

## تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با در نظر گرفتن خط مشی‌های دانشگاه علوم پزشکی

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup> - اصغر پهلوان<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با توجه به خط مشی‌های دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی، روش توصیفی - پیمایشی است، جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران که تعداد آنها ۴۵۶ نفر می‌باشد با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه در این پژوهش ۲۰۸ نفر است محاسبه شده است و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات، سه پرسشنامه استاندارد است که عبارتند از رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۴)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۸) و توانمندسازی کارکنان اسپریتز (۱۹۹۶) که روایی آن توسط اساتید و خبرگان و تعیین و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲ محاسبه گردید.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون بارتلت و تعیین بار عاملی، همچنین معادلات ساختاری صورت گرفته است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با توجه به خط مشی‌های دانشگاه علوم پزشکی تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین تأیید شد. تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان و رهبری تحول گرا تأیید شد ولی تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان تأیید نشده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی، توانمندی کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی

<sup>۱</sup> - استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم نظامی امین [Hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:Hajieh_rajabi@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای ادامه بقا و توسعه خود به افزایش دانش و آگاهی از محیط و ایجاد تحولات سازمانی گسترده نیاز دارند. در این شرایط، نقش رهبرانی که سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند، بیش از گذشته آشکار می‌گردد. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند. این رهبران را می‌توان به گونه‌ای برای کارکنان تعریف کرد که به تقویت ادراک عدالت و پیشرفت کیفیت زندگی کاری در سازمان بینجامد (برسون و آوولیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). رهبری تحول آفرین یک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای تحول سازمان را از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را تبیین می‌کنند، مدل سازگار با آن چشم انداز را ارائه می‌دهند، پذیرش اهداف گروهی را ارتقاء می‌بخشند، حمایت گسترده‌ای را برای افراد سازمان فراهم می‌نمایند و آنها را در تعقیب اهداف سازمان ترغیب می‌کنند (باس و آوولیو<sup>۲</sup>، ۲۳۱: ۱۹۹۴). رهبر تحول‌گرا چشم اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می‌کند و با اعتماد به نفس و با خوش بینی این اطمینان را به زیر دستان انتقال می‌دهد. ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می‌سازد (استون<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۴). عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ (۱۹۸۷)، به کار گرفته شده است. به زعم گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از میزان برابری یا انصاف کاری در سازمان مرتبط است (گرینبرگ<sup>۴</sup>،

۱۹۹۰). توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند (اسمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). کاهش ناتوانی‌های موجود در انجام وظایف شغلی از مشکلاتی است که در جهت بهبود عملکرد افراد باید بر آن فائق آمد، ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت‌اندیشی و ... در جهت چیرگی بر این مشکلات از اهمیت خاصی برخوردار است. دستیابی به چنین اهدافی مستلزم ابزاری مناسب و علمی است. توانمندسازی یکی از مهمترین ابزارهایی است که می‌تواند منجر به ایجاد این ویژگی در افراد شود. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی جدید نهفته نیست، بلکه در فداکاری، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهم‌ترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان اشاره کرد و توانمندسازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است (اسکات و دنیس<sup>۶</sup>، ۱۳۸۵).

بنابراین پژوهش حاضر به دنبال بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با توجه به خط مشی‌های دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد. با توجه به این که منابع انسانی از مهمترین منابع دانشگاه می‌باشد استفاده بهینه از کارکنان و رعایت عدالت بین کارکنان یکی از خط مشی‌های تدوین شده در دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد. به همین دلیل یکی از موضوعاتی که در این

است، به ویژه تا حدی که آن شیء یا فرد بهبود پیدا کند (دیکشنری کامبردیج<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).

رهبری تحول گرا (تی.ال) یکی از نظریه هایی است که بیشترین حجم پژوهش در زمینه روانشناسی را تولید کرده است و چنین بهره وری در حوزه های متعدد روانشناسی سازمانی و اجتماعی منعکس شده است (باس و باس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸)

باس<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) معتقد است رهبران تحول گرای واقعی، پیروان را برای تحقق اهداف متعالی بر می انگیزانند تا از علاقه های شخصی زودپایب فراتر رفته و علائقی را در جهت مطلوب گروه، سازمان و یا کشور پرورانده و دنبال کنند.

رهبری تحول گرا، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می کند و با ارزش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. ارزیابی محرک های موثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. رهبری تحول گرا، بینشی را به پیروان القا می کند و آنها را بر می انگیزد تا به چیزهای فوق العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۲).

تحقیق مورد توجه قرار دارد بحث خط مشی عدالت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی است.

خط مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل در نظر مدیران قرار می گیرد؛ بنابراین که مدیران بلندپایه نقش برجسته ای در تعیین خط مشی کلی و سراسری سازمان دارند. نحوه اجرای برنامه برای مسئولان اجرای سازمان به وسیله خط مشی تعیین می شود و همین طور وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آید (رضائیان، ۱۳۸۷).

