

## آموزش و توسعه رهبری تحول‌گرا و نقش آن در اعتمادپذیری مدیران و ادراک عدالت کارکنان

محمد رضا رئیسی<sup>۱\*</sup>

سپیده اسکندری نداف<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰)

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری مدیران (از دیدگاه کارکنان) است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان حوزه ستادی شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد (۲۱۱) نفر بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۱۲۷ آزمودنی تعیین گردید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه؛ رهبری تحول‌گرا، عدالت سازمانی و اعتمادپذیری استفاده شده است. از ضریب آلفای کرونباخ برای ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها، و از روایی محتوا و سازه برای ارزیابی روایی آنها استفاده شده است. داده‌ها با آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف، t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که بین ادراک عدالت سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $r=0.69$ ) بین سبک رهبری تحول‌گرا و اعتمادپذیری مدیران نیز همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $r=0.72$ ) وجود همبستگی مثبت و معنادار بین اعتمادپذیری مدیران و عدالت سازمانی نیز تأیید شد ( $r=0.75$ )، همچنین نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری مدیران در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی نیز تأیید شد.

**واژه‌های کلیدی:** اعتمادپذیری، رهبری تحول‌گرا، ادراک عدالت.

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش تطبیقی و توسعه، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: raecyrr@gmail.com

<sup>۲</sup>- دانشجوی دکتری رشته رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

## ۱- مقدمه

رهبری یکی از شایستگی‌های ضروری مدیر برای موفقیت در مدیریت است (۱). برقراری ارتباطات مؤثر و همراه کردن کارکنان در دنیای پیچیده روابط سازمانی امروز، در بستر ایفای درست و دقیق نقش رهبری مدیر ممکن می‌گردد و برای دستیابی به این مهم استفاده از سبک رهبری متناسب ضروری است (۲). تاکنون شبکه‌های مختلفی از رهبری تعریف شده و تعیین سبک رهبری مناسب برای هر مدیر تابعی است از یک مجموعه عوامل متغیر مانند ماهیت و نوع کار، میزان قدرت و نفوذ رهبر و نوع ارتباط بین رهبر و کارکنان (۳). در این بین آن چه مورد تأیید و تأکید صاحب‌نظران در حوزه رهبری سازمان است، ضرورت توجه مدیران به ایفای صحیح و متناسب نقش رهبری در سازمان است.

رهبری برپایه روابط بین فردی شکل می‌گیرد و رهبر برای این که بتواند در پیروان نفوذ کند ابتدا باید اعتماد آن‌ها را جلب کند (۴). پیروان (کارکنان) باورها و ارزش‌های مدیران را از طریق رفتار آنها مشاهده می‌کنند و نگرش خود را نسبت به آنها تعدیل می‌کنند (۵). در میان شبکه‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا<sup>۱</sup> در این پژوهش مورد نظر بوده است. رهبری تحول‌گرا در مدل چندعاملی رهبری بالاترین سطح اثربخشی و فعال بودن رهبر را پوشش می‌دهد (۶). کارکنان براساس نتایج تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است واکنش‌های مثبتی به این سبک رهبری نشان داده اند (۷).

مسئله‌ای که در این بین کمتر مورد توجه قرار گرفته، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا در تغییر نگرش کارکنان نسبت به مدیران و همچنین ادراک آنها نسبت به سازمان بوده است، برای رسیدن به این هدف از دو مفهوم مهم ادراکی در حوزه رفتار سازمانی استفاده کرده است؛ نخست، میزان ادراک عدالت سازمانی کارکنان (۸) و دوم، میزان اعتمادپذیر بودن مدیران در باور کارکنان (۹). مسئله اساسی که این پژوهش بر آن متمرکز شده است بررسی نقش میانجی یا واسطه‌ای اعتمادپذیری مدیران در رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی است.

### مبانی نظری و پیشینه موضوع

#### بررسی مفهوم عدالت سازمانی

پیش از دهه نود میلادی بیشتر مباحث مربوط به عدالت سازمانی در قالب نظریه‌های انگیزش (محتوایی و فرآیندی) مورد بررسی قرار گرفته است در حالی که دهه نود میلادی مطالعات بیشتری با

<sup>۱</sup>. Transformational Leadership

تمرکز بر موضوع عدالت سازمانی بعنوان مفهومی مستقل انجام شده است (۱۰). بطور مشخص اولین بار گرینبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در مقاله‌ای با طرح موضوع عدالت سازمانی آن را به عنوان ادراک کارکنان از میزان رعایت انصاف در محیط کار و فرآیندهای شغلی تعریف کرد. لذا مشخص می‌گردد که مطالعه عدالت سازمانی بر روی بررسی ابعاد مختلف مفهوم عدالت در محیط کار متمرکز است (۱۱). مروری بر ادبیات موضوعی عدالت سازمانی نشان می‌دهد که اغلب محققان سه محور یا بعد اساسی این مفهوم را بدین صورت از یکدیگر متمایز کرده اند: عدالت در نتایج و پیامدهای تصمیم‌گیری (عدالت توزیعی)<sup>۲</sup>، عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری (عدالت رویه‌ای)<sup>۳</sup> و عدالت در تعاملات بین فردی (عدالت مراوده‌ای)<sup>۴</sup> در این میان مورد سوم یعنی عدالت مراوده‌ای را در برخی مطالعات به دو قسمت که یکی متمرکز بر کیفیت اطلاعات (عدالت اطلاعاتی)<sup>۴</sup> و دیگری رفتار بین فردی می‌باشد، تقسیم کرده‌اند (۸).

#### بررسی مفهوم رهبری در سازمان و شبکه‌های مختلف آن

موضوع رهبری به اشکال و عناوین بسیار متنوع و با دامنه کاربرد بسیار وسیع در مطالعات سازمانی طرح و مورد بررسی قرار گرفته است. دامنه تعاریف رهبری از تأکید بر افعال " چگونه بودن " تا " چه کاری کردن " گسترده شده است. شاخص‌های زیادی برای اندازه‌گیری و یا توسعه توانمندی رهبری در مدیران مطرح شده‌اند از جمله آنها می‌توان به ویژگی‌ها یا خصایص فردی، مهارت‌ها، رفتارها، نگرش‌ها و نقش‌های متفاوت یک رهبر اشاره کرد (۱۲).

