

## تأثیر سبک‌های فرماندهی و مدیریت انتظامی بر مؤلفه‌های عدالت سازمانی (مورد مطالعه: سرکلانتری یکم راهور فاتب)

سید سعید کشفی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۰۸

از صفحه ۲۰۵ تا ۲۳۰

بزه‌شناسی، نظم و امنیت انتظامی، سال دوازدهم، شماره اول (پیاپی چهل و پنجم)، بهار ۱۳۹۸

### چکیده

**مقدمه:** برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به نظر می‌رسد نوع مدیریت و فرماندهی انتظامی اثربخش در ایجاد و نهادینه شدن مؤلفه عدالت سازمانی تأثیرگذار است؛ بنابراین هدف از انجام این مطالعه بررسی تأثیر سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی بر مؤلفه‌های عدالت سازمان (مطالعه موردی سرکلانتری یکم راهور فاتب) است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است و ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری هرسی-بلانچارد (۱۹۸۲) و عدالت سازمانی نیهف-مؤمن (۱۹۹۳) می‌باشد. جامعه موردنظر، کلیه کارکنان مناطق ۱، ۲ و ۳ راهور فاتب به تعداد ۵۸۹ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس، ۲۳۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های آماری تحلیل واریانس یک‌طرفه (آنووا)، آزمون آماری تعقیبی توکی و همچنین آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها در نرم‌افزار آماری «SPSS» نسخه ۲۲ استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری مشارکتی بر عدالت رویه‌ای و مبادله‌ای و سبک رهبری مشارکتی، تفویضی و استبدادی-خیرخواهانه بر عدالت توزیعی بیشترین تأثیر را داشته و همچنین نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد عدالت مبادله‌ای در رتبه اول جامعه قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج حاصل از یافته‌ها می‌توان گفت سیاست‌های کاربردی مناسب به‌منظور رصد و پایش مؤلفه عدالت سازمانی در رویه مدیران و حاکمیت ضابطه‌مداری به‌جای رابطه‌مداری به‌منظور افزایش حس تعلق کارکنان، توجه ویژه به سبک مدیریت انتظامی مشارکتی به‌منظور ارتقا عدالت مبادله‌ای جز اولویت‌ها می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** عدالت سازمانی، سبک‌های رهبری، فرماندهی و مدیریت انتظامی.



## مقدمه

امام علی (ع) می‌فرماید: «عدل بر چهار پایه برقرار است: فکری ژرفاندیش، دانش عمیق و به حقیقت رسیده، نیکو داوری کردن و استوار بودن در شکیبایی» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۱). در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. اولین تعاریف درباره عدالت به سقراط، افلاطون و ارسطو منسوب است. یکی از مهم‌ترین پرسش‌های سقراط در مورد سرشت عدالت بود (جمشیدی، خنیفر و نادری، ۱۳۹۲: ۵۲). بعد از سقراط، شاگردش افلاطون در کتاب جمهوری - مهم‌ترین اثر خود- بحثی را عدالت نامید که نخستین و قدیمی‌ترین بحث تفصیلی درباره عدالت در فلسفه سیاسی قدیم است. افلاطون در کتاب جمهوریت در پی این پرسش بود که چرا مرد با فضیلتی مانند سقراط حکیم در جامعه آن روز یونان محکوم به مرگ شد، انگیزه او تحلیل و تبیین عدالت در جامعه آتن بود و اینکه مفهوم عدالت چیست. به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می‌شود که در دولت هرکسی به کاری که شایسته آن است بپردازد، به همان‌گونه انسان عادل نیز انسانی است که اجزای سه‌گانه روح او (غضب، شهوت و عقل) تحت فرمانروایی عقل، هماهنگ باشند (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷: ۲۴).

سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ماست (حسین‌زاده و ناصری، ۱۳۸۷: ۱۹). ماقبل از تولد و در رحم مادر توسط سازمان‌هایی مراقبت می‌شویم، در یک سازمان پزشکی چشم به جهان می‌گشاییم، در سازمان‌های متعدد آموزش می‌بینیم و به‌موقع در یک سازمان مشغول کار می‌شویم و هم‌زمان با سازمان‌های متعدد رابطه و سرکار داریم و درنهایت، در یک سازمان با مراسم خاص تشییع و تدفین صحنه نمایش جهانی را ترک می‌کنیم. سازمان دستگاهی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن است که ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷: ۵۶). تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور 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

بالتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (بوس، ۲۰۰۱: ۳۵)؛ بنابراین افراد بیشتر عمرشان را در سازمان‌ها یا در رابطه با سازمان‌ها سپری می‌کنند و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت جایگاه سازمان‌ها در دنیای کنونی است؛ اما در مورد عدالت در سازمان‌ها چه تحقیقات و مطالعاتی صورت پذیرفته است؟ عدالت سازمانی به‌طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است (کامپبل،<sup>۱</sup> ۱۹۹۰: ۶۳؛ گرینبرگ،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴).

تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور 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 فرا نقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (بأس،<sup>۳</sup> ۲۰۰۱: ۸۳)؛ محمودی‌کیا، ارشدی، احمدی چگنی و بهارلو، ۱۳۹۴: ۲۶۷). بر همین اساس نیز عدالت در سازمان می‌تواند بر اثربخش بودن یا فاقد اثربخشی مدیریت تأثیر مستقیم داشته باشد. در این نوشتار بر آنیم تا به بررسی یکی از معضلات و مشکلات مبتلابه سازمان، یعنی فرماندهی و مدیریت انتظامی غیر اثربخش و ریشه‌یابی این معضل بپردازیم.

۱ - Campbell

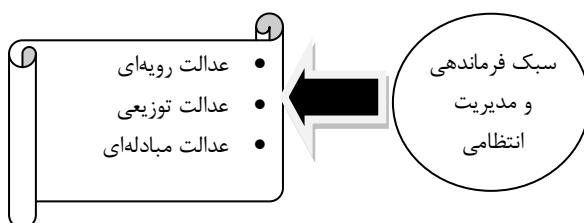
۲ - Greenberg

۳ - Boss



همان‌گونه که مطرح شد سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی اثربخش از جمله روش‌های نیل به اهداف و چشم‌انداز سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌باشد. لذا شناخت دقیق این مفهوم (عدالت سازمانی) و میزان تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی و نهایتاً بهره‌وری سازمان می‌تواند مدیران و فرماندهان سازمان را نسبت به رعایت این اصل بدیهی و کارآمد بیش‌ازپیش ترغیب نماید (خسروجردی، ۱۳۹۶).