برخی خط مشی های دانشگاه علوم پزشکی شامل موارد زیر است:

- ایجاد پل ارتباطی میان اساتید، نخبگان دانشگاه و نیازهای اعلام شده معاونت محترم بهداشتی
- توانمند سازی جمعیت تحت پوشش دانشگاه برای عمل کردن به طور موثر در راستای سبک سالم زندگی و بهبود سلامت جامعه
- ارتقا مشارکت سازمان های مردم نهاد در حوزه سلامت
- تلاش در جهت وجود پیوست سلامت در تمامی پروژه
- منظور از واژه «تحول دادن» به عنوان یک اصطلاح، تغییر ظاهر یا ماهیت یک شیء یا فرد به طور کامل

جدول ۱: ابعاد رهبری تحول گرا از دیدگاه های مختلف (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۲)

ابعاد	نظریه پردازان
نفوذ آرمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام بخش، توجه به افراد	باس (۱۹۸۵)
ملاحظه فردی، انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی	باس و اولیو <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۴)
توجه به دیدگاه و نظر، ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد	بنس و نانس <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۵)
درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمندسازی دیگران، ایجاد ارتباطات موثر، ترویج تعهد و اعتمادسازی	کانگر <sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹)
بیان دیدگاه، گسترش پذیرش اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر	پودساکوفتال <sup>۱۳</sup> و دیگران (۲۰۰۰)
ترویج دیدگاه مشترک، توانمندسازی دیگران، تشویق و طراحی مسیر	کوزز و پوستر <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۵)
ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات موثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود مدیریتی	کنت و همکاران <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۶)
انگیزش الهام بخش، نوآوری، مدیریت تاثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر	پوندر <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱)
ارتباطات الهام بخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان	رافرتی و گریفین <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴)

ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (کانگو و مندونس<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۶).

*عدالت سازمانی:* در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت مراوده‌ای مطرح شده است.

*عدالت توزیعی<sup>۲۲</sup>:* عدالت توزیعی که به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد. تعداد زیادی از تحقیقات در مورد عدالت سازمانی به‌طور تاریخی بر توزیع پرداخت‌ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید. اما عدالت توزیعی صرفاً محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی ارتقا، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در برمی‌گیرد؛ به بیانی دیگر، عدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (رضائیان، ۱۳۸۴).

*عدالت رویه‌ای<sup>۲۳</sup>:* عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری دیگر مدل‌های توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آنها در زمین‌ه رعایت عدالت مطرح شد. فلاگر و گرینبرگ، اولین محققانی بودند که بحث عدالت رویه‌ای را برای محیط‌های کاری این نوع از عدالت با برداشت استفاده کردند. افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان نه با توزیع واقعی درآمدها سروکار دارد (رضائیان، ۱۳۸۴).

*عدالت مراوده‌ای<sup>۲۴</sup>:* عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین‌شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. این مفهوم از گزارش‌های کارکنان درباره برخوردهای غیرمنصفانه که اغلب مواقع بر رفتارهای بین‌فردی متمرکز می‌شد تا عوامل ساختاری، مشتق شده است. عدالت مراوده‌ای شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به

رهبری تحول‌گرا در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند (اسپکتور<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۷۰).

*نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی-رفتارهای آرمانی):* در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است (کیلووای و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۳).

*انگیزش الهام بخش:* رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند (کی رکید<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶).

*ترغیب ذهنی:* رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۷۰).

در مطالعات بسیاری، رهبری تحول‌گرا به خاطر برتر بودنش، رابطه مثبتش با رضایت زیردستان، انگیزش عملکردی، تعهد و میزان اثربخشی رهبر در رهبری تحول‌گرا، مورد توجه بوده است (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۷۰).

*ملاحظات فردی:* رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل

زیردستان منتقل می‌شود. عدالت مرادده‌ای دال بر این مطلب است که کلیه مرادوات و تعاملات افراد در مسیر نیل به نتایج عادلانه، باید عادلانه باشد؛ یعنی افراد حق ندارند در مسیر نیل به اهداف عادلانه، مرادواتی غیرعادلانه را بین خود و دیگران رقم بزنند. (پورعزت و قلیپور، ۱۳۸۷).

توانمندسازی نیروی انسانی یکی از اعجاز آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی شده و در نهایت به توسعه و بالندگی و اثربخشی سازمانی می‌انجامد. لذا آن برای هر سازمانی یک ضرورت به حساب می‌آید (بوجی دیوید و همکاران، ۲۰۰۱). توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسایل مختلف فردی و سازمانی، باعث بوجود آمدن این باور در آنها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمان توانمند می‌شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت تغییر ایجاد می‌کنند، این افراد در کسب و کار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران تغییر ایجاد خواهند کرد (عبداله‌زاده، ۱۳۸۹). توانمندسازی اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. در سازمانی که کارکنان آن توانمند شده‌اند، کارکنانش برای ایفای نقش و تحقق اهداف سازمانی احساس عدم توانایی نمی‌کنند، کارهای بزرگ را بر کارهای روزمره و جرأت را بر احتیاط و آزادی عمل را بر وابستگی ترجیح می‌دهند. آنان بدون ترس و واهمه نقطه نظرهای خود را آزادانه بیان می‌کنند، بر احساس باور و عقیده درونی و از روی اشتیاق کار می‌کنند نه بر اساس فشاری که از بیرون وارد می‌شود. مسئولیت اقدامات خود را بر عهده می‌گیرند و پاسخگوی عملکرد خود می‌باشند

(درگاهی، ۱۳۸۳). توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران این امکان را خواهد داد که در برابر پویایی‌های محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند (محمّدی، ۱۳۸۲). به اعتقاد اسپریتزر<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۶) برخلاف گرایش روز افزون منابع علمی مدیریت به توانمندسازی، فقدان توانمندسازی روانشناختی در یک محیط کاری (که به واسطه نظریه‌ها به دست آمده است) جلوی تحقیقات بیشتر را در محیط کاری می‌گیرد. به نظر وی توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوسته است که در آن کارکنان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند.

