Archive of SID

مدیریت ورزشی _ پاییز ۱۳۸۸
شمارهٔ ۲ـ ص ص : ۹۶- ۷۳
تاریخ دریافت : ۱۸ /۰۶/ ۸۷
تاریخ تصویب : ۲۸ /۰۷/ ۸۷

رابطهٔ سبک های رهبری تحول آفرین _ تبادلی با عدالت سازمانی و ارائهٔ مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

محمدرضا مرادی چالشتری[۱] _ مهرزاد حمیدی _ سیدنصرا... سجادی _ انوشیروان کاظم نژاد _ اکرم جعفری _ جواد مرادی چالشتری

استادیار دانشگاه شهر کرد، استادیار دانشگاه تهران ، استادیار دانشگاه تهران ، استاد دانشگاه تربیت مدرس ، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر کرد، کارشناس ارشد تربیت بدنی

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطهٔ سبک های رهبری تحول آفرین _ تبادلی و عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی است و اینکه به طور ویژه کدام یک از ابعاد این سبک ها ادراک عدالت از سوی کارکنان را افزایش می دهد. جامعهٔ آماری پژوهش کلیهٔ کارشناسان (۲۸۷ نفر) ستاد مرکزی سازمان تربیت بدنی بودند که پس از توزیع پرسشنامه بین آنها، ۲۲۰ پرسشنامه قابل استفاده بود که همین تعداد به عنوان نمونهٔ پژوهش در نظر گرفته شدند. برای جمع آوری داده ها، پس از تعیین روایی و پایایی، از پرسشنامه های چند عاملی رهبری (باس و آلیو، ۲۰۰۰) و عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳) استفاده شد. نتایج حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول آفرین مدیران و ادراک کارشناسان از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که سبک های رهبری تحول آفرین – تبادلی رابطهٔ معنی داری با عدالت سازمانی دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که رهبری تحول آفرین پیش بینی کنندهٔ قوی تری برای عدالت سازمانی است. در نهایت، مدل ارائه شده با استفاده از روش تحلیل مسیر نیز ابعادی از دو سبک را که بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی دارند، نشان داد. با توجه به همبستگی بیشتر و اینکه رهبری تحول آفرین پیش بینی کنندهٔ قوی تری برای عدالت سازمانی است، به مدیران سازمان تربیت بدنی توصیه می شود در ادارهٔ امور و مدیریت منابع انسانی از این شیوهٔ رهبری استفاده کنند.

واژه های کلیدی

رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی، عدالت سازمانی، سازمان تربیت بدنی.

۱- نویسندهٔ مسئول : تلفن : ۰۹۱۳۱۸۱۳۲۹۳ Email :Moradi.mr@gmail.com

www.SID.ir

Archive of SID

مقدمه

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 غیرقابل انکار است (۱۱). درنظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمدهٔ 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 برعملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود (۳).

عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است . استمرار حضور افراد در گروه ها به نحوهٔ 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 توسعهٔ آن خواهند داشت (۴).

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 (۲). امروزه، توجه بسیاری به عدالت به عنوان ساختار مهم و زمینهٔ تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانهٔ 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 (۱۷).

رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می دهد و تلاش های داوطلبانهٔ آنان را برای نیل به اهداف دو چندان می کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (۱۸). براساس نتایج تحقیقات، به نظر می رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین کنندهٔ پیامدهای شغلی، همچون رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است (۲۶، ۲۲، ۲۴).

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 کنندهٔ نتایج اشاره دارد، مانند اینکه چگونه در

www.SID.ir

Archive of SID

سازمان در مورد پرداخته 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(۱۵).

رهبران امروزی ملزم به اتخاذ تصمیماتی هستند که تاثیری فراتر از تاثیرات مورد نظر آنها دارد. اگر رهبر تصمیمی اتخاذ کند که تاثیر نامطلوبی داشته باشد، ممکن است کارکنان احساس کنند نتایج ناعادلانه است و این مسئله به نتایج ناخواسته‌ای از جمله روحیهٔ ضعیف، جا به جایی زیاد و کاهش بهره‌وری منجر خواهد شد (۷).

پیشرفت های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه‌های 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 (۱).

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(۱۲). باس و آولیو[1] (۱۹۹۸) 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 (۲۸).

رهبری تبادلی شامل مبادلهٔ محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری ای توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. بر خلاف رهبری تبادلی، رهبری تحول آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است (۲۹).

براساس نظریهٔ باس و آولیو (۱۹۹۰) که توسعه یافتهٔ نظریهٔ برنز[2] (۱۹۷۸) است، رهبری تحول آفرین از چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تشکیل شده است. بعد نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، موجب می شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. در انگیزش الهام بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائهٔ ایده ها به تاثیرگذاری و به حرکت در آوردن ذهن پیروان خود می پردازد. قوی بودن رهبر در بعد ترغیب ذهنی، سبب می شود که او به همکاران خود

1 - Bass & Avolio
2 - Burns

www.SID.ir

Archive of SID

کمک کند تا دربارهٔ مسائل قدیمی به شیوه های نو فکر کنند و به ارائهٔ راه حل های جدید بپردازند. بعد ملاحظات فردی زمانی به وقوع می پیوندد که رهبر دارای جهت گیری توسعه ای (توانمندسازی) دربارهٔ پیروان خود باشد و به تک تک آنها به عنوان هویت های مستقل توجه کند (۱۹). ابعاد رهبری تبادلی عبارتند از پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل. در بعد پاداش مشروط تکیه بر رابطهٔ بده بستانی میان رهبر و پیرو است، نوعی مبادله که بیشتر به جنبه های مادی بر می گردد. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، رهبر تنها در زمان بروز مشکل وارد عمل می شود و تا مسائل حاد و وخیم نشود، دست به کاری نمی زند. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال، توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است (۱۹).

دی کرامر و ون دیک[1] (۲۰۰۷) معتقدند رعایت انصاف در تصمیمات و رویه های سازمانی موجب می شود کارکنان ادراکات مثبتی به سازمان و مدیران خود داشته باشند، این ادراکات زیربنایی برای رهبری تحول آفرین است (۱۶).

