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد. در این قسمت مفاهیم استخراج شد که نتایج به دست آمده از این مرحله در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. استخراج مفاهیم از مطالعات (Source:By author)

ردیف	نام محقق	سال	معرفی مقالات
			تحقیقات داخلی
۱	بزمی و وحیدا	۱۳۹۹	ارزیابی جامعه شناختی عدالت سازمانی و رابطه آن با سازمان‌های آموزشی
۲	انصاری و حقیقتیان	۱۴۰۰	واکاوی علل ضعف عدالت سازمانی در سازمان‌های آموزشی
۳	منصور و بزمی	۱۴۰۰	نقش عدالت سازمانی در تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی
۴	رحیمی و بهارلویی	۱۳۹۶	تاثیر جو اخلاقی بر اعتماد در کارتیمی با نقش میانجی رفتار اخلاقی
۵	قموشی و پورکریمی	۱۴۰۰	شایتسگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی : مطالعه‌ای فراترکیب
۶	قموشی و عزتی	۱۴۰۱	بررسی شایستگی‌های اخلاقی اسلامی از منظر اساتید دانشگاهی
۷	رضائیان و همکاران	۱۴۰۰	بررسی رابطه مدیریت اسلامی منابع انسانی با عدالت سازمانی
۸	حقیقی و همکاران	۱۳۹۹	بررسی ارتباط عدالت سازمانی و شایستگی
۹	رنجبر و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی تعدیل گری ابعاد عدالت با قصد خرید مجدد
۱۰	محمدی وهمکاران	۱۴۰۱	بررسی ویژگی‌های عدالت توزیعی و عدالت تعاملی در بنگاه‌های اقتصادی خصوصی
۱۱	پارسائیان و همکاران	۱۴۰۲	بررسی نقش وفاداری و اعتمادسازی در بازخرید مشتریان
۱۲	صمدی و همکاران	۱۴۰۱	بررسی تطبیقی اعتمادسازی از منظر غرب و شرق
۱۳	یوسفی و نژادی	۱۴۰۰	شناسایی عوامل اعتمادسازی در سازمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی
۱۴	وحیدنیا و احمدی	۱۳۹۷	بررسی عوامل موثر عدالت سازمانی در شهرداری
۱۵	یعقوبی و بابایی	۱۳۹۸	بررسی تاثیر ادارک کارکنان بر عدالت سازمانی و اعتمادسازمانی
۱۶	دوستی و نظری	۱۳۹۷	مدل عملی رهبری خدمتگزار با تاکید بر بعد عدالت
۱۷	حمزه نژاد و معتمدی	۱۳۹۶	تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی براساس اعتمادسازی
۱۸	حسینی و رضایی	۱۳۹۹	مطالعه تطبیقی شاخص‌های عدالت توزیعی و رویه‌ای در سازمان از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت غربی
۱۹	صادقی و رشیدی	۱۳۹۵	بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان
			تحقیقات خارجی
۲۰	تریوالس و همکاران	۲۰۱۷	سیر تاریخی نظریه‌ها و تحقیقات درباره عدالت سازمانی
۲۱	ویتون و همکاران	۲۰۱۸	تاثیر برداشت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی
۲۲	پولینگ	۲۰۱۹	شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی برجنبه‌های گوناگون شایستگی
۲۳	عارف حسن و همکاران	۲۰۱۹	پیامد جذب برحسب شایستگی در سازمان‌های بین الملل مسلمان
۲۴	کوهن و همکاران	۲۰۱۷	نقش رفتارشهروندی در ایجاد اعتمادسازی

ردیف	نام محقق	سال	معرفی مقالات
۲۵	بلوم کیست و همکاران	۲۰۱۶	ایجاد اعتماد در سازمان
۲۶	کنی	۲۰۲۰	چگونه می‌توان در سازمان‌های ورشکسته ایجاد اعتماد نمود؟
۲۷	مورونی	۲۰۲۲	بررسی ابعاد قضاوتی (نگرش، اجتماع، تردید) در سازمان‌های معتمد
۲۸	لوی و هانگ	۲۰۱۹	نقش ارتباط میان کارکنان با ابعاد شایستگی سازمانی
۲۹	اورتلیپ و همکاران	۲۰۲۱	ارتباط میان اعتمادسازمانی و رضایت شغلی و ترک شغل
۳۰	کینگ و بروم	۲۰۲۰	نقش رفتارسازمانی مثبت گرا در ایجاد اعتماد سازمانی و فردی
۳۱	مونرو و همکاران	۲۰۱۸	نقش سازمان اخلاق مدار در ترویج عدالت سازمانی
۳۲	اوکپارا و همکاران	۲۰۲۰	تعارض استرس و شایستگی فردی سازمانی
۳۳	مورمن و همکاران	۲۰۱۷	بررسی اثر تربیت مدیریت شایسته محور در توسعه سازمان‌های بهره ور
۳۴	حضراتی و سیدی	۲۰۲۳	اثر آموزه‌های اسلامی بر مدیران شایسته

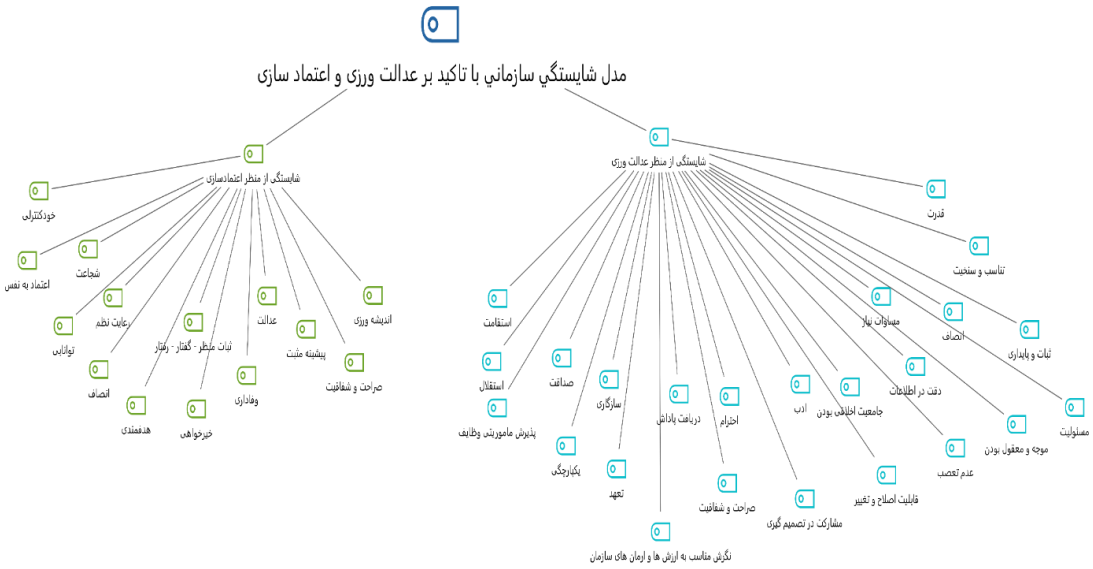
در این مرحله برای تمامی متغیرهای استخراج شده، کدهای باز در نظر گرفته شد. سپس، بر اساس قرابت معنایی و شباهت کدهای باز دسته‌بندی شده و برای آن‌ها کدهای محوری مربوط مشخص شدند. کدهای محوری نیز دسته‌بندی شده و مقوله‌ها شکل گرفت. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۳۴ مقالهٔ نهایی انتخاب شدند و در مجموع مقوله‌ها و کدهای باز تبیین شده‌اند که به شرح جدول شماره ۳ می‌باشند. یافته‌ها در این مرحله نشان داد در مطالعات گذشته تاکنون چنین مطالعهٔ نظام‌مندی انجام نگرفته است.