صاحب‌نظران علوم سازمانی از سه رویکرد مختلف به بحث پیرامون موضوع توانمندسازی پرداخته‌اند.

۱. رویکرد ارتباطی توانمندسازی: این رویکرد، عنوان یک فرآیند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌گردد و بیان می‌دارد قدرت فرد وابستگی او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد (اسپریتزر، ۱۹۹۶) بر اساس این دیدگاه توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (کانگرو کانونگو، ۲۰۰۵).

۲. رویکرد انگیزشی توانمندسازی: به اعتقاد گیسلر (۲۰۰۵)، توانمندسازی کارکنان عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی کارکنان سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها و کاهش انگیزه آنان می‌شود. برخلاف رویکرد ارتباطی که هدف آن قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت است در رویکرد انگیزشی، هدف توانمندسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس است (گیسلر<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۵)

۳. رویکرد شناختی توانمندسازی: نظریه پردازان این رویکرد معتقدند که توانمندسازی کارکنان

سازمانی در روابط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان این شرکت مورد تایید قرار گرفت. این یافته‌ها بدان معناست که تاکید بر عدالت سازمانی و رعایت آن از سوی شرکت مذکور می‌تواند از کارکردی مثبت بر عملکرد این سازمان برخوردار باشد به نحوی که به طور معناداری اثرگذاری رهبری تحول آفرین مدیران را بر کیفیت زندگی کاری کارکنان، تحت تاثیر خود قرار دهد

سلطانی نژاد و زاهد بابلان و همکاران، (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی" انجام گرفت نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که از میان متغیرهای پیش بین رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از سایر متغیرها کارآفرین سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین از بین مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بین نوع دوستی وجدان و آداب با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد

پاتیار و وانگ<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی کارکنان: نقش واسطه ای عدالت سازمانی و ویژگی خای شغلی کارکنان" انجام شد نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول گرا هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم با تعهد سازمانی ارتباط مثبت دارد و هم از طریق عدالت سازمانی به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر ویژگی‌های سازمانی ادراک شده تاثیر دارد.

چادری<sup>۳۰</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر سبک رهبری تحول گرا و تعاملی بر انگیزش کارمندان در پاکستان، به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری تحول آفرین و تعاملی و انگیزش کارمندان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد

گیلت<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهش تحت عنوان "نقش واسطه عدالت سازمانی در روابط بین رهبری تحول‌گرا و کیفیت زندگی کاری" انجام شد نتایج این پژوهش

موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، آنان توانمندسازی کارکنان را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی آنان جهت انجام وظایف محوله به آنها تعریف نموده‌اند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد (توماس ولتهوس<sup>۲۸</sup>، ۱۹۹۰، اسپرتیزر، ۱۹۹۶).

۱. پیامد یا مؤثر بودن: کارکنان باید به این باور برسند که با انجام وظایف شغلی محوله می‌توانند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده بردارند.

۲. شایستگی: عبارت است از باور کارکنان نسبت به قابلیت‌هایشان برای انجام مؤفقیّت‌آمیز وظایف محوله

۳. معناداری: معنی‌داری، به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای کارکنان برمی‌گردد. اگر مدیران وظیفه‌ای را که انجام می‌دهند، با ارزش تلقی کنند، آن وظیفه معین برای آن‌ها دارای ویژگی معنی‌داری است.

۴. حق انتخاب: این ویژگی اشاره به آزادی عمل کارکنان در زمینه تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغل دارد (محمدی، ۱۳۸۲).

خط مشی‌گذاری در حوزه‌های توانمندسازی کارکنان از جمله ضروریاتی است که باید با توجه به دانش، مهارت‌ها و تخصص‌های موجود کارمندان به درستی صورت گیرد.

مرتضوی و نیک کار (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان" انجام شد نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که دسبک رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد اثر معناداری دارد. همچنین نقش میانجیگری متغیر عدالت

آفرین با در نظر گرفتن خط مشی دانشگاه علوم پزشکی نشان می‌دهد. رهبری تحول آفرین باس و آولیو (1994)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (81۹۹) و توانمندسازی کارکنان اسپریتز (۱۹۹۶) می‌باشد.

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با در نظر گرفتن خط مشی دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

**فرضیه فرعی اول:** عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان تاثیر دارد

**فرضیه فرعی دوم:** عدالت سازمانی بر رهبری تحول گرا تاثیر دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** رهبری تحول گرا بر توانمندی کارکنان تاثیر دارد.