تمرکز بیشتر مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری بر ارائه تعاریف متفاوت از آن و بررسی شبکه‌های متفاوت رهبری است، به عبارت دیگر مطالعات در حوزه رهبری بیشتر متمرکز بر تعریف و معناست تا کاربرد و اثر. هنوز اجماع نظر در مورد یک تعریف مشخص از آن وجود ندارد، اما رویکرد و دیدگاه مشترکی در این خصوص وجود دارد که رهبری را یک فرآیند اجتماعی می‌داند که از طریق آن یک فرد بر دیگران اثر می‌گذارد تا اهداف مشترک واحد، گروه یا سازمان متبوعش محقق گردد (۱۳). مدل یا الگوی جامع توسعه رهبری مدلی است که نحوه رفتار رهبران را بر مبنای دو محور میزان فعال و درگیر بودن آنها در امور حوزه تحت سرپرستی خود در طیفی گسترده از کاملا غیرفعال و بدون اثرگذاری تا کاملا فعال و اثرگذار ارائه کرده است (۲). سه رویکرد متمایز رهبری در این مدل به ترتیب عبارتند از: رهبری غیرفعال (یا بدون مداخله)، رهبری مبادله‌ای و رهبری انتقالی (۱۴).

<sup>۱</sup>. Greenberg

<sup>۲</sup>. Procedural Justice

<sup>۳</sup>. Interpersonal Justice

<sup>۴</sup>. Informational Justice

رهبری انتقالی یک فرآیند اجتماعی است که در طی آن و در یک فضای احترام متقابل کارکنان اهداف کاری را درک کرده و از ماهیت مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار شده است کاملاً آگاه می‌شوند (۶). رهبری انتقالی دارای پنج مؤلفه است: نخست؛ نفوذ ایده‌آل - رفتاری و دوم؛ نفوذ ایده‌آل - ویژگی‌های شخصیتی، این دو مورد اشاره به رفتارها و خصوصیات فردی مدیر است که سطح بالایی از کیفیت کاری و تعهد سازمانی را از خود بروز داده و منجر به افزایش درگیر شدن و علاقه‌مندی کارکنان به تمرکز بروی چابستی مأموریت سازمان خواهد شد (۱۵). سوم؛ انگیزش الهام بخش، اشاره دارد به ایجاد دیدی واضح و متقاعد کننده از وظایف، مسئولیت‌ها و انتظارات سازمانی برای کارکنان و القای احساس صمیمیت و افتخار به کار و دستیابی به اهداف جمعی حتی فراتر از مأموریت سازمان (۲). چهارم؛ تحریک فکری، ایجاد چالش فکری و تحریک و تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت و ارائه رویکردهای نوین برای حل مسائل سازمانی مرتبط و بالاخره پنجم؛ ملاحظات فردی، اشاره دارد به شناخت نیازهای همه افراد سازمان برای حمایت از آنها، دادن استقلال به آنها، مسئولیت‌پذیری و توسعه کارکنان، این موضوع باعث توسعه توانمندی کارکنان و یادگیری آنها در موقعیت‌های مختلف شکست و موفقیت سازمان می‌شود (۱۶).

### بررسی مفهوم اعتمادپذیری

رابطه بین مدیر و کارکنان نوعی وابستگی متقابل با پیچیدگی‌های منحصر به فرد است (۱۷). کارکنان نیاز دارند که مدیران با آنان به شکل مناسب و خوبی رفتار کنند و مدیران به کارکنان نیاز دارند تا از طریق آنها کارها انجام شوند. با این وجود هر یک از دو طرف ممکن است در مورد اینکه طرف دیگر همیشه به این بده بستان دوطرفه پایبند خواهد بود، تردید داشته باشد (۹). ریسک موجود در وابستگی متقابل بین روابط مدیران و کارکنان توسط مفهومی بنام اعتمادپذیری در سازمان تعدیل می‌شود و اعتمادپذیری در هر طرف می‌تواند پیامد و نتیجه اعتمادپذیری طرف دیگر باشد (۵).

اعتمادپذیری یک مفهوم چند بعدی است که شامل ابعاد سه گانه؛ توانایی، خیرخواهی و صداقت (روراستی) است (۹). این ابعاد سه گانه در واقع ویژگی‌هایی هستند که فرد اعتماد کننده انتظار دارد در فردی که می‌خواهد به او اعتماد کند (معتمد) وجود داشته باشد. توانایی اشاره به اعتقادات و باورها در مورد دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های معتمد است که باعث وجود قابلیت مورد اعتماد قرارگرفتن وی خواهد شد (۱۸). خیرخواهی بیانگر میزان و سطحی از وجود این باور در اعتماد کننده است که معتمد می‌خواهد اتفاقات و نتایج خوبی برای او (اعتماد کننده) رخ دهد، به عبارت دیگر میزان باور اعتماد کننده به اینکه معتمد مصالح وی را در نظر دارد. و بالاخره صداقت و روراستی اشاره دارد به نحوه ادراک اعتماد کننده نسبت به این که معتمد تا چه میزان به مجموعه‌ای از اصول و اعتقاداتی پایبند است که وی (اعتماد کننده) آن اصول را قابل قبول و ارزشمند می‌داند (۹).

### پیشینه پژوهش

مطالعات و پژوهش‌های فراوانی در سطح بین‌المللی پیرامون رهبری و نقش آن در متغیرهای مختلف سازمانی انجام شده است. از طرفی دیگر موضوع عدالت سازمانی و ادراک عدالت و انصاف در سازمان، بعنوان پیامد و نتیجه روش‌های مختلف رهبری و مدیریت در سازمان‌ها و بطور کلی فضای کار مورد بررسی‌های متعددی از جنبه‌های گوناگون قرار گرفته است (۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳).

لذا با توجه به اینکه موضوع اصلی مورد بررسی در این پژوهش بررسی وجود و کیفیت ارتباط این دو مفهوم با یکدیگر و با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گر اعتماد سازمانی می‌باشد، در این قسمت تمرکز بر بررسی پژوهش‌هایی بوده است که به ترتیب و بر اساس ارتباط و نزدیک شدن به مسئله اساسی این پژوهش در ادامه ارائه شده‌اند.

کاتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی اثرات سبک رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی کارکنان پرداخت (۳). وی ضمن بررسی ابعاد مختلف رضایت شغلی به این نتیجه رسید که در ارتباط بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی کارکنان، احساس ادراک عدالت سازمانی در کارکنان نقشی میانجی ایفا می‌کند و این نقش با نظریه برابری آدامز<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) توجیه شده است. پیش از این پژوهش و در مطالعه‌ای دیگر ایندراپانتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به نتایج مشابهی دست یافتند که نشان می‌داد رهبری تحول‌گرا تأثیر معنادار و مثبتی بر ادراک عدالت سازمانی (بطور خاص عدالت مرآوده‌ای) داشته است (۲۴). به همین صورت تحقیقات متعدد دیگری در زمینه بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر ادراک عدالت سازمانی انجام شده است (۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸).

