



روابط بین پایه های قدرت با ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی نقش میانجی عدالت رویه ای

فرهاد محبوب خواه

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

یوسف بیگ زاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۰۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۴

چکیده

هدف اساسی این پژوهش بررسی روابط بین پایه های قدرت اجتماعی مدیران با ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی عدالت رویه ای در ادارات دولتی استان آذربایجان غربی می باشد. نمونه آماری ابتدا بصورت خوشه ای و سپس در داخل خوشه ها بصورت طبقه ای نسبتی انتخاب گردید، ابزار سنجش پرسش نامه های استاندارد بودند که روایی و پایایی آنها توسط آزمون های مربوط تأیید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداکثر مربعات جزئی استفاده شد. نتایج حاصل از مدل ساختاری آشکار نمود که قدرت مرجعیت و تخصص مدیران در ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان نقش مثبت و معنی دار دارند، قدرت های قانونی و پاداش در این متغیرها هیچ نقشی ندارند و قدرت اجبار هم دارای نقش منفی و معنی دار می باشد همچنین نتایج نشان داد که عدالت رویه ای در مدل ارائه شده دارای نقش میانجی می باشد و با توجه به مدل های مختلف بررسی شده مدل میانجی کامل دارای برازش مناسب تر نسبت به دیگر مدل ها می باشد و می تواند جهت تقویت ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان در ادارات دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

واژه های کلیدی: قدرت مدیران، کارآفرینی، تعهد سازمانی، عدالت رویه ای.

۱- مقدمه

در محیط در حال تغییر و چالشی امروز، سازمان ها بطور فزاینده ای در حال رشد و پیچیده تر شدن هستند، در این شرایط سازمان هایی می توانند بقاء، رشد و سودآوری خودشان را تضمین کنند که به طور مؤثر از توانایی های منابع انسانی خود استفاده کنند (آنالویی^۱ و همکاران، ۲۰۰۹) و حس تعهد به سازمان را در آنها تقویت نمایند (جلیوند و نصرالهی^۲، ۲۰۱۵)، در هر حال این امر به اتخاذ روش های مناسب مدیریتی نیاز دارد (دفت^۳، ۲۰۰۰). امروزه سازمان ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند خلاقیت، نوآوری و ویژگی های کارآفرینی را در کارکنان خود تقویت نمایند تا به واسطه آن در ارائه محصولات و خدمات موفق عمل نمایند (گلداسمیت^۴، ۱۹۹۵). همچنین توجه به موضوع تعهد سازمانی کارکنان به عنوان نیرویی که افراد را به سازمان متصل می کند (کابل و دیرو^۵، ۲۰۰۰) به یک دغدغه مهم تبدیل شده است (مایر و آلن^۶، ۲۰۰۷؛ ین و یوسف^۷، ۲۰۱۶). تعهد می تواند به چندین نگرش و رفتار منجر شود که در موفقیت سازمان ها مؤثر است مانند رفتار شهروند سازمانی، کاهش غیبت و عملکرد مالی (ایبی^۸ و همکاران، ۱۹۹۹). تعهد در واقع نوعی پیوند روانشناختی مثبت بین کارکنان و سازمان است که به نتایج کاری مثبت منجر می شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۵؛ وستی^۹، ۲۰۰۵). ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی هر دو از عواملی هستند که اگر در سازمان های کنونی به آنها پرداخته شود و زمینه برای تقویت آنها فراهم شود می تواند به بقاء و موفقیت سازمان کمک کند، قدرت اجتماعی مدیران و رعایت عدالت رویه ای از عوامل تأثیرگذار در تقویت ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان می تواند باشد لذا با عنایت به وضعیت ادارات دولتی و وجود ضعف های بی شمار در سیستم اداری ایران علی رغم پتانسیل های عظیم انسانی، محقق برآن شد که با بررسی روابط بین پایه های قدرت اجتماعی مدیران با ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان و آزمون نقش میانجی عدالت رویه ای راه کارهای مناسب را برای برون رفت از وضعیت کنونی را ارائه نماید ولی باید دید

با چه ابزار قدرتی می توان این متغیرهای مهم را تقویت نمود؟ لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی روابط بین متغیرهای ذکر شده و آزمون نقش میانجی عدالت رویه ای در ادامه به بررسی و ارزیابی روابط مذکور و ارائه راه کارهای مناسب پرداخته است.

مطالعه قدرت و فرآیندهای نفوذ از دیرباز در پژوهش های سازمانی مورد توجه بوده است (راندولوف و کمری^{۱۰}، ۲۰۱۱؛ مینتزربرگ^{۱۱}، ۱۹۹۳؛ ففر^{۱۲}، ۱۹۸۱؛ چپو و همکاران ۲۰۱۷) و نظر بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. درک زیردستان (کارکنان) از قدرت مدیرانشان موضوع مهمی است (چپو و همکاران، ۲۰۱۷)، زمانی که کارکنان نسبت به مدیرانشان احساس مثبتی داشته باشند تعهدشان نسبت به سازمان افزایش می یابد و تمایل پیدا می کنند که خواسته های مدیران سازمان را برآورده سازند (دی لوکه^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۸). بطور کلی قدرت اجتماعی به عنوان نیرویی تصور می شود که تحت آن فردی، رفتار یا خروجی فرد دیگری را تحت تأثیر قرار می دهد (هاگارد^{۱۴}، ۲۰۰۹). در واقع این فرآیند در یک مبادله اجتماعی شکل می گیرد و این مبادله اساس قدرت اجتماعی می باشد و برای فهم بهتر آن بسیار مؤثر است (ماشهولدر^{۱۵} و همکاران، ۱۹۹۸). یک چهارچوب نظری که در مطالعات قدرت اجتماعی توجه بسیاری را به خود جلب کرده است توسط فرنج و راون^{۱۶} (۱۹۵۹) ارائه شده است؛ آنها پنج نوع قدرت اجتماعی (قانونی، پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص) را در محیط های سازمانی شناسایی کرده اند که به موضوع مطالعه بسیاری از سازمان ها تبدیل شده است. با ارائه این تئوری توسط فرینچ و راون مطالعاتی حول پایه های قدرت اجتماعی و واکنش های کاری کارکنان شکل گرفته است. زمانی که افراد با سطوح مختلف قدرت بالقوه می بایست در جهت نیل به اهداف سازمانی با هم در تعامل باشند طبیعتاً بحث قدرت اجتماعی به میان می آید. کارکنان در سازمان ها با توجه رفتار دارندگان قدرت برداشت های متفاوتی می کنند که این برداشت ها یک عامل تعیین کننده در واکنش های بعدی کارکنان محسوب می شود (تیلر^{۱۷}، ۱۹۹۰؛ تیلر و لیند^{۱۸}، ۱۹۹۲). مدیران می توانند در این برداشت ها و نگرش های کارکنان با رعایت