عدم توجه به اصول و مبانی این حوزه و سایر ابعاد عدالت سازمانی از جمله عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت مبادله‌ای خواهد توانست که ارزشمندترین سرمایه سازمان، یعنی نیروی انسانی و مجموعه کارکنان را کم اثر و کم‌بهره نماید؛ بنابراین در مطالعه اهداف زیر مورد بررسی قرار خواهد گرفت: بررسی تأثیر سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی بر مؤلفه عدالت رویه‌ای؛ بررسی تأثیر سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی بر مؤلفه عدالت توزیعی؛ بررسی میزان تأثیر سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی عدالت مبادله‌ای.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

## پیشینه و مبانی نظری پژوهش

### مبانی نظری پژوهش

نخستین پژوهش درباره رهبری، در سال ۱۹۰۴ م. منتشر شد و مهم‌ترین رویکردهای اولیه آن، در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست (ساعتچی و عزیزپور پویی، ۱۳۸۴: ۱۳). در فاصله میان جنگ‌های جهانی اول و دوم، بیشترین توجه، به صفات رهبری و شیوه‌های رفتاری رهبری بود، به‌گونه‌ای که افراد با استفاده از آن، به رهبری دست می‌یافتند. در ادامه این پژوهش‌ها نیز دانشمندان غربی و شرقی کوشیده‌اند تا پاسخی مناسب برای این پرسش بیابند که چه کسی می‌تواند رهبر

اثربخش باشد یا به عبارت دیگر، چه عواملی سبب اثربخشی رهبر است؟ سیر تکاملی این نظریه‌پردازی‌ها شامل هفت رویکرد است (رابینز، ۱۳۸۵: ۶۲).

۱. رویکرد سنتی (صفات مشخصه رهبری)؛

۲. رویکرد رفتار رهبری؛

۳. رویکرد موقعیتی و اقتضایی؛

۴. رویکرد جست‌وجوی جانشین برای رهبری؛

۵. رویکرد برداشت یادگیری اجتماعی؛

۶. رویکرد ویژگی‌های فردی؛

۷. رویکرد رهبری اصیل.

از انتشار نخستین پژوهش درباره رهبری، تاکنون پژوهشگران علوم مدیریت و علوم رفتاری همواره کوشیده‌اند تئوری ارائه دهند تا رهبران سازمانی بتوانند با تکیه بر آن به رهبری اثربخش تبدیل شوند. سیر تکاملی نظریه‌پردازی درباره رهبری شامل هفت رویکرد به‌قرار زیر است:

۱. رویکرد سنتی (صفات مشخصه رهبری)

کهن‌ترین شیوه تفکر در زمینه میزان اثربخش بودن رهبری، رویکردهای صفات شخصی است (استونر و همکاران، ۱۳۸۳؛ حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲؛ رابینز، ۱۳۸۵؛ رضائیان، ۱۳۷۹؛ ساعتچی و عزیزپور پویی، ۱۳۸۴؛ لوتانز، ۱۳۷۴؛ ب‌اس،<sup>۱</sup> ۱۹۹۹ و خسرو جردی، ۱۳۹۶)

۲. رویکرد رفتار رهبری

در رویکرد رفتار رهبری، پرسش اساسی این بود که آیا سبک رهبری خاصی وجود دارد تا بتواند اثر بیشتری بر گروه‌ها و سازمان‌های تحت نظر خود داشته باشد یا به عبارت دیگر، رهبر اثربخش‌تری باشد؟ فلسفه اساسی این طرز تفکر آن است که رهبری

۱- Boss



و سرپرستی «ذاتی نیست، بلکه تا حد زیادی اکتسابی است» و به یقین آموزش، در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران مؤثر خواهد بود (استونر و فریمن،<sup>۱</sup> ۱۳۸۲: ۵۷).  
 عمده ترین مطالعاتی که در این حوزه انجام گرفته است، عبارتند از: دانشگاه آیووا، مطالعات دانشگاه میشیگان، پیوستار رهبری، مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و سبک سنج مدیریت (همان).

### ۳. رویکرد موقعیتی و اقتضایی

رویکرد اقتضایی، رویکردی است که اساس فکری آن، بر این محور استوار است که اصولاً جستجوی بهترین راه برای رهبری که در همه موارد بتوان آن را به کار گرفت، امری محال و نشدنی است (همان). از این رو، در این دوره محققان بر تلاش خود جهت شناخت رهبری افزودند که نتیجه کوشش آن‌ها، نظریه‌های موقعیت و اقتضایی است. در این نظریه‌ها، متغیرهای دیگری نیز افزون بر ویژگی‌های شخصی رهبر اضافه می‌شود که بر سبک رهبر تأثیر می‌گذارد. این ویژگی‌ها عبارتند از: ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های گروه و ساختار گروه، بخش یا سازمان (رضائیان، ۱۳۷۹: ۳۹۲) که همه با تعامل یکدیگر بر سبک رهبری اثر می‌گذارند.

مهم‌ترین نظریه‌های اقتضایی و موقعیتی به این قرار است: پیوستار رهبری، مدل نظریه رهبری وضعیتی، مدل اقتضایی (سبک - ساختار - توان)، نظریه سبک مدیریت سه بعدی رهبری اقتضایی فیدلر، نظریه منبع شناختی و نظریه رهبری مسیر - هدف؛ البته برخی از اندیشمندان، نظریه مسیر - هدف را از مجموعه نظریه‌های رویکرد اقتضایی و موقعیتی جدا می‌کنند (لوتانز، ۱۳۷۴).

### ۴. جستجوی جانشین برای رهبری

نظریه‌های رهبری ارائه شده نتوانستند آن‌چنان که ادعا می‌شد، رضایت جوامع علمی و سازمانی را برآورده سازند (لوتانز، ۱۳۷۴)، ولی آنچه مشخص است این نظریه‌ها بر کل شخصیت یا تمامیت رفتار مدیریت تمرکز دارند و عدم توفیق آن‌ها در دستیابی به این کلیت، اعتبار آن‌ها را زیر سؤال برده است (اورلاندو،<sup>۲</sup> ۱۹۹۹: ۷۵).

۱- Stoner & freeman

۲- Orlando

نظریه جانشین برای رهبری بیان می‌دارد که می‌توان سازمان را بدون نیاز به رهبر، به‌وسیله جانشین‌های رهبری هدایت کرد. این جانشین‌ها عبارت‌اند از: ویژگی‌های زیردستان، شغل و ویژگی‌های سازمان (لوتانز، ۱۳۷۴).

##### ۵. نظریه برداشت یادگیری اجتماعی

این نظریه به دنبال مدل مفهومی جامع رفتار سازمانی بود تا دید تک‌بعدی نظریه‌های دیگر را اصلاح کند. این مدل بر نقش رفتار رهبر و ارتباطات مداوم و متقابل میان کل متغیرها تمرکز دارد (همان).

##### ۶. رویکرد ویژگی‌های فردی (بأس، ۱۹۹۹: ۶۶)

توفیق نیافتن رویکردهای معرفی‌شده در ارائه راه‌حلی کامل در اثربخشی رهبری یا به‌عبارت‌دیگر، رهبری اثربخش، توجه اندیشمندان را بار دیگر به ویژگی‌های فردی رهبری جلب کرد (همان، ۷۰).