جدول ۳. تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها (Source:By author)

مقوله	کد محوری	کد باز
شایستگی از منظر اعتماد سازی	فردی	خودکنترلی
		اعتماد به نفس
		شجاعت
		توانایی
	سازمانی - فردی	رعایت نظم
		انصاف
		هدفمندی
		ثبات منظر – گفتار – رفتار
		خیرخواهی
		وفاداری
	سازمانی - فراسازمانی	عدالت
		پیشینه مثبت
		صراحت و شفافیت
		اندیشه ورزی
شایستگی از منظر عدالت ورزی	ویژگی‌های فردی	استقامت
		استقلال
		پذیرش ماموریتی وظایف
		صداقت

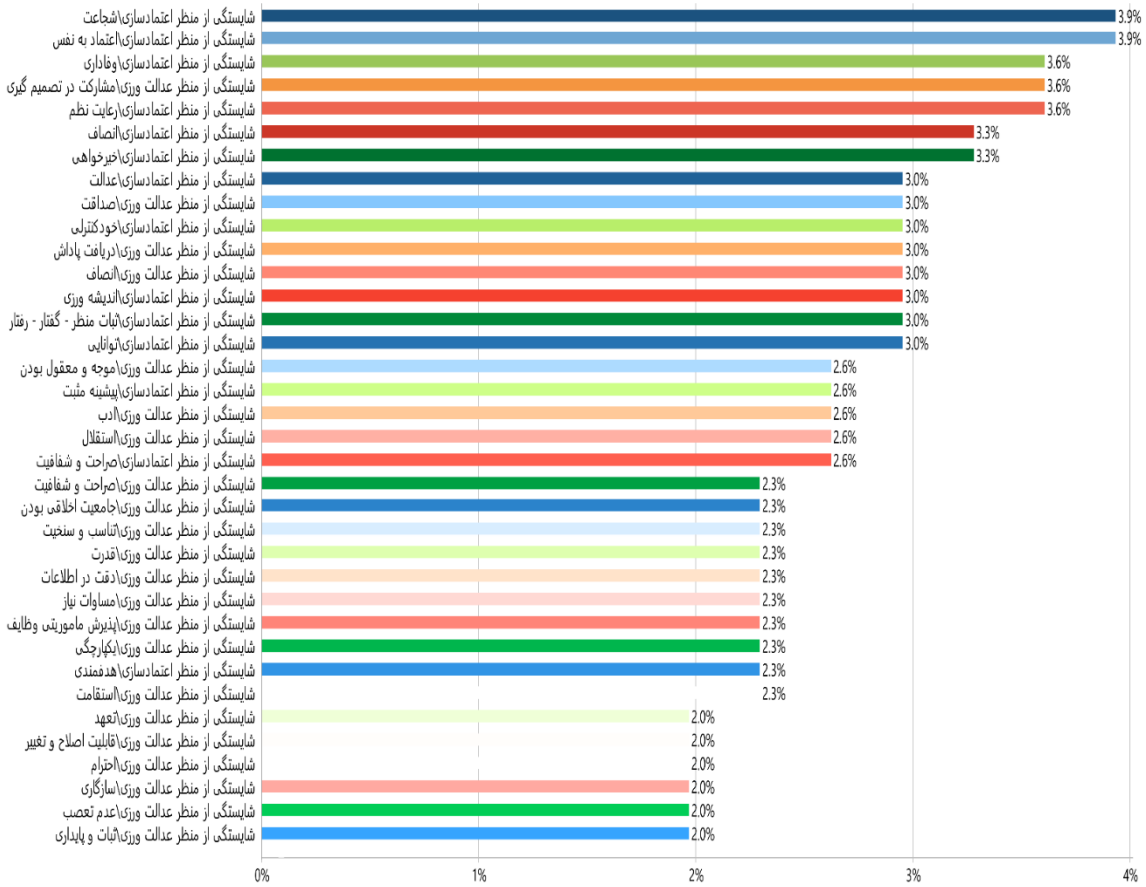
مقوله	کد محوری	کد باز
		یکپارچگی
		سازگاری
		تعهد
		نگرش مناسب به ارزش‌ها و آرمان‌های سازمان
	ویژگی‌های سازمانی	دریافت پاداش
		صراحت و شفافیت
		احترام
		مشارکت در تصمیم گیری
		ادب
		قابلیت اصلاح و تغییر
		جامعیت اخلاقی بودن
		عدم تعصب
		دقت در اطلاعات
		موجه و معقول بودن
		مساوات نیاز
		انصاف
	ویژگی‌های فردی - سازمانی	مسئولیت
		ثبات و پایداری
		تناسب و سنخیت
		قدرت

بر اساس مطالعات پیشین و کدهای استخراج شده، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی پس از انجام مراحل فراترکیب، داده‌های کدگذاری شده مندرج در جدول شماره ۳ برای تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی به نرم‌افزار MAXQDA منتقل و نقشه کدهای شناسایی شده ارائه گردیده شده است که نمودار شماره ۲ بیانگر آن می‌باشد.