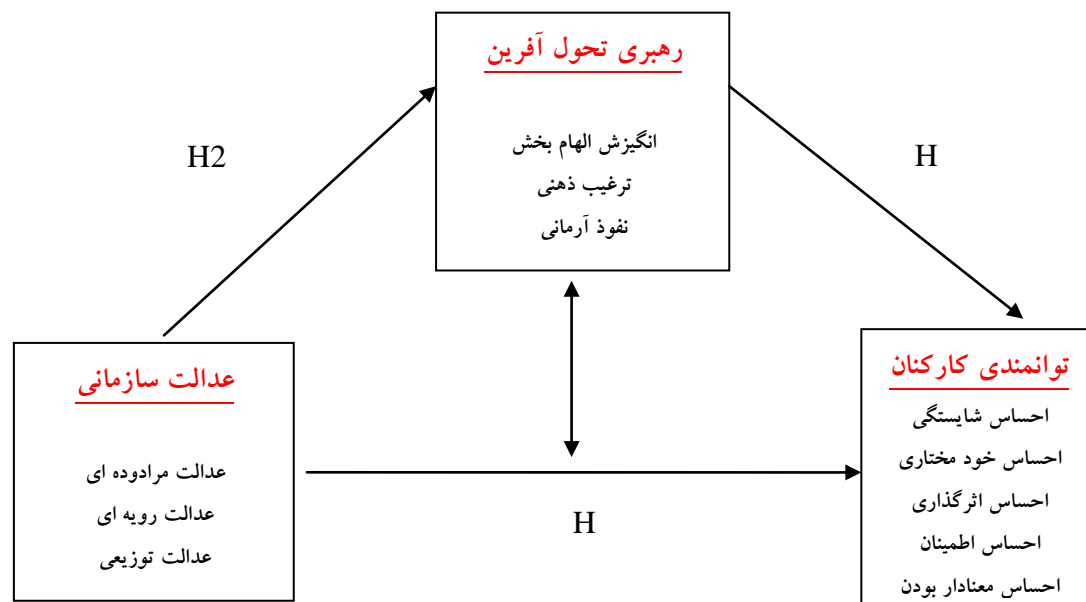
نشان می‌دهد که عدالت توزیعی و عدالت تعاملی در رابطه بین رهبری تحولگرا و کیفیت زندگی کاری معنادار است

راکمن و حسن<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش واسطه گرایی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحولگرا و نتایج کار" انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحولگرا به طور قابل توجهی بر عدالت تاثیر دارد همچنین نتایج این پژوهش نشان داد عدالت رویه ای در رابطه بین رهبری تحولگرا و نتیجه کار معنا دار است

اسماعیل<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۱)، در یک پژوهشی تحت عنوان "مطالعه تجربی رابطه رهبری تحول آفرین، توانمندسازی و تعهد سازمانی" انجام شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که بین توانمندسازی، رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد و از نظر اماری توانمندسازی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی معنادار است.

فرضیه‌ها و مدل پژوهش

در این مدل مفهومی، الگوی تاثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: Avolio & Bass (۱۹۹۴)، Niehoff, & Moorman (۱۹۹۸) و Spreitzer, 1996 (۱۹۹۶)

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان از جمله کارشناسان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران که تعداد آنها ۴۵۶ نفر می‌باشد. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران برای جامعه محدود برآورد شده است؛ بنابراین حجم نمونه ای معادل ۲۰۸ نفر تعیین می‌شود که به روش نمونه گیری تصادفی ساده پرسشنامه در بین آنها توزیع شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که رهبری تحول آفرین، براساس مطالعه باس و اولیو (۱۹۹۴)، این متغیر توسط چهار بعد ملاحظه فردی (۳ سوال)، انگیزش الهام بخش (۴ سوال)، نفوذ آرمانی (۶ سوال)، ترغیب ذهنی (۵ سوال) سنجیده می‌شود. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۸) استفاده شد که دارای سه بعد؛ عدالت توزیعی (۵ سوال)، عدالت رویه ای (۶ سوال)، عدالت مراوده ای (۸ سوال) می‌باشد. برای سنجش توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتز (۱۹۹۶) استفاده شد که دارای چهار بعد احساس اثر گذاری (۳ سوال)، احساس معنادار بودن (۳ سوال)، احساس شایستگی (۳ سوال) و احساس خودمختاری (۳ سوال) می‌باشد. در تحقیق حاضر به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید و متخصصین این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت؛ همچنین آلفای کرونباخ کلی . جهت محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها ۰/۸۷۲ به دست آمد. در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده‌هایی که از اجرای پرسشنامه‌ها بدست خواهد آمد، با استفاده از نرم افزار اس پی اس و لیزرل در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

## تجزیه و تحلیل یافته ها

## تحلیل توصیفی یافته‌های تحقیق

بر اساس توزیع نمونه آماری، بر اساس سن افراد، ۳۹ نفر معادل ۱۸/۷۵ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۸۶ نفر معادل ۴۱/۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۷۴ نفر معادل ۳۵/۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹ نفر معادل ۴/۵ درصد بالاتر از ۵۱ سال سن دارند. از نظر جنسیت ۱۱۴ نفر معادل ۵۴/۹ درصد مرد و ۹۴ نفر معادل ۴۵/۱ درصد زن بودند. از نظر تحصیلات، ۱۱ نفر معادل ۵/۲ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم، ۱۰۵ نفر معادل ۵۰/۵ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۹۲ نفر معادل ۴۴/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و یا بالاتر از آن هستند. از نظر سابقه خدمت، ۳۹ نفر معادل ۱۸/۷۵ درصد کمتر از ۱۵ سال سابقه خدمت، ۶۸ نفر معادل ۳۷ درصد دارای ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت و ۱۰۱ نفر معادل ۴۴/۲۵ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه فعالیت در دانشگاه علوم پزشکی ایران دارند.