عدالت سازمانی به‌طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است. تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور 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 فرا نقش آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است.

همان‌طور که گفته شد، باوجود اینکه مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی‌گردد، با این حال، اکثر مطالعات در مورد عدالت در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۰ شروع شدند. طبق یک گزارش از منابع منتشرشده در این زمینه، تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی و بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز بر مباحث



انصاف و عدالت در سازمان‌ها تا سال ۲۰۰۱ به ثبت رسیده است. در یک مسیر در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون‌های عدالت بوده‌اند؛ به این معنی که چه چیزی را یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند.

### کانون‌های عدالت سازمانی

کارهای جدید در این حوزه نشان می‌دهد که کارکنان حداقل با دو منبع در مورد اجرای عدالت در سازمان یا نقض آن مواجه هستند. واضح‌ترین این منابع سرپرست یا مدیر مستقیم فرد است. این سرپرست نسبت به زیردست اختیار تام دارد. او می‌تواند بر پیامدهای مهمی از قبیل افزایش پرداخت‌ها یا فرصت‌های ترفیع زیردست اثر بگذارد. منبع دومی که کارکنان ممکن است این عدالت یا بی‌عدالتی را به آن منسوب کنند، خود سازمان به‌عنوان یک کل است. اگرچه این منبع نامحسوس‌تر است، ولی توجه به آن نیز مهم است. اغلب اوقات افراد سازمان‌هایشان را به‌عنوان عاملان اجتماعی مستقلی در نظر می‌گیرند که قادر به اجرای عدالت یا نقض آن هستند. برای مثال، زمانی که کارفرمایان (سازمان‌ها) قراردادهای نقض کنند، کارکنان نیز به این عمل واکنش نشان می‌دهند. بدین ترتیب، بر اساس تحقیقات مربوط به تبعیض در سازمان‌ها، کارکنان بین تبعیض از سوی سرپرست و تبعیض از سوی سازمان تمایز قائل می‌شوند (الوانی و پورعزت، ۱۳۸۸: ۴۲). مسیر دیگری که در حوزه مطالعات و تحقیقات عدالت سازمانی به آن پرداخته شده، انواع عدالت در سازمان‌ها، پیش‌شرط‌ها و پیامدهای آن‌هاست. طبق تحقیقات در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که عبارت‌اند از:

#### ۱- عدالت توزیعی

در حدود ۴۰ سال پیش روانشناسی به نام جی. استیسی آدامز نظریه برابری‌اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل‌اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به‌عبارت‌دیگر به‌اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند. برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد.



کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۹: ۵۷).

به خاطر تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد؛ بنابراین زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی می‌بایست احساسات شخص (مثل عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (مثلاً شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و نهایتاً رفتارشان (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد (کازمی و برید نظیف، ۱۳۸۹، ص ۱۸۴).

## ۲- عدالت رویه‌ای

با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه‌ای)، تغییر کرد.

عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. در اینجا می‌توان این سؤال را مطرح کرد که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می‌کند، اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. این موضوع را با یک مثال روشن می‌کنیم. فرض کنید دو کارمند باصلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت شغلی وجود دارند، اما به یکی از آن‌ها مقداری بیشتر از دیگری پرداخت می‌شود. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پرداخت سازمان عوامل قانونی بسیار زیادی را همچون طول زمان کار، نوبت‌کاری و غیره را در بردارد. این دو کارمند از سیاست پرداخت شرکت کاملاً آگاه‌اند و فرصت‌های یکسانی دارند. با توجه به این عوامل ممکن است یکی از دو کارمند از دیگری مقدار بیشتری دریافت کند، با این حال کارمند دیگر ممکن است احساس



کند اگرچه کمتر از تمایزش به او پرداخت شده است، اما این پرداخت ناعادلانه نیست، چراکه سیاست جبران خدمات سازمان یک سیاست باز بوده و به شیوه‌ای دقیق و بدون تعصب و غرض‌ورزی به کار گرفته شده است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۶)؛ بنابراین پرداخت ناشی از به‌کارگیری این رویه عادلانه احتمالاً عادلانه نگریسته می‌شود؛ حتی اگر به نظر خیلی پایین باشد. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر آن‌ها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند. به نظر لونتال شش قانون وجود دارد که هنگامی که به کار گرفته شوند، رویه‌های عادلانه‌ای به وجود می‌آورند: ۱- قانون ثبات؛ حالتی که تخصیص رویه‌ها بایستی برای همه در طی زمان ثابت باشد ۲- قانون جلوگیری از تعصب و غرض‌ورزی؛ حالتی که از کسب منافع شخصی تصمیم‌گیران بایستی در طول فرایند تخصیص ممانعت به عمل آید ۳- قانون درستی؛ اشاره سودمندی اطلاعات مورد استفاده در فرایند تخصیص دارد ۴- قانون توانایی اصلاح؛ به وجود فرصت‌هایی برای تغییر یک تصمیم ناعادلانه اشاره دارد ۵- قانون نمایندگی؛ حالتی که نیازها، ارزش‌ها و چشم‌اندازهای همه بخش‌های متأثر، توسط فرایند تخصیص بایستی در نظر گرفته شود و ۶- قانون اخلاقی؛ مطابق با این قانون فرایند تخصیص بایستی با ارزش‌های اخلاقی و وجدانی سازگار باشد. رویه‌های سازمانی روشی که سازمان منابع را تخصیص می‌دهد را نشان می‌دهند. مطالعات نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری کارکنان نسبت به سازمان (مثل تعهد سازمانی) مرتبط است. از این رو، زمانی یک فرایند منجر به پیامدی خاص می‌شود که ناعادلانه درک شده باشد (گودرزوند چگینی، رضایی دیزگاه و اسدی، ۱۳۹۰: ۱۸۲).

### ۳- عدالت تعاملی

نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (آوولیو، ۲۰۰۵: ۳۱). این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار

مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است؛ بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد. به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود. عوامل مؤثر بر درک عدالت: درک عدالت تحت تأثیر (الف) پیامدهایی که شخص از سازمان دریافت می‌کند، (ب) رویه‌های سازمانی (رویه‌ها و کیفیت تعاملات) و (ج) خصوصیات ادراک‌کننده، قرار دارد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲: ۴۲).

