

عنوان:

بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و ادراک کارکنان از عدالت

استاد:

جناب آقای دکتر امیر خانلری

استاد راهنما:

جناب آقای مهندس حمیدرضا معصومی

دانشجو:

فرهاد روی دل

بهار ۹۷

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین

و ادراک کارکنان از عدالت

فرهاد روی دل^۱

چکیده

پژوهش حاضر قصد دارد به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با ادراک کارکنان از عدالت بپردازد و اینکه به طور ویژه کدام یک از ابعاد این سبک از رهبری، ادراک عدالت را از سوی کارکنان افزایش می دهد. در این پژوهش که به شیوه مروری اجرا شد، محقق با مطالعه و بررسی چندین مقاله در این زمینه ابعاد چهارگانه رهبری تحول (نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) جویا شد. سپس به وسیله مطالعه این مقالات به نتایج زیر دست یافت:

۱- بیشتر مدیران در ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی نمره بهتری کسب کردند و تنها در بعد انگیزه الهام بخش، مدیران جایگاه پایینی داشته اند.

۲- کارکنان برداشت نسبتاً مطلوبی از «عدالت» اظهار کرده اند.

۳- بین «نفوذ آرمانی» و «ادراک کارکنان از عدالت» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه مدیران نفوذ آرمانی قوی تری داشته باشند، ادراک کارکنان از عدالت مطلوب تر خواهد بود.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین المللی، دانشگاه غیرانتفاعی مجازی نور طویی، تهران، ایران

(f.roydel@yahoo.com)

۴- بین «ترغیب ذهنی» و «ادراک کارکنان از عدالت» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به این معنی که هرچه مدیران از نظر ترغیب ذهنی قوی تر باشند، برداشت مطلوب تری از عدالت برای کارکنان به وجود می آید.

۵- بین «ملاحظات فردی» و «ادراک کارکنان از عدالت» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه مدیران از نظر ملاحظات فردی قوی تر باشند، ادراک کارکنان از عدالت مطلوب تر خواهد بود.

۶- بین «انگیزه الهام بخش» و «ادراک کارکنان از عدالت» رابطه معناداری وجود ندارد.

۷- نتایج مطالعه نشان داد «ملاحظات فردی» بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی دارد. به عبارت دیگر از میان ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین «ملاحظات فردی» بیش از سایر متغیرها، ادراک عدالت از سوی کارکنان را افزایش می دهد. مؤلفه «ترغیب ذهنی» نیز، پس از ملاحظات فردی بیش از سایر متغیرها، موجب افزایش ادراک کارکنان از عدالت می شود.

کلید واژگان: رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، برداشت کارکنان از عدالت.

جهان معاصر با سرعتی شگفت انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی سابقه است، سازمان ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیر قابل انکار است (هنری، ۱۳۸۲). درنظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی است. اگر منابع انسانی را یکی از مهم ترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود (رابینز، ۱۳۷۸).

عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور افراد در گروه ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی و رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه اعضای گروه یا سیستم اجتماعی، ادراکی عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه آن خواهند داشت (پورعزت، ۱۳۸۲).

درک عدالت در سازمان، اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان ها و رضایت افراد است. بدون ایجاد زمینه برای درک این عامل در سازمان ها، انگیزش و هدایت افراد برای مدیران مشکل است (آقایی فروشانی، ۱۳۸۶). امروزه، توجه بسیاری به عدالت به عنوان ساختار مهم و زمینه تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه کارکنان سازمان اشاره دارد. رفتار منصفانه، چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی های خود را در سازمان سرمایه گذاری می کنند، انتظار دارند (Eberlin, 2005).

رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می دهد و تلاش های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (Folger, 1998).

براساس نتایج تحقیقات، به نظر می رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین کننده پیامدهای شغلی، همچون رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. پژوهشگران عدالت سازمانی را در سه بعد تقسیم بندی کرده اند و آن را شامل عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی می دانند. عدالت توزیعی، به عادلانه بودن پیامدهای شغلی متفاوت از جمله سطح درآمد و مسئولیت های شغلی و عدالت رویه ای بر انصاف درک شده از فرایندهای تعیین کننده نتایج اشاره دارد، مانند اینکه چگونه در سازمان در مورد پرداخت ها یا ارتقاها تصمیم گیری می شود. عدالت تعاملی نیز بر ادراک افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی که در طول انجام رویه های سازمانی اتفاق می افتد، اشاره دارد (Chelladurai, 2006).