نمودار ۲. خروجی نرم افزار MAXQDA حاصل از شناسایی مولفه‌های صورت گرفته (Source:By author)

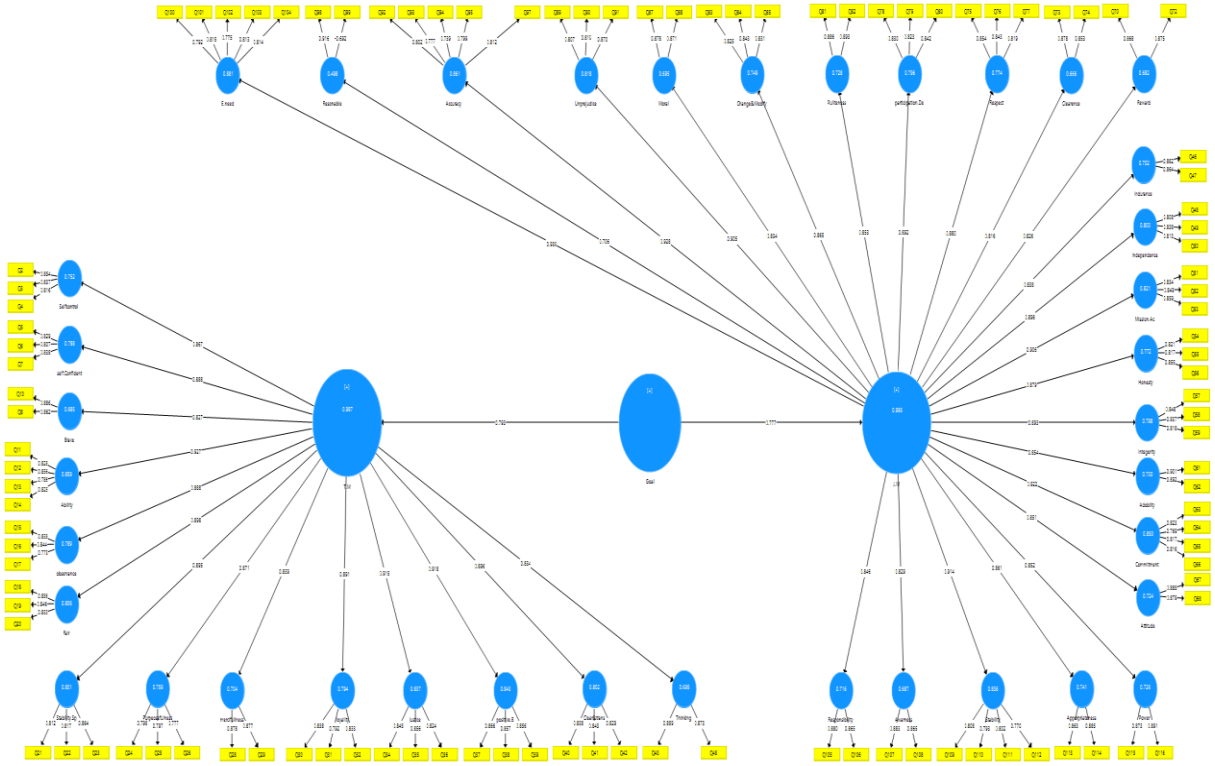
در ادامه براساس اطلاعات و تحلیل‌های صورت گرفته براساس استخراج داده‌های لازم و فراترکیب داده‌ها، میزان تکرار مؤلفه‌های استخراج شده در تحلیل در نمودار شماره ۳ ارائه می‌گردد.



نمودار ۳. تکرار داده‌های استخراجی از تحلیل (Source:By author)

آزمون معادلات ساختاری

در این آزمون با بهره‌گیری از نرم افزار SmartPLS به سنجش ارتباط میان متغیرها و بارعاملی میان سئوالات پرداخته شده است. همچنین، میزان ضریب اطمینان در این آزمون بصورت پیش فرض برابر ۹۵ درصد بوده است که محقق نیز این امر را رعایت نموده است و تغییری در میزان ضریب اطمینان حاصل ننموده است.



نمودار ۴. ضریب مسیر میان متغیرها (Source:By author)

براساس مقادیر بدست آمده در نمودار شماره ۴ که همراه با ضریب مسیر میان سؤالات و متغیرها بوده، مشخص شده است که تمام بارعاملی‌ها فراتر از ۰/۶ می‌باشند که نشان از حذف درست سئوالات بوده و نیز با توجه به مقدار ضریب مسیرهای بدست آمده در میان متغیرها می‌توان بیان داشت که تماماً ارتباط موجود میان آن‌ها مثبت و مستقیم می‌باشد که بیشترین ارتباط مربوط به متغیر شایستگی برمبنای عدالت با متغیر دقت می‌باشد. که برابر با ۰/۹۲۸ بدست آمده است. در جدول شماره ۴ نتایج بدست آمده از آزمون فوق بصورت خلاصه بیان گردیده شده است.

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون معادلات ساختاری (Source:By author)

	ضریب مسیر	انحراف معیار	T	معیار تصمیم
شایستگی عدالت <- هدف	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	۱۹/۲۱۲	۰/۰۰۰
شایستگی اعتماد <- هدف	۰/۷۹۳	۰/۰۰۱	۹۷/۳۴۰	۰/۰۰۰
دقت در اطلاعات <- شایستگی عدالت	۰/۹۲۸	۰/۰۰۸	۲۲/۰۹۱	۰/۰۰۰
سازگاری <- شایستگی عدالت	۰/۸۵۴	۰/۰۱۶	۵۴/۵۱۹	۰/۰۰۰
تناسب و سنخیت <- شایستگی عدالت	۰/۸۶۱	۰/۰۱۵	۵۶/۲۷۱	۰/۰۰۰
نگرش مناسب به ارزش <- شایستگی عدالت	۰/۸۵۱	۰/۰۱۶	۵۴/۶۵۰	۰/۰۰۰
انصاف <- شایستگی عدالت	۰/۸۲۹	۰/۰۱۷	۴۹/۵۵۰	۰/۰۰۰
قابلیت اصلاح و تغییر <- شایستگی عدالت	۰/۸۶۵	۰/۰۱۳	۶۶/۹۰۴	۰/۰۰۰
صراحت و شفافیت مداری <- شایستگی عدالت	۰/۸۱۶	۰/۰۱۶	۴۹/۹۵۴	۰/۰۰۰
تعهد <- شایستگی عدالت	۰/۹۲۲	۰/۰۰۷	۱۴/۳۲۹	۰/۰۰۰
مساوات نیاز <- شایستگی عدالت	۰/۹۳۸	۰/۰۰۶	۱۶/۹۵۶	۰/۰۰۰