قدرت دوست دارند تا زیردستانشان با آنها شناخته شوند، علاوه بر این به آنها احساس ارزشمند بودن می دهند و زمینه را برای تأیید آنها فراهم می آورند و ادراک آنها از عدالت رویه ای را افزایش می دهند (تیلر و لیند، ۱۹۹۲). توجه و ارزش نهادن به زیردست از طرف شخصی که در موقعیت بالاتری قرار دارد باعث احساس هویت فردی و احساسات مثبت به آن فرد می شود. هینکین و شرایخیم^{۲۲} (۱۹۹۰) بیان می دارند کاربرد عقلانیت توسط مدیران به عنوان یک تاکتیک اثرگذار با قدرت مرجعیت در ارتباط است. قدرت تخصصی توانایی به کارگیری دانش و تجربه می باشد، این قدرت از طریق توانمندسازی کارکنان حاصل می شود (راندولف و کمری، ۲۰۱۱). هینکین و شرایخیم (۱۹۹۰) بیان می دارند که این نوع از قدرت نیز ممکن است از طریق برخی از فرایندهای ارتباطی مشابه قدرت مرجعیت، بر عدالت رویه ای تأثیر گذار باشد. تصور اینکه مدیران از این قدرت بدون افزایش درک کارکنان از عدالت رویه ای استفاده می کنند غیرممکن است (لونسال^{۲۳} و همکاران، ۱۹۸۰). به عقیده ویلسون (۱۹۹۵) یک ابزار رهبری که با رفتارهای مبتنی بر عدالت رویه ای هماهنگ است می تواند قدرت تخصصی باشد، در مجموع تبادل اطلاعات مربوط به کار حاکمی از این است که زیردستان با ارزشند و در مسیر نیل به اهداف باید به آنها اختیارات بیشتری داد. قدرت اجبار به توانایی تحمیل برخی کارهای نامطلوب و حذف برخی از کارهای مطلوب از دوش کارکنان را گفته می شود (ماشهولدر و همکاران، ۱۹۹۸). این پایه قدرت از طریق تهدید، مقابله و رفتارهای تنبیهی که خارج از محدوده انتظارات است هدایت می شود (هینکین و شرایخیم، ۱۹۹۴). مدیرانی که بدین گونه با زیردستانشان رفتار می کنند، از نظر کارکنان افرادی هستند که با تعصبات شخصی و استبداد رفتار می کنند که این در تناقض با عدالت رویه ای است و می تواند بر آن تأثیر منفی داشته باشد. قدرت پاداش به توانایی فراهم آوردن چیزهای مطلوب یا حذف موارد نامطلوب برای کارکنان اطلاق می گردد (راون^{۲۴}، ۱۹۹۰)، مواردی نظیر ترفیع و مزایا در خصوص زیردستان را می توان اشاره نمود. تحقیقات حاکی از آن است که افرادی که قدرت پاداش

عدالت رویه ای نقش مثبت داشته باشند که در ادامه به این بحث پرداخته شده است.

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان ها، همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه آن در زندگی اجتماعی انسان ها، نقش عدالت در سازمان ها بیش از پیش آشکارتر شده است (الکانن و لیپونن^{۱۹}، ۲۰۰۶) در حقیقت اهمیت عدالت در سازمان در آن است که اگر کارکنان در سازمان احساس نابرابری کنند در نوع خود تبعات جبران ناپذیری بر جای خواهند گذاشت لذا مدیران می توانند با رعایت عدالت در سازمان علاوه بر اینکه از این تبعات جلوگیری نمایند، زمینه را برای تقویت نگرش مثبت کارکنان که تبعات مثبت بر جای خواهند گذاشت، آماده نمایند. عدالت رویه ای برای فهم روابط بین قدرت اجتماعی مدیران و واکنش های کاری زیردستان مهم است زیرا که کارکنان در ارتباط با قدرت مدیران خود را درک می کنند (ایسوساری^{۲۰}، ۲۰۱۱). تعاریف زیادی از عدالت رویه ای توسط اندیشمندان شده است از جمله اینکه عدالت رویه ای عبارت است از میزانی که مقررات و رویه های مشخص شده توسط خط مشی ها در همه موارد کاربردشان، به صورت یکسان پیروی می شوند و یا برخی از اندیشمندان عقیده دارند که بحث عدالت رویه ای به بررسی آثار مثبت و منفی تصمیم های مدیران در خصوص کارکنان از نظر میزان شفاف و منصفانه بودن اجرای این تصمیمات می پردازد (فرناندز و وامله^{۲۱}، ۲۰۰۶). باید ادعان داشت که قدرت اجتماعی مدیران از جمله عواملی است که بر ادراک کارکنان از عدالت رویه ای تأثیر گذار است (تیلر و لیند، ۱۹۹۲). در ادامه چگونگی و چرایی تأثیر پایه های قدرت اجتماعی مدیران بر دیدگاه های کارکنان از عدالت رویه ای تشریح می گردد.

قدرت مرجعیت به توانایی مدیریت احساسات دیگران باز می گردد، این قدرت به طور عمده از شخص ناشی می شود، اگر شخصی مورد احترام دیگری باشد، آنگاه آن شخص می تواند به او اعمال قدرت کند. جوهره این پایه قدرت با دیدگاه رابطه ای از عدالت رویه ای همخوانی دارد (ماشهولدر و همکاران، ۱۹۹۸). مدیران با این نوع از

مدیران را با نتایج مطلوب ربط می دهند احساس می کنند که مدیران عادل هستند، افزون بر آن راون (۱۹۹۰) عقیده دارد که قدرت پاداش شامل ابعاد ارتباطی نظیر تأیید شخصی، ستایش، احترام و استقلال می باشد، و یا می تواند از طریق تاکتیک های انگیزشی مانند تحسین و تأیید نیز بوجود آید (لیند و میچل^{۲۵}، ۱۹۹۸). چنین تاکتیک هایی مکمل کاملی برای قوانین عدالت رویه ای می باشند و می تواند در تقویت آن موثر باشند. قدرت بعدی قدرت قانونی (مشروع) به توانایی ایجاد احساس وظایف و مسئولیت های مرتبط شغلی در کارکنان مربوط می شود (تاسین^{۲۶} و همکاران، ۲۰۱۶)، این قدرت به واسطه پست و مقام این قدرت ایجاد می شود. نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) در این زمینه بیان می دارند که نظارت رسمی رهبران بر زیردستان از طریق مشاهدات یا ملاقات ها بر برداشت های عدالت رویه ای کارکنان تأثیر می گذارد، این پایه قدرت اگر به درستی توسط مدیران به کار گرفته شود می تواند برداشت های کارکنان از عدالت رویه ای را افزایش دهد. در کل پایه های قدرت اجتماعی مدیران در محدوده روابط شان با زیردستان مهم تلقی می شوند. در راستای ایجاد مدل مفهومی بین پایه های قدرت اجتماعی و عدالت رویه ای فرض را بر آن می داریم که قدرت های مرجعیت، تخصص، پاداش و قانونی آثار مثبت و قدرت اجبار آثار منفی بر برداشت های کارکنان از عدالت رویه ای خواهد داشت. همانگونه که عدالت رویه ای با نگرش های سازمانی مرتبط است با توجه به ادبیات پژوهش پیش بینی می شود که ارزیابی های کارکنان از عدالت رویه ای با تعهد سازمانی و ویژگی های شخصیتی کارآفرینی کارکنان نیز مرتبط باشد.