ویلیامز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به مطالعه سبک رهبری مبادله‌ای رهبر-عضو و تأثیر آن بر تاکتیک‌های نفوذ عمودی پرداختند (۲۹). نتایج این تحقیق نشان دهنده تأثیر تعدیل‌کننده اعتماد شناختی بین کارکنان و مدیرانشان در شکل گرفتن نفوذ عمودی بود. هولتز و هو<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری منفعلانه در ادراک عدالت سازمانی پرداختند (۳۰). در این تحقیق آن‌ها ضمن سنجش ادراک عدالت در کارکنانی که تحت تأثیر رهبری منفعلانه قرار داشتند به دنبال بررسی نقش اعتماد در این ارتباط بوده‌اند. این محققان به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری منفعلانه تأثیر مخرب شدیدی بر ادراک عدالت سازمانی در کارکنان دارد. آنچه که در بررسی مطالعات و پژوهش‌های مشابه دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفت (۲۸، ۳۱، ۳۲).

<sup>۱</sup>. Katou

<sup>۲</sup>. Adams

<sup>۳</sup>. Indrianto

<sup>۴</sup>. Williams

<sup>۵</sup>. Holtz and Hu

ژائو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی گسترده به بررسی نقش عدالت رویه‌ای و اعتمادپذیری کارکنان پرداختند (۵). در این پژوهش که برای کنترل متغیرهای فرهنگی بطور همزمان در تعدادی از سازمان‌های مختلف در دو کشور آمریکا و چین انجام شده بود. عدالت رویه‌ای مدیران بعنوان متغیر وابسته‌ای در نظر گرفته شده بود که اثر متغیر مستقل اعتمادپذیری کارکنان بر آن تحت بررسی قرار گرفته بود. ابعاد سه گانه اعتمادپذیری کارکنان در این تحقیق براساس مدل مایر<sup>۲</sup> (۹) توانایی، خیرخواهی و صداقت بود. نتایج این تحقیق نشان داد که بین بروز رفتارهایی از سوی کارکنان که نشان دهنده توانمندی، خیرخواهی و صداقت آنها بوده است و تصمیم‌گیری‌هایی از سوی مدیران که نشانگر عدالت رویه‌ای آنها بوده است، ارتباط معناداری وجود دارد. همانطور که در بررسی پژوهش‌های مذکور مشخص می‌شود موضوع اعتماد سازمانی (در هر دو بعد شناختی و عاطفی) عموماً بعنوان متغیری مستقل و یا وابسته در رابطه با رهبری تحول‌گرا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. در حالیکه تأثیر اعتماد به عنوان یک متغیر میانجی و واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی در کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا هدف اساسی این پژوهش بررسی نقش اعتماد در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی کارکنان است.

مسئله دیگر مورد توجه این پژوهش تمرکز بر روی اعتماد به مدیر بعنوان یکی از ابعاد اعتماد سازمانی است، در پژوهش‌های پیشین به موضوع اعتماد از بعد شناختی و عاطفی توجه شده است در حالیکه رهبری تحول‌گرا کاملاً وابسته به رفتارهای مدیر است و بررسی تأثیر آن بر اعتماد به مدیر (به عنوان یکی از ابعاد اعتماد سازمانی) تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. بر این اساس این پژوهش به طور خاص بر جنبه اعتمادپذیری مدیر تمرکز کرده است و به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

- اعتمادپذیری مدیر چه ارتباطی با رهبری تحول‌گرا دارد؟

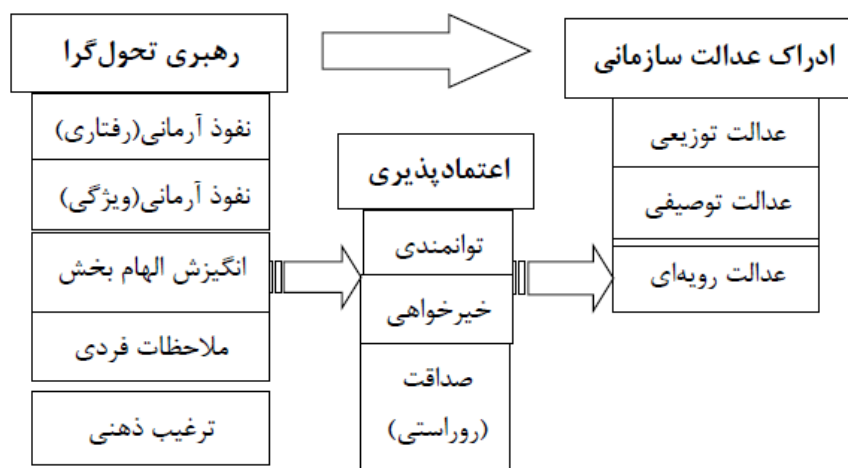
- ارتباط ادراک عدالت سازمانی در کارکنان با اعتمادپذیری مدیر چگونه است؟

بطور کلی این پژوهش در پی یافتن پاسخ این سوال اساسی است که آیا اعتمادپذیری مدیر در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی در شرکت توزیع برق مشهد نقش متغیر واسطه‌ای ایفا می‌کند؟

برای دستیابی به اهداف پژوهش و یافتن پاسخ سوال اساسی فوق، مدل مفهومی این پژوهش در نمودار ۱ ارائه شده است.

---

<sup>1</sup>. Zhao  
<sup>2</sup>. Mayer



نمودار ۱: مدل مفهومی براساس فرضیه‌های چهارگانه

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به مطالب مطرح شده و مدل مفهومی ارائه شده در نمودار ۱، فرضیه‌های چهارگانه زیر برای دستیابی به اهداف پژوهش بدین صورت تعریف شده‌اند:

فرضیه اصلی: اعتمادپذیری و مولفه‌های آن، نقش واسطه‌ای در تأثیر سبک رهبری تحوآگرا بر ادراک عدالت سازمانی دارند.

فرضیه ۱: سبک رهبری تحوآگرا و مولفه‌های آن بر ادراک عدالت سازمانی کارکنان شرکت توزیع برق مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارند.

فرضیه ۲: سبک رهبری تحوآگرا و مولفه‌های آن بر قابلیت اعتمادپذیری مدیران در شرکت توزیع برق مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارند.

فرضیه ۳: قابلیت اعتمادپذیری مدیران بر ادراک عدالت کارکنان شرکت توزیع برق مشهد تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۴: قابلیت اعتمادپذیری مدیران، در رابطه بین سبک رهبری تحوآگرا و ادراک عدالت سازمانی کارکنان شرکت توزیع برق مشهد، نقش واسطه‌ای دارد.