## تحلیل استنباطی یافته‌های تحقیق

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف استفاده شده است. همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، اعداد معنی‌داری<sup>۳۴</sup> مربوط به این آزمون در تمامی متغیرها بزرگ‌تر از عدد معنی‌داری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) هستند. در نتیجه فرض صفر قبول و فرض مقابل رد می‌شود. پس می‌توان گفت توزیع متغیرها نرمال است. لذا برای آزمون فرضیات باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم.



جدول ۲: آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیر	میانگین	آماره کلموگوروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری
رهبری تحول آفرین	3.4953	650.	791.
عدالت سازمانی	3.5078	891.	406.
توانمندی کارکنان	3.5194	849.	466.

جدول ۴: خلاصه نتایج هر یک از عامل ها

شرح	مقادیر اشتراک اولیه	مقادیر اشتراک استخراجی
رهبری تحول گرا	۱	۰/۹۸۸
عدالت سازمانی	۱	۰/۹۶۷
توانمندسازی	۱	۰/۹۸۸

**فرضیه اصلی:** عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با در نظر گرفتن خط مشی دانشگاه علوم پزشکی تاثیر دارد.

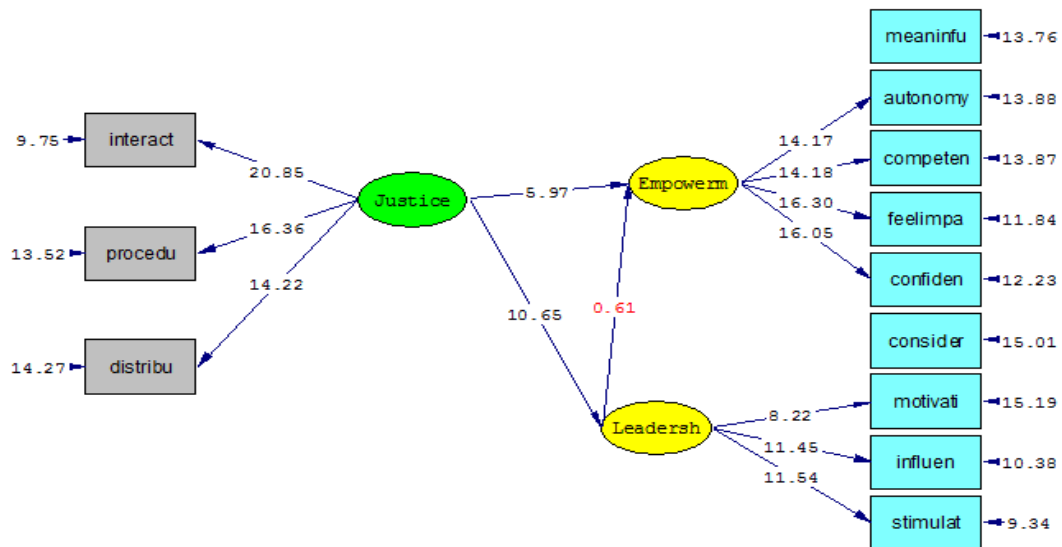
نمودار (۱) مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می دهد. متغیرهای مکنون بیانگر یکسری سازه های تئوریک هستند مانند مفاهیم انتزاعی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده شده ساخته و مشاهده می شوند. متغیرهای مکنون به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درون زا<sup>۳۵</sup> یا جریان گیرنده<sup>۳۶</sup> و متغیرهای برونزا<sup>۳۷</sup> یا جریان دهنده<sup>۳۸</sup> تقسیم می شوند. هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می تواند هم به عنوان یک متغیر درون زا و هم یک متغیر برونزا در نظر گرفته شود. متغیر درون زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می پذیرد. در مقابل متغیر برونزا متغیری است که هیچ گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی کند بلکه خود تأثیر می گذارد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۳۹</sup>.

در جدول (۳) مقادیر آزمون بارتلت تقریبی از آماره کای دو است. با توجه به این که مقادیر P-value این آزمون کمتر از ۵ درصد می باشد (۰/۰۰) لذا نشان دهنده این موضوع است که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار این مدل مناسب می باشد. همچنین مقادیر KMO برابر ۰/۷۵۷ است که مقادیر نزدیک به یک بیانگر این است که تعداد نمونه های لازم برای تحلیل عاملی کافی می باشد.

جدول ۳: خلاصه نتایج تحلیل عاملی

شرح آزمون	مقادیر آماره
شاخص KMO	۰/۷۵۷
آزمون بارتلت	۴۷۴۹
درجه آزادی	۲۹۹
مقادیر P-value	۰/۰۰

با توجه به جدول (۴) ستون اول بیانگر مقادیر اشتراک عوامل قبل از استخراج عامل ها را بیان می کند لذا تمامی اشتراک اولیه برابر ۱ یا ۱۰۰ درصد می باشد. ستون دوم نیز بیانگر مقادیر اشتراک استخراجی را بیان می کند هر چه مقادیر این اشتراک ها بیشتر باشد، بیانگر این است که عامل های استخراج شده متغیرها می توانند بهتر متغیر را پیش بینی کنند. اگر هر یک از این مقادیر استخراج شده کمتر از ۵۰ درصد باشند، می توان آن عامل را از مدل حذف نمود. با توجه به اینکه هر سه عامل دارای مقادیر اشتراکی بالایی می باشند لذا هر سه عامل در مدل باقی می ماند.