اگر چه چندین فراتحلیل، رابطهٔ مثبتی، هم بین رهبری تحول آفرین و هم رهبری تبادلی با عملکرد پیروان نشان داده ولی این سؤال همچنان بدون پاسخ مانده است که چه ساز و کاری موجب افزایش عملکرد کارکنان، با استفاده از این سبک‌های رهبری می شود (۲۰). در این تحقیق فرض می شود ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از ساز و کارهای اثرگذار در این زمینه است.

در سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیهٔ ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه ای تاثیرگذار است و عملکرد آن زمینه ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش است. در زمینهٔ عوامل مرتبط با عملکرد آن پژوهش های بیشتری صورت گیرد . با توجه به آنکه متغیرهای یاد شده از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان هاست و با توجه به عدم انجام پژوهش در این زمینه در سازمان تربیت بدنی، در این پژوهش این سؤال مطرح می شود که با توجه به اهمیت سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی و رعایت عدالت از سازمان ها، مدیران سازمان تربیت بدنی از چه سبک رهبری باید استفاده کنند تا کارکنانشان ادراک بهتری از وضعیت عدالت در این سازمان داشته باشند و اینکه به طور ویژه کدام یک از ابعاد این سبک ها ادراک عدالت از سوی کارکنان را افزایش می دهد.

1 - De Cremer & Van Dijke

www.SID.ir

Archive of SID

موغلی (۱۳۸۲) در پژوهشی در سازمان های اداری موفق ایران، دریافت که ابعاد انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظهٔ فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران قابل پذیرش اند (۹).

قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه های تربیت بدنی دانشگاه ها پرداخت و نشان داد که مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی به لحاظ تحول آفرینی و خلاقیت در حد متوسطی هستند. همچنین نشان داده شد که رهبری تحول آفرین با خلاقیت رابطه دارد و به کمک آن می توان خلاقیت کارکنان را پیش بینی کرد (۸).

نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۸۴) در تحقیقی رابطهٔ 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 انگیزش الهام بخش (از ابعاد تحول آفرین) امتیاز بالا، اما در بعد ملاحظهٔ فردی امتیاز پایین کسب کردند. امتیاز بیشتر رؤسای مورد بررسی در سبک رهبری تحول آفرین پایین و متوسط در سبک رهبری تبادلی متوسط گزارش شد. یافته های پژوهشی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظهٔ فردی و ترغیب ذهنی را در میان رؤسای دانشگاه‌های مورد بررسی نشان داد (۱۰).

خداداد کاشی (۱۳۸۵) در بررسی ارتباط بین سبک های رهبری (تحول گرا، عمل گرا و بدون رهبری) و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران نشان داد که در بین سبک‌های رهبری، رهبری تحول گرا با میانگین (۱/۷۲ کمترین رتبه را به دست آورد. همچنین نشان داده شد که بین تعالی سازمانی و سبک های رهبری مورد بررسی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. ولی مدیران دانشکده‌هایی که از رهبری تحول گرا استفاده کرده بودند، در بیشتر عناصر تعادلی سازمانی نمره های بهتری به دست آوردند (۵).

شکرکن و نعامی (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان بررسی روابط ساده و چندگانهٔ عدالت سازمانی با خشنودی شغلی، ضمن تایید پایایی و روایی پرسشنامهٔ عدالت سازمانی، نشان دادند که سه بعد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و تعاملی) با ابعاد مختلف خشنودی شغلی رابطه دارد (۶).

www.SID.ir

Archive of SID

انگونی و همکاران[1] (۲۰۰۶) در پژوهشی، تاثیر رهبری تحول آفرین و تبادلی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول آفرین تاثیری قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد اگر چه رهبری تبادلی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است، ولی نسبت به رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده ضعیف تری برای این متغیرهاست (۲۵).

مطالعهٔ ادبیات تحقیق نشان می دهد که سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با برخی نگرش ها و رفتارهای شغلی کارکنان مانند تعهد سازمانی و خشنودی شغلی ارتباط دارد. با این حال در کمتر تحقیقی ارتباط این دو سبک با عدالت سازمانی بررسی شده است. مطالعات میدانی محقق نیز از وضعیت عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی حاکی از عدم رضایت کارکنان بوده است. ازاین رو، محقق در مرور پیشینهٔ تحقیق در پی یافتن عوامل مرتبط با عدالت سازمانی و پیشایندهای آن، به سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی رسید. از سوی دیگر، به عقیدهٔ پیلای[2] و همکاران (۱۹۹۹)، مدیران و پژوهشگران نمی توانند به سادگی فرض کنند که رفتارها و سبک های اثربخش رهبری از فرهنگی به فرهنگ‌های دیگر قابل انتقال هستند (۲۷). ازاین رو، در این پژوهش علاوه بر بررسی وضعیت این دو سبک رهبری در یک سازمان ورزشی، ارتباط آن با عدالت سازمانی بررسی شد.

روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش توصیفی همبستگی است. جامعهٔ آماری این تحقیق، کارشناسان حوزهٔ ستادی سازمان تربیت‌بدنی کشور بودند. به تعداد جامعهٔ آماری، ۲۸۷ پرسشنامه در اختیار کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی قرار گرفت، ولی پس از جمع آوری پرسشنامه ها ۲۲۰ مورد قابل استفاده بود و همین تعداد به عنوان نمونهٔ آماری پژوهش در نظر گرفته شد.

1 - Nguni et al
2 - Pillai

www.SID.ir

Archive of SID

ابزار و روش جمع آوری داده ها

۱_ پرسشنامهٔ اطلاعات فردی شامل مشخصات فردی که بر اساس نیاز تحقیق داده های مربوط به جنسیت، سن، وضعیت تأهل ، مدرک تحصیلی و سابقهٔ خدمت آزمودنی ها جمع آوری شد.