### رفتار خلاف انتظار و ترک شغل

رفتارهای خلاف انتظار و ترک شغل بایستی با هر سه شکل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی مرتبط باشند. از دیدگاه عدالت توزیعی این رفتارها می‌تواند به عنوان واکنش‌هایی در مقابل بی‌عدالتی درک شده، نگرسته شوند (زمانی که کارمند ورودی‌هایش را برای برقراری عدالت تغییر می‌دهد)؛ بنابراین زمانی که کارکنان بی‌عدالتی توزیعی را درک می‌کنند، ممکن است به سازمان صدمه بزنند تا بدین ترتیب نسبت خروجی به ورودی را در دیدگاهشان مثبت‌تر جلوه دهند. همچنین مشخص شده است که عدالت توزیعی با تمایل به ترک شغل مرتبط است که این موضوع از طریق تأثیر نهادن بر نگرش‌هایی همچون رضایت درونی و بیرونی صورت می‌گیرد. از دیدگاه عدالت رویه‌ای، بی‌عدالتی درک شده از سوی کارکنان منجر به ادراک منفی از سازمان و رفتارهای خلاف انتظار در سطح جزئی، همچون تعارض با سرپرست می‌شود (همان).

واکنش‌های نگرشی و احساسی نسبت به سازمان عمدتاً توسط الگوهای عدالت رویه‌ای پیش‌بینی شده‌اند. برای مثال، لیند و تیلر اثر مثبت قوی عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی و بر کاهش تعارض درون سازمان‌ها را پیش‌بینی کرده‌اند. تحقیقات همچنین



روابط قوی‌تری را بین عدالت رویه‌ای و نگرش‌ها در مقایسه با عدالت توزیعی و نگرش‌ها نشان داده‌اند. عدالت رویه‌ای واکنش‌های شناختی را نسبت به سازمان پیش‌بینی کرده است که بر واکنش‌های نگرشی نسبت به مدیران و تصمیماتشان مؤثر است. برای مثال فرض شده است اعتماد به سرپرست بیشتر با عدالت تعاملی تا عدالت رویه‌ای مرتبط است (استونر و فریمن آر، ۱۳۸۳: ۳۵).

دیدگاه اسلام درباره انسان و به‌طور خاص رهبری، می‌تواند در تقابل با دیدگاه‌های برخاسته از ذهنیات بشری قرار گیرد. اسلام نسبت به انسان و ماهیت او و راه سعادت و رهبری نظر خاصی دارد.

اسلام راه دستیابی به سعادت دنیوی و اخروی را دوری از هوای نفسانی، تقوا و اطاعت از خداوند (کمپانی، ۱۳۸۰: خطبه‌های ۸۵، ۱۱۳، ۱۵۶، ۱۶۰، ۱۸۴، ۲۲۱، ۲۳۳) و به‌عبارت‌دیگر، دستیابی به صفات متعالی انسانی می‌داند و معتقد است این خداوند است که راه حق را آشکار نموده و طرق رسیدن به آن را نیز مشخص کرده است (کمپانی، ۱۳۸۰: خطبه ۱۵۶: ۳۵۸)؛ بنابراین ویژگی‌های انسان متعالی، از سوی پروردگار تعریف و تحدید می‌شود و انسان کافی است برای پیمودن راه سعادت، آن تعاریف و شرایط و دستورالعمل‌های دستیابی به آن‌ها را با بهره‌گیری از قرآن و سنت (کمپانی، ۱۳۸۰: خطبه ۸۵، ۳۴۵) دریابد و در خود به کمال برساند؛ زیرا امر دین، واضح و روشن و جاده [سعادت]، هموار و راه راست، نمایان است (کمپانی، ۱۳۸۰: خطبه ۱۶۰، ۴۶۳).

از این‌رو، از نظر اسلام صفاتی همچون کرامت، بزرگواری، عدالت و شجاعت، معنای خاصی دارند که اسلام آن‌ها را تعریف و تحدید کرده است. این صفات با تعالیم اسلامی درک می‌شود و فرد مسلمان زمانی مطمئن می‌شود این صفات را در خود به کمال رسانده است که آنچه حاصل کرده است، با آنچه قرآن و سنت توصیف و تبیین کرده، برابر باشد؛ بنابراین، از دیدگاه اسلام، انسان کامل انسانی است که صفات و ویژگی‌های درونی خویش را با تعالیم و رهنمودهای قرآن و سنت به کمال برساند و اسلام به این انسان اجازه رهبری و ولایت می‌دهد. از این‌رو، رهبر، یک انسان بالغ، عاقل و پیشرو است (کمپانی، ۱۳۸۰: کلام ۲۱۳، ۴۰۱) که به ویژگی‌های خاصی نیاز دارد. مسلمانان با مراجعه به قرآن و سنت، می‌توانند رهبری را که مورد تأیید اسلام است، بشناسند. این

امر تفاوت اسلام و رویکردهای غیر اسلامی را نشان می‌دهد؛ زیرا رویکردهای غیر اسلامی به دست بشر و با عقل، تخیل و تجربه عملی او به دست آمده است، در حالی که رویکرد اسلامی نسبت به رهبر، آنچه را که خداوند می‌گوید، ارائه می‌دهد. به گمان پژوهشگران، کشف صفات و مشخصه‌های رهبری اسلامی نیازمند پژوهشی اکتشافی است. از این‌رو، در این پژوهش سعی می‌شود با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد: فایده و مشخصه‌های رهبر از دیدگاه نهج‌البلاغه به‌عنوان برترین کتاب از کامل‌ترین انسان پرورش یافته در اسلام، مشخص شود. لازم به یادآوری است که چون استراتژی پژوهش مقاله داده بنیاد، متنی است، از این‌رو، لذا لازم است پیش از ورود به بحث شکل‌گیری کدها و مفاهیم، ابتدا روش تحقیق در این مقاله را تعریف کنیم و سپس چگونگی دستیابی به این مسئله را شرح دهیم (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲: ۶۴).

### شرح رهبری اثربخش از دیدگاه نهج‌البلاغه

مدیران برای هدایت نیروی انسانی به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده، باید به یک سلسله اصول در مدیریت پایبند باشند. رعایت این اصول، افزایش کیفیت کاری آنان را در پی داشته، همچنان‌که بی‌توجهی به آن‌ها نیز سبب شکست مدیران در رسیدن به اهداف موردنظر خواهد شد. امام علی (ع) یکی از عوامل سقوط و تباهی هر تشکیلاتی را ضایع کردن اصول اساسی آن می‌داند. در هر رشته از علوم بشری به‌ویژه علوم انسانی اصولی را شاهدیم که مسائل مربوط به حوزه آن علم بر محور آن‌ها می‌چرخد و با آن‌ها معنا می‌یابد، این اصول خود شاخه‌هایی دارند که در گذر زمان و مکان دچار تغییر و تحول می‌شوند، بدون آن‌که اصول تغییر یابند. مدیریت چون سایر رشته‌های علوم، از این قاعده کلی مستثنا نیست و در جایگاه یکی از رشته‌های علوم انسانی اصولی دارد که باید آن‌ها را شناخت. با مراجعه به سخنان امام (ع) و روش و سیره عملی حضرت اصول متعددی برای مدیریت کارآمد به دست می‌آید (قوچانی، ۱۳۸۴: ۳۹).

تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه نهج‌البلاغه، بر پایه این جمله معروف قرار دارد که انسان برای پرواز نیازمند دو بال است: بال معرفت که به بعد فکری و عقلی مربوط می‌شود و بال ایمان که به بعد قلب و شهود مربوط است. انسان با هر دو بال می‌تواند پرواز کند و به وصال برسد. از این‌رو، این تئوری بر مبنای دو بخش اصلی که شرط واجب آن را تشکیل می‌دهند، قرار دارد: ۱. بعد معرفتی و ظاهری؛ ۲. بعد ایمانی.



پایه و زیربنای تشیع، محبت و عشق است. محبت و عشق، عطیه‌ای الهی است (مطهری، ۱۳۶۸: ۴۲ و ۴۳) که در قلب مؤمن قرار دارد. عشق ابتدا پاک می‌کند، سپس بالا می‌برد و به تعبیر قرآن، «دس» است (همان: ۷۳ و ۷۲). از این رو، در تمام تلاش‌های انسان چه در بعد معرفتی، چه در بعد ایمانی، حضور آن آشکار است. از نظر تشیع، انسان با رحمت و عشق الهی است که صعود می‌کند و به قرب الهی می‌رسد؛ بنابراین، در تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه نهج‌البلاغه از عشق به‌عنوان بافت نام برده می‌شود.

### تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه:

در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قطعاً سخن معصومین (ع) می‌باشد. سخنان امیرالمؤمنین (ع)، منبع ارزشمندی برای این منظور است زیرا سخن آن حضرت به دلیل معصوم بودن ایشان خالی از خطا و لغزش است. همچنین آن حضرت خود تجارب گران قدری در زمینه خلافت مسلمین و همچنین فرماندهی در جنگ‌ها داشته‌اند و بر سرزمین گسترده اسلامی آن زمان حکومت نموده‌اند؛ اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است علم لدنی آن حضرت می‌باشد که از امتیازهای خاص ائمه معصومین (ع) می‌باشد. در این مقاله سعی شده است معیارهای مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی (ع) که از کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج شده است ارائه گردد. معیارهای به دست آمده، در سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی دسته‌بندی شده است. گرچه این تلاش ناچیز، قطره‌ای از اقیانوس بی‌انتهای معارف اهل‌بیت (ع) می‌باشد. خصوصیات و معیارهای مدیران در نهج‌البلاغه را می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

### الف) معیارهای تخصصی (معیارهای ارزشی) معیارهای مکتبی

عدالت، مجموعه‌ای از رفتار، گفتار و کردار است که لازمه مدیریت کارآمد و پویا به شمار می‌رود. مدیری که در مؤلفه‌هایی چون گفتار، رفتار و پندار خویش، عدالت و انصاف را رعایت کند، در حقیقت، افزایش وفاداری به سازمان را به ارمغان آورده و افراد با مشاهده این روحیات، به تحقق اهداف سازمان وفادارتر و پایبندتر می‌شوند. امام علی (ع) رعایت عدالت را مایه روشنی چشم کارگزاران دانسته و می‌فرماید: «برترین روشنی چشم والیان، برقراری عدل در مملکت است».

ایشان همچنین در اهمیت عدالت یادآور می‌شوند که: کسی که پس از من، سرپرستی را به عهده بگیرد، در روز قیامت در کنار صراط نگاه داشته می‌شود و فرشتگان مقرب الهی نامه اعمال او را می‌گشایند. اگر در میان مردم با عدالت رفتار کرده باشد، پس عدلش او را نجات می‌دهد (احمدخانی، ۱۳۷۹، ۴۹).

## روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی-تحلیلی است؛ زیرا به توصیفی وضع موجود در جامعه آماری می‌پردازد. همچنین از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها نیز پیمایشی با ابزار پرسشنامه می‌باشد. برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه استاندارد هرسی-بیلانچارد و برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه استاندارد نیهوف-مومن بهره‌برداری شده است. پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های این تحقیق با محاسبه آلفای کرونباخ، مورد سنجش قرار گرفته است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سبک رهبری و عدالت سازمانی به ترتیب ۰/۹۰۲ و ۰/۸۹۵ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود پایایی بسیار بالایی برای پرسشنامه می‌باشد. جامعه موردنظر کلیه کارکنان مناطق ۱، ۲ و ۳ راهور فاتب می‌باشند که با بررسی به‌عمل‌آمده تعداد آن‌ها ۵۸۹ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس و بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۳۴ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های آماری تحلیل واریانس یک‌طرفه (آنووا)، آزمون آماری تعقیبی توکی و همچنین آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها در نرم‌افزار آماری «SPSS» نسخه ۲۲ استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

ابتدا برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه بررسی می‌گردد. در خصوص توزیع سابقه شغلی نمونه، اعضای دارای سابقه کمتر از ۵ سال با ۴۰ درصد بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند. در مورد تحصیلات، حدود ۷۶ درصد نمونه دارای مدرک کاردانی یا کارشناسی می‌باشند. درجه نظامی ۷۹ درصد نمونه نیز ستوان یا سروان می‌باشد.



همچنین نتایج تحلیل توصیفی پرسشنامه سبک رهبری هرسی- بلانچارد در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱: تحلیل توصیفی نمونه بر اساس سبک رهبری مافوق

سبک رهبری	میانگین	انحراف معیار	درصد سهم در نمونه
استبدادی- استثماری	۳۵/۱۸	۱۰/۳	۲۷/۲
استبدادی- خیرخواهانه	۵۰/۴۵	۱۲/۷	۳۹/۵
مشارکتی	۲۹/۸	۱۴/۶	۲۰/۷
تفویضی	۱۷/۸۷	۱۳/۹	۱۲/۶

بر اساس جدول شماره (۱)، سبک رهبری ۳۹/۵ درصد از اعضای نمونه، استبدادی- خیرخواهانه می‌باشد و سبک استبدادی- استثماری در رده بعدی قرار دارد و تنها ۱۲/۶ درصد نمونه فرماندهی با سبک رهبری تفویضی دارند.

فرضیه فرعی ۱: سبک رهبری فرماندهان سرکلانتری‌های راهور تهران بزرگ بر عدالت رویه‌ای تأثیر دارد.

جدول ۲: آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه عدالت رویه‌ای

مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	مقدار F	سطح معناداری
۸۱/۴۹	۳	۲۷/۱۶۵	۸/۳۶۱	۰/۰۰۰
۷۴۷/۲۷	۲۳۰	۳/۲۴۹۰		
کل	۲۳۳			

نتیجه تحلیل واریانس ارائه شده در جدول بالا نشان داد که مقدار آماره آزمون F برابر با ۸/۳۶۱ با سطح معناداری صفر می‌باشد. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معناداری از خطای آزمون یعنی ۰/۰۵، بین میزان عدالت رویه‌ای در سبک‌های مختلف رهبری تفاوت وجود دارد.