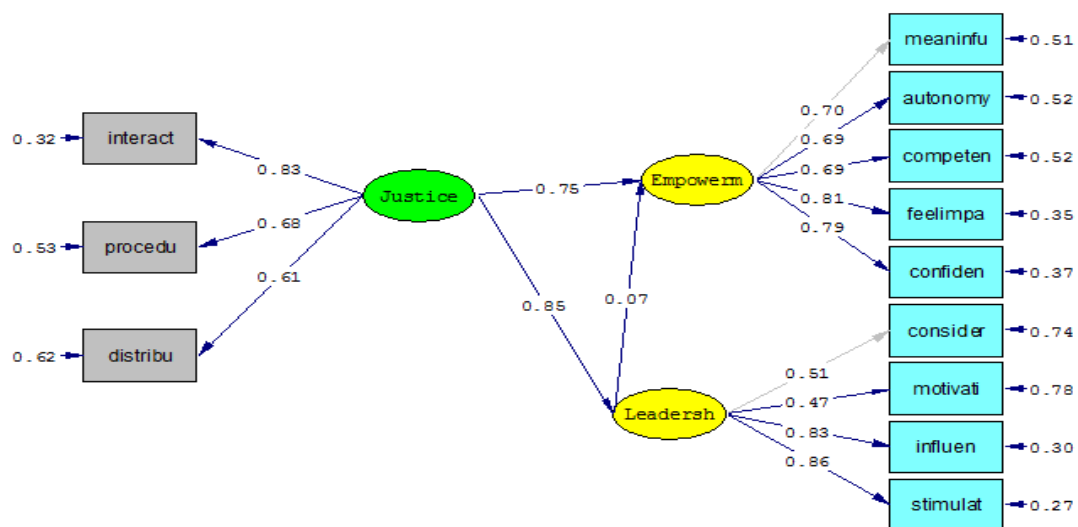
Chi-Square=596.70, df=251, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

نمودار (۱) اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد

سهم کمتری را در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند

نمودار (۲) مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، تمامی ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت استاندارد در سطح اطمینان

گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۴</sup> گفته می‌شود. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچکتری داشته باشد



Chi-Square=596.70, df=251, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

نمودار (۲) اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی داری

۹۵٪ معنادار می‌باشند. اگر مقدار آماره‌ی  $t$  خارج از بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  قرار گیرد، مدل در حالت معناداری، نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند. مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای  $1/96$  است. لذا می‌توان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج جدول فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. برای آن که نشان دهیم این مقادیر به دست آمده تا چه حد با واقعیت‌های موجود در مدل تطابق دارد باید شاخص‌های برازش مورد مطالعه قرار گیرد.

به طور کلی همان طور که در جدول (۵) مشاهده می‌نماید، هر یک از شاخص‌های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل قطعیت وجود ندارد و در برخی منابع برای نسبت آماره کای دو به درجه آزادی اش، مقدار زیر ۳ قابل قبول است که در مدل این تحقیق این مقدار ۲.۴۰۶ محاسبه شده است. معیار GFI نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها می‌باشد که توسط مدل تبیین می‌شود. این

معیار بین صفر تا یک متغیر می‌باشند که هرچه به عدد یک نزدیکتر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. مقدار GFI گزارش شده برای مدل مقدار ۰.۹۶ است. ریشه دوم میانگین مجذور پس‌ماندها یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است. برای بررسی اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن، از لحاظ تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده تا چه حد خوب عمل می‌کند از مقادیر شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. مقادیر بالای ۰/۹ این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکنه است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه جویی را با هم ترکیب می‌کند از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. شاخص RMSEA، ریشه میانگین مجذورات تقریب می‌باشد. در این پژوهش برای مدل تحقیق (0.045) برآورد شده است.

جدول ۵: تفسیر و تعبیر مدل معادلات ساختاری

نام شاخص	برآوردهای مدل اصلی	حد مجاز
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	2.406	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	0.96	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	0.059	کمتر از ۰/۰۹
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	0.93	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرم شده)	0.95	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	0.97	بالاتر از ۰/۹
IFI (برازندگی فزاینده)	0.99	بالاتر از ۰/۹

جدول ۶: ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	ضریب تعیین	سطح معناداری	نتیجه فرضیه محقق
فرضیه اصلی: عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین تاثیر دارد	۰,۳۷	۳,۸۴		<0.05	تایید
فرضیه فرعی ۱: عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان تاثیر دارد.	۰,۱۶	۴,۶۳	۰,۷۹	<0.05	تایید
فرضیه فرعی ۲: عدالت سازمانی بر رهبری تحول گرا تاثیر دارد.	۰,۲۶	۴,۱۵۸		<0.05	تایید
فرضیه فرعی ۳: رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان تاثیر دارد.	۰,۴۸	۱,۸۹		<0.05	رد

تاثیر دارد و با نتایج تحقیق سلطانی نژاد و زاهد بابلان، (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

نتایج حاصل شده از فرضیه ی فرعی اول نشان می دهد که عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان تاثیر دارد و با نتایج تحقیق چادری<sup>۴۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

نتایج حاصل شده از فرضیه ی فرعی دوم نشان می دهد که عدالت سازمانی بر رهبری تحول گرا تاثیر دارد و نتایج تحقیق گیلت و همکاران<sup>۴۲</sup> (۲۰۱۳)، همخوانی دارد.