۲_ پرسشنامهٔ چند عاملی رهبری[1] (MLQ) : این پرسشنامه توسط باس و آولیو (۱۹۹۴) تهیه شده و تا کنون چندین بار ویرایش شده است. در این پژوهش از ویرایش دوم آن (۲۰۰۰) استفاده شد (۱۴). پرسشنامهٔ ۳۶ سؤالی چند عاملی رهبری با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سبک رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله، پاسخ دهندگان را در موقعیتی قرار می دهد تا گویه ای را که به واقعیت نزدیک تر است، انتخاب کنند. گویه های این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت، ارزشگذاری می شود.

۳_ پرسشنامهٔ عدالت سازمانی[2] (JS) : این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) تهیه شده و شامل ۲۰ سؤال است که به وسیلهٔ آن سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی) سنجش می شود. گویه ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت ارزشگذاری می شود (۲۶).

روایی و پایایی پرسشنامه ها

برای اطمینان از روایی پرسشنامه ها، بعد از تدوین آنها از نظرها و راهنمایی های ۱۰ تن از استادان صاحب نظر در علم مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شد و دیدگاه های آنها در پرسشنامهٔ نهایی لحاظ شد.

برای اطمینان از پایایی در مطالعهٔ مقدماتی پرسشنامه ها بین ۳۰ نفر از جامعهٔ آماری توزیع و پس از تکمیل، جمع آوری شد و به فاصلهٔ ۱۵ روز، دوباره در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت. همبستگی میان امتیازهای پرسشنامه ها، محاسبه و ضریب بازآزمایی برای پرسشنامهٔ چند عاملی رهبری ۰/۷۲۱ و پرسشنامهٔ عدالت سازمانی ۰/۷۸۵ به دست آمد. همچنین ضریب پایایی درونی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامهٔ چندعاملی رهبری ۰/۹۰ و پرسشنامهٔ عدالت سازمانی ۰/۸۴۵ به دست آمد. ضرایب پایایی درونی برای ابعاد رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی و عدالت سازمانی در جداول ۱ و ۲ آورده شده است.

1 - Multifactor Leadership Questionnaire
2 - Justice Scale

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۱_ ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسشنامهٔ چندعاملی رهبری

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی (رفتار)	۰/۸۴۷
	نفوذ آرمانی (صفات)	۰/۶۹۵
	ترغیب ذهنی	۰/۷۹۷
	ملاحظات فردی	۰/۷۲۴
	انگیزش الهام بخش	۰/۸۲۱
ابعاد رهبری تبادلی	پاداش مشروط	۰/۷۸۱
	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۷۵۲
	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۷۱۶

جدول ۲_ ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسشنامهٔ عدالت سازمانی

ابعاد عدالت سازمانی	آلفای کرونباخ
عدالت توزیعی	۰/۷۱۰
عدالت رویه ای	۰/۷۵۶
عدالت تعاملی	۰/۸۷۲

روش های آماری

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی شامل کالموگروف – اسمیرنوف (آزمون طبیعی بودن توزیع داده ها)، همبستگی پیرسون (بررسی ارتباط متغیرها)، رگرسیون چندگانه (پیش بینی متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش بین) و تحلیل مسیر (بررسی آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای برونزا و درونزا) استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل های مذکور با استفاده از نرم افزار SPSS 15 انجام شد.

www.SID.ir

Archive of SID

نتایج و یافته های تحقیق

اطلاعات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی افراد مورد بررسی به شرح زیر است :

از مجموع ۲۲۰ فرد مورد بررسی با میانگین سنی ۶/۵۲±۳۶/۴۸ ، ۱۲۸ نفر (۵۸/۲ درصد) مرد با میانگین سنی ۶/۷۱±۳۶/۷۹ و ۹۲ نفر (۴۱/۸ درصد) زن با میانگین سنی ۶/۲۵±۳۶/۰۵ بودند که ۷۸/۶ درصد این افراد متاهل و ۲۱/۴ درصد آنها مجرد بودند. ۶۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و تنها ۱۰ درصد آنها بیشتر از ۲۰ سال سابقهٔ خدمت داشتند. ۶۱/۸۵ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۵/۵ درصد افراد در رشتهٔ تربیت بدنی و ۳۴/۵ درصد، در دیگر رشته ها تحصیل کرده بودند. ۱۴/۵ درصد افراد قراردادی، ۱۶/۴ درصد پیمانی و ۶۹/۱ درصد به صورت رسمی در استخدام سازمان تربیت بدنی بودند.

توصیف آماری متغیرهای تحقیق

رهبری تحول آفرین : براساس جدول ۳، میانگین نمرهٔ رهبری تحول آفرین در سازمان تربیت بدنی ۲/۵۴ با انحراف معیار ۰/۸۱ بود. میانگین و انحراف معیار ابعاد رهبری تحول آفرین در جدول ۳ ارائه شده است .

جدول ۳ _ توصیف آماری رهبری تحول آفرین در نمونهٔ مورد بررسی

شاخص ها / متغیرها	N	M	SD
نفوذ آرمانی صفات	۲۲۰	۲/۴۶	۰/۷۳
نفوذ آرمانی رفتار	۲۲۰	۲/۴۴	۰/۸۰
انگیزش الهام بخش	۲۲۰	۲/۲۶	۰/۸۶
ترغیب ذهنی	۲۲۰	۱/۹۱	۰/۹۳
ملاحظات فردی	۲۲۰	۲/۳۲	۰/۵۶
رهبری تحول آفرین	۲۲۰	۲/۵۴	۰/۸۱

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۴_ توصیف آماری رهبری تبادلی در نمونهٔ مورد بررسی

شاخص ها / متغیرها	N	M	SD
پاداش مشروط	۲۲۰	۲/۱۰	۰/۸۰
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۲۲۰	۲/۱۰	۰/۹۷
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۲۲۰	۲/۱۱	۰/۸۱
رهبری تبادلی	۲۲۰	۲/۱۰	۰/۹۳

رهبری تبادلی : بر اساس جدول ۴، میانگین نمرهٔ رهبری تبادلی در سازمان تربیت بدنی ۲/۵۴ با انحراف معیار ۰/۸۱ بود. میانگین و انحراف ابعاد رهبری تبادلی در جدول ۴ آورده شده است.