رهبران امروزی ملزم به اتخاذ تصمیماتی هستند که تأثیری فراتر از تأثیرات مورد نظر آنها دارد. اگر رهبر تصمیمی اتخاذ کند که تأثیر نامطلوبی داشته باشد، ممکن است کارکنان احساس کنند نتایج ناعادلانه است و این مسئله به نتایج ناخواسته ای از جمله روحیه ضعیف، جا به جایی زیاد و کاهش بهره وری منجر خواهد شد (شیخی نژاد، ۱۳۸۶). پیشرفت های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبر می دانست، به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توانمند سازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می کنند، تغییر یافته است (آغاز، ۱۳۸۴).

رهبران تحول آفرین توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت کرده و برای تحریک انگیزه های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می کنند (Bass, 1999).

بس و اولیو معتقدند که رهبری تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر علایق کارکنانش را توسعه بخشد، آنها را برای پذیرش ماموریت گروه آگاه کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزاند (Stone, 2004).

براساس نظریه بس و اولیو (۱۹۹۰) که توسعه یافته نظریه برنز است، رهبری تحول آفرین از چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تشکیل شده است. بعد نفوذ آرمانی

موجب می شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند . در انگیزه الهام بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده ها به تأثیرگذاری و به حرکت درآوردن ذهن پیروان خود می پردازد . قوی بودن رهبر در بعد ترغیب ذهنی، سبب می شود که او به همکاران خود کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه های نو فکر کنند و به ارائه راه حل های جدید بپردازند. بعد ملاحظات فردی زمانی به وقوع می پیوندد که رهبر دارای جهت گیری توسعه ای (توانمندسازی) درباره پیروان خود باشد و به تک تک آنها به عنوان هویت های مستقل توجه کند (Horwitz, 2008).

ادبیات تحقیق

رهبری تحول آفرین

فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (Hater, 1988).

ابعاد رهبری تحول آفرین:

۱- نفوذ آرمانی

عامل اول «کاریزما» یا نفوذ آرمانی نامیده می شود و رهبرانی را توصیف می کند که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند . پیروان توسط این رهبران شناخته می شوند و می خواهند با آنها رقابت کنند . این رهبران معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و کارهای درست انجام می دهند . آنها عمیقاً مورد احترام پیروان هستند و قابل اعتماد می باشند. آنها به پیروان بینش و حس رسالت می دهند. در اصل، عامل کاریزما افرادی را توصیف می کند که خاص هستند و دیگران را ترغیب به پیروی از چشم اندازهایشان می کنند . چنانچه یک رهبری تحول آفرین باشد، کاریزمای نفوذ آرمانی آن بینش ساز و مطمئن بوده و استانداردهای بالایی برای رقابت ایجاد می کند. سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال میدهد . آن نفوذ آرمانی باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (همان).

۲- ترغیب ذهنی

برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (همان).

۳- انگیزه الهام بخش

برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زبردستان صورت می پذیرد. تأکید انگیزه الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (همان).

۴- ملاحظات فردی

توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری تجربیات. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (همان).

عدالت سازمانی

در سازمان ها، عدالت درباره قوانین و ارزش های حاکم بر چگونگی توزیع نتیجه (به طور مثال پاداش یا تنبیه) روش هایی که برای توزیع چنین تصمیماتی اتخاذ می شود (و همچنین سایر انواع تصمیمات) و چگونگی رفتار با کارکنان می باشد (افجهء، ۱۳۸۰).

ابعاد عدالت سازمانی:

۱- عدالت رویه ای

عدالت رویه ای را به عنوان حالتی تعریف می کنند که در آن فرآیند تصمیم گیری به صورت منصفانه داوری شود. پس از تحقیقات فراوان سه معیار شناسایی شده توسط کیم و مابورن (۱۹۹۷) بیشترین تأثیر را بر عدالت رویه ای دارند که عبارتند از:

الف - درگیر شدن: مشارکت فعال در فرایند تصمیم گیری.