نتایج حاصل شده از فرضیه ی فرعی سوم نشان می دهد که بر اساس نتایج رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان تاثیر ندارد لذا می توان بیان نمود که فرضیه فرعی سوم پذیرفته نشده است و با نتایج تحقیق اسماعیل و همکاران<sup>۴۳</sup> (۲۰۱۱) همخوانی ندارد.

با توجه به نتایج به دست آمده خط مشی گذاران این عرصه، تمرکز و توجه خود را به رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان جلب کنند و برای تحقق آنها برنامه ریزی نمایند.

بنابراین پیشنهاد می شود که:

از طریق ابزارهای رایج خط مشی گذاری، ذهنیت خط مشی گذاران این عرصه به موضوع عدالت، توانمند سازی و رهبری تحول آفرین از طریق موارد زیر در حوزه سلامت و دانشگاه علوم پزشکی جلب شود

همان طور که در جدول (۶) مشاهده می نماید، مقدار ضریب تعیین (R Square) نیز نشان می دهد که عوامل بررسی شده روی هم رفته چقدر توانسته است بر گرایش رهبری تحول آفرین تاثیر بگذارد و چه میزان تغییرات آن را تبیین می شود. این ضریب برای این مدل ۰,۷۹۰ گزارش شده است. پس عوامل بررسی شده ۷۹ درصد تغییرات متغیرهای وابسته را تبیین می کنند.

### بحث و نتیجه گیری

اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به دانشگاه علوم پزشکی ایران می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی در دانشگاه تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب امتیاز بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. بدون تردید به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین از سوی مدیران دانشگاه می تواند نقش موثری در توسعه ارتباطات اثربخش و افزایش توانمندی کارکنان، ارتقاء فضای کاری، تقویت عدالت سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان می دهد که عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین

- ابعاد سبک رهبری تحول آفرین شامل بعد تأثیرگذاری ایده آلی، انگیزش الهام بخش، برانگیزندگی ذهنی قابل تبدیل و ترجمه به مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری، مهارت اعتماد به دیگران و سایر مهارت‌هایی است که نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی به ویژه مدیران ایفا می‌نماید. با این توجه پیشنهاد می‌شود واحد آموزشی خاص جهت آموزش مهارت‌های برشمرده برای مدیران برنامه ریزی و ساختاردهی گردد. این واحد می‌تواند به طور مشخص یکی از زیرشاخه‌های واحد برنامه ریزی نیروی انسانی بوده و تحت عنوان برنامه تأمین مدیران به فعالیت بپردازد.

- در بخش توسعه مدیران که از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های بازآموزی ضمن خدمت صورت می‌گیرد، توجه به ارائه کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه‌های جدید رهبری و مدیریت می‌تواند زمینه ساز ایجاد پتانسیل‌های بالقوه لازم برای رهبری در میان مدیران بانکی گردد.

- با توجه به رابطه مثبت این متغیر با توسعه منابع انسانی به مدیران سازمان مزبور پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن بودجه مناسب برای کارکنان، حمایت مالی خود از افراد را به وضوح نشان دهند. از سویی دیگر باید توجه کرد که پرداختی‌های سازمان بطور کاملاً منصفانه و بر مبنای مهارت، تخصص، تجربه، توانایی‌ها و دانش افراد صورت گیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای افزایش توسعه منابع انسانی سازمان به شکلی منصفانه با وظایف کارکنان نیز می‌تواند در اجزای موفقیت آمیز عدالت توزیعی مشمر قرار گیرد. از آنجا که این عامل، مهمترین بعد عدالت سازمانی می‌باشد، به مدیران پیشنهاد می‌شود تأکید ویژه‌ای بر روی این عامل داشته باشند. عدالت رویه‌ای دیگر عامل مرتبط با توسعه منابع انسانی

می‌باشد. بنابراین بکارگیری رویه‌های منصفانه و ایجاد شرایطی یکسان برای تمامی افراد، بکارگیری سیستم‌های مناسب ارزیابی و مدیریت عملکرد، تلاش مدیران برای رفع مشکلات افراد و اتخاذ تصمیمات بدون غرض‌ورزی و تعصب، از جمله راهکارهای بهبود عدالت رویه‌ای در سازمان‌ها می‌باشد. سومین و آخرین عامل مرتبط با توسعه منابع انسانی، عدالت مرادده‌ای است. در این راستا، می‌توان از برخورد مؤدبانه و توأم با احترام مدیران نسبت به کارکنان، تشریح تصمیمات اتخاذ شده در خصوص کارکنان به آنان، تشویق و قدردانی از فعالیت‌های درست و انجام مناسب وظایف و اعتماد مدیران به افراد خود، به عنوان راهکارهای بهبود عدالت مرادده‌ای نام برد.

- مدیران با به کارگیری آگاهانه سبک رهبری تحول آفرین، تقویت رفتارهای عادلانه، شناسایی علل و عوامل کم انگیزه بودن کارکنان، اصلاح فرایندهای اداری ناکارآمد و همچنین توجه کافی نسبت به ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری و سلامت کارکنان در محیط کار، امکانات و زمینه‌های لازم را جهت بهبود کیفیت زندگی کاری، رشد و بالندگی منابع انسانی و ارتقاء بهره‌وری شغلی و سازمانی، در سازمان‌های خود فراهم آورند.

#### منابع و مأخذ

اسکات، سینیتا و دنیس، ژافه، (۱۳۸۵)، تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ص ۳۸.