عدالت سازمانی : بر اساس جدول ۵، میانگین نمرهٔ عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی ۲/۶۹ با انحراف معیار ۰/۴۴ بود. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه های عدالت سازمانی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵_ توصیف آماری عدالت سازمانی در نمونهٔ مورد بررسی

شاخص ها / متغیرها	N	M	SD
عدالت توزیعی	۲۲۰	۲/۴۸	۰/۶۱
عدالت رویه ای	۲۲۰	۲/۶۶	۰/۶۱
عدالت تعاملی	۲۲۰	۲/۹۴	۰/۶۷
عدالت سازمانی	۲۲۰	۲/۶۹	۰/۴۴

آزمون فرضیه های تحقیق

به منظور بررسی ارتباط بین سبک های رهبری تحول آفرین – تبادلی و عدالت سازمانی، از آزمون های همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. جدول ۶ ماتریس همبستگی بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با عدالت سازمانی را نشان می دهد. براساس اطلاعات جدول ۶، رابطهٔ مثبت و معنی‌داری بین نمرهٔ

www.SID.ir

Archive of SID

کل رهبری تحول‌آفرین و ابعاد نفوذ آرمانی رفتار و صفات، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی با عدالت سازمانی وجود دارد.

جدول ۶_ ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی

ضریب همبستگی پیرسون	عدالت توزیعی	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت سازمانی
نفوذ آرمانی رفتار	۰/۰۸۱	۰/۱۹۳**	۰/۳۲۷**	۰/۲۹۲**
نفوذ آرمانی صفات	۰/۲۴۲**	۰/۲۴۸**	۰/۲۲۷**	۰/۳۴۳**
انگیزش الهام بخش	۰/۲۰۷**	۰/۲۶۰**	۰/۳۸۸**	۰/۴۱۳**
ترغیب ذهنی	۰/۰۰۷	۰/۲۱۰**	۰/۱۷۱*	۰/۱۸۶**
ملاحظات فردی	۰/۲۵۶**	۰/۲۶۶**	۰/۳۲۲**	۰/۴۱۱**
رهبری تحول آفرین	۰/۲۳۳**	۰/۳۴۷**	۰/۴۲۷**	۰/۴۸۵**

P< ۰/۰۱ ** P< ۰/۰۵ *

براساس اطلاعات جدول ۷، رابطهٔ مثبت و معنی‌داری بین نمرهٔ کل رهبری تبادلی و مؤلفه‌های پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) با عدالت سازمانی وجود دارد، ولی ارتباطی معنی‌داری در مورد رابطهٔ مدیریت استثنا (فعال) با عدالت سازمانی مشاهده نشد.

جدول ۷_ ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری تبادلی و عدالت سازمانی

ضریب همبستگی پیرسون	عدالت توزیعی	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت سازمانی
پاداش مشروط	۰/۲۲۱**	۰/۱۸۸**	۰/۳۰۵**	۰/۳۴۵**
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۱۱۹	۰/۱۵۶*	۰/۱۵۲*	۰/۲۰۵
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۱۲۰	۰/۱۹۳**	۰/۲۷۸**	۰/۲۸۶**
رهبری تبادلی	۰/۲۰۶**	۰/۲۴۲**	۰/۳۲۶**	۰/۳۷۵**

P< ۰/۰۵ *

P< ۰/۰۱ **

نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۸) نشان می دهد که بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین با عدالت سازمانی رابطهٔ مستقیم و معنی داری (P< ۰/۰۰۱، r = ۰/۴۹۹) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 نشان

www.SID.ir

Archive of SID

می دهد که ۲۵ درصد واریانس عدالت سازمانی، مربوط به عوامل مذکور و ۷۵ درصد به عوامل خارج از مدل مربوط می شود.

جدول ۸_ نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R^2	P
ــــ	۲۲۰	۰/۴۹۹	%۲۵	۰/۰۰

نتایج رگرسیون چند متغیره (جدول ۹) نشان می‌دهد که مؤلفه های نفوذ آرمانی رفتار (P = ۰/۱۰۷، t=۱/۶۲)، نفوذ آرمانی صفات (P=۰/۰۱۱، t=۲/۵۵) ، انگیزش الهام بخش (P=۰/۰۱۹، t=۲/۳۵) ، ترغیب ذهنی (P=۰/۵۰۵، t=۰/۶۶۸) و ملاحظات فردی (P=۰/۰۲۲،t=۲/۳۰) ، واجد شرایط پیش بینی عدالت سازمانی هستند. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش بین نشان می‌دهد که بین نفوذ آرمانی رفتار (۰/۰۶) نفوذ آرمانی صفات (۰/۱۰)، انگیزش الهام بخش (۰/۱۰)، ترغیب ذهنی (۰/۰۲) و ملاحظات فردی (۰/۰۸) رابطهٔ مستقیم وجود دارد. ضریب معیاری بتا نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی کنندهٔ عدالت سازمانی به ترتیب انگیزش الهام بخش(۰/۱۸۶) ، ملاحظات فردی(۰/۱۷۷) ، نفوذ آرمانی صفات (۰/۱۷۳)، نفوذ آرمانی رفتار (۰/۱۱۱) و ترغیب ذهنی (۰/۰۴۲) هستند. ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می دهد که ارتباط عدالت سازمانی با نفوذ آرمانی صفات مستقل از دیگر متغیرها دارای بیشترین ارتباط و برابر با ۰/۱۷۲ بود.