	ضریب مسیر	انحراف معیار	T	معیار تصمیم
صداقت <- شایستگی عدالت	۰/۸۷۹	۰/۰۱۳	۷/۷۶۵	۰/۰۰۰
استقلال <- شایستگی عدالت	۰/۸۹۶	۰/۰۱۰	۳/۵۵۲	۰/۰۰۰
استقامت <- شایستگی عدالت	۰/۸۳۸	۰/۰۱۷	۵/۶۰۴	۰/۰۰۰
پذیرش ماموریت <- شایستگی عدالت	۰/۹۰۶	۰/۰۰۹	۸/۵۲۱	۰/۰۰۰
اخلاق <- شایستگی عدالت	۰/۸۳۴	۰/۰۱۹	۱۴/۶۶۶	۰/۰۰۰
قدرت <- شایستگی عدالت	۰/۸۵۲	۰/۰۱۶	۵۲/۷۲۳	۰/۰۰۰
ادب <- شایستگی عدالت	۰/۸۵۳	۰/۰۱۶	۵۴/۰۶۹	۰/۰۰۰
موجه و معقول بودن <- شایستگی عدالت	۰/۷۰۶	۰/۰۲۷	۲۶/۵۹۲	۰/۰۰۰
احترام <- شایستگی عدالت	۰/۸۸۰	۰/۰۱۳	۶۸/۱۴۷	۰/۰۰۰
مسئولیت <- شایستگی عدالت	۰/۸۴۶	۰/۰۱۶	۵۱/۸۱۰	۰/۰۰۰
پاداش دریافتی <- شایستگی عدالت	۰/۸۲۶	۰/۰۱۸	۴۴/۹۶۵	۰/۰۰۰
ثبات و پایداری <- شایستگی عدالت	۰/۸۱۴	۰/۰۰۸	۱۱/۴۲۴	۰/۰۰۰
عدم تعصب <- شایستگی عدالت	۰/۸۰۵	۰/۰۰۹	۹۵/۶۸۵	۰/۰۰۰
یکپارچگی <- شایستگی عدالت	۰/۸۹۳	۰/۰۱۰	۱۹/۷۹۷	۰/۰۰۰
مشارکت در تصمیم گیری <- شایستگی عدالت	۰/۸۰۲	۰/۰۱۲	۷۲/۱۵۲	۰/۰۰۰
توانایی <-شایستگی اعتماد	۰/۸۲۷	۰/۰۰۸	۲۲/۶۴۴	۰/۰۰۰
شجاعت <-شایستگی اعتماد	۰/۸۲۲	۰/۰۲۰	۴۱/۶۷۳	۰/۰۰۰
صراحت و شفافیت <-شایستگی اعتماد	۰/۸۱۶	۰/۰۱۱	۸۰/۸۷۱	۰/۰۰۰
انصاف <-شایستگی اعتماد	۰/۸۱۸	۰/۰۰۹	۱۸/۹۷۸	۰/۰۰۰
هدفمندی <-شایستگی اعتماد	۰/۸۷۱	۰/۰۱۲	۷۲/۲۶۳	۰/۰۰۰
خودکنترل <-شایستگی اعتماد	۰/۸۶۷	۰/۰۱۳	۶۵/۲۸۷	۰/۰۰۰
ثبات منظر گفتار <-شایستگی اعتماد	۰/۸۴۵	۰/۰۱۱	۸۴/۴۹۷	۰/۰۰۰
اندیشه ورزی <-شایستگی اعتماد	۰/۸۳۴	۰/۰۱۸	۱۷/۶۴۵	۰/۰۰۰
عدالت <-شایستگی اعتماد	۰/۸۱۵	۰/۰۰۹	۱۰/۷۵۳	۰/۰۰۰
وفاداری <-شایستگی اعتماد	۰/۸۶۱	۰/۰۱۰	۱۵/۹۰۶	۰/۰۰۰
خیرخواهی <-شایستگی اعتماد	۰/۸۳۹	۰/۰۱۷	۴۸/۸۸۱	۰/۰۰۰
رعایت نظم <-شایستگی اعتماد	۰/۸۸۸	۰/۰۱۱	۸۳/۷۷۱	۰/۰۰۰
پیشینه مثبت <-شایستگی اعتماد	۰/۸۱۸	۰/۰۰۷	۲۴/۶۰۰	۰/۰۰۰
اعتماد به نفس <-شایستگی اعتماد	۰/۸۳۸	۰/۰۱۱	۷۸/۰۶۸	۰/۰۰۰

همچنین برای اطمینان به نتایج خروجی آزمون صورت گرفته از آزمون برازندگی مدل (روایی واگرا و همگرا) استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. آزمون روایی واگرا و همگرا (Source:By author)

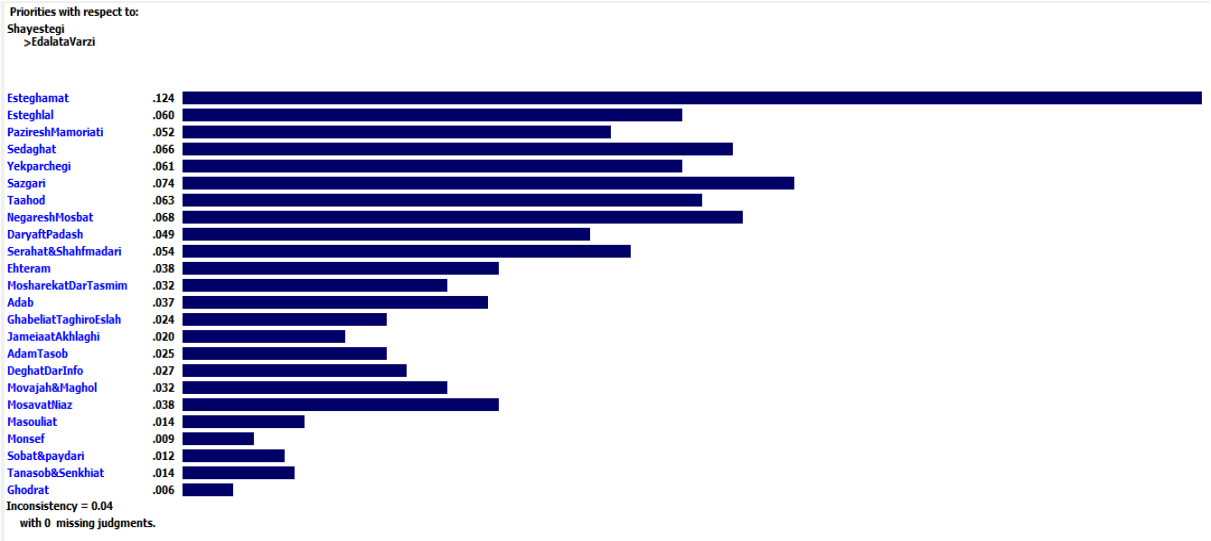
	AlphaC	rho_A	CR	AVE
توانایی	۰/۸۴۲	۰/۸۴۴	۰/۸۹۴	۰/۶۷۹
دقت در اطلاعات	۰/۸۴۵	۰/۸۴۸	۰/۸۹۰	۰/۶۱۸
یکپارچگی	۰/۸۵۵	۰/۷۵۶	۰/۸۹۱	۰/۸۰۳
تناسب و سنخیت	۰/۸۹۴	۰/۷۹۴	۰/۸۶۶	۰/۷۶۴