## ۲- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از نقطه نظر مدل گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های توصیفی-همبستگی قرار دارد. کارکنان حوزه ستادی شرکت توزیع نیروی برق

شهرستان مشهد جامعه آماری این پژوهش بوده اند. تعداد کل کارکنان شاغل در حوزه ستادی این شرکت ۲۱۱ نفر بوده است. ابزار گرد آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است و بر اساس فرمول کوکران برای جامعه محدود، ۱۲۷ پرسشنامه مورد نیاز است که با استفاده از روش خوشه‌گیری تصادفی نمونه‌ها مشخص و پرسشنامه‌ها توزیع شده اند. پرسشنامه‌ها در سه گروه تدوین و در سه مقطع زمانی با فاصله ۱۵ روز توزیع شده‌اند. این کار با هدف ایجاد فاصله زمانی بین پرسش‌های مربوط به متغیرهای پیش‌بینی کننده (سبک رهبری تحول‌گرا)، تعدیل کننده (اعتمادپذیری مدیران) و پیامد (ادراک عدالت سازمانی) انجام شد.

رهبری تحول‌گرا در فاز اول ارسال پرسشنامه‌ها و با استفاده از پرسشنامه چندعاملی رهبری باس و اولیو<sup>۱</sup>، مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت (۱۴). پرسشنامه مذکور دارای ۲۱ گویه است و اگرچه پرسشنامه استاندارد بوده است اما به منظور اجتناب از تغییر مفهوم احتمالی در طی فرآیند ترجمه پرسشنامه، پس از ترجمه سوالات از گروهی از اساتید دانشگاهی متخصص در این زمینه خواسته شد تا روایی پرسشنامه ترجمه شده را بررسی و اعلام نظر کنند. (این موضوع برای دو پرسشنامه استاندارد دیگر نیز انجام شده و روایی هر سه پرسشنامه مجدداً تأیید شد). مقدار آلفای کرونباخ برای پایایی این پرسشنامه ۰,۷۲۱ و مقدار روایی همگرا برای سازه رهبری تحول‌گرا (AVE)، ۰,۵۵۱ بدست آمده است. اعتمادپذیری در فاز دوم ارسال پرسشنامه‌ها و با استفاده از پرسشنامه اعتمادپذیری مایر و داویس<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) مورد سنجش قرار گرفت (۹). این پرسشنامه دارای ۳۳ گویه است. مقدار آلفای کرونباخ برای پایایی این پرسشنامه ۰,۸۱۲ و مقدار روایی همگرا (AVE) برای این سازه ۰,۶۰۹ بدست آمده است. ادراک عدالت سازمانی در فاز سوم با استفاده از پرسشنامه کلکوئیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) و در مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت (۸). این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه است. مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه نیز ۰,۷۹۹ و مقدار روایی همگرا (AVE) برای این سازه ۰,۶۵۵ به دست آمده است.

---

1. Bass and Avolio

2. Mayer and Davis

3. Colquitt



جدول ۱: مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و AVE

متغیر مورد مطالعه	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	AVE
رهبری تحول‌گرا	۰,۷۵۸	۰,۷۲۱	۰,۵۵۱
نفوذ رفتاری	۰,۷۴۵	۰,۷۷۷	۰,۶۲۳
نفوذ شخصیتی	۰,۷۸۹	۰,۸۴۱	۰,۵۹۸
تحرک ذهنی	۰,۸۷۷	۰,۸۵۶	۰,۶۱۴
ملاحظات فردی	۰,۸۱۱	۰,۸۷۴	۰,۶۸۹
انگیزش الهام بخش	۰,۷۴۹	۰,۷۸۸	۰,۵۴۵
عدالت سازمانی	۰,۸۱۲	۰,۷۹۹	۰,۶۵۵
عدالت توزیعی	۰,۷۹۸	۰,۷۹۱	۰,۶۶۱
عدالت رویه‌ای	۰,۸۸۸	۰,۸۰۹	۰,۶۴۵
عدالت مرآوده‌ای	۰,۸۵۵	۰,۷۸۵	۰,۶۵۹
اعتمادپذیری	۰,۸۱۵	۰,۸۱۲	۰,۶۰۹
توانایی	۰,۷۹۵	۰,۸۹۴	۰,۶۱۱
خیرخواهی	۰,۷۹۹	۰,۷۵۵	۰,۶۲۱
صداقت	۰,۸۴۴	۰,۷۶۸	۰,۵۸۹
مقادیر استاندارد	بزرگتر از ۰,۷	بزرگتر از ۰,۷	بزرگتر از ۰,۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۱ نشان می‌دهد که مقدار پایایی مرکب برای تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰,۷ است که به معنی تأیید شدن پایداری مرکب ابزار گردآوری داده‌ها است. مقادیر آلفای کرونباخ نیز برای تمام متغیرها بیش از ۰,۷ است که به معنی پایداری قابل قبول پرسشنامه‌ها می‌باشد و مقدار AVE بعنوان شاخص ارزیابی روایی همگرا برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۵ می‌باشد که نشان می‌دهد بارهای عاملی با روایی متناسبی سازه‌های مرتبط را تبیین می‌کنند. از مجموع نتایج ارائه شده در جدول ۱ می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه‌ها دارای پایایی و روایی قابل قبولی برای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون پژوهش برخوردار هستند.

به منظور جلوگیری از فرسایش ذهنی پاسخ دهندگان و تقویت روایی داخلی پرسشنامه‌ها، با همکاری واحد فناوری اطلاعات شرکت، پرسشنامه‌ها به صورت برخط در پرتال کارکنان در دسترس آن‌ها قرار گرفت تا پاسخ دهندگان بتوانند با فراغ بال و در زمان مطلوب خودشان به پرسش‌ها پاسخ دهند. همچنین برای افزایش انگیزش، جلب توجه و تمرکز کارکنان پیش از شروع توزیع پرسشنامه‌ها اعلام شد به افرادی که در هر سه مرحله تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری داشته باشند یک عدد پاور بانک

هدیه داده خواهد شد. با اعمال شرایط فوق ۱۲۷ پرسشنامه ارسال و تمامی پرسشنامه تکمیل و دریافت شد که همگی آنها قابل استفاده بودند.