جدول ۹ _ معادلهٔ رگرسیون متغیر پیش بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن با عدالت سازمانی

رگرسیون گام به گام	ضرایب غیرمعیاری		ضریب معیاری	T	P	همبستگی	
	B	Sd.Er	Beta			صفر مرتبه ای	سهمیه ای
(a) عرض از مبداء	۱/۸۳۴	۰/۱۲۶		۱۴/۵۸۲	۰/۰۰۰		
نفوذ آرمانی رفتار	۰/۰۶۰	۰/۰۳۷	۰/۱۱۱	۱/۶۲۰	۰/۱۰۷	۰/۲۹۲	۰/۱۱۰
نفوذ آرمانی صفات	۰/۱۰۴	۰/۰۴۱	۰/۱۷۳	۲/۵۵۶	۰/۰۱۱	۰/۳۴۳	۰/۱۷۲
انگیزش الهام بخش	۰/۱۰۱	۰/۰۴۳	۰/۱۸۶	۲/۳۵۷	۰/۰۱۹	۰/۴۱۳	۰/۱۵۹
ترغیب ذهنی	۰/۰۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۴۲	۰/۶۶۸	۰/۵۰۵	۰/۱۸۶	۰/۰۴۶
ملاحظات فردی	۰/۰۸۴	۰/۰۳۷	۰/۱۷۷	۲/۳۰۲	۰/۴۱۱	۰/۴۱۱	۰/۱۵۵

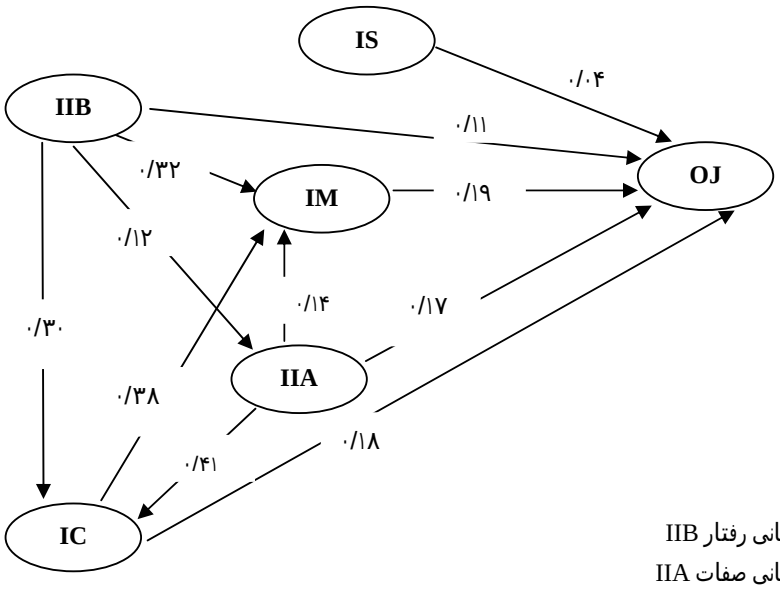
www.SID.ir

Archive of SID

بر این اساس، معادلهٔ رگرسیون عدالت سازمانی با توجه به متغیرهای پیش بین به صورت زیر است:

ملاحظات فردی (۰/۰۸۴) + انگیزش الهام بخش (۰/۱۰۱)+ نفوذ آرمانی (۰/۱۰۴)+ (۰/۰۶۰) +۱/۸۴ = عدالت سازمانی

تحلیل مسیر: با هدف بررسی روابط علّی میان متغیرها و تعیین مسیر پیش بینی عدالت سازمانی از راه مؤلفه های رهبری تحول آفرین، از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در این مدل متغیرهای نفوذ آرمانی رفتار، نفوذ آرمانی صفات، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی به عنوان متغیرهای برون زا و عدالت سازمانی به عنوان متغیر دروترا در نظر گرفته شد. در نمودار ۱ الگوی تحلیل مسیری و ضرایب اثر مؤلفه های رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی ارائه شده است.



نفوذ آرمانی رفتار IIB
نفوذ آرمانی صفات IIA
انگیزش الهام بخش IM
ترغیب ذهنی IS
ملاحظات فردی IC
عدالت سازمانی OJ

شکل ۱. شکل مسیر پیش بینی عدالت سازمانی از روی مؤلفه های رهبری تحول آفرین

www.SID.ir

Archive of SID

در جدول ۱۰ نیز ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل ابعاد رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱۰_ برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل مؤلفه های رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی

	غیرمستقیم	مستقیم	کل
نفوذ آرمانی صفات	۰/۱۰	۰/۱۷	۰/۲۷
ملاحظات فردی	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۲۵
نفوذ آرمانی رفتار	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۲۴
انگیزش الهام بخش	_	۰/۱۹	۰/۱۹
ترغیب ذهنی	_	۰/۰۴	۰/۰۴

نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۱۱) نشان می دهد که بین مؤلفه های رهبری تبادلی یعنی پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) با عدالت سازمانی رابطهٔ مستقیم و معنی داری (P< ۰/۰۰۱ و r = ۰/۳۹۴) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 نشان می دهد که ۱۵ درصد واریانس عدالت سازمانی مربوط به عوامل مذکور و ۸۵ درصد به دیگر عوامل خارج از مدل مربوط می شود.

جدول ۱۱_ نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تبادلی و عدالت سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R^2	P
ـــــ	۲۲۰	۰/۳۹۴	%۱۵	۰/۰۰

رگرسیون چند متغیره (جدول ۱۲) نشان می دهد که مؤلفه های پاداش مشروط (P=۰/۰۰۰ و t = ۳/۵۷)، مدیریت بر مبنای استثنا فعال (P = ۰/۲۵۷، t=۱/۱۳)، مدیریت بر مبنای استثنا منفعل (P = ۰/۰۰۷، t=۲/۷۱) واجد شرایط پیش بینی عدالت سازمانی اند. نتایج شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش بین نشان می دهد که بین پاداش مشروط رفتار (۰/۱۳)، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) (۰/۰۳) ، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)(۰/۰۹) رابطهٔ مستقیم وجود دارد. نتایج ضریب معیاری بتا نیز نشان می دهد که مهم ترین عوامل پیش بینی کنندهٔ عدالت سازمانی به ترتیب پاداش مشورط (۰/۲۵۳)، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)

www.SID.ir

Archive of SID

(۰/۱۸۲) و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) (۰/۰۷۷) هستند. ضریب همبستگی سهمیه ای نشان می دهد که ارتباط عدالت سازمانی با متغیر پاداش مشروط، مستقل از دیگر متغیرها دارای بیشترین ارتباط و برابر با ۰/۲۳۷ بود.