جدول ۳: آزمون تعقیبی توکی مقایسه عدالت رویه‌ای در سبک‌های مختلف رهبری

مقایسه سبک‌های رهبری	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری	فاصله اطمینان	
سبک رهبری	سبک رهبری	کران پایین	کران بالا	
استبدادی- خیرخواهانه	استبدادی-	-۰/۲۱۹	-۰/۹۴۳	-۰/۳۲۱
استثماری	مشارکتی	-۰/۶۳۳	-۰/۸۳۲	-۰/۲۱۲



فاصله اطمینان		تفاوت میانگین‌ها		مقایسه سبک‌های رهبری	
کران بالا	کران پایین	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها	سبک رهبری	سبک رهبری
-۰/۰۴۷	-۰/۵۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۱۹۷	تفویضی	
۰/۹۴۳	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۲۱۹	استبدادی- استثماری	استبدادی-
-۰/۳۳۹	-۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	-۰/۴۱۴	مشارکتی	خیرخواهانه
۰/۶۹۴	-۰/۱۹۱	۰/۰۵۹	۰/۰۲۲	تفویضی	
۰/۸۳۲	۰/۲۱۲	۰/۰۰۰	۰/۶۳۳	استبدادی- استثماری	
۰/۹۰۸	۰/۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۱۴	استبدادی-	مشارکتی
۱/۲۰۳	۰/۳۰۹	۰/۰۰۰	۰/۴۳۶	تفویضی	خیرخواهانه
۰/۵۹۳	۰/۰۴۷	۰/۰۰۰	۰/۱۹۷	استبدادی- استثماری	
۰/۱۹۱	-۰/۶۹۴	۰/۰۵۹	-۰/۰۲۲	استبدادی-	تفویضی
-۰/۳۰۹	-۱/۲۰۳	۰/۰۰۰	-۰/۴۳۶	مشارکتی	خیرخواهانه

جدول ۴: میانگین نمرات عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای	سبک رهبری
۳/۲۱۰	استبدادی- استثماری
۳/۴۲۹	استبدادی- خیرخواهانه
۳/۸۴۳	مشارکتی
۳/۴۰۷	تفویضی

نتیجه آزمون تعقیبی توکی<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی خیرخواهانه و تفویضی، در عدالت رویه‌ای تفاوت وجود دارد. همچنین با توجه به کران‌های اطمینان سطح عدالت رویه‌ای در سبک رهبری استبدادی- استثماری کمتر و در سبک رهبری مشارکتی بیشتر از سایر سبک‌ها می‌باشد.

فرضیه فرعی ۲: سبک رهبری فرماندهان سرکلانتری‌های راهور تهران بزرگ بر عدالت توزیعی تأثیر دارد.

۱-Tukey



جدول ۵: آزمون تحلیل واریانس یک طرفه عدالت توزیعی

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۱۲/۰۹۵	۴۹/۵۲۹	۳	۱۴۸/۵۸۷	بین گروهی
		۴/۰۹۵	۲۳۰	۹۴۱/۸۵۰	درون گروهی
			۲۳۳	۱۰۹۰/۴۳۷	کل

نتیجه تحلیل واریانس ارائه شده در جدول بالا نشان داد که مقدار آماره آزمون F تحلیل واریانس برابر با ۱۲/۰۹۵ با سطح معناداری صفر می باشد. با توجه به کوچک تر بودن سطح معناداری از خطای آزمون یعنی ۰/۰۵، بین میزان عدالت توزیعی در سبک های مختلف رهبری تفاوت وجود دارد.

جدول ۶: آزمون تعقیبی توکی مقایسه عدالت توزیعی در سبک های مختلف رهبری

فاصله اطمینان		مقایسه سبک های رهبری		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	سبک رهبری	سبک رهبری
کران بالا	کران پایین	سبک رهبری	سبک رهبری				
-۰/۲۲۹	-۰/۷۴۶	استبدادی -	استبدادی -	-۰/۲۱۲	۰/۰۰۰	خیر خواهانه	استبدادی -
-۰/۱۹۶	-۰/۹۵۰	مشارکتی	مشارکتی	-۰/۲۳۱	۰/۰۰۰	مشارکتی	استثمار
-۰/۱۸۷	-۰/۶۵۹	تفویضی	تفویضی	-۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	تفویضی	تفویضی
۰/۷۴۶	۰/۲۲۹	استبدادی - استثمار	استبدادی -	۰/۲۱۲	۰/۰۰۰	استثمار	استبدادی -
۰/۸۹۷	-۰/۱۱۷	مشارکتی	مشارکتی	-۰/۰۱۹	۰/۰۶۴	مشارکتی	خیر خواهانه
۰/۷۰۵	-۰/۲۰۵	تفویضی	تفویضی	-۰/۰۲۲	۰/۰۸۳	تفویضی	تفویضی
۰/۹۵۰	۰/۱۹۶	استبدادی - استثمار	استبدادی - استثمار	۰/۲۳۱	۰/۰۰۰	استثمار	استثمار
۰/۱۱۷	-۰/۸۹۷	استبدادی - خیر خواهانه	مشارکتی	۰/۰۱۹	۰/۰۶۴	خیر خواهانه	مشارکتی
۱/۰۸۱	-۰/۳۲۰	تفویضی	تفویضی	-۰/۰۰۳	۰/۰۷۵	تفویضی	تفویضی
۰/۶۵۹	۰/۱۸۷	استبدادی - استثمار	استبدادی - استثمار	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	استثمار	استثمار
۰/۲۰۵	-۰/۷۰۵	استبدادی - خیر خواهانه	تفویضی	۰/۰۲۲	۰/۰۸۳	خیر خواهانه	تفویضی
۰/۳۲۰	-۱/۰۸۱	مشارکتی	مشارکتی	۰/۰۰۳	۰/۰۷۵	مشارکتی	مشارکتی

جدول ۷: میانگین نمرات عدالت توزیعی

سبک رهبری	عدالت توزیعی
استبدادی- استثماری	۳/۱۰۸
استبدادی- خیرخواهانه	۳/۳۲۰
مشارکتی	۳/۳۳۹
تفویضی	۳/۳۴۲

نتیجه آزمون تعقیبی توکی نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی-خیرخواهانه، مشارکتی و تفویضی، در عدالت توزیعی وجود دارد. همچنین با توجه به کران‌های اطمینان، سطح عدالت توزیعی‌ای در سبک رهبری استبدادی- استثماری کمتر از سبک‌های رهبری مشارکتی، تفویضی و استبدادی- خیرخواهانه می‌باشد.

فرضیه فرعی ۳: سبک رهبری فرماندهان سرکلانتری‌های راهور تهران بزرگ بر عدالت مبادله‌ای تأثیر دارد.