ب - توضیح: فرد درگیر و متأثر بایستی نسبت به علت اتخاذ تصمیم نهایی متقاعد و توجیه شود که چرا ایده و نقش آنها در تصمیم نهایی، ملحوظ یا رد شده است.

ج - وضوح انتظارات: مستلزم این است که قبل، بعد و حین اتخاذ تصمیم بایستی شناخت و درک کاملی از آنچه که از افراد انتظار می رود و آنچه قوانین جدید حکم می کند، حاصل شود.

این سه مؤلفه، معیارهایی هستند که در نهایت منجر به قضاوت در مورد منصفانه بودن فرایند تصمیم گیری از دیدگاه افراد می شود (افجهء، ۱۳۸۰).

۲- عدالت توزیعی

عدالت توزیعی عبارت است از انصاف مشاهده شده در نتایج منابع یا تخصیص هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است. زمانی که مردم در مورد عدالت توزیعی قضاوت می کنند، در حال ارزشیابی این امر هستند که آیا نتیجه به دست آمده از فعالیت ها مناسب، منصفانه، اخلاقی و پسندیده است یا خیر. عدالت توزیعی معادل اصل جبران خدمات کارکنان است که بیان می دارد در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه پرداخت شود و مبلغ پرداختی باید تا حد امکان از نظر کارکنان و کارفرمایان منصفانه تلقی شود (همان).

۳- عدالت تعاملی

عدالت تعاملی به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می شود باز می گردد. در واقع عدالت تعاملی شامل توضیحات یا گزارش های اجتماعی می شود. توضیحات به مخاطبان می گوید چرا برخی اتفاقات ناگوار یا ناخوشایند روی می دهد. افراد زمانی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند، بسیار باگذشت ترند تا در زمان عدم بیان حقایق (همان).

پیشینه تحقیق

جویک و اندرسون (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «آگاهی و تأثیر شبکه های رهبران تحول آفرین» بیان داشتند: یکی از دلایلی که رهبری تحول آفرین به شکل مؤثرتری صورت می گیرد این است که هم رهبران و هم کارمندان مستقیم شان از سرمایه اجتماعی وسیع تری برخوردارند. در این تحقیق بیان شده که ممکن است سرمایه اجتماعی گسترده تر از نتایج رفتارهای رهبری تحول آفرین باشد.

در مطالعه دیگری که توسط ون هسین چانگ (۲۰۰۷) درباره ارتباطات میان سبک رهبری، همبستگی تیم، اثر جمعی، عدالت سازمانی و سرمایه سازمانی انجام شده، نتایج زیر به دست آمده است:

رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، و سرمایه اجتماعی دارد. عدالت سازمانی کاملاً به صورت متغیر میانجی بر روابط بین رهبری تحول آفرین و سرمایه انسانی تأثیر دارد. عدالت سازمانی، به عنوان متغیر میانجی، تا حدودی بر روابط میان رهبری تحول آفرین، سرمایه ساختاری، و سرمایه اجتماعی تأثیر دارد.

موغلی (۱۳۸۲) در پژوهشی در سازمان های اداری موفق ایران، دریافت که ابعاد انگیزه الهام بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران قابل پذیرش اند.