### ۳- یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ابتدا داده‌های بدست آمده با شاخص‌های آمار توصیفی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند. نتایج تحلیل توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و همچنین نحوه توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش با مقدار آماره کولموگروف - اسمیرنف در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

سازه	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	آماره K-S	سطح معناداری
اعتمادپذیری	توانمندی	۲.۹	۰.۶۶	۰.۵۵۴	۰.۹۲۸
	خیرخواهی	۳	۰.۷	۰.۴۶۹	۰.۷۱۱
	صداقت	۳.۱	۰.۶۱	۰.۵۴۲	۰.۷۰۸
رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی (رفتاری)	۳.۲	۰.۶۶	۰.۵۶۱	۰.۹۱۱
	نفوذ آرمانی (ویژگی)	۳	۰.۷۱	۰.۴۲۱	۰.۹۵۲
	انگیزش الهام بخش	۳.۵	۰.۷۷	۰.۵۰۱	۰.۹۲۱
	ترغیب ذهنی	۳.۴	۰.۶۹	۰.۴۷۷	۰.۸۰۵
	ملاحظات فردی	۳.۶	۰.۷۵	۰.۳۱۱	۰.۶۱۵
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۳.۸	۰.۷۴	۰.۵۴۵	۰.۹۴۴
	عدالت مرادده‌ای	۳.۴	۰.۸۱	۰.۴۸۸	۰.۶۳۲
	عدالت رویه‌ای	۲.۹	۰.۸	۰.۵۱۲	۰.۷۸۹

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به مقادیر نشان داده شده در جدول ۲ که بیانگر انحراف معیار نسبتاً کم مؤلفه‌ها از مقادیر میانگین می‌توان ادعا کرد که پراکندگی داده‌ها تقریباً حول میانگین متمرکز است. ضمن اینکه با توجه به مقادیر میانگین مؤلفه‌ها، تمام آنها به جز توانمندی (در اعتمادپذیری) مقدار میانگین بالاتر از ۳ دارند که بیانگر قرار داشتن آنها در وضعیت نسبتاً مطلوب است. همچنین نتایج انجام آزمون کولموگروف - اسمیرنف بروی مؤلفه‌ها حاکی از بالاتر بودن سطح معناداری در تمام مؤلفه‌ها از سطح خطای ۰,۰۵ است، لذا فرض نرمال بودن توزیع متغیرها رد نگردید. بنابراین با

فرض قرار داشتن متغیرها در سطح مقیاس فاصله‌ای می‌توان از آمار پارامتریک برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد.

در بین مولفه‌های عدالت سازمانی، عدالت توزیعی بالاترین مقدار میانگین را دارد، در بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، ملاحظات فردی و در بین مولفه‌های اعتمادپذیری، صداقت، بالاترین مقدار را دارند که این نشان دهنده وضعیت مناسب این متغیرها در جامعه آماری مورد بررسی است. نتایج توصیفی داده‌ها نشان می‌دهد که اکثریت پاسخ‌دهندگان مرد (۶۸٪) در دامنه سنی بین ۲۵ تا ۴۹ سال (میانگین ۳۸ سال و انحراف معیار ۶٫۱)، ۳۳ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد (۲۶٪)، ۶۹ نفر کارشناسی (۵۵٪)، ۱۵ نفر کاردانی (۱۲٪) و ۹ نفر دیپلم (۷٪) بوده‌اند. پاسخ‌دهندگان در شغل‌ها و پست‌های مختلف سازمانی قرار داشته‌اند: حوزه فناوری اطلاعات، بهره‌برداری شبکه برق، منابع انسانی، خدمات مشترکین و مالی).

#### برازش مدل اندازه‌گیری

در الگوی معادلات ساختاری (SEM) که در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها از آن استفاده شده است، برای ارزیابی چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون بر یکدیگر از الگوی استاندارد، برای نشان دادن معنادار بودن تأثیرات از الگوی معناداری و از شاخص‌های برازندگی برای ارزیابی برازش مدل استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش گوناگونی برای ارزیابی مدل وجود دارد که در این تحقیق از پنج شاخص،  $\chi^2$  دو، نرم شده برازندگی (NFI)، برازندگی تطبیقی (CFI)، برازندگی فزاینده (IFI)، ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA). سطح پذیرش و مقدار هر کدام از شاخص‌های مذکور برای مدل این تحقیق در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل و مقادیر آنها

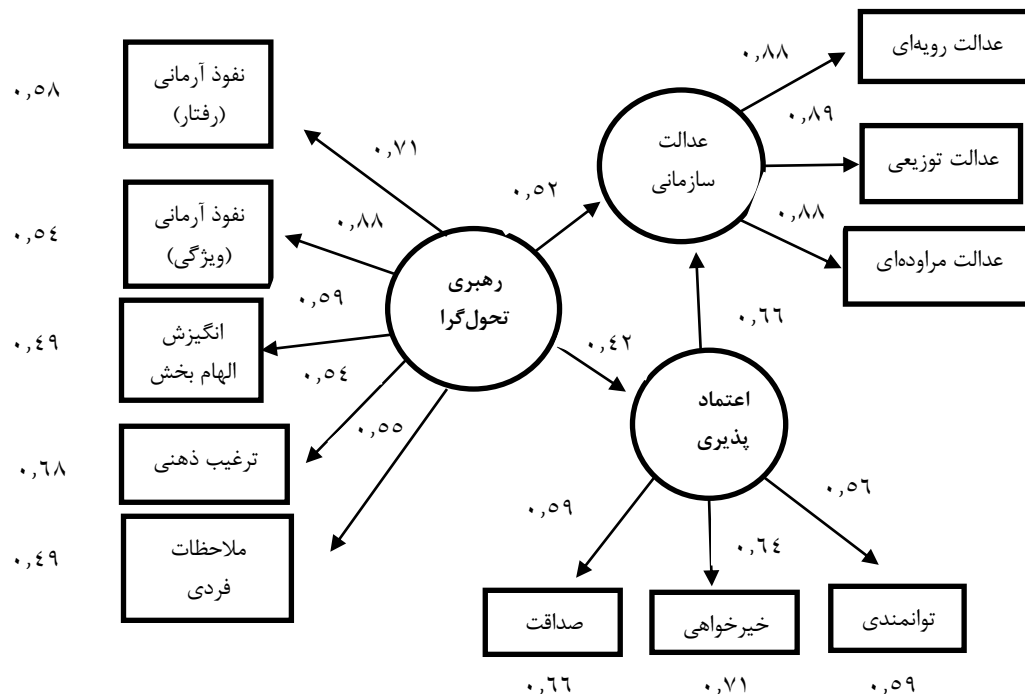
شاخص برازندگی	مقدار بدست آمده	سطح پذیرش
نسبت $\chi^2$ به df	۲٫۹	کمتر از ۵
NFI	۰٫۸۹	بزرگتر از ۰٫۸
CFI	۰٫۹۶	بزرگتر از ۰٫۸
IFI	۰٫۹۵	بزرگتر از ۰٫۸
RMSEA	۰٫۰۷۲	کمتر از ۰٫۰۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در مورد شاخص نسبت  $\chi^2$  دو ایده آل به  $df$  آنست که این مقدار تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. که این مقدار تقریباً با مقدار شاخص  $\chi^2$  دو در مدل این تحقیق سازگار است. برای مقایسه اینکه یک مدل در قیاس با مدل‌های مشابه خود چقدر در تبیین داده‌های مشاهده شده قدرتمند است از شاخص‌های NFI, CFI و IFI استفاده می‌شود و مقادیر بالای ۰,۸ برای هر سه آنها مقادیر بسیار خوبی در نظر گرفته می‌شود. از شاخص قدرتمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب برای ارزیابی اینکه مدل تا چه حد بصورت بهینه بین صرفه‌جویی و برازندگی تعدیل ایجاد می‌کند استفاده شده است. این شاخص در واقع ریشه میانگین مجذورات تقریب است که در حالت ایده‌آل باید کمتر از ۰,۸ باشد و در این مدل نیز مقدار آن ۰,۰۷۲ بوده است. با توجه به شواهد بدست آمده از شاخص‌های برازش، مدل این تحقیق از برازندگی قابل قبولی برخوردار است. برای برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش، مهمترین و یا معیار اصلی، ضریب‌های معناداری (t-value) می‌باشند. نتایج مربوط به مقدار این ضرایب در نمودار ۲ نشان داده شده است. برای تمامی مسیرهای مدل ساختاری پژوهش، مقادیر معناداری t بیش از ۱,۹۶ بوده است که بیانگر معنادار بودن تمامی روابط میان سازه‌های موجود در مدل ساختاری پژوهش در سطح معناداری ۹۵٪ می‌باشد. لذا مدل ساختاری این پژوهش بر مبنای این معیار مورد تأیید قرار می‌گیرد.