جدول ۸: آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه عدالت مبادله‌ای

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	بین گروهی
۰/۰۰۰	۷/۲۲۹	۳۸/۳۹۳	۳	۱۱۵/۱۸۰	درون گروهی
		۵/۳۱۱	۲۳۰	۱۲۲۱/۵۳۰	کل
			۲۳۳	۱۳۳۶/۷۱۰	

نتیجه تحلیل واریانس ارائه شده در جدول بالا نشان داد که مقدار آماره آزمون F تحلیل واریانس برابر با ۷/۲۲۹ با سطح معناداری صفر می‌باشد. با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معناداری از خطای آزمون یعنی ۰/۰۵، بین میزان عدالت مبادله‌ای در سبک‌های مختلف رهبری تفاوت وجود دارد.

جدول ۹: آزمون تعقیبی توکی مقایسه عدالت مبادله‌ای در سبک‌های مختلف رهبری

مقایسه سبک‌های رهبری		میانگین	فاصله اطمینان	
سبک رهبری	سبک رهبری		کران پایین	کران بالا
استبدادی- خیرخواهانه	استبدادی- استثماری	-۰/۲۸۹	-۰/۵۳۱	-۰/۱۰۷
مشارکتی	مشارکتی	-۰/۷۸۳	-۰/۷۸۳	-۰/۲۳۷



فاصله اطمینان		سطح معناداری	میانگین	مقایسه سبک‌های رهبری	
کران بالا	کران پایین			سبک رهبری	سبک رهبری
-۰/۳۲۰	-۰/۵۰۹	۰/۰۰۰	-۰/۲۵۵	تفویضی	
۰/۵۳۱	۰/۱۰۷	۰/۰۰۰	۰/۲۸۹	استبدادی- استثماری	استبدادی-
-۰/۰۳۸	-۰/۴۴۹	۰/۰۰۵	-۰/۴۹۴	مشارکتی	خیرخواهانه
۰/۳۵۶	-۰/۲۴۲	۰/۰۶۸	۰/۰۳۴	تفویضی	
۰/۷۸۳	۰/۲۳۷	۰/۰۰۰	۰/۷۸۳	استبدادی- استثماری	
۰/۴۴۹	۰/۰۳۸	۰/۰۰۵	۰/۴۹۴	استبدادی-	مشارکتی
۰/۷۶۵	۰/۱۰۹	۰/۰۰۰	۰/۵۲۸	تفویضی	
۰/۵۰۹	۰/۳۲۰	۰/۰۰۰	۰/۲۵۵	استبدادی- استثماری	
۰/۲۴۲	-۰/۳۵۶	۰/۰۶۸	-۰/۰۳۴	استبدادی-	تفویضی
-۰/۱۰۹	-۰/۷۶۵	۰/۰۰۰	-۰/۵۲۸	مشارکتی	

جدول ۱۰: میانگین نمرات عدالت مبادله‌ای

عدالت مبادله‌ای	سبک رهبری
۳/۳۲۳	استبدادی- استثماری
۳/۶۱۲	استبدادی- خیرخواهانه
۴/۱۰۶	مشارکتی
۳/۵۷۸	تفویضی

نتیجه آزمون تعقیبی توکی نشان می‌دهد که بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی- خیرخواهانه و تفویضی، در عدالت مبادله‌ای تفاوت وجود دارد. همچنین با توجه به کران‌های اطمینان، سطح عدالت مبادله‌ای در سبک رهبری استبدادی- استثماری کمتر و در سبک رهبری مشارکتی بیشتر از سایر سبک‌ها می‌باشد.

### اولویت‌بندی مؤلفه‌های عدالت

برای تعیین اولویت عوامل عدالت، از آزمون میانگین رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتایج در قالب جدول شماره (۱۱) ارائه شده است.

جدول ۱۱: اولویت‌های عدالت

عدالت	میانگین رتبه‌ای
مبادله‌ای	۲/۶۸
رویه‌ای	۲/۶۱
توزیعی	۲/۲۰

با توجه به جدول یادشده، از نظر مخاطبان، عدالت مبادله‌ای در اولویت و اهمیت اول و عدالت توزیعی در اولویت آخر قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد، سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی تأثیر معناداری بر عدالت سازمانی دارد. این میزان تأثیر نشان می‌دهد که سبک فرماندهی و مدیریت انتظامی به مقدار زیادی می‌تواند مؤلفه‌های عدالت سازمانی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد؛ بنابراین مدیران سازمان برای اینکه بتوانند میزان عدالت سازمانی و در نتیجه بهره‌وری کارکنان خود را افزایش دهند، باید از سبک‌های فرماندهی و مدیریت انتظامی متناسب با شرایط استفاده نمایند. از آنجاکه منابع انسانی هم عامل کار و هم خالق آن هستند، لذا نقش محوری در تحول سازمان ایفا می‌کنند و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد. مفهوم کیفیت زندگی کاری نیز مربوط به فلسفه‌ای است که می‌خواهد شأن و منزلت کارکنان را افزایش دهد، تغییراتی در فرهنگ سازمانی ایجاد کند و رفاه فیزیکی و روحی کارکنان را افزایش دهد. در سازمان‌های پیشرو، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌کوشند تا با استفاده از رعایت مؤلفه‌های عدالت سازمانی اعتماد و توانایی حل مسئله کارکنان را افزایش دهند و در نتیجه رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها را ارتقا بخشند. نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون عدالت سازمانی برآورده خواهد شد و برنامه عدالت سازمانی نیز شامل هرگونه بهبودی در سازمان است که حامی رشد و تعالی کارکنان در سازمان باشد. با توجه به انواع سبک‌های رهبری در مدیریت انتظامی (سبک‌های چهارگانه) سبک رهبری ۳۹/۵ درصد از اعضای نمونه، استبدادی-خیرخواهانه بوده و سبک استبدادی-



استثماری و تفویضی در رده بعدی قرار دارد و تنها ۱۲/۶ درصد نمونه فرماندهی با سبک رهبری تفویضی دارند.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی خیرخواهانه و تفویضی، در عدالت رویه‌ای تفاوت وجود دارد؛ یعنی در سبک رهبری استبدادی-استثماری کمترین و در سبک رهبری مشارکتی بیشترین تأثیر را بر عدالت رویه‌ای دارد. نتایج به دست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیقات امیرخانی و پورعزت (۱۳۸۷)، الوانی و همکاران (۱۳۸۸)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲)، خسروجردی (۱۳۹۶) و گرینبرگ (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

نتیجه حاصل از آزمون دوم نشان داد که بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی-خیرخواهانه و تفویضی، در عدالت مبادله‌ای تفاوت وجود دارد؛ یعنی، سبک رهبری استبدادی-استثماری کمترین و در سبک رهبری مشارکتی بیشترین تأثیر را بر عدالت مبادله‌ای داراست. نتایج به دست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیقات امیرخانی و پورعزت (۱۳۸۷)، الوانی و همکاران (۱۳۸۸)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲) و گرینبرگ (۲۰۰۴) همخوانی دارد. با توجه به اینکه در سبک رهبری مشارکتی کارکنان خود نیز در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند و فرآیند انجام کارها و اقدامات بر اساس نظریه آن‌ها انجام می‌شود، لازمه این موضوع توزیع عدالت بین فرماندهان و کارکنان است، بنابراین در این سبک رهبری به عدالت توزیعی توجه بیشتر انجام‌شده و در نتیجه در این مطالعه تأثیر این سبک رهبری بر عدالت توزیعی مورد تأیید قرار گرفته است.