جدول ۱۲_ معادلهٔ رگرسیون متغیر پیش بین رهبری تبادلی و مؤلفه های آن با عدالت سازمانی

رگرسیون گام به گام	ضرایب غیرمعیاری		ضریب معیاری	T	P	همبستگی	
	B	Sd.Er	Beta			صفر مرتبه ای	سهمیه ای
() عرض از مبداء	۲/۱۲۷	۰/۰۹۷		۲۱/۹۰۲	۰/۰۰۰		
پاداش مشروط	۰/۱۳۸	۰/۰۳۹	۰/۲۵۳	۳/۵۷۹	۰/۰۰۰	۰/۳۴۵	۰/۲۳۷
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۰۳۵	۰/۰۳۰	۰/۰۷۷	۱/۱۳۶	۰/۲۵۷	۰/۲۰۵	۰/۰۷۷
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۰۹۹	۰/۰۳۶	۰/۱۸۲	۲/۷۱۱	۰/۰۰۷	۰/۲۸۶	۰/۱۸۱

بر اساس نتایج حاصله می توان معادلهٔ رگرسیون عدالت سازمانی را از روی متغیرهای پیش بین مربوطه به صورت زیر نوشت :

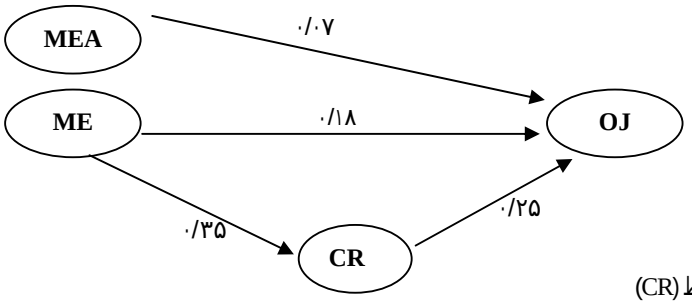
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) (۰/۰۹۹) + پاداش مشروط (۰/۱۳۸) + ۲/۱۲۷ = عدالت سازمانی

برای بررسی روابط علّی میان متغیرها و تعیین مسیر پیش بینی عدالت سازمانی از روی مؤلفه های رهبری تبادلی از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در این مدل متغیرهای پاداش های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) به عنوان متغیرهای برون زا و عدالت سازمانی به عنوان متغیر درون زا در نظر گرفته شد. در شکل ۲ الگوی تحلیل مسیری و ضرایب اثر مؤلفه های رهبری تبادلی بر عدالت سازمانی ارائه شده است.

www.SID.ir

Archive of SID

در جدول ۱۳ نیز برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل مؤلفه های رهبری تبادلی بر عدالت سازمانی آورده شده است.



پاداش های مشروط (CR)
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) (MEP)
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) (MEA)
عدالت سازمانی (OJ)

شکل ۲. نمودار مسیر پیش بینی عدالت سازمانی از روی مؤلفه های رهبری تبادلی

جدول ۱۳ _ برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل مؤلفه های رهبری تبادلی بر عدالت سازمانی

	غیرمستقیم	مستقیم	کل
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۰۸	۰/۱۸	۰/۲۶
پاداش مشروط	_	۰/۲۵	۰/۲۵
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	_	۰/۰۷	۰/۰۷

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، بیشتر مدیران در ابعاد نفوذ آرمانی، رفتار و صفات و انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی نمرهٔ بهتری کسب کردند که با یافته های موغلی (۱۳۸۴) که به شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان های اداری موفق و تعیین ابعاد رهبری تحول آفرین در آنها پرداخت و پژوهش نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۸۵) که سبک رهبری مدیران دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی را بررسی کردند و عابدی و آغاز (۱۳۸۷) که به بررسی رابطهٔ رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی وزارت رفاه پرداختند همخوانی دارد. بر اساس

www.SID.ir

Archive of SID

پژوهش موغلی (۱۳۸۴)، انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی صفات و رفتار، ترغیب ذهنی و ملاحظهٔ فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران پذیرفته شد. اما نکتهٔ قابل توجه در این پژوهش که میانگین نمره های رهبری تحول آفرین در ابعاد مذکور در مقایسه با میانگین نمره های به دست آمده در دو پژوهش مذکور کمتر است. نکته از این نظر قابل توجه است که موغلی (۱۳۸۴) در پژوهش خود نمره های رهبران سازمان های اداری موفق ایران را مورد سنجش قرار داد و کمتر بودن نمره های مدیران سازمان تربیت بدنی این سؤال را در ذهن ایجاد می کند که آیا این مدیران جزء مدیران موفق محسوب می شوند یا خیر. با توجه به متفاوت بودن تعاریف و شاخص های موفقیت در سازمان های اداری و سازمان تربیت بدنی، این نکته قابل توجیه است. نکتهٔ دیگر در پژوهش حاضر این است که در بعد ترغیب ذهنی، مدیران سازمان تربیت بدنی، امتیاز کمتری کسب کردند و این نتیجه با نتایج موغلی (۱۳۸۴)، نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۸۵) و عابدی و آغاز (۱۳۸۷) همخوانی ندارد. ولی با نتایج پژوهش خداداد کاشی (۱۳۸۴) همخوانی دارد. در پژوهش وی نیز رؤسای دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران در بعد ترغیب ذهنی نمره های خوبی کسب نکردن. این مسئله نشان می دهد مدیران سازمان تربیت بدنی نتوانسته اند کارکنان خود را به گونه ای برانگیزانند که مسائل و مشکلات را از زوایای جدید مورد توجه و دقت قرار دهند. به عبارت دیگر، در این سازمان پویایی و تحرک ذهنی از سوی مدیران به کارکنان القا نشده است و مسائل و مشکلات به شیوه های معمول و مرسوم مورد رسیدگی قرار می گیرد. به هر حال، هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین، بروز رفتارها و مهارت های خاصی را در رهبران به همراه دارد. بر این اساس نمرهٔ بالای مدیران مورد بررسی در بعد نفوذ آرمانی رفتار و صفات، ملاحظات فردی و نیز انگیزش الهام بخش ویژگی مثبت و نمرهٔ متوسط آنها در بعد ترغیب ذهنی نیاز به توجه و دقت به مهارت های خلاقیت و نوآوری و کاستی این مهارت ها در میان مدیران سازمان تربیت بدنی را گوشزد می کند.