پورعزت، علی اصغر، قلی پور، آرین (۱۳۸۷)، بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان، فصلنامه سیاسی اجتماعی برداشت دوم، سال پنجم، شماره ۸: ۲۳۱-۲۴۸.

حسن پور، اکبر، عباسی، طیبیه، نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در

- Bass, B. (2012). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Psychology Press. 9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press
- Berson, Y., Avolio, B., 2004. "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 625-646.
- 8-Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Conger J. A., (1989), *Leadership: The art of empowering others*. The Academy of Management Executive, Vol 3, NO1.
- Chaudhry, A, Q, Javed, H and Sabir, M. (2012). The impact of transformational and transactional leadership style on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social*.
- Greenberg, J. (1990). *Organization justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Geisler, David, 2005 *the next Level in Employee Empowerment Quality Progress*, research Library core. Vol. 38. No. 6. pp. 48-52
- Gillet, n. (2013). *The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship Between Transformational Leadership and Nurses' Quality of Work Life: A Cross-Sectional Questionnaire Survey*. [PubMed Journals](http://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24111111/) Browse, and Follow Biomedical Journals. 50 (10), 1359-1367.
- Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions in Leadership*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Kouzes J. M., Posner B.Z., (1995), *The leadership challenge*. Jossey-bass San Francisco, CA.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). *Remote transformational leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss 3 pp. 163 - 171. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Kirkbride, P. (2006). "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Iss 1 pp. 23 - 32. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Puine, B. J., and Bachrach, G. D. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, Vol. 26, pp 513 - 563.
- توانمند سازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی). بهار ۱۳۹۰، دوره ۱۵، شماره ۱ پیاپی ۷۰، ۱۵۹-۱۸۰.
- درگاهی، پرویز (۱۳۸۳). *تفویض اختیار و توانمند سازی کارکنان*. فصلنامه توسعه مدیریت. دی و بهمن ۱۳۸۳. شماره ۶۳: ۴-۹.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۴)، *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت
- سلطانی نژاد، محدثه، زاهد بابلان، عادل، سلطانی نژاد، حامد، معینی یا، مهدی (۱۳۹۴). *بررسی رابطه رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی*. کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم. ۱۵-۳۰.
- عبداله زاده، ملیحه. (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی و تعهد حرفه ای و رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها در واحدهای درمانی وابسته به تامین اجتماعی شهر ارومیه در سال ۸۹*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان فارس - دانشکده ادبیات و علوم انسانی
- مرتضوی، سعید، نیک کار، امیر. (۱۳۹۳). *نقش میانجی گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب مشهد*. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره ۱ یازدهم، ۱۰۳-۱۲۲
- محمدی، محمد، (۱۳۸۲)، *برنامه‌های توانمند سازی کارکنان*. فصلنامه مطالعات مدیریت، شمارگان ۳۵، ۳۶.
- Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., (1994), *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Berson & Avolio
- <sup>2</sup> Bass BM, Avolio
- <sup>3</sup> Stone
- <sup>4</sup> Greenberg
- <sup>5</sup> Smith
- <sup>6</sup> Scott & Dennis
- <sup>7</sup> Cambridge Dictionary
- <sup>8</sup> Bass & Bass
- <sup>9</sup> Bass
- <sup>10</sup> Bass & Avolio
- <sup>11</sup> Bennis & Nanus
- <sup>12</sup> Conger
- <sup>13</sup> Podsakoff et al
- <sup>14</sup> Kouzes & Posner
- <sup>15</sup> Kent & Etal
- <sup>16</sup> Pounder
- <sup>17</sup> Rafferty & Griffin
- <sup>18</sup> Spector
- <sup>19</sup> Kelloway
- <sup>20</sup> Kirkbride
- <sup>21</sup> Kanungo & Mendonca
- <sup>22</sup> Distributive justice
- <sup>23</sup> Procedural justice
- <sup>24</sup> Interaction justice
- <sup>25</sup> David bogi
- <sup>26</sup> Spreitzer
- <sup>27</sup> Geisler
- <sup>28</sup> Thomas & Velthouse
- <sup>29</sup> Patiar & Wang
- <sup>30</sup> Chaudhry
- <sup>31</sup> Gillet
- <sup>32</sup> Rokhman & Hassan
- <sup>33</sup> Ismail
- <sup>34</sup> sig 2-tailed
- <sup>35</sup> Endogenous
- <sup>36</sup> Downstream
- <sup>37</sup> Exogenous
- <sup>38</sup> Upstream
- <sup>39</sup> Loading factor
- <sup>40</sup> Path coefficient
- <sup>41</sup> Chaudhry
- <sup>42</sup> Gillet et al
- <sup>43</sup> Ismail et al

- Smith, Jane. (2000). Empowerment People, London Kurgan, P4.
- Rokhman, Wahibur, Hassan, Arif . (2012) Transformational Leadership and Work Outcomes: Organizational Justice as Mediator. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/268043625>
- Ismail, Azman 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No. 1, 2011.
- Spector, Paul. Borman, Walter & Cimino, Cynthia. (2004) Emotional Intelligence and Leadership Styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-3619
- 55-Spreitzer, Gretchen M. , (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, Vol.139, No.2.
- 58-Thomas. K & Velthouse. B, (1990), Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of management review, No.15.
- Patiar, Anoop, Wang, Ying. (2014). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 28 Iss: 3, pp.586 - 608