	AlphaC	rho_A	CR	AVE
نگرش مناسب به ارزش‌ها	۰/۸۸۶	۰/۷۱۶	۰/۸۷۶	۰/۶۱۱
منصف بودن	۰/۸۹۲	۰/۷۹۵	۰/۸۶۷	۰/۷۶۵
شجاعت	۰/۸۹۱	۰/۷۹۵	۰/۸۶۶	۰/۷۶۴
قابلیت اصلاح و تغییر	۰/۸۸۰	۰/۷۸۱	۰/۸۷۲	۰/۶۹۴
صراحت و شفافیت	۰/۸۸۵	۰/۷۸۵	۰/۸۷۵	۰/۷۰۰
صراحت و شفافیت مداری	۰/۸۶۶	۰/۷۶۹	۰/۸۵۶	۰/۷۴۹
تعهد	۰/۸۲۰	۰/۸۲۲	۰/۸۸۱	۰/۶۵۰
مساوات نیاز	۰/۸۶۱	۰/۸۶۲	۰/۹۰۰	۰/۶۴۳
انصاف	۰/۸۰۰	۰/۸۰۰	۰/۸۸۲	۰/۷۱۴
صداقت	۰/۸۷۶	۰/۷۷۷	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
استقلال	۰/۸۵۶	۰/۷۵۸	۰/۸۶۰	۰/۶۷۱
استقامت	۰/۸۸۸	۰/۷۹۰	۰/۸۶۵	۰/۷۶۲
پذیرش ماموریت	۰/۸۰۳	۰/۸۰۴	۰/۸۸۴	۰/۷۱۸
جامعیت اخلاقی بودن	۰/۸۹۳	۰/۷۹۳	۰/۸۶۷	۰/۷۶۵
قدرت	۰/۸۹۶	۰/۷۱۸	۰/۸۷۵	۰/۷۷۸
ادب	۰/۸۳۷	۰/۷۳۸	۰/۸۸۴	۰/۷۹۲
هدفمندی	۰/۸۹۹	۰/۷۹۹	۰/۸۳۳	۰/۶۲۴
معقول و موجه بودن	۰/۸۵۴	۰/۷۲۹	۰/۸۳۹	۰/۶۵۹
احترام	۰/۸۸۹	۰/۷۹۱	۰/۸۷۷	۰/۷۰۳
مسئولیت پذیری	۸۸۲/۰	۷۸۸/۰	۰/۸۶۵	۰/۷۶۱
دریافت پاداش	۰/۸۹۴	۰/۷۸۴	۰/۸۶۳	۰/۷۶۰
خود کنترلی	۰/۸۸۷	۰/۷۸۷	۰/۸۷۴	۰/۶۹۹
ثبات و پایداری	۰/۸۰۴	۰/۸۰۴	۰/۸۷۲	۰/۶۳۰
ثبات منظر گفتار	۰/۸۷۶	۰/۷۷۸	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
اندیشه ورزی	۰/۸۹۷	۰/۷۶۸	۰/۸۵۷	۰/۷۵۰
عدم تعصب	۰/۸۷۸	۰/۷۸۴	۰/۸۷۱	۰/۶۹۳
سازگاری	۰/۸۶۲	۰/۷۸۳	۰/۸۷۳	۰/۶۹۶
عدالت	۰/۸۹۲	۰/۷۹۶	۰/۸۸۰	۰/۷۰۹
وفاداری	۰/۸۵۷	۰/۷۶۰	۰/۸۶۱	۰/۶۷۵
خیرخواهی	۰/۸۶۲	۰/۷۰۲	۰/۸۷۰	۰/۷۷۰
رعایت نظم	۰/۸۵۸	۰/۷۶۵	۰/۸۶۱	۰/۶۷۴
مشارکت در تصمیم گیری	۰/۸۹۷	۰/۷۷۸	۰/۸۷۱	۰/۶۹۲
پیشینه مثبت	۰/۸۲۳	۰/۸۲۴	۰/۸۹۵	۰/۷۳۹
اعتماد به نفس	۰/۸۶۶	۰/۷۶۵	۰/۸۶۴	۰/۶۸۰

براساس مقادیر بدست آمده برای متغیرها که در آلفا کرونباخ فراتر از ۰/۷ می‌باشد، در CR نیز بیش از ۰/۷ بوده‌اند و نیز باتوجه به مقادیر AVE که بیش از ۰/۵ است می‌توان بیان نمود که مدل‌های خروجی نرم افزار مورد تأیید می‌باشند. در گام نهایی پیش از ترسیم مدل، از خبرگان خواسته شد که نظر خود را نسبت به متغیرهای شناسایی شده بیان دارند که این امر از طریق تکنیک AHP صورت گرفته شده است که در ادامه به بیان آن پرداخته می‌شود.

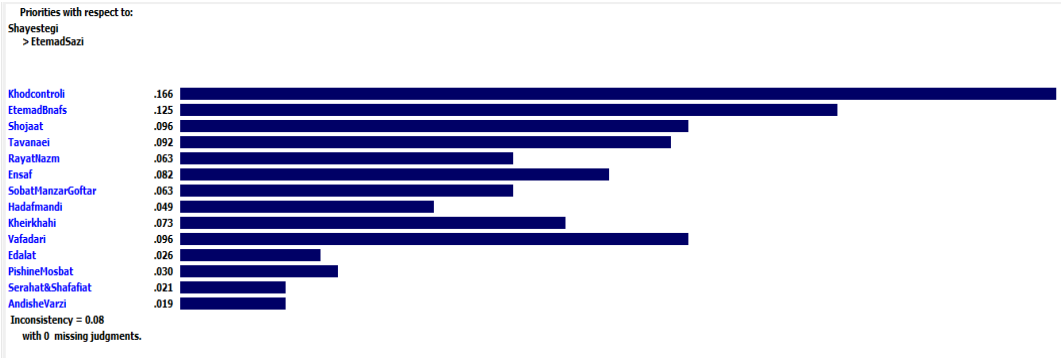
تحلیل AHP

برای سنجش میزان اولویت متغیرها نسبت به یکدیگر از پرسشنامه ماتریسی استفاده شده است که از خبرگان خواسته شد که نظر خود را نسبت به هریک از متغیرها از ۱ یکسان بودن اولویت و ۹ بیشترین تمایز نسبت به یکدیگر متغیرها بدهند. در ابتدا پرسشنامه‌ها میان ۱۷ خبره پژوهش توزیع شد و سپس با میانگین گیری هندسی اقدام به تنظیم ماتریس نرمال شده و در گام بعد معیارها و گزینه‌ها وزن مربوط به هریک با استفاده از نرم افزار Export Choice بدست آورده و در نهایت نیز وزن نهایی شاخص‌ها مشخص شد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.