بیشتر مدیران سازمان تربیت بدنی در ابعاد پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل امتیاز متوسط دریافت کردند که با نتایج تحقیق نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۸۵) همخوانی دارد. در تحقیق وی نیز رؤسای دانشگاه ها در ابعاد رهبری تبادلی نمره های متوسطی به دست آوردند. دلیل این نتایج ممکن است این باشد که در بعد پاداش مشروط، تکیه بر رابطهٔ بده بستانی میان رهبر و پیروانش است که بیشتر بر جنبه های مادی تکیه دارد و در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل، توجه رهبر بر خطاها و انحراف استانداردها

www.SID.ir

Archive of SID

در سازمان است. این دو بعد با توجه به ماهیت سازمان تربیت بدنی که بیشتر نقش ستادی و تصمیم گیری دارد، نتایج مثبتی قلمداد نمی شود. در مجموع کمتر از متوسط بودن نمرهٔ سبک رهبری تحول آفرین مدیران سازمان تربیت بدنی با نتایج پژوهش قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) و خداداد کاشی (۱۳۸۵) همخوانی دارد. به این معنی که مدیران مورد بررسی در این تحقیق به مانند مدیران مورد بررسی در دو تحقیق یاد شده، در ایجاد چشم انداز، ایجاد تعهد به آن و دیگر ویژگی های رهبری تحول آفرین بایستی به تقویت و توسعهٔ مهارت های خود بپردازند. نکتهٔ دیگر اینکه بر اساس نظریهٔ باس (۱۹۸۵)، سبک رهبری تحول آفرین بر پایهٔ رهبری تبادلی شکل می گیرد و به این دلیل در میان رهبران مورد بررسی نمرهٔ پایین و متوسط سبک رهبری تبادلی یکی از عوامل مؤثر در عدم شکل گیری رهبری تحول آفرین است.

در مورد عدالت سازمانی نیز نتایج با نتایج شکرکن و نعامی (۱۳۸۲) هموست، با این تفاوت که در تحقیق آنها عدالت رویه ای بیشترین میانگین را به دست آورد، ولی در تحقیق حاضر عدالت تعاملی بیشترین میانگین را به دست آورد، که با توجه به نمونه های مورد پژوهش توجیه است. در سازمان های اداری نسبت به صنعتی که تعامل کارکنان با مدیران بیشتر است، به دست آمدن چنین نتیجه ای دور از انتظار نیست. نکتهٔ قابل توجه اینکه میانگین به دست آمده برای عدالت سازمانی در این تحقیق از تحقیق شکرکن و نعامی (۱۳۸۲) کمتر است که نشان می دهد کارکنان سازمان تربیت بدنی در مورد وجود عدالت در سازمان خود ادراک مناسبی ندارند و مدیران این سازمان بایستی در نحوهٔ توزیع منابع و رویه های تخصیص این منابع و نحوهٔ تعامل با کارکنان سازمان خود انصاف بیشتری را به کار گیرند. همچنین همان گونه که انتظار می رفت، رهبری تحول آفرین با عدالت سازمانی رابطهٔ مثبت و معنی داری را نشان داد. به طور کلی، رابطهٔ عدالت سازمانی با رهبری تحول آفرین ریشه در نظریه های محتوایی واکنشی دارد (۶). این نظریه ها به نحوهٔ پاسخ افراد به مداخله ها و رفتار ناعادلانه توجه می کنند. این نظریه ها مطرح می کنند که افراد در برابر روابط غیرعادلانه، هیجانات منفی نشان می دهند، بنابراین برانگیخته می شوند تا با اعمالی که موجب جبران بی عدالتی شده است، اجتناب کنند. با توجه به اینکه در رهبری تحول آفرین به کارکنان به عنوان افرادی مستقل، با ویژگی های خاص، نگریسته می شود و رهبر قبل از توجه به نیازهای خود به نیازهای کارکنان توجه دارد و سعی در انگیزش آنها از راه نیازهای سطوح بالا و تاثیرگذاری و به حرکت در آوردن ذهن و احساسات پیروان خود دارد، در کارکنان این احساس به وجود می آید

www.SID.ir

Archive of SID

که رهبران سازمان در تخصیص پیامدها و نحوهٔ مشارکت آنها در تصمیم گیری ها و چگونگی تعامل با آنها جانب انصاف و عدالت را در نظر گرفته اند و در نتیجه ادراک آنان از عدالت سازمانی در وضعیت مناسب تری قرار دارد.

در بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی، عدالت رویه ای و تعامل ارتباط بیشتری با رهبری تحول آفرین داشتند تا عدالت توزیعی، درحالی که رهبری تبادلی ارتباط بیشتری را با عدالت توزیعی نشان داد. این نتایج با نتایج تحقیق پیلای و همکاران (۱۹۹۹) همخوانی دارد. دلیل این مسئله آن است که در رهبری تحول آفرین با تاکید بر اعتماد متقابل و افزایش نگرش مثبت در کارکنان با ترغیب و انگیزه در آنها سعی دارد تعهد به چشم انداز تا تبادلات اقتصادی و مادی، در نتیجه ادراک این افراد از عدالت رویه ای و تعاملی وضعیت بهتری خواهد داشت. از آنجا که در رهبری تبادلی تکیه بر رابطهٔ بده بستانی رهبر و پیرو است و بیشتر تبادلات مادی و دریافت پاداش در ازای انجام وظیفه، هدف است، این انتظار وجود داشت که افراد تحت سرپرستی رهبری تبادلی از عدالت توزیعی که بیشتر بر چگونگی توزیع پاداش ها تاکید دارد، ادراک بهتری داشته باشند.

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر نشان داد که مؤلفهٔ نفوذ آرمانی صفات بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی دارد. مؤلفه های ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی رفتار نیر تاثیر به نسبت کمتری بر عدالت سازمانی داشت، ترغیب ذهنی نیز کم ترین اثر را بر عدالت سازمانی داشت. به عبارت دیگر اگر رهبران حس آرمانی را انتقال دهند و به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان عمل کنند، می توانند بیشترین تاثیر را بر ادراک کارکنانشان از عدالت سازمانی داشته باشند. انگونی و همکاران (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد رهبری تحول آفرین تاثیری قوی بر برخی نگرش های شغلی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. رضایت، تعهد و رفتار شهروندی نیز همانند عدالت سازمانی از نگرش های شغلی کارکنان است که در این تحقیث نیژ نشان داده شد که ابعاد رهبری تحول آفرین تاثیر معناداری بر عدالت سازمانی کارکنان دارد.