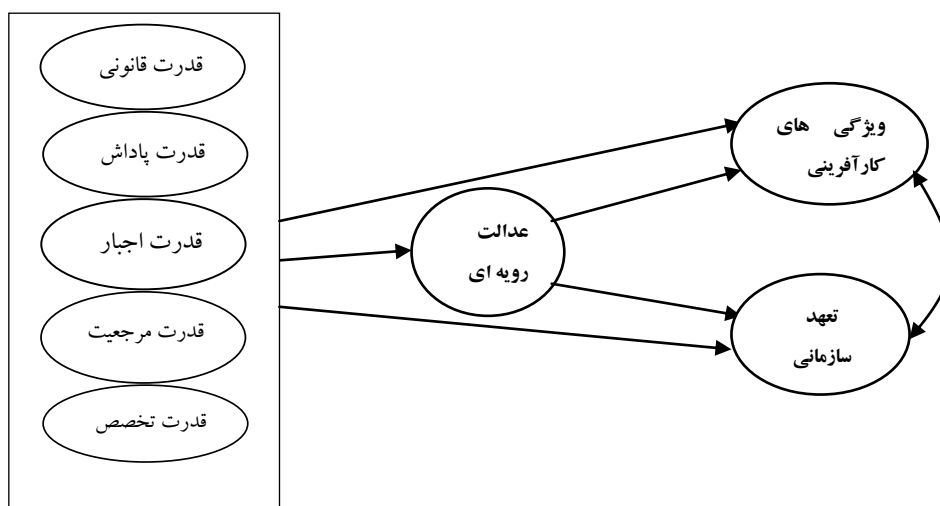
از آنجائی که ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان از عواملی هستند که در موفقیت سازمان ها بسیار اثر گذارند در این پژوهش به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده اند. سازمان ها می توانند از طریق فعالیت منابع انسانی شان نوآور، فعال و ریسک پذیر باشند در مطالعات کارآفرینی محققان عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه را به سه دسته عوامل اجتماعی، محیطی و فردی تقسیم کرده اند، مدل عوامل فردی که به طور گسترده به عنوان مدل ویژگی ها شناخته می

شود بر روی ویژگی های شخصیتی کارآفرینان تمرکز دارد (گرول و آتسان^{۲۷}، ۲۰۰۸). بسیاری از محققان این حوزه از جمله جان بورچ (۲۰۰۷) و مک کلند (۱۹۶۱)، روتر (۱۹۶۶)، رامبال (۱۹۸۹) و مک کران و فلانینگال (۱۹۹۶) بیان می کنند که کارآفرینان، ویژگی ها، دیدگاه ها و ارزش هایی دارند که آنها را از غیر کارآفرینان جدا می کند. از چند دهه پیش برخی از روانشناسان درصدد آن بر آمدند که ویژگی های شخصیتی کارآفرینان را شناسایی کنند که محور عمده این پژوهش ها را نیاز به توفیق (نیاز فرد به موفقیت و بهتر از دیگران بودن)، مرکز کنترل درونی (عقیده فرد نسبت به اینکه وقایع نتیجه عملکرد خود انسان است نه عوامل محیطی)، خلاقیت (خلق اندیشه های نو)، ریسک پذیری (پذیرش مخاطرات حساب شده)، تحمل ابهام (تحمل موقعیت های مبهم و تصمیم گیری درست در این مواقع) و استقلال طلبی (کنترل داشتن بر سرنوشت خود و آقای خود بودن) تشکیل می دهد. همچنین تعهد سازمانی نیز عاملی مهم در موفقیت سازمان می باشد که در پیش بینی رفتارهای فرانش، غیبت، عملکرد مالی نقش ارزنده ای دارد (جلیوند و نصرالهی و ستا، ۲۰۱۵). تقویت تعهد سازمانی کارکنان به نگرانی اصلی سازمان های کنونی تبدیل شده است تا کارکنان با استعداد را بتوانند در یک اقتصاد دانش محور حفظ نمایند و بدین گونه سازمانی سرآمد داشته باشد (نینینقر^{۲۸} و همکاران، ۲۰۱۰؛ ریچ، ۲۰۰۸). پیش بینی تعهد سازمانی کارکنان یک نگاه تحقیقاتی هم در زمینه توسعه سازمان و منابع انسانی بوده است (جو و همکاران، ۲۰۱۲). هینکین و شراخیم (۱۹۸۹) و شراخیم و همکاران (۱۹۹۱) بیان می دارند که ارتباط مثبت و قوی بین پایه های قدرت تخصصی و مرجعیت با تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد و بین قدرت قانونی و پاداش و اجبار مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط ضعیف تری وجود دارد.

چی (۲۰۱۶) در تحقیق خود که فاکتورهای اثرگذار را بر روی تعهد سازمانی کارکنان بررسی نمود به این نتیجه رسید که عدالت سازمانی از عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان می باشد، همچنین راندولف و کمری (۲۰۱۱) در تحقیق خود که در خصوص پایه های

مدل مفهومی تدوین شده از ۳ مدل جداگانه تشکیل شده است که در جدول ۱ مدل‌ها و مسیرهای فرض شده در هرکدام تشریح شده است، مدل اول، میانجی جزئی (بخشی) می‌باشد و حاکی از آنست که قدرت اجتماعی مدیران دارای روابط مستقیم و غیر مستقیم (از طریق عدالت رویه ای) با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان و تعهد سازمانی می‌باشد. مدل دوم، مدل میانجی کامل است که از طریق محدود سازی مسیرهای مشخص در شکل ۱ آشکار می‌گردد بدین ترتیب که در این مدل، دیگر مسیری از پایه‌های قدرت اجتماعی بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی نیست و این پایه‌های قدرت از طریق متغیر میانجی (عدالت رویه ای) بر تعهد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان اثر می‌گذارد در نهایت مدل سوم، مدل اثر مستقیم پایه‌های قدرت اجتماعی و عدالت رویه ای بر متغیرهای وابسته تحقیق می‌باشد که هرکدام بصورت جداگانه بررسی و مورد سنجش قرار خواهند گرفت همچنین برای دقت بیشتر در مدل تخمینی خطاهای کواریانس بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان آزاد گذاشته شد.