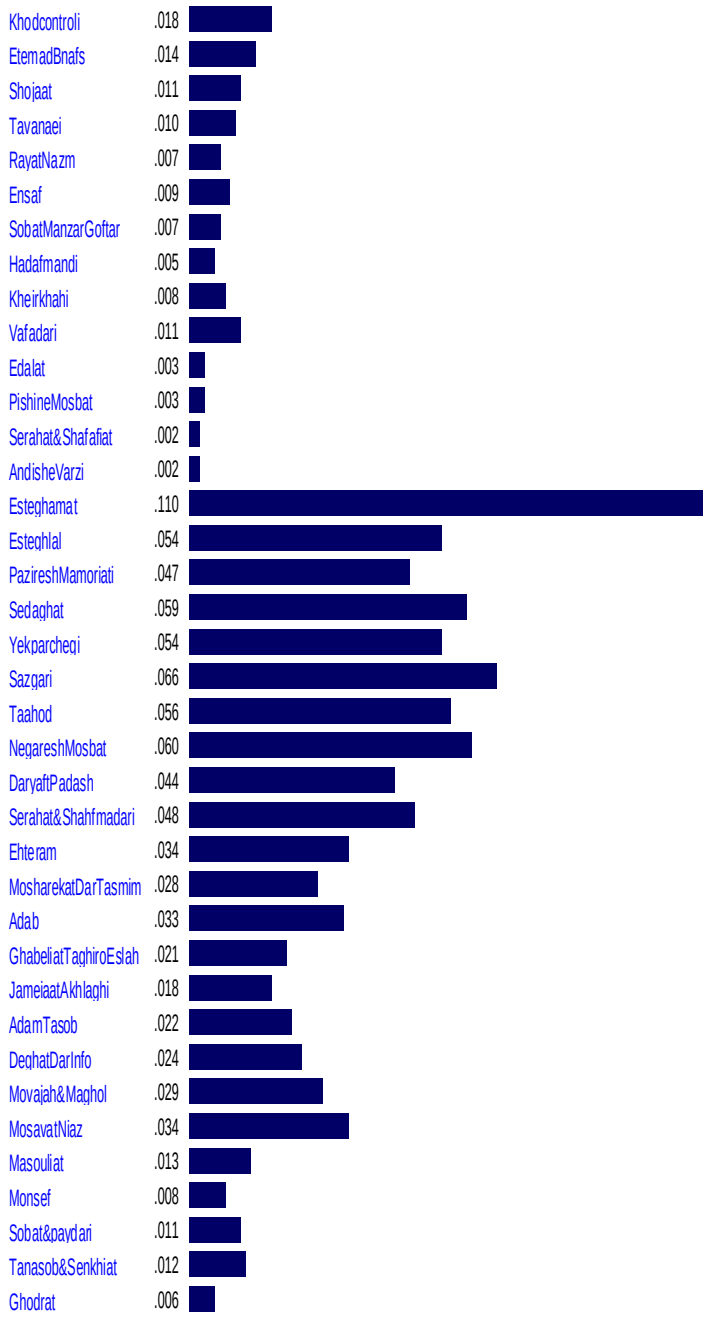
نمودار ۵. وزن معیار شایستگی بر مبنای عدالت (Source:By author)

با توجه به نمودار شماره ۵ براساس نظر خبرگان مشخص شده است که استقامت بیشترین وزن را در معیار عدالت‌ورزی داشته و نیز قدرت کمترین میزان را داشته است. باتوجه به میزان نرخ ناسازگاری که کمتر از ۰/۱ بدست آمده که برابر با ۰/۰۴ است می‌توان بیان داشت که نتایج مرتبط با این معیار مورد قبول است.



نمودار ۶. وزن معیار شایستگی بر مبانی اعتماد سازی (Source:By author)

با توجه به نمودار شماره ۶ براساس نتایج بدست آمده در معیار اعتماد سازی مشخص شد که بیشترین وزن مربوط به خودکنترلی و کمترین مربوط به اندیشه‌ورزی می‌باشد و همچنین باتوجه به میزان نرخ ناسازگاری ۰/۰۸ می‌توان به این نتیجه نیز اعتماد نمود. در نهایت برحسب نظر خبرگان کلیت عوامل از منظر اوزان در نمودار شماره ۷ نشان داده شده است.



نمودار ۷. کلیت اوزان AHP (Source:By author)

این امر نشان می‌دهد که در سازمان‌های امروزی بهره گیری از قدرت منجر به زوال خواهد شد و بیشترین اثر در شایستگی را باید از استقامت کارکنان بهره جست. در حالت کلی نیز مشخص شد که دو معیاری که برای الگوی شایستگی شناسایی شده‌اند دارای چه وضعیتی می‌باشند که در نمودار شماره ۸ مشخص است.

نمودار ۸. شایستگی بر مبنای عدالت ورزی و اعتماد سازی (Source:By author)

براساس نمودار شماره ۸ و نتایج بدست آمده از نمودارهای گذشته می‌توان مدل نهایی پژوهش که شایستگی بر مبانی عدالت ورزی و اعتماد سازی است را ترسیم نمود. (ضمنا در نمودار ۸ مشخص شد که شایستگی از دیدگاه خبرگان با ایجاد عدالت ورزی مشخص می‌شود که برابر ۰/۸۵۷ است و در این اثنا با بهره مندی از شاخصه اعتمادسازی می‌توان اجرایی‌ترین حالت ممکن را اجرا نمود).

بحث و نتیجه گیری

با توجه به چالش‌های مدیریت منابع انسانی که سازمان‌های مختلف از جمله شهرداری‌ها امروزه با آن مواجه هستند، رعایت عدالت سازمانی و ارتقای شایستگی سازمانی از جمله نیازهای استراتژیک برای حفظ و ماندگاری نیروی انسانی، خدمت‌رسانی، موفقیت و بقا در بلندمدت می‌باشند. دست‌یابی به شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری عدالت‌ورزی و اعتمادسازی در شایستگی سازمانی و نیز شناسایی عوامل و متغیرهای مؤثر بر شایستگی سازمانی، به مدیران و کارکنان این امکان را می‌دهد که اتفاقات مناسب‌تری در جهت ارتقاء شایستگی سازمانی در شهرداری‌ها را برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند. پژوهش حاضر به بررسی این مهم در بین کارکنان شاغل در شهرداری‌های ساری، رشت و گرگان پرداخته است.