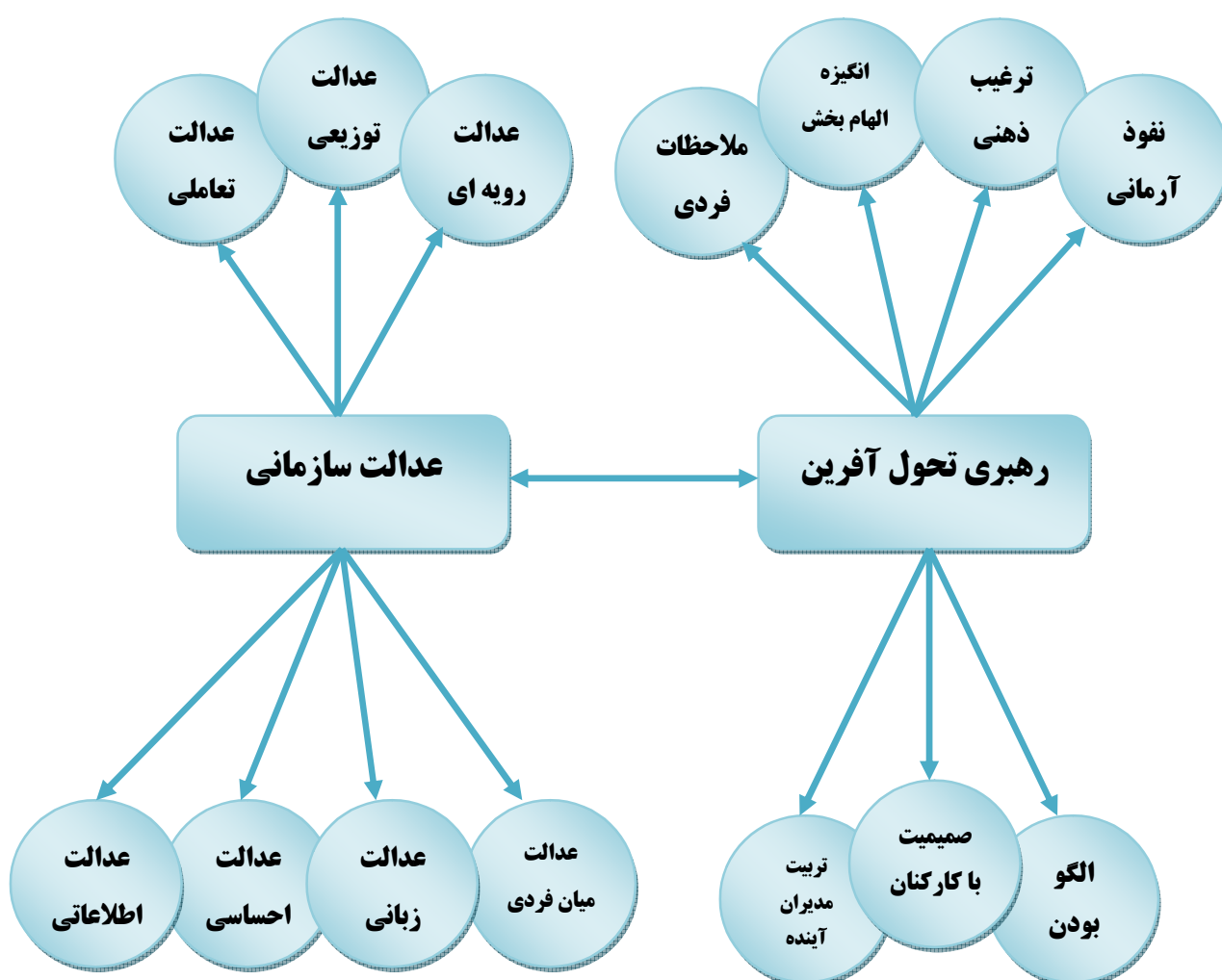
نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۸۴) در تحقیقی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که اغلب رؤسای مورد بررسی در بعدهای نفوذ آرمانی و انگیزه الهام بخش (از ابعاد تحول آفرین) امتیاز بالا، اما در بعد ملاحظه فردی امتیاز پایین کسب کردند. امتیاز بیشتر رؤسای مورد بررسی در سبک رهبری تحول آفرین پایین و متوسط گزارش شد. یافته های پژوهشی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی را در میان رؤسای دانشگاه های مورد بررسی نشان داد.

چالشتری و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود به بررسی رابطه سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی پرداخته اند. نتایج تحقیق ایشان حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول آفرین مدیران و ادراک کارشناسان از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی است. همچنین پژوهش ایشان نشان داد که سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی رابطه معنی داری با عدالت سازمانی دارند. علاوه بر این رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قوی تری برای عدالت سازمانی است.