قدرت مورد استفاده مدیران و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در آمریکا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبتی بین پایه‌های قدرت مورد استفاده مدیران و تقویت این ویژگی‌های روانشناختی وجود دارد. ویلسون (۱۹۹۵) نیز نشان داد که برداشت‌های عدالت رویه ای کارکنان با واکنش‌های کاری از جمله تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت دارد. در کل این ارتباطات مورد حمایت پژوهش‌های مختلفی تا به حال قرار گرفته است که بر این عقیده اند که برداشت‌های عدالت رویه ای با کنش‌های کاری از جمله تعهد سازمانی کارکنان ارتباط دارد (کانواسکی و کراپانزانو^{۲۹}، ۱۹۹۱؛ مفارلین و سوینی^{۳۰}، ۱۹۹۲؛ الکساندر و رادمن^{۳۱}، ۱۹۸۷؛ فولگر و کانواسکی، ۱۹۸۹). باید گفت که اغلب پژوهش‌ها که پایه‌های قدرت اجتماعی مدیران با عدالت رویه ای را با تعهد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان مورد بررسی قرار داده اند فرض را بر آن داشته اند که این روابط بالذات مستقیم اند، ولی در مقابل فرضیه میانجی ما، یک مدل را که می‌تواند جایگزینی برای روابط ذکر شده باشد را نشان می‌دهد و از این لحاظ در نوع خود بدیع است. پژوهشگر در شکل ۱ متغیرهای پژوهش و روابط کلی که بررسی خواهد شد را تدوین نموده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

جدول ۱- خلاصه ی از مدل های فرضی پژوهش

مدل ۱ (مدل میانجی جزئی): مسیر از پایه های قدرت اجتماعی به ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی، مسیر از پایه های قدرت اجتماعی به عدالت رویه ای و مسیر از عدالت رویه ای به ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی
مدل ۲ (میانجی کامل): مسیر از پایه های قدرت اجتماعی به عدالت رویه ای و از عدالت رویه ای به ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی
مدل ۳ (اثر مستقیم): مسیر از پایه های قدرت اجتماعی و عدالت رویه ای به ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان ادارات دولتی استان آذربایجان غربی (۴۶۹۶۳) نفر تشکیل داده است که نمونه آماری با توجه به جدول مورگان به تعداد ۳۸۵ نفر انتخاب شده است. جهت انتخاب نمونه ابتدا پژوهشگر شش شهر را به صورت خوشه ای از داخل استان انتخاب نمود و سپس در داخل خوشه ها (شهرها) از ادارات دولتی نمونه آماری را به صورت طبقه ای نسبی انتخاب کرد. جهت گردآوری داده ها از چهار پرسش نامه استاندارد پایه های قدرت هینکین و شیرایخیم (۱۹۸۹)، ویژگی های شخصیتی کارآفرینی (مرکز دارهام)، عدالت رویه ای فوگر و کانواسکی^{۳۲} (۱۹۸۹) و تعهد سازمانی اوریلی و چات من (۱۹۸۶) استفاده شده است. پرسشنامه قدرت اجتماعی دارای پنج مؤلفه می باشد که هر مؤلفه با چهار سؤال اندازه گرفته می شود، پرسشنامه ویژگی های شخصیتی دارهام دارای شش مؤلفه می باشد که این مؤلفه ها هر کدام توسط چهار سؤال اندازه گرفته می شود، پرسشنامه عدالت رویه ای نیز دارای ده سوال بود که با توجه به ادبیات عدالت گرینبرگ (۱۹۸۶) و لیند و تیلر (۱۹۸۸) توسط فولگر و کانواسکی (۱۹۸۹) توسعه یافته است و در نهایت پرسش نامه تعهد سازمانی نیز دارای نه سؤال بود لازم به ذکر است از طیف پنج درجه ای لیکرت برای سنجش نظرات پاسخ دهندگان استفاده شده است و همچنین گفتنی است که این پژوهش از دیدگاه کارکنان به بررسی متغیرهای پژوهش پرداخته است. پرسش نامه ها از نظر روایی و پایایی بررسی و تأیید

شدند بدین صورت که از نظر روایی از سه جنبه روایی صوری، محتوا و روایی سازه بررسی شدند که در بحث روایی صوری از لحاظ شکل ظاهری توسط چند نفر از اساتید و اعضای نمونه بررسی، اصلاح و تأیید شدند، در بحث روایی محتوا فرم های CVI و CVR برای هر چهار پرسشنامه تهیه شده و در اختیار ۱۲ نفر از اعضای نمونه و خبرگان قرار گرفتند که بعد از اصلاح مقادیر CVI و CVR برای هر پرسشنامه بالای ۰/۷۹ و ۰/۶۶ بودند که با توجه به جدول لاوشه (۱۹۷۵) نشان از وجود روایی محتوا برای پرسشنامه های مورد استفاده بود و نهایتاً در بحث روایی سازه؛ روایی همگرا و واگرایی پرسشنامه ها پس از تکمیل پرسشنامه ها توسط اعضای نمونه بررسی و مورد تأثیر قرار گرفتند که در قسمت یافته های پژوهش بدان ها اشاره شده است. در بحث پایایی، پایایی ابزار سنجش پژوهش با توجه به ضریب آلفای بدست آمده مورد تأیید قرار گرفت زیرا که این ضریب برای تمام متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ بدست آمد و نشان از این بود که ابزار از پایایی قابل قبولی برخوردار است (کرونباخ ۱۹۵۹)، همچنین پایایی ترکیبی که یکی از شاخص های مهم بررسی پایایی ابزار در داخل مدل مدنظر می باشد مورد بررسی قرار گرفت که پس از اصلاح مدل اندازه گیری بررسی و مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۲).

داده ها با استفاده از نرم افزار Amos (ایموس) با روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداکثر مربعات جزئی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین صورت که در مرحله اول تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و سپس بعد از اصلاح مدل و تأیید شاخص های برازش در مدل اندازه گیری در مرحله دوم مدل های ساختاری (تحلیل مسیر) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. باید گفت که به منظور ارزیابی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پایه های قدرت اجتماعی، عدالت رویه ای، ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی مطابق با نظر اندرسون و جربینگ (۱۹۸۹) و هیر (۲۰۱۰) ما از یک رویکرد دو مرحله ای استفاده کرده ایم. از آنجائی که مدل های مورد بررسی متغیرهای زیادی داشتند لذا مشکلات مربوط به خود را به همراه داشتند

هم ترکیب نمائیم، این باعث شد که تعداد متغیرهای آشکار مربوط به متغیرهای پنهان تحقیق به پائین ترین حد خود کاهش یابد.