در بین مؤلفه های رهبری تبادلی نیز مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و پاداش مشروط، بیشترین اثر را بر عدالت سازمانی داشت. این نتیجه نشان می دهد که اگر مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین شده کارکنان را به لحاظ مادی مورد تشویق قرار دهند، آنها ادراک بهتری از عدالت سازمانی خواهند داشت. اگر مدیران فقط زمانی که مسائل به وضعیت حاد رسیده باشد، در کار کارکنان دخالت کنند (مدیریت بر مبنای استثناء منفعل)،

www.SID.ir

Archive of SID

آنها ادراک بهتری از عدالت خواهند داشت. دلیل این مسئله نیاز بیشتر کارکنان به تشویق های مادی و عدم تمایل آنها به دخالت مدیران در کارشان، مگر در مراحل بحرانی است.

در مجموع در این پژوهش نشان داده شده که اگر چه رهبری تبادلی هم با عدالت سازمانی مرتبط است، ولی نسبت به رهبری تحول آفرین پیش بینی کنندهٔ ضعیف تری برای عدالت سازمانی است. بنابراین اگر رهبران، رهبرانی تحول آفرین باشند، انتظار می رود که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بیشتر باشد.

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران سازمان تربیت بدنی توصیه می شود :

برای اعمال رهبری تحول آفرین در سازمان باید به امور زیر مبادرت کنند:

تسهیل مشارکت بیشتر پیروان با ایجاد چشم انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف ؛

فاصله گرفتن از ارزش های سنتی و تشویق ارائه راه حل های جدید از راه ارائهٔ پاداش به افکار نو؛

درگیر کردن پیروان در ارائهٔ چشم انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش بینانه به آینده برای افزایش انگیزهٔ کارکنان نسبت به کار؛

توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعهٔ شخصیتی .

پاسخ های کارکنان سازمان تربیت بدنی به پرسشنامهٔ عدالت سازمانی، نشان می دهد که وضعیت عدالت و به ویژه عدالت توزیعی در این سازمان منصفانه نیست. از آنجا که سیستم پاداش در رضایت شغلی کارکنان نقش مهمی دارد، ضروری است ساز و کارهای لازم برای بنیان نهادن سیستم پاداش، همچنین اصلاح آیین نامه ها و رویه های تخصیص این پاداش ها در سازمان تربیت بدی اتخاذ شود.

www.SID.ir

Archive of SID

منابع و مآخذ

۱.آغاز، عسل. (۱۳۸۴). "بررسی رابطهٔ متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی"، پایان نامهٔ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران .

۲.آقائی فروشانی ، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی"، پایان نامهٔ کارشناسی ارشد، رشتهٔ مدیریت منابع انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران.

۳. استیفن، پی. رابینز. (۱۳۷۸). "رفتار سازمانی : مفاهیم، نظریه ها، کاربردها"، علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۴. پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۲). "طراحی سیستم خط مشی گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی"، بر مبنای مدل حکومت حق مداری علوی در نهج البلاغه، رسالهٔ دکتری رشتهٔ مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.

۵. خداداد کاشی، شعله. (۱۳۸۵). "ارتباط بین سبک های رهبری (تحول گرا، عمل گرا و بدون رهبری) و تعالی سازمانی دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران"، پایان نامهٔ کارشناسی ارشد رشتهٔ تربیت بدنی، دانشکدهٔ تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۶. شکرکن، حسینی، نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۸۲). "بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی"، کار و جامعه، ۸۲، ۳۳-۲۷.

۷. شیخی نژاد، فاطمه. (۱۳۸۶). "عدالت سازمانی و تصمیم گیری"، فصلنامهٔ احیاء، ۲۲، ۱۷-۱۴.

۸. قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۸۴). "ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه های تربیت بدنی در سراسر کشور"، رسالهٔ دکتری، دانشکدهٔ تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.

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

www.SID.ir

Archive of SID

۱۰.نورشاهی، نسرین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۴). "بررسی رابطهٔ سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی"، فصلنامهٔ 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 کمیتهٔ المپیک"، رسالهٔ 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., (1985). "Leadership and performance beyond expectations". New York and London: Free Press.

14. Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). "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.,

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

16. De Cremer, D., Van Dijke, M., (2007). "When leaders are seen as transformational : the effects of organizational justice", Journal of Applied Social Psychology, 37, 8, PP:1797-1816.

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

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

19. Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunicardi, 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

www.SID.ir

Archive of SID

20. Judeg, T. A., & Piccolo, R. (2004). "Transformational and transactional leadership : A meta-analytic test of their relative validity". Journal of Applied Psycholgoy, 89, PP:755-768.

21. Kark. R.,(2004). "The transformation leader : Who is (S) he? A feminist Perspective, Journal of Organization change management , 17, 2, PP:160-176.

22. Konovsk, M. A., Pugh, S.D., (1994). "Citizenship behavior and social exchange". Academy of management Journal , 37, PP:656-669.

23. Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N., (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : a meta-analytic review of the MLQ literature", leadership Quarterly, Vol 7. No. 3, PP:385-425.

24. Moorman, R.H., Blakely, G.L, Niehoff, B.P. (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior"? Academy of management Journal , 41 : PP:351-357.

25. Nguni, S., Sleegers, P., Denessen , E., (2006). "Transformational and transactional leadership effects on teachers Job satisfaction, organizational commitment , and organizational citizenship behavior in primary schools": the Tanzanian case, School effectiveness school improvement, 17, 2, PP:145-177.

26. 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.

27. Pillai, R., Schriesheim , A., Williams, S., (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study", Journal of management , 25, PP:897-933.

28. 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.

www.SID.ir

Archive of SID

29. Yukl, G., (2002). "Leadership in organizations (Fifth Edition), Upper Saddle River" , New Jersey; Prentice Hall.

www.SID.ir