دومین معیار بررسی مدل ساختاری مقادیر  $R^2$  می‌باشد که به ترتیب مقادیر ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ بیانگر ضعیف، متوسط و قوی بودن این معیار است. مقادیر این معیار برای تمام متغیرهای این پژوهش بیشتر از ۰,۳۳ و در بسیاری از موارد بیش از ۰,۶۲ بوده است و در نتیجه مدل ساختاری پژوهش از این نظر نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نمودار ۲ مدل ساختاری این پژوهش را نشان می‌دهد. مقادیر بارهای عاملی برای سنجش متغیرهای مکنون پژوهش و ضرایب مسیر برای بررسی و تعیین معنادار بودن روابط بین متغیرهای مکنون با یکدیگر در این نمودار ارائه شده است.



نمودار ۲: الگوی معادلات ساختاری استاندارد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

یافته‌های نمودار ۲ نشان می‌دهد مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار در تمامی موارد بالاتر از ۵۰٪ است. بنابراین تمامی مقادیر بارهای عاملی استاندارد است و می‌توانند با دقت قابل قبولی متغیرهای مکنون را اندازه‌گیری کنند. همچنین تمام مقادیر به دست آمده برای مؤلفه‌ها معنادار هستند از طرفی دیگر ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که رهبری تحوآگرا ۵۲٪ از تغییرات عدالت سازمانی و ۴۲٪ از تغییرات اعتمادپذیری را تبیین می‌کند، همچنین اعتمادپذیری ۶۶٪ از تغییرات عدالت سازمانی را تبیین می‌کند، در نتیجه پایایی مدل تأیید می‌شود.

## آزمون فرضیه‌ها

با توجه به ضریب‌های معناداری ارائه شده در نمودار ۲، فرضیه‌های پژوهش در کل تأیید می‌شود اما نتایج بررسی اثرات رهبری تحول‌گرا و مولفه‌های آن، اعتمادپذیری و مولفه‌های آن بر ادراک عدالت سازمانی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: مقادیر ضرایب مسیر و معناداری میان مؤلفه‌ها

مسیرها	ضریب های مسیر	مقادیر t	نتیجه
رهبری تحول‌گرا به ادراک عدالت	۰,۵۲۱	۵,۳۶۲	پذیرش
مولفه‌های رهبری تحول‌گرا به ادراک عدالت سازمانی			
نفوذ آرمانی - رفتاری به ادراک عدالت	۰,۵۲۴	۸,۶۵۱	پذیرش
نفوذ آرمانی - ویژگی به ادراک عدالت	۰,۴۹۹	۷,۲۱۱	پذیرش
انگیزش الهام بخش به ادراک عدالت	۰,۵۵۳	۶,۳۲۵	پذیرش
ملاحظات فردی به ادراک عدالت	۰,۶۱۲	۷,۱۴۲	پذیرش
ترغیب ذهنی به ادراک عدالت	۰,۵۷۸	۷,۵۵۶	پذیرش
رهبری تحول‌گرا به اعتمادپذیری	۰,۴۲۵	۵,۶۹۱	پذیرش
اعتمادپذیری به ادراک عدالت سازمانی	۰,۶۶۱	۴,۳۸۳	پذیرش
مولفه‌های اعتمادپذیری به ادراک عدالت سازمانی			
توانایی به ادراک عدالت سازمانی	۰,۵۹۴	۴,۷۷۲	پذیرش
خیرخواهی به ادراک عدالت سازمانی	۰,۶۵۵	۸,۲۵	پذیرش
صداقت به ادراک عدالت سازمانی	۰,۵۱۳	۷,۶۱۲	پذیرش
اعتمادپذیری (میانجی‌گری رابطه رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی)	شدت میانجی	۳۰,۹	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و مولفه‌های آن بر ادراک عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای) کارکنان شرکت توزیع نیروی برق مشهد تأثیر معنادار داشته است. همچنین در بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، ملاحظات فردی با ضریب ۰,۶۱۲ بیشترین تغییرات سازه ادراک عدالت سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین اعتمادپذیری تأثیر معناداری بر ادراک عدالت سازمانی ایفا می‌کند و در بین مولفه‌های اعتمادپذیری، خیرخواهی با ضریب تأثیر ۰,۶۵۵ بیشترین تغییرات سازه ادراک عدالت سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش یعنی نقش میانجی‌گری اعتمادپذیری مدیران، هم تأثیر رهبری تحول‌گرا بر ادراک عدالت سازمانی و هم تأثیر اعتمادپذیری مدیران بر ادراک عدالت سازمانی معنادار است. زیرا مقدار معناداری Z برای رابطه رهبری تحول‌گرا بر اعتمادپذیری مدیران بیش ۱,۹۶ (۵,۶۹۱) و مقدار