لذا برای ساده سازی مدل ها از روش هایی که بنتلر و چو(۱۹۸۷)، بروک و همکاران (۱۹۸۸)، ماتیو و فار(۱۹۹۱)، هیر(۲۰۱۰) و کلاین(۲۰۱۳) به کار گرفته بودند استفاده شد تا داده های مربوط به هر متغیر را با

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای مؤلفه ها

متغیر	مؤلفه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ مؤلفه	پایایی ترکیبی
پایه های قدرت مدیران	قدرت قانونی	۴	۰/۷۲۲	۰/۸۰۴
	قدرت پاداش	۴	۰/۷۸۹	۰/۸۴۱
	قدرت اجبار	۴	۰/۷۳۹	۰/۸۰۳
	قدرت مرجعیت	۴	۰/۸۰۲	۰/۹۱۲
	قدرت تخصص	۴	۰/۷۶۴	۰/۸۲۱
ویژگی های کارآفرینی	توفیق طلبی	۴	۰/۸۸۲	۰/۸۳۶
	کنترل درونی	۴	۰/۷۸۹	۰/۷۹۹
	تحمل ابهام	۴	۰/۸۰۲	۰/۸۰۵
	ریسک پذیری	۴	۰/۷۱۶	۰/۸۱۵
	استقلال طلبی	۴	۰/۷۱۶	۰/۸۴۷
عدالت رویه ای	خلاقیت	۴	۰/۷۹۹	۰/۸۷۹
	عدالت رویه ای	۱۰	۰/۸۵۹	۰/۸۵۶
تعهد سازمانی	تعهد سازمانی	۹	۰/۸۷۹	۰/۸۵۹

نتایج نشان داده شده در جدول ۳ نشان می دهد که در خصوص پایه های قدرت مدیران، قدرت قانونی(۴/۶۰) بیشترین و قدرت اجبار(۱/۹۹۰) کمترین میانگین را در بین پایه های قدرت اجتماعی مدیران به خود اختصاص داده است و با توجه به مقادیر این بخش پایه های قدرت اجتماعی مدیران به ترتیب از بیشترین به کمترین عبارتست از: قانونی، مرجعیت، پاداش، تخصصی و اجبار. همچنین نتایج نشان از این دارد که میانگین های بدست آمده برای قدرت های قانونی، مرجعیت، پاداش و تخصصی بصورت معنی داری در سطح ۹۹ درصد از متوسط(نمره ۳) بالاتر است یا به عبارتی می توان گفت که مدیران جامعه مورد بررسی بر سر استفاده از این قدرت ها توافق نظر دارند، اما در خصوص قدرت اجبار در سطح ۹۹ درصد از نمره متوسط پایین تر است، به عبارتی می توان گفت مدیران مذکور بر سر استفاده از این قدرت ها توافق نظر ندارند. نتایج بدست آمده در جدول همچنین نشان می دهد که ویژگی های شخصیتی کارآفرینی با میانگین(۳/۷۶)، عدالت رویه ای(۳/۸۶) و تعهد سازمانی

۳- نتایج

در بخش توصیفی نتایج نشان می دهد که از بین پاسخ دهندگان به پرسش نامه های مربوط به کارکنان ۲۵ درصد زن و ۷۵ درصد مرد می باشند و بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ الی ۴۰ سال است، اکثر پاسخ دهندگان(۹۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر می باشند و سنوات خدمتی اکثر آنها(۷۰ درصد) ۵ سال به بالا می باشد و از بین پاسخ دهندگان به پرسش نامه قدرت مربوط به مدیران، ۷۴ درصد مرد و ۲۶ درصد زن است و بالاترین فراوانی در گروه سنی ۴۰ الی ۵۰ سال می باشد و مدرک تحصیلی اکثر مدیران شرکت کننده در پژوهش کارشناسی و بالاتر از آن می باشد و سنوات خدمتی بیشتر از ۷۵ درصد از آنها ۱۵ سال به بالا می باشد. در ادامه این بخش نتایج t گروهی و همبستگی میان متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۳ و ۴ به نمایش درآمده است.

تحقیق و سنجش مدل های در نظر گرفته شده با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری ابتدا همانطور که در بخش روش تحقیق نیز اشاره شد، تحلیل عاملی تأییدی قبل از ارائه مدل ساختاری مورد آزمون قرار گرفت (هیر، ۲۰۱۰)، برای این امر در محیط نرم افزار ایموس مدل اندازه گیری تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به پایین بودن بارهای عاملی برخی از متغیرها و با توجه به نبود برازش مناسب مطابق با الگوریتم هیر (۲۰۱۰) مدل اندازه گیری اصلاح گردید بدین صورت که پس از حذف سؤالات با بار عاملی پائین (کمتر از ۰/۵) و اجرای پیشنهادات اصلاحی نرم افزار مجدداً شاخص های برازش مورد سنجش قرار گرفت.

با میانگین (۴/۱۵) در بین کارکنان بصورت معنی داری در سطح ۹۹ درصد از متوسط (نمره ۳) بالاتر می باشند به عبارتی می توان گفت کارکنان در خصوص آنها توافق نظر دارند.

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول ۴، ویژگی های شخصیتی کارآفرینی کارکنان با پایه های قدرت مدیران (به جز قدرت اجبار) ارتباط مثبت و معنی دار دارد. عدالت رویه ای با قدرت قانونی، مرجعیت و تخصص مدیران ارتباط مثبت و معنی دار، با قدرت پاداش ارتباط ندارد و با قدرت اجبار مدیران رابطه منفی (معکوس) و معنی دار دارد و تعهد سازمانی با این پایه های قدرت (به جز قدرت اجبار) رابطه مثبت و معنی داری دارد. در بخش بعدی جهت آزمون روابط علی بین متغیرهای

جدول ۳- نتایج آزمون t تک گروهی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	t	sig
قدرت قانونی	۴/۶۰	۰/۶۲	۱۵/۲۲	۰/۰۰۰
قدرت پاداش	۳/۷۸۰	۰/۷۱	۱۴/۴۴	۰/۰۰۰
قدرت اجبار	۱/۹۹۰	۰/۸۵	-۱۴/۵۸	۰/۰۰۰
قدرت مرجعیت	۴/۰۰۹	۰/۶۴	۳۵/۸۵	۰/۰۰۰
قدرت تخصص	۳/۶۶۰	۰/۸۳	۲۶/۷۵	۰/۰۰۰
ویژگی های کارآفرینی	۳/۷۶	۰/۹۲	۳۹/۱۵	۰/۰۰۰
عدالت رویه ای	۳/۸۶	۰/۸۹	۴۲/۶۶	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۴/۱۵	۰/۹۵	۵۴/۹۵	۰/۰۰۰