نقوی و میری (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی با تأکید بر عدالت سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که عدالت سازمانی در تبیین نقش رهبری تحول آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی مؤثر است. در تحقیق ایشان تمام متغیرهای مورد مطالعه، هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق عدالت سازمانی به طور معنی داری بر سرمایه اجتماعی تأثیر می گذارند.

مدل مفهومی

با توجه به ادبیات تحقیق، مدل هایی که در بخش رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی ارائه شده است خوب هستند اما کمبود هایی دارند که در این بخش به معرفی و توضیح چند مورد می پردازیم.



رهبری تحول آفرین

ابعاد پیشنهادی رهبری تحول آفرین:

۱- صمیمیت با کارکنان

نشستن بر مسند ریاست، بسیار رضایت‌بخش است؛ چرا که به‌عنوان یک رئیس، شما پیشرو و هدایت‌کننده هستید و کارکنان پیرو شما هستند. اما شاید برای شما هم پیش آمده که دلتان بخواهد کارکنان خود را به یک قهوه دعوت کنید و آزادانه و بدون رعایت قید و بندهای اداری، با یکدیگر بگویید و بخندید و پشت سر دیگران حرف بزنید. اما آیا اقداماتی از این دست در شأن رئیس یک سازمان است؟ ریاست مزایای فراوانی دارد اما یکی از چالش‌های عمده‌ای که مدیران با آن روبه‌رو هستند، تعیین حد و مرزها و روابط دوستانه با کارمندان است. هرچند هیچ قانون تدوین‌شده‌ای شما را از دوستی با کارکنان منع نکرده اما اگر قصد دارید با کارمندان خود صمیمی شوید، بهتر است این نکته را در نظر داشته باشید:

تمامی مدیران برخوردار از دوستانه‌ای ندارند و تا حدی بر کار تمرکز دارند و از روابط اجتماعی غافل می‌شوند. مدیرانی که واقعا به نیروی کار خود اهمیت می‌دهند و برای برقراری ارتباط اولیه تاثیر گذار تلاش می‌کنند، موفق تر خواهند بود.

۲- الگو بودن

یکی دیگر از روش‌های مطمئن جهت رهبری تحول آفرین و تاثیرگذاری خوب و فراموش نشدنی، الگو بودن است. عده‌ای از مدیران به جای درگیری با کار فقط نظاره‌گر هستند که اگر از نظر رفتاری الگو باشند شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌کنند که کارمندان به آنها بیشتر به‌دلیل توانایی‌ها و انرژی‌های مثبت احترام می‌گذارند تا عنوان شغلی. نکته‌ای که همواره باید به خاطر سپرد: هرگز دیگران را به انجام کارهایی که شخصا انجام نداده‌اید، توصیه نکنید.

۳- تربیت مدیران آینده

مدیران هرگز به صورت دائمی بر مسند ریاست قرار ندارند حتی اگر در کار خود بهترین باشند و با نتایج عالی به اهداف سازمان برسند و رتبه سازمان خود را بالا ببرند بالاخره یک روز بازنشست می شوند و یا به دلایل مختلف مانند مرگ، استعفا و... سازمان را ترک می کنند. اما نکته مهم اینجاست که یک مدیر باید بتواند در دوره ریاست خود مدیر یا مدیرانی را تربیت کند تا بعد از خود بتواند سازمان را رهبری کند و رهبری تحول آفرین مدیر قبلی را ادامه دهد.

عدالت سازمانی

ابعاد پیشنهادی عدالت سازمانی:

۱- عدالت میان فردی

در این مبحث از عدالت سازمانی مدیر باید عدالت میان افراد را برقرار سازد تا تفرقه بین کارکنان ایجاد نشود و سازمان بتواند با همکاری و هماهنگی تمام نیروهای خود رو به جلو حرکت کند.