معناداری Z برای رابطه اعتمادپذیری مدیر و ادراک عدالت کارکنان بیش از ۱,۹۶ (۴,۳۸۳) است. بنابراین فرضیه آخر هم نیز بطور کلی تأیید می‌شود. همچنین بر اساس نتایج گرفته شده از آماره VAF شدت میانجی متغیر اعتمادپذیری به مقدار ۳۰,۹ درصد است که به مراتب از تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر ادراک عدالت سازمانی کمتر است.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

این پروژه با هدف بررسی نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری مدیران در رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی انجام شده است. بطورک لی یافته‌های اولیه پژوهش نشان دهنده وجود رابطه معنادار و مثبت بین اعتمادپذیری مدیران و هر دو متغیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بود و همچنین وجود رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌گرا و احساس عدالت سازمانی نیز تأیید شد. بنابراین با توجه به معنادار شدن روابط بین متغیرهای مذکور برای بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر اعتمادپذیری مدیران و عدالت سازمانی و همچنین نقش میانجی اعتمادپذیری مدیران بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی، از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. مدل طراحی شده با استفاده از پنج شاخص کلیدی برازش مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که مدل مذکور از برازش مناسبی نسبت به این شاخص‌ها برخوردار است. مسیرهای مدل ساختاری سؤالات پژوهش نیز از طریق بررسی مقادیر استاندارد و مقادیر T-value تأیید شد.

بر اساس یافته‌ها رهبری تحول‌گرا بر ادراک عدالت سازمانی کارکنان شرکت توزیع برق مشهد تأثیر غیرمستقیم و معنادار دارد، لذا فرضیه اول این تحقیق تأیید می‌شود. اگرچه تعداد مطالعات داخلی و بین‌المللی در زمینه ارتباط رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی محدود است ولی با این حال نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات سازگار است. این تأثیر مثبت و معنادار بدست آمده بین سبک رهبری تحول‌گرا و ادراک عدالت سازمانی بدین معناست که وقتی مدیران این شرکت در روابط خود با کارکنان تحت سرپرستی، از این سبک استفاده کردند، در هر سه مؤلفه عدالت سازمانی (مراوده‌ای، توزیعی و رویه‌ای) دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان توسعه پیدا کرده است. مولفه‌های رهبری تحول‌گرا به این دلیل که کاملاً بر روی توسعه کارکنان تمرکز دارند و هدف آنها افزایش بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌ها از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌باشد، بر متغیرهای نگرشی کارکنان اثرگذار هستند. بر این اساس بسیار محتمل است که متغیرهای انگیزشی و نگرشی کارکنان تحت تأثیر رهبری تحول‌گرا توسعه یابند. تحقیقات صورت گرفته در این خصوص نشان می‌دهند که کارکنان بخش زیادی از احساس عدالت در سازمان را تحت روابط خود با مدیرشان ارزیابی می‌کنند و لذا سبک رهبری مدیران و ارتباطات آنان با کارکنان بر احساس عدالت سازمانی تأثیر گذار است. نکته قابل توجه دیگر این است که احتمالاً همانطور که سبک رهبری تحول‌گرا که در مدل رهبری چند عاملی بعنوان بهترین روش

ارائه شده است، می‌تواند موجب اثرگذاری مثبت بر عدالت سازمانی شود، شبکه‌های رهبری در طرف دیگر پیوستار این مدل (رهبری مبتنی بر استثناء و رهبری منفعلانه) نیز اثرگذاری معنادار و منفی بر عدالت سازمانی خواهند داشت موضوعی که در نتایج پژوهشی با همین موضوع تأیید گردید.

در مورد فرضیه دوم این پژوهش معناداری ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و اعتمادپذیری مدیران نیز تأیید شد که نتایج نشان داد بین این سبک رهبری و اعتمادپذیری مدیران (از نگاه کارکنان) ارتباط مثبت و معناداری برقرار است. این نتیجه با نتایج تحقیقات کولکوئیت و شا نیز هماهنگ است (۳۳). بر اساس تحلیل نتایج مربوط به این سؤال پژوهش کارکنان شرکت توزیع برق مشهد هنگامی که با رفتارهای مربوط به رهبری تحول‌گرا در محیط کار مواجه شدند اعتمادشان به مدیر افزایش یافته است.

این افزایش در قابلیت اعتمادپذیری مدیران در جامعه مورد مطالعه در هر سه مؤلفه (توانمندی، خیرخواهی و صداقت) اعتمادپذیری قابل توجه بوده است. به عبارت دیگر هنگامی که مدیر در نحوه برقراری ارتباطات فردی و سازمانی خود بر اساس مولفه‌های رهبری تحول‌گرا عمل می‌کند، کارکنان نسبت به توانمندی و شایستگی وی برای قراردادن در جایگاه مدیریت و سرپرستی آنها دیدگاه مثبتی پیدا کرده، احساس می‌کنند مدیر قلباً به منافع شخصی و رشد و توسعه سازمانی و حرفه‌ای آنها علاقه‌مند است و از طرفی وی را بعنوان فردی دارای خصوصیات شخصیتی ارزشمند و صادق می‌پذیرند. کارکنان هنگامی که مدیر را فردی قابل اعتمادی ببینند در جهت افزایش بهره‌وری کاری خود برانگیخته خواهند شد (۳۴). انگیزه‌های رشد و توسعه، ارائه کردن توانمندی‌های فردی و ایفای نقش‌های مؤثر در تیم‌ها و کارهای گروهی از جمله عوامل انگیزشی تأیید شده بعنوان پیامدهای اعتماد کارکنان به مدیرانشان در سازمان‌های مورد بررسی می‌باشند. در نگاهی کلی‌تر باید به این موضوع توجه کرد که تعاملات اجتماعی بر اساس هنجارهای دوطرفه هدایت می‌شوند و بر این اساس افراد تمایل دارند که واکنش‌های متناسب و مثبت نسبت به کسانی داشته باشند که به آنها کمک کرده‌اند (۵).

نتایج سؤال سوم نشان داد که اعتمادپذیر بودن مدیران بر احساس عدالت سازمانی کارکنان تأثیر غیر مستقیم و معناداری داشته است، که این نتایج با یافته‌های مطالعه میلر هماهنگی دارد (۱۳). لذا می‌توان این نتیجه‌گیری مقدماتی را مطرح کرد که اعتمادپذیری مدیران دارای اثر تقویت‌کننده در احساس عدالت سازمانی است. همچنین از منظر رابطه اعتمادپذیری مدیران و مؤلفه عدالت مراوده‌ای، خیرخواهی مؤلفه‌ای در اعتمادپذیری است که در صورت وجود در مدیران، باعث تقویت عدالت مراوده‌ای در سازمان خواهد شد. از بعد عدالت توزیعی هر سه مؤلفه اعتمادپذیری (توانمندی، خیرخواهی و صداقت) طبق مطالعه (۳۵) تأثیر معنادار و مثبتی بر این مؤلفه دارند.