جدول ۴- نتایج آزمون ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	قدرت قانونی		قدرت پاداش		قدرت اجبار		قدرت مرجعیت		قدرت تخصصی	
	sig	r	sig	r	sig	r	sig	r	sig	r
ویژگی های کارآفرینی	۰/۰۰۴	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۰/۰۰۰	-۰/۴۸	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	۰/۴۹۱	۰/۴۱۰
عدالت رویه ای	۰/۰۰۳	۰/۲۸	۰/۰۷۱	۰/۰۸	۰/۰۰۰	-۰/۳۱	۰/۵۴	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۰/۰۰۴	۰/۲۴	-۰/۰۰۵	۰/۲۱	۰/۰۶۱	-۰/۰۸	۰/۲۷	۰/۰۰۳	۰/۲۵	۰/۰۰۲

جدول ۵- شاخص های برازش

مدل	χ^2 (خی دو)	df	(Δx^2)	CFI	RMSEA	PFI
۱	۳۶۵/۷۶**	۲۳۴		۰/۸۱	۰/۰۷۱	۰/۶۶
۲	۳۷۸/۷۷**	۲۴۴	۱۳/۰۱	۰/۹۰	۰/۰۷۲	۰/۶۹
۳	۳۴۳/۵۵**	۲۳۹	۶۸/۷۹**	۰/۸۶	۰/۰۹	۰/۶۵
تحت صفر (Null)	۱۸۶۸/۹۱**	۲۷۷	-	-	-	-

اثر مستقیم = مدل ۳ میانجی کامل = مدل ۲ میانجی جزئی = مدل ۱ ** p < /01

این یافته (حکایت از آن دارد که مدل میانجی کامل با توجه به Δx^2 و شاخص های برازش از جمله شاخص PFI مناسب ترین مدل برای جامعه مورد بررسی می باشد و یا به تعبیری برازش یافته تر (قابل تعمیم تر) و بهترین مدل برای استفاده می باشد (پراون و کودک^{۳۴}، ۱۹۹۳). در نهایت ضرایب مسیر استاندارد شده برای مدل های تحقیق در جدول ۶ به نمایش در آمده است که با تمرکز روی پارامترهای تخمین زده پایه های قدرت اجتماعی در دو مدل میانجی چشم اندازی دیگر به ما می دهد.

با توجه به نتایج حاصل از مدل های ساختاری بررسی شده همانطور که در جدول ۶ دیده می شود از پایه های قدرت اجتماعی مدیران در مدل ۱ قدرت مرجعیت و تخصص در عدالت رویه ای اثر مثبت و معنی دار و قدرت اجبار در عدالت رویه ای اثر منفی (معکوس) و معنی داری دارد، همچنین از این قدرت ها، قدرت مرجعیت و تخصص در ویژگی های شخصیتی کارآفرینی کارکنان و تعهد سازمانی آنان اثر مثبت و معنی دار دارد و در نهایت عدالت رویه ای نیز بر ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنی دار دارد. در مدل میانجی کامل همانطور که مشاهده می گردد قدرت های مرجعیت و تخصص مدیران بر عدالت رویه ای اثر مثبت و معنی دار و قدرت اجبار مدیران بر عدالت رویه ای اثر منفی (معکوس) و معنی دار دارد و عدالت رویه ای هم بر ویژگی های شخصیتی کارآفرین و تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنی داری دارد. نهایتاً در آخرین مدل (اثر مستقیم) بررسی شده مشخص شد که قدرت های مرجعیت و تخصصی بر ویژگی های شخصیتی کارآفرین کارکنان و تعهد سازمانی آنان اثر مثبت و معنی دار داشته و عدالت رویه ای نیز بر ویژگی های شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنی دار دارد.

همانگونه که در جدول ۵ قابل مشاهده می باشد تمام شاخص ها در محدوده قابل قبول بود. فلذا محقق با توجه به برازش مدل و اطمینان از قابل تعمیم بودن یافته ها در مرحله بعد به بررسی مدل ساختاری تحقیق پرداخت و شاخص های برازش را برای هر کدام از مدل ها بطور جداگانه بررسی نمود تا مدل مناسب تر (مسیر مناسب) را برای تقویت تعهد سازمانی و ویژگی های شخصیتی کارآفرینی کارکنان که از عوامل تأثیرگذار در موفقیت و بقاء هر سازمانی هستند را شناسایی نماید. در جدول ۵ همانگونه که قابل مشاهده می باشد شاخص های برازش هر ۳ مدل گزارش شده اند؛ در این پژوهش پژوهشگر از شاخص های مجذورخی، CFI، PFI و RMSEA برای ارزیابی مدل ها استفاده کرده است و به منظور مقایسه برازش نسبی این مدل ها از تفاوت مجذور خی استفاده شد، همچنین در بین شاخص های برازش بطور اخص از شاخص PFI که براساس واریانس های موجود در داده ها می باشد برای ارزیابی و انتخاب مدل مناسب تر استفاده شده است (جیمز و همکاران، ۱۹۸۲)، مقادیر بالاتر از ۰/۶ برای این شاخص نشانگر بهتر بودن مدل می باشد (ویلیامز و پادساکوف^{۳۳}، ۱۹۸۹). با توجه به نتایج مقایسه ی مدل های بررسی شده، همان طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، مدل ۱ که مدل ساختاری با کمترین محدودیت بود و شامل مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بین پایه های قدرت اجتماعی و ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی است و دارای شاخص های برازش مشابه با شاخص های برازش مدل اندازه گیری تأییدی کلی تحقیق می باشد، مدل میانجی جزئی (مدل ۱) و مدل میانجی کامل (مدل ۲) دارای مجذورهای خی دو (x^2) و RMSEA های مشابه بوده و همچنین در مقایسه با مدل اثر مستقیم (مدل ۳) دارای CFI ها و PFI های بزرگتری هستند. نتایج تفاوت مجذور خی های بدست آمده نیز برای مدل میانجی کامل و مدل اثر مستقیم در برابر مدل میانجی جزئی نیز جالب توجه است بدین صورت که تفاوت مجذور خی های دو مدل مذکور معنی دار نبوده و

جدول ۶- ضرایب مسیر استاندارد برای هر ۳ مدل تحقیق

مسیر	مدل ها	
	کامل	جزئی (بخشی)
قانونی ← عدالت رویه ای	-۰/۴۵	-۰/۴۹
پاداش ← عدالت رویه ای	-۰/۵۴	-۰/۵۱
اجبار ← عدالت رویه ای	-۰/۴۱**	-۰/۳۲*
مرجعیت ← عدالت رویه ای	۰/۴۵**	۰/۴۹**
تخصصی ← عدالت رویه ای	۰/۴۶**	۰/۴۱**
قانونی ← ویژگی های کارآفرینی	-۰/۲۰	-۰/۱۷۳
پاداش ← ویژگی های کارآفرینی	۰/۰۷۳	۰/۰۶۵
اجبار ← ویژگی های کارآفرینی	-۰/۰۴	-۰/۰۱
مرجعیت ← ویژگی های کارآفرینی	۰/۴۲۵**	۰/۴۱۸**
تخصص ← ویژگی های کارآفرینی	۰/۲۸۹**	۰/۲۷۶**
قانونی ← تعهدسازمانی	۰/۳۲	۰/۳۵
پاداش ← تعهدسازمانی	۰/۴۳	۰/۴۵
اجبار ← تعهدسازمانی	-۰/۰۶	-۰/۰۲
مرجعیت ← تعهدسازمانی	۰/۴۵**	۰/۳۸**
تخصصی ← تعهدسازمانی	۰/۳۷**	۰/۲۸**
عدالت رویه ای ← ویژگی های کارآفرینی	۰/۲۸**	۰/۳۱**
عدالت رویه ای ← تعهد سازمانی	۰/۳۵**	۰/۳۳**