یافته‌های پژوهش نشان داده است که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و نحوه برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرانقش آن‌ها می‌شود. طبق نتایج پژوهش تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد از عوامل حیاتی مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی هستند که به نوبه خود شایستگی سازمانی را افزایش می‌دهند. مشارکت و تعهد کارکنان به عدالت سازمانی و اعتماد جهت دستیابی به نتایج مطلوب سازمان مؤثر و ضروری است. اعتماد افراد و گروه‌ها به یکدیگر یک عنصر با اهمیت در ثبات سازمان است. اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیت‌های بلندمدت تمرکز نماید که ممکن است به نوآوری، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای روحی کارکنان و کاهش غیبت و ترک خدمت منجر شود.

اعتماد، یک عنصر ضروری برای تغییر اثربخشی سازمان است و زمانی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند آن‌ها نگران نیستند که سازمان با آنها غیرمنصفانه رفتار کند یا آن‌ها را از خدمات لازم محروم سازد. این شرایط مشکلات سازمانی را کاهش می‌دهد و کارکنان را به تمرکز در عملکرد تشویق می‌کند (Harianto & Meilani, 2023). از جهت تأکید هر دو پژوهش بر صحت نوآوری و راهکارهای ارتقای شغلی و بهبود عملکرد کارکنان منطبق و هم راستا بوده است. نتایج مطالعه مبشر و همکاران (۲۰۲۲) حاکی از آن است که تعاملات مبتنی بر عدالت سازمان‌ها با کارکنانشان می‌تواند اعتماد آن‌ها را به سازمان افزایش دهد که ممکن است تعامل شغلی و مشارکت سازمانی را بهبود بخشد. این یافته با نتایج حاصل از این پژوهش که در شهرداری‌ها انجام گرفته نیز هم خوانی دارد. نتایج مطالعه وانهالا و تزافریر (۲۰۲۱) مبین ارتباط اعتماد بین فردی و اعتماد مؤسسه‌ای با عملکرد سازمانی بود که ضمن توجه بر نقش ابعاد مرتبط با شایستگی در عملکرد بر برخی از خصوصیات خاص صنعت در مورد تأثیر اعتماد بین فردی و مؤسسه‌ای تأکید داشت. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این امر مهم می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، مدلی شامل سه بعد اصلی فردی، فردی-سازمانی و سازمانی- فراسازمانی بدست آمد. که بیشترین تکرار مربوط به متغیرهای شجاعت، اعتماد به نفس، وفاداری، مشارکت در تصمیم‌گیری، رعایت نظم، انصاف، خیرخواهی، عدالت، اندیشه‌ورزی، خودکنترلی، توانایی، صداقت، دریافت پاداش، ثبات منظر-گفتار-رفتار می‌باشد. باتوجه به مطالب بیان شده و استخراج شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA، مدل مناسب برای طراحی مدل شایستگی سازمانی با تأکید بر عدالت‌ورزی و اعتمادسازی با رویکرد مقایسه تطبیقی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای شمالی ایران (رشت، ساری و گرگان) مشخص شد.

جهت سنجش میزان اولویت متغیرها نسبت به یکدیگر، از نظر خبرگان و ایجاد پرسشنامه ماتریسی استفاده شده است. براساس نظر خبرگان مشخص شده است که در معیار عدالت‌ورزی بیشترین وزن را متغیر استقامت و کمترین وزن را متغیر قدرت داشته است و با توجه به میزان نرخ ناسازگاری که کمتر از ۰/۱ بدست آمده که برابر با ۰/۰۴ است. می‌توان بیان داشت که نتایج مرتبط با این معیار مورد قبول است. براساس نتایج بدست آمده در معیار اعتمادسازی مشخص شد که بیشترین وزن مربوط به متغیر خودکنترلی و کمترین وزن مربوط به متغیر اندیشه‌ورزی می‌باشد و با توجه به میزان نرخ ناسازگاری ۰/۰۸ می‌توان به این نتیجه نیز اعتماد نمود. براساس نتایج بدست آمده از نمودارها می‌توان مدل نهایی پژوهش که شایستگی بر مبانی عدالت‌ورزی و اعتمادسازی است را ترسیم نمود. با توجه به اینکه شاخص‌های عمومی ارائه شده در پژوهش‌های پیشین برای شهرداری‌ها مناسب و موثر نمی‌باشد و نتیجه رضایت‌بخش حاصل نمی‌شود، نتایج پژوهش حاضر که به طورخاص به طراحی مدل شایستگی سازمانی با تأکید بر عدالت‌ورزی و اعتمادسازی با رویکرد مقایسه تطبیقی در شهرداری‌های رشت، ساری و گرگان می‌پردازد، می‌تواند دارای نوآوری باشد.

نتایج به دست آمده در مقایسه با سایر تحقیقات نشان می‌دهد که این پژوهش عوامل و متغیرهای جدیدی به تحقیقات پیشین افزوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های هاشمیان و همکاران (۲۰۲۳)، الحمد و همکاران

(۲۰۲۲)، ایسابیریه و مولویی (۲۰۲۳)، مبشر و همکاران (۲۰۲۲)، رضازاده شهرودی و همکاران (۲۰۲۳)، گلمکانی و همکاران (۲۰۲۲) و خان و فرمانسیا (۲۰۲۴)، همسو و هم راستا می‌باشد.

در پایان براساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- به مسئولان و مدیران سازمان توصیه می‌شود که با توجه به اهمیت عدالت و اعتماد در سازمان و نقش آن در رضایت شغلی و ایجاد فرصت‌های ارتقای شغلی و زمینه بهبود کیفیت زندگی کاری و طراحی مناسب مشاغل برای کارکنان برگزاری دوره‌های آموزشی در این خصوص را فراهم نمایند.
- با به کارگیری مکانیزم‌هایی همچون عدم تبعیض و رعایت عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، به کارگیری سبک رهبری مؤثر، نظام ارزشیابی بر اساس عملکرد، طراحی نظام ترفیع و ارتقاء مناسب، می‌توان جهت بهبود شایستگی سازمانی کارکنان گام مؤثری برداشت.
- با توجه به مدل پژوهش برای شهرداری‌ها پیشنهاد می‌شود اولویت‌های پژوهش‌های آتی برای سازمان‌های که از جهاتی شبیه به ساختار شهرداری‌ها هستند انجام گردد.
- پیشنهاد می‌شود سبک رهبری را متناسب با اهداف توسعه مؤلفه‌های شایستگی سازمانی درشهرداری‌ها پیاده سازی نمایند و از ایده‌های نوآورانه در این حوزه و سایر شهرداری‌ها استفاده نمایند.
- از چرخه و گردش شغلی به طور مستمر یا متناوب با توجه به تخصص و تعهد با محوریت عدالت و اعتماد برای ارتقای شایستگی سازمانی در سازمان‌ها استفاده شود.
- با توجه به تراکم بیش از نیاز نیروی انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد، تشکیلات حجیم و غیرمنطقی، نیروی انسانی نامناسب با وظایف و ماموریت‌های فعلی در شهرداری‌ها پیشنهاد می‌گردد با استفاده از مؤلفه‌ها و معیارهای شایستگی سازمانی، افراد واجد شرایط برای پست‌های سازمانی درنظر گرفته شوند.

مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری مصطفی قاسمی با عنوان «طراحی مدل شایستگی سازمانی با تأکید بر عدالت‌ورزی و اعتمادسازی با رویکرد مقایسه تطبیقی در شهرداری‌های کلان شهرهای شمالی ایران (رشت، ساری و گرگان)» دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر با راهنمایی دکتر سید احمد جعفری کلاریجانی و دکتر سیده شایسته واردی و مشاوره دکتر اسدالله مهرآرا می‌باشد.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Al Shibly, M. S., & Bakir, S. M. d. A. (2022). The Impact of Organizational Justice on Organizational Trust: Examining the Moderating Role of Job Security: A Study at the Jordanian Insurance Companies. International Conference on Business and Technology,

Alhamad, A. M., Aljanabi, B. R. H., & Almaali, A. A. H. (2022). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Trust, and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of the Employees of the Karabuk University. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, *5*(1), 1-7.

Babaee, I., Abbaspour, A., Asadzadeh, H., Delavar, A., & Abdollahi, H. (2018). Determining the contribution of organizational factors increasing the competence of Karaj municipality staff. *Public Management Researches*, *11*(40), 163-186.

Cooper, R. G. (2018). Best practices and success drivers in new product development. In *Handbook of research on new product development* (pp. 410-434). Edward Elgar Publishing.

Cugueró-Escofet, N. (2022). Justice to Generate Trust, Two Aspects of Human Relationships in Management. In *The Psychology of Trust*. IntechOpen.

Daneshgar, M., Abdolvand, M. A., Heidarzadeh Henzaei, K., & Khoon Siavash, M. (2021). The combined effect of organizational strategy and competencies on corporate brand identity. *Journal of Business Management*, *13*(3), 690-720.

Golmakani, M., Agha mohammadi, A., Baghban, M., & Parsa, A. (2022). Explaining the effect of organizational competence on employees' job performance with the mediating role of knowledge sharing (Case study: Sina Bank branches in Tehran). *Progress and Excellence Research*, *4*(4).

Harianto, T., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). Keadilan Organisasional, Trust, dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT Boga Inti [Organizational Justice, Trust and Organizational Commitment Affecting Organizational Citizenship Behavior of Employees of PT Boga Inti]. *Feedforward: Journal of Human Resource*, *3*(1), 23-36.

Hashemiamin, A., Malekzadeh, G., Maharati, Y., & Mehraeen, M. (2023). Systematic Review of Organizational Trust Models. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, *3*(4), 98-108.

Hosseini, S. Y., Arman, M., & Mohammadizadeh, Z. (2018). Competency and its relationship with performance. *Management Studies in Development and Evolution*, *27*(88), 25-50.

Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 509-514.

Isabirye, A., & Moloi, K. (2023). Enhancing service delivery through organisational justice: The case of a local Municipality in Mpumalanga Province, South Africa: The case of a local Municipality in Mpumalanga Province, South Africa. *JISR management and social sciences & economics*, *21*(4), 29-53.

John, G., Thompson, A., & Peteraf, M. (2014). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*.McGraw Hill Publishing. New York.

Khan, R. B. F., & Firmansyah, B. A. (2024). Organizational Justice and Employee Cynicism: Can Trust Mediate? *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, *11*(1), 1-16.

Mousavi, S. A. (2020). Investigating The Effect Of Organizational Trust On Human Resource Productivity In Isfahan Municipality. *Journal of Advertising and Sales Management*, *1*(3), 177-193.

Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, *9*(1), 2080325.

Nix, J., & Wolfe, S. E. (2016). Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. *Journal of criminal justice*, *47*, 12-20.

Poor Abedi, M. R., Zarrabi, V., Sajadi Naeeni, H., & Razi, Z. (2016). Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. *Journal of Research in Human Resources Management*, *8*(2), 27-52.

Pourkiyani, M., Pourshahabi, V., & Farzan, F. (2014). Leadership styles and organizational learning. *Journal of Applied Sciences Research*, *10*(6), 615-624.

Ranjdoust, S., & Kazemi, M. (2019). Providing a model for creativity based on organizational culture and organizational justice among the staff of the Education Office. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *9*(36), 311-340.

Razavi Saeedi, S. R. (2020). Designing a competency model for middle managers in Tehran Municipality and validating it with a Structural Equation Model. *Iranian Society for Training and Development*, *7*(25), 68-92.

Rezazadeh Shahroodi, A., Mokhtari, M., Sadeghnejad, N., & Dehghanian, N. (2023). *Investigating the relationship between organizational competence and organizational belonging among employees of the Qaemshahr city municipality* 9th International Conference on Modern Management and Accounting Studies in Iran, Tehran.

Robbins, S. P. (2020). *Organization Theory Organizational Structure and Design* (M. A. Abdolvand & H. Nikomram, Trans.; 3rd ed.).Saffar Publishing. Tehran.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *41*(3), 309-324.

Sarayani, A., Pourshahabi, V., Yaghobi, N., & Kamaliyan, A. R. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. *Management and Educational Perspective*, *6*(1), 159-188. [In Persian]

Serirat, S. (2009). Career competencies and career success of Thai employees in tourism and hospitality sector. *The International Business & Economics Research Journal*, *8*(11), 65.

Shams Morkani, G., Khorasani, A., & Abbasi, H. (2015). Development of competency components for educational departments' heads. *Quarterly Journal of Managing Education In Organizations*, *3*(2), 37-64.

Slater, R. (2010). *People Management (Collins Business Secrets)*.William Collins Publishing. Scotland.

Vanhala, M., & Tzafrir, S. S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, *28*(4), 331-344.

Vankireddy, K., & Baral, R. (2019). Organisational and inter-organisational competencies for supply chain integration. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, *9*(1), 101-123.

Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *219*, 798-803.