۲- عدالت زبانی

زبان به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، با ساخت و نظام ارزش‌های جامعه ارتباط تنگاتنگی دارد؛ ارتباطی کاملاً تعاملی و دوسویه؛ به این صورت که هم زبان بر ساخت اجتماعی تأثیر دارد و هم ساخت و بافت اجتماعی و محیط پیرامون افراد بر زبان آن‌ها تأثیر می‌گذارد. حتی در برخی موارد ممکن است تفاوت‌های زبانی به تفاوت‌های ادراکی از جهان منجر شود. در رویکرد عدالت زبانی، بنیادهای عدالت بر ساخت زبان، توسعه و تقویت توانمندی‌های زبان‌شناختی آحاد جامعه بنا نهاده می‌شود. بنابراین، بر به‌کارگیری کلمات و واژگان و

زبان عدالت محور، به‌عنوان نخستین گام در رسیدن به جامعه عدل، تأکید می‌شود و استفاده از واژگان تحقیرآمیز که با هدف برجسته سازی نقایص افراد یا القای نفوذ و قدرت به‌کار می‌روند منع می‌شود.

۳- عدالت احساسی

یکی از هنرهای مدیر رعایت کردن احساسات خود نسبت به افراد سازمان و کارکرد آنها می‌باشد. مدیر باید توانایی بروز دادن احساسات خود نسبت به کارکرد افراد سازمان را داشته باشد. باید بتواند به موقع افراد را تشویق و یا تنبیه کند و حس امید به کار و آینده و پیشرفت و توسعه را در درون افراد زنده نگه دارد.

۴- عدالت اطلاعاتی

امروزه که تمام مسیرهای دنیا از راه دیتا و اطلاعات گذر می‌کند حضور این نیاز در سازمان ملموس تر می‌شود. اما در پی آن مدیر باید این اطلاعات را دسته بندی کند و طوری در اختیار کارکنان قرار دهد که در حق هیچ یک از کارکنان ظلم نشود و همه بتوانند اطلاعاتی را که نیاز دارند در اختیار داشته باشند.

فرضیات

بر اساس اهداف مورد نظر این پژوهش، که در بخش قبل به آنها اشاره شد، فرضیات زیر مطرح می شوند که در ادامه پروسه تحقیق، پس از تجزیه و تحلیل داده ها، تأیید یا رد خواهند شد.

۱- بین نفوذ آرمانی و ادراک عدالت از سوی کارکنان رابطه وجود دارد.

۲- میان انگیزه الهام بخش و ادراک عدالت از سوی کارکنان رابطه وجود دارد.

۳- بین ترغیب ذهنی و ادراک عدالت از سوی کارکنان رابطه وجود دارد.

۴- میان ملاحظات فردی و ادراک عدالت از سوی کارکنان رابطه وجود دارد.

نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، بیشتر مدیران در ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بهتر بودند و تنها در بعد انگیزه الهام بخش، مدیران جایگاه پایینی داشته اند. بررسی متغیر «عدالت» نیز نشان می دهد که کارکنان برداشت نسبتاً مطلوبی از عدالت دارند.

پس از بررسی و آزمون فرضیات، با تأیید سه فرضیه، مشاهده شد که بین متغیرهای «نفوذ آرمانی»، «ترغیب ذهنی» و «ملاحظات فردی» با متغیر «ادراک کارکنان از عدالت» رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هرچه مدیران از نظر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی قوی تر باشند، برداشت مطلوب تری از عدالت برای کارکنان به وجود می آید.

نتایج نشان داد که مؤلفه «ملاحظات فردی» بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی دارد. به عبارت دیگر از میان ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین «ملاحظات فردی» بیش از سایر متغیرها، ادراک عدالت از سوی کارکنان را افزایش می دهد. مؤلفه «ترغیب ذهنی» نیز، پس از ملاحظات فردی بیش از سایر متغیرها، موجب افزایش ادراک کارکنان از عدالت می شود. مؤلفه «انگیزه الهام بخش» از میان ابعاد رهبری تحول آفرین کم ترین اثر را بر عدالت سازمانی داشته است.

به عبارت دیگر اگر مدیران به تفاوت های فردی کارکنان خود توجه کنند، با تک تک آنها ارتباط داشته باشند و برای کسب تجربه مسئولیت هایی به آنها واگذار کنند (تقویت مؤلفه ملاحظات فردی) و از سوی دیگر چالشی را برای کارکنان خود ایجاد کنند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند تفکر و تلاش نمایند (تقویت مؤلفه ترغیب ذهنی)، همچنین بتوانند به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای کارکنان خود باشند (تقویت مؤلفه نفوذ آرمانی)، در نتیجه می توانند بیشترین تأثیر را بر ادراک کارکنانشان از عدالت سازمانی داشته باشند.