$p^* < 0/05$ و $**p < /01$ نکته

۴- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر تلاشی بود که در خصوص بررسی نقش میانجی عدالت رویه ای در ارتباط پایه های قدرت اجتماعی فرنچ و روان با ویژگی های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان به عمل آمد، این پژوهش هم به لحاظ مدل مفهومی تدوین شده توسط پژوهشگر و هم به لحاظ دیدگاه خاصی که نسبت به بررسی مدل مفهومی از زوایای مختلف داشته بسیار جالب توجه و بدیع است. با وجودی که مدل میانجی جزئی نیز نشانگر یک برآزش مقبول بود اما پارامترهای تخمینی برای ۳ مدل حاکی از این بود که مدل میانجی کامل (مدل ۲) برآزش بهتری را داشت و شایسته است به عنوان مدل و الگوی مناسب در ادارات دولتی مورد استفاده قرار گیرد. در خصوص مدل اثرمستقیم (مدل ۳) نیز باید بیان نمود که به اندازه مدل های میانجی مناسب نبود. با توجه به معناداری پارامترهای تخمین زده شده در مدل میانجی کامل، در این مدل اثر قدرت قانونی (مشروع) و همچنین قدرت پاداش در عدالت رویه ای معنی دار نبود ولی در مقابل

تأثیر قدرت های مرجعیت و تخصصی (اثر مثبت) و قدرت اجباری (اثر منفی) در عدالت رویه ای معنی دار بود لازم به ذکر است که مدل ساختاری تحقیق و نتایج بدست آمده از آن با یافته های هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹) و ماشهولدر و همکاران (۱۹۹۸) همسو می باشد و با یافته های جلیلود و نصرالهی (۲۰۱۵) در خصوص نتایج مربوط به قدرت پاداش تفاوت هایی دارد که این تفاوت ها مربوط به تفاوت های جامعه آماری و تفاوت های فرهنگی می باشد. همچنین آثار قدرت های مرجعیت و تخصصی در خصوص تقویت ادراک کارکنان از عدالت رویه ای و میانجی گری این متغیر بسیار جالب توجه است این دو پایه قدرت همانطور که قبلاً نیز گفته شد به رفتارهایی بر می گردد که به طور طبیعی با عدالت رویه ای سازگار است هر دوی آنها پیوند آشکاری با فرآیندهای ارتباطی دارند (بلیس^{۳۵}، ۱۹۸۷؛ لیند و تیلر، ۱۹۸۸)، که به طرز مثبتی با عدالت رویه ای در ارتباط هستند. پایه قدرت دیگری که در این تحقیق بر عدالت رویه ای اثر داشت قدرت اجبار بود همانگونه که در نظر گرفته شده

شاید در تحقیقات دیگر این نوع قدرت با نتایج عملیاتی مانند اثر بخشی، عملکرد و یا بهره‌وری مرتبط باشد. آخرین روابط بررسی شده که بین پایه‌های قدرت اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین بین عدالت رویه‌ای با دو متغیر مذکور بود نشان داد که در دو مدل میانجی بخشی و اثر مستقیم، تأثیر قدرت‌های مرجعیت و تخصصی بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان بصورت مثبت و معنی‌دار تأیید گردید، و جالب توجه است که ارتباط بین عدالت رویه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی در هر ۳ مدل تأیید گردید که نشان از میانجی‌گری عدالت رویه‌ای در مدل‌های ۱ و ۲ بود. فلذا در یک جمع‌بندی کلی باید گفت که با توجه به بررسی و ارزیابی ۳ مدل تحقیق پیشنهاد می‌گردد همانطور که قبلاً نیز اشاره شد در جامعه مورد بررسی از مدل میانجی کامل که برآزش یافته‌تر و مناسب‌تر از بقیه مدل‌ها بود جهت تقویت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان استفاده شود به عبارتی مدیران می‌توانند با استفاده از قدرت مرجعیت و تخصص در ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و به تبع آن در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و چشم‌گیری داشته باشند و بدین ترتیب در موفقیت و بقاء سازمان خود نقش ارزنده‌ای را داشته باشند.

فهرست منابع

- 1) Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1: 177-198.
- 2) Analoui, F., Moghimi, S. M., and Khanifar, H. (2009). Public sector managers and entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. *Journal of Management Development*, 28(6): 522-532.
- 3) Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103:411-423.
- 4) Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16: 78-117.

بود پارامتر تخمین زده شده برای مسیری که از قدرت اجبار بر عدالت رویه‌ای بود منفی است، هرچه مدیران از این قدرت بیشتر استفاده نمایند تصور و ادراک زبردستانشان از عدالت رویه‌ای کاهش می‌یابد و یا می‌توان گفت بیشتر احساس ناعدالتی می‌کنند، بنابراین این پایه قدرت اجتماعی به عنوان یک استراتژی مدیریتی به مدیران پیشنهاد نمی‌شود بخصوص در ارتباط با مجازات و انضباط کارکنان (ترینو^{۳۶}، ۱۹۹۲؛ ماشهولدر و همکاران، ۱۹۹۸). زیرا که در چنین مواقعی باید دو چندان تلاش شود تا که احساس از انصاف در کارکنان دوباره بوجود آید. همچنین در خصوص این پایه قدرت پیشنهاد می‌شود که مکانیسم‌هایی جهت ارائه نظرات زبردستان و دیدگاه‌هایشان در خصوص سیستم تنبیهی و انضباطی به وجود آید تا مدیران از این نظرات بازخورد مناسب دریافت کنند. پیش‌بینی محقق در خصوص ارتباط قدرت پادش با عدالتی رویه‌ای با توجه به یافته‌ها تأیید نگردید. احتمال دارد که نوع ادارات مورد مطالعه و اختیاراتی که مدیران در این گونه ادارات دارند باعث عدم وجود تأثیر این نوع قدرت شده باشد به هر حال می‌توان گفت که قدرت پادش برای کارکنان می‌تواند شامل نتایج پولی و غیرپولی مانند ترفیع باشد (راون، ۱۹۹۰). با توجه به ادبیات قدرت پادش و انواع عدالت این نوع قدرت می‌تواند با نتایج بیرونی بیشتر در ارتباط باشد به تعبیری این نوع تعریف از قدرت با عدالت توزیعی می‌تواند همپوشانی داشته باشد لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی عدالت توزیعی نیز در تحقیقات به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شود. نهایتاً مسیر فرض شده آخر که در این تحقیق با توجه به یافته‌ها تأیید نگردید، پیوند بین قدرت قانونی و عدالت رویه‌ای بود. این یافته با یافته‌های هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹)، تسوی (۱۹۹۴) و ماشهولدر و همکاران (۱۹۹۸) همسو بود. البته با توجه به ادبیات عدالت رویه‌ای می‌توان اشاره نمود که طبیعی است این مسیر تأیید نشود زیرا عدالت رویه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی با تبادلات اجتماعی بین مدیران و کارکنان بیشتر مرتبط می‌شود و این قدرت با تبادلات ساختاری (سلسله مراتب) مرتبط می‌شود ولی