نتیجه آزمون فرضیه سوم نشان داد که بین تمامی سبک‌های رهبری به جز سبک‌های استبدادی-خیرخواهانه و مشارکتی و تفویضی، در عدالت مبادله‌ای تفاوت وجود دارد؛ یعنی سبک رهبری استبدادی-استثماری کمترین و در سبک‌های رهبری مشارکتی، تفویضی و استبدادی-خیرخواهانه بیشترین تأثیر را بر عدالت مبادله‌ای دارد. نتایج به دست آمده در این فرضیه با نتایج تحقیقات امیرخانی و پورعزت (۱۳۸۷)، الوانی و همکاران (۱۳۸۸)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۲) و گرینبرگ (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر را با هدف ارتقاء سطح اثربخشی فرماندهی و مدیریت انتظامی در پلیس راهور تهران بزرگ و افزایش بهره‌وری مدیران این مجموعه مطرح می‌شود:

- گسترش فرهنگ عدالت محوری و توجه به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها؛
- حاکمیت ضابطه مداری به جای رابطه مداری به منظور افزایش حس تعلق کارکنان؛
- بسترسازی و فراهم نمودن فرصت برابر برای کارکنان به منظور توسعه شایستگی آنان؛
- تقویت حس استقلال و خودکنترلی کارکنان و پرهیز از کنترل‌های مکانیکی؛
- تفویض اختیار متناسب با وظایف برابر شایستگی‌ها با هدف ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد متقابل؛
- آموزش و توجیه مدیران مجموعه نسبت به مفاهیم اساسی در زمینه عدالت سازمانی؛
- اتخاذ سیاست‌های کاربردی مناسب به منظور رصد و پایش مؤلفه عدالت سازمانی در روبه مدیران؛
- توجه به نوع سبک رهبری جهت ارتقا عدالت سازمانی در پلیس راهور؛
- با توجه به اینکه عدالت مبادله‌ای در اولویت اول قرار دارد به واسطه آن نیز می‌شود به سبک مدیریت انتظامی مشارکتی استناد نمود.



## منابع

- افتخاری، اصغر (۱۳۸۵). «کالبدشکافی تهدید». تهران: مرکز مطالعات دفاعی و امنیت ملی سپاه.
- احمدخانی، مسعود (۱۳۷۹). «الگوسازی رفتار مدیران با توجه به برنامه‌های حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- الوانی، مهدی؛ پورعزت، اصغر؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۸۸). «بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد». فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. موسسه مطالعاتی بین‌المللی انرژی، شماره چهارم، سال دوم، تهران.
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۸۲). «عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام». قم: انتشارات موسسه بوستان کتاب.
- استونر، جیمز ای. اف، فریمن آر. ادوارد و گیلبرد دانیل آر (۱۳۸۳). «مدیریت: سازمان‌دهی - رهبری کنترل». (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، جلد دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- امیرخانی، طیبیه؛ پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۷). «تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی». شماره اول، صص ۳۲-۱۹.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ قلی‌پور، آریین (۱۳۸۹). «بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان». تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- جمشیدی، ناصر؛ خنیفر، حسین؛ نادری، جلال (۱۳۹۲). «طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج‌البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر خبرگان». مجله مدیریت فرهنگ‌سازمانی. دوره یازدهم، شماره سوم، صص ۷۵-۵۱.
- حقیقی، محمدعلی؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ مشعوف، سحر؛ کرد رستمی، مجید (۱۳۸۲). «مدیریت رفتار سازمانی». تهران: انتشارات ترمه.
- حسین‌زاده، علی؛ ناصری، محسن (۱۳۸۷). «عدالت سازمانی». ماهنامه تدبیر. سال هجدهم. شماره صد و نود، صص ۲۵-۲۳.
- خسروجردی، حسین (۱۳۹۶). «بررسی سبک فرماندهی بر عدالت سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین)». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد).
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۵). «رفتار سازمانی». (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). «مدیریت رفتار سازمانی». تهران: انتشارات سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۸۲). «مبانی سازمان و مدیریت». (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات سمت.



- ساعتچی، محمود؛ علی‌اکبر، عزیزپور پویی (۱۳۸۴). «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، مجله دانشور، رفتار، شماره ۱۱.
- سید جوادین، سید رضا؛ فراچی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی». نشریه مدیریت بازرگانی. شماره اول، صص ۵۵-۷۰.
- قوچانی، محمود (۱۳۸۴). «فرمان حکومتی پیرامون مدیریت؛ شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی (ع) به مالک اشتر». تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کمپانی، فضل‌الله (۱۳۸۰). «سخنان علی از نهج‌البلاغه». تهران: انتشارات فروغی.
- گودرز وند چگین، مهرداد؛ رضایی دیزگاه، مراد؛ اسدی، منوچهر (۱۳۹۰). «رابطه بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر سرمایه اجتماعی آنان (شعب بیمه ایران استان گلستان)». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. دوره اول، شماره سوم.
- محمودی‌کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحر؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). «رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره سیزدهم، شماره اول، صص ۲۸۷-۲۶۷.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). «جاذبه و دافعه علی». تهران: انتشارات صدرا.
- مهاجران، بهناز؛ دیوبند، افشین (۱۳۹۶). «مدل ساختاری تأثیر سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک‌شده بر سکوت سازمانی». مشاوره شغلی و سازمانی، دوره نهم، شماره اول، صص ۱۶۵-۱۷۳.
- نصر اصفهانی، علی؛ شعبانی نفت چالی، جواد؛ خزایی پول، جواد (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر میزان سرمایه اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه: شبکه بهداشت و درمان شهرستان نوشهر)». مجله جامعه‌شناسی کاربردی. شماره دوم. صص ۱۸۴-۱۶۵.
- Avolio Bruce J. Gardner, William L. (۲۰۰۵). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership Quarterly, (۱۶), pp ۳۱۵-۳۳۸.
- Boss Bernard M. (۲۰۰۱). Hand Book of Leadership: theory, research, and managerial applications, Collier Macmillan Publisher, ۲rd ed.
- Campbell Tom. (۱۹۹۰). Justic, Alantic Highlands, Humanities Press International.
- Greenberg. J. (۲۰۰۴). "Stress Fairness to Fare No Stress: managing WorkPlace Stress by Promoting Organizational Justice", Organizational Dynamics, Vol ۳۳, pp: ۳۲۲-۳۶۵
- Orlando C. Richard. (۲۰۰۲). Procedural Voice And Distrubtive Justic Of Business Research, Vol ۵۵, Issue, ۹.

*Archive of SID*