پیشنهادات

بدین منظور می توان برای افزایش ادراک کارکنان از عدالت موارد زیر را در سازمان ها در نظر گرفت:

- تحریک پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها.

- بررسی مبانی مهندسی مجدد.

- توانایی های پیروان در یک فرایند منظم رشد و توسعه یابد. قابلیت و توانایی در درجه اول در محدوده انجام وظایف شغلی است و در حد وسیع آن قابلیت فکری و توانایی کلی در اداره امور زندگی حرفه ای و اجتماعی را شامل می شود.

- در سازمان کارکنان با سطح عملکرد بالاتر بایستی از آزادی عمل و فرصت بیشتری برای مشارکت در تصمیم گیری برخوردار باشند.

- همه تصمیمات شغلی به طور یکسان درباره کارکنانی که تحت تأثیر این تصمیمات قرار می گیرند اجرا گردد.

- مدیران سازمان در مورد نحوه اجرای تصمیمات متخذه به کارکنان بازخورد کافی و به موقع ارائه دهند.

منابع

- ۱- آغاز، عسل. (۱۳۸۴) "بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲- افجه، سیدعلی اکبر. (۱۳۸۰) مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۳- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۲) "طراحی سیستم خط مشی گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی"، بر مبنای مدل حکومت حق مداری علوی در نهج البلاغه، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۴- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۷۸) رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۵- سید نقوی، میر علی و محبوبه میری. (۱۳۹۰) "نقش رهبری تحول آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی با تأکید بر عدالت سازمانی"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۵، ۲۸ - ۹.
- ۶- شیخی نژاد، فاطمه. (۱۳۸۶) "عدالت سازمانی و تصمیم گیری"، فصلنامه احیاء، ۲۲، ۱۷ - ۱۴.
- ۷- فائز، کوکب و همکاران، (۱۳۹۰) مفهوم شناسی تطبیقی عدالت زبانی، مقاله، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۸- مرادی چالشتی، محمدرضا و همکاران. (۱۳۸۸) "رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، مدیریت ورزشی، ۲، ۹۶ - ۷۳.

۹- موعلی، علی رضا. (۱۳۸۲) "طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران"، دانش مدیریت، ۶۲، ۱۰۰ - ۷۷.

۱۰- نورشاهی، نسرين و محمد یمنی دوزی سرخابی. (۱۳۸۴) "بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۱، ۱۷.

۱۱- هنری، حبیب. (۱۳۸۲) "طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون های ورزشی منتخب و کمیته المپیک"، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

12- Bass, B.M., Steidlmeier, P., (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior". *Leadership Quarterly*, 10, PP: 181

13- Bass, B.M., Alivia, B.J. (1985). "MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form , rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short , 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,

14- Chelladurai, P., (2006). "Human resource management in sport & recreation". 2th edition, Human Kinetics, USA.

15- Eberlin, Richard, & Tatum, B Charles. (2005). "Organizational justice and decision making". *Management Decision*, 43(7): PP: 1040-1048

16- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). "Organizational justice and human resource management". Thousand Oaks, CA: Sage.

17- Hater, Bass (1988), "Superiors evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, PP. 695-702

- 18- Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Dram, P.; Brandt, M. L.; Brunnicardi, F Ch. And Awad, S.S. (2008). “Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums”, *Journal of Surgical Research*, 148, 1, PP: 49-59
- 19- Joyce E. Bono; Marc H. Anderson (2005), “The Advice and Influence Networks of Transformational Leaders”, *Journal of Applied Psychology*, vol .90, no. 6, pp. 1306-1314.
- 20- Niehoff, P., Moorman, R.H., (1993). “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”. *Academy of Management Journal*, 36, PP: 527-556.
- 21- Stone, A. G.; Russell R.F., Patterson, K., (2004). “Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3/4), PP:349-361.
- 22- Wen-Hsien Chuang (2007), “A study on the relationship among leadership style, team cohesion, collective efficacy, organizational justice, and organizational capital – A case study of CSBC Coporation”, Taiwan.