- 17) Goldsmith, A (1995), *The State, The Market and Economic Development, A Second Look at Adam Smith in Theory and Practice*, 26(4): 633-650.
- 18) Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71: 340-342.
- 19) Gurol, y., and Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education & training*, 48(1):25-38.
- 20) Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2010). PLS-SEM Indeed a silver bullet. *Journal of marketing Theory & practice*, 19(2): 135-147.
- 21) Haugaard, M.(2009). Power and hegemony, in clegg, S.R.and Haugaard, M.(Eds), *The Sage Handbook of power*, Sage Publications, Thousand oaks, CA, pp. 236-255.
- 22) Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74: 561-567.
- 23) Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47: 779-800.
- 24) Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43: 221-237.
- 25) Isosaari, U. (2011). Power in health Care Organizations Contemplations from the first-line management perspective. *Journal of Health organization and management*, 25(4):358-399.
- 26) Jalilvand, M.A., and Nasrollahi, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organization commitment. *Sport, Business and management: An International journal*, 5(4): 344-364.
- 27) James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills: Sage.
- 28) James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills: Sage.
- 29) Joo, B.K., Yoon, H.J. and Jeung, C.W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6):564-582.
- 5) Bies, R. .I. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9: 289-319.
- 6) Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73: 139-145.
- 7) Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long(Eds). *Testing structural equation models*: 136162. Newbury Park, CA: Sage.
- 8) Cable, D.M. and DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(8): 875-884.
- 9) Cheah, C.S., Chong, V.S.W., Yeo, S.F., & Pee, K.w.(2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Procedia- Social Sciences*, 219:167-174.
- 10) Chiu, Ch. Y., Balkundi, P., and Weinderg, F.J.(2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28: 334-348.
- 11) Cronbach, A.(1957). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(3): 297-334.
- 12) Daft, R. L (2000), *Essentials of Organizational Theory and Design*, Cincinnati, South.
- 13) De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53:626-654.
- 14) Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. and Lance, C.E. (1999). The motivational bases of affective organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4): 463-483.
- 15) Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- 16) French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*: 150-167. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

- 43) Niehoff, B. 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: 527-556.
- 44) O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71:492-499.
- 45) Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- 46) Raven, B. H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 11:493-520.
- 47) Reiche, B.S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17 (6): 676-687.
- 48) Rondolf, W.A., and Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power Bases in a model of managerial Empowerment practices and Employee Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 95-106.
- 49) Rotter, J.(1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological monographs: General and Applied*, 80: 609-621.
- 50) Rumball, D.(1989). *The Entrepreneurial Edge: Canadas Top Entrepreneurs Reveal The secrets of their success*. Toronto: Key Porter Books.
- 51) Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power?: An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, 76: 106-114.
- 52) Shahhoseini, M. A., Estiri, M., and Kashfi, M. S. (2016). The Effect of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Organizational Commitment and Individual Performance. *Journal of Public Administration*, 8(2):273-391.(in persian)
- 53) Taccean, I.M., Tamasila, M., & Strauti, G.N. (2016). Study on Mngement Style an Managerial Power Types for a Long Organization. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 221: 66-75.
- 54) Trevino, L. K. 1992. The social effects of punishment in organizations: A justice
- 30) Kleine, R.B. (2013). *Principles and practice of structural Equation modeling*, Third Edition. New York: The Guilford press.
- 31) Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- 32) Lawshe, Ch. (1975). Aquantitive approach to content validity. *Personel psychology*, 28: 568-575.
- 33) Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula(Ed) ,Justice and social interaction: 167-218. New York: Springer-Verlag.
- 34) Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratatory behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13: 572-587.
- 35) Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- 36) Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76:127-133.
- 37) McClland, D.C.(1961). *The Achieving society* Princeton, NJ:Van Nostrand Reinhold.
- 38) McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- 39) Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 40) Mohammadi, J., Nadaf, M., and Safarian, S. (2017). Explaining the effect of organizational trust and organizational health on resistance to change in the government employees by considering the mediated role of organizational commitment (The case: Municipality of Ahvaz). *Journal of Public Administration*, 9(1):85-106.(in persian)
- 41) Mossholder, K.W., Kemery, E.R., & Wesolowski, M.A(1998), Relationship between bases of power and work Reactions: The Mediatonal Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24(4):533-552
- 42) Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. and Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* ,76 (3):567-579.

یادداشت‌ها

1. Analoui
 2. Jalilvand & Nasrllahi
 3. Daft
 4. Goldsmit
 5. Cable & DeRue
 6. Meyer & Allen
 7. Yean & Yosof
 8. Eby
 9. Wasti
 10. Rondolph & Kemery
 11. Mintzberg
 12. Pfeffer
 13. De Luque
 14. Haugoard
 15. Mossholder
 16. French & Raven
 17. Tyler
 18. Tyler & Lind
 19. Olkkonen & Lipponen
 20. Isosaari
 21. Fernandez & Wamleh
 22. Hinkin & Shriesheim
 23. Leventhal
 24. Raven
 25. Lind & Mitchel
 26. Taucan
 27. Grul & Atsan
 28. Nininger
 29. Konovasky & Cropanzana
 30. mefarlina & Sweeney
 31. Alexander & Rudernan
 32. Folger & Konovasky
 33. Williams & Podsakoff
 34. Browne & Cudeck
 35. Blias
 36. Tervino
- perspective. *Academy of Management Review*, 17: 647-676.
- 55) Tsui, A. S. (1994). Reputational effectiveness: Toward a mutual responsiveness framework. *Research in Organizational Behavior*, 16: 257-307.
- 56) Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 115-191.
- 57) Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- 58) Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 290-308.
- 59) Williams, L. J., & Podsakoff, P. M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relationships in organizational behavior research: Toward improved causal analysis. *Research in Organizational Behavior*, 11: 247-292.
- 60) Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21: 101-118.
- 61) Yean, T.F., & Yosof, A.A.(2016).Organizational Justice: A Conceptual Disicussion. *Procideia- Social and Behavioral Sciences*, 219: 798-803