نتایج سؤال چهارم این پژوهش نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری را در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی تأیید کرد. ویژگی خاص این پژوهش بررسی همزمان متغیرهای رهبری تحول‌گرایانه، اعتمادپذیری مدیران و ادراک عدالت سازمانی کارکنان بوده است، بعبارت دیگر تا زمان انجام این



پژوهش، پژوهش دیگری با موضوع تحلیل نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری مدیران در رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی انجام نشده است.

مطابق با یافته‌های این پژوهش رهبری تحول‌گرا از طریق اعتمادپذیری کارکنان بر عدالت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد و یا عبارتی دیگر اعتمادپذیری مدیران بعنوان متغیر واسطه‌ای رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی را تقویت می‌کند. بنابراین مدیران شرکت توزیع برق مشهد می‌توانند از طریق افزایش میزان اعتمادپذیری خود برای کارکنان ادراک عدالت سازمانی در آنها را افزایش دهند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا به تنهایی و با نقش واسطه‌ای اعتمادپذیری، ۰,۷۴ از واریانس عدالت سازمانی را تبیین می‌کند و بر این اساس می‌توان ادعا کرد که در شرکت توزیع نیروی برق مشهد توجه همزمان به سبک رهبری تحول‌گرا و اعتمادپذیری مدیران در بین کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش ادراک عدالت سازمانی در بین کارکنان شود. به صورت کلی در مورد نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان گفت: مدیران شرکت توزیع برق مشهد با استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توانند اعتماد پذیر بودن خود در بین کارکنان را افزایش دهند و همزمان عدالت سازمانی را توسعه خواهند داد و از سویی دیگر اعتمادپذیری مدیران نیز می‌تواند منجر به افزایش عدالت سازمانی شود.

## ۵- منابع

- Otaye-Ebede L, Sparrow P, Wong W. The changing contours of fairness: using multiple lenses to focus the HRM research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2016; 3(1): 70-90.
- Zapata C, Olsen I.E, Martins L. Social exchange from the supervisor's perspective: employee trustworthiness and informational justice, organizational behavior and human decision process. 2013: 1-12.
- Katou A. Transformational leadership and Organizational performance: Three serially mediating mechanisms, *Employee Relations*. 2015; 37(3): 329-353.
- Errol J, Winston B. A correlation of servant Leadership, Leader trust, Leadership and Organizational trust, *Leadership & Organization Development*. 2005; 26(1): 6-2.
- Zhao G, Chen Y, Brockner J. What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness, *journal of experimental social psychology*. 2015; 59: 96-112.
- Caldwell C, Hayes L. Leadership, trustworthiness, and the mediating lens, *Journal of Management Development*. 2007; 26(3): 261-281.
- Zeffane R. Towards a two-factor theory of interpersonal trust: a focus on trust in leadership, *International Journal of Commerce and Management*. 2010; 20(3): 246-25.
- Colquitt J. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a Measure, *Journal of applied psychology*. 2001; 86(3): 386-400.
- Mayer R, Davis J. The effect of performance appraisal system on trust for management, *Organizational research methods*. 1999; 11: 815-852.

12. Holtz R, Campbell P. Six Sigma: Its implementation in Ford's facility management and maintenance functions, *Journal of Facilities Management*. 2013; 2(4): 320-329.
13. Greenberg P. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of applied psychology*. 1990:561.
14. Cassar V, Buttigieg S. Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being, *Personnel Review*. 2015; 44(2): 217-235.
15. Miller B, Konopaske R, Byrne Z. Dominance analysis of two measures of organizational justice, *Journal of Managerial Psychology*. 2012; 27(3): 264-282.
16. Avolio B, Bass M, Jung D. Re-examining the Components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999; 76(3): 441-452.
17. Proost K, Verboon P, Ruysseveldt J. Organizational justice as buffer against stressful job demands, *Journal of Managerial Psychology*. 2015; 30(4): 487-499.
18. Ishagh H, Shaheen M. Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship, *Library Management*. 2015; 36(1/2):70-85.
19. Kramer R. Trust and Distrust in organizations, emerging perspectives enduring questions, *Annual Review of psychology*. 1999; 50(4): 569-598.
20. Conner D. Positive social identity expectations as a moderator of interpersonal justice perceptions", *Journal of Management Development*. 2015; 34(4): 395-405.
21. Park Y, Song J, Lim D. Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership, *Leadership & Organization Development Journal*. 2016; 37(6): 711-729.
22. Enoksen E. Perceived discrimination against in the immigrant's workplace: Influence of personal values and organizational justice, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2016; (2): 66-80.
23. Shen L, Kwan D, Golden J. Senior Librarians' Perceptions of Successful Leadership Skills, in *Delmus Advances in Library Administration and Organization*. 2015; 33(2): 89-134.
24. Fein E, Tziner A, Lusky L, Palachy O. Relationships between ethical climate, justice perceptions and LMX, *Leadership & Organization Development Journal*. 2013; 34(2):147-163.
25. Yang J, Lu L. A cross-level study of procedural justice perceptions, *Journal of Managerial Psychology*. 2011; 26(8): 700-715.
26. Indrayanto A, Burgess J, Dayaram K. A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 2014; 37(2): 373-388.
27. Wang Y, Partiar A. The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016; 28(3): 586-608.
28. Perko K, Feldt T, Kinnunen U. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating Factors, *Leadership & Organization Development Journal*. 2014;35(2): 286-304.
29. Weibler J, Kupers W. How emotional is transformational leadership really?: Some Suggestions for a necessary extension, *Leadership & Organization Development Journal*. 2006;27(5): 368-383.

30. Shujahat M, Malik M, Hussain S, Iqbal S, Nawaz Mir F. Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2017.
31. Scandura T, Pissaris S, Juanita M, Williams E. Justice perceptions, leader-member exchange and upward influence tactics, *Leadership & Organization Development Journal*. 2016; 37(7): 1000-1015.
32. Hu B, Holtz B. Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions, *Journal of Managerial Psychology*. 2017; 32(1): 119-130.
33. Casimir G, Bartram T. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership & Organization Development Journal*. 2007; 28(1): 4-19.
34. Fan Y, Guo Y, Li Y, Yao Y. Leadership, Work stress and employee behavior, *Chinese Management Studies*. 2014;8(1): 109-126.
35. Colquitt A, Scott B, Lepine J. Trust, Trustworthiness and Trustpropensity: a meta analytical test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*. 2007: 909-927.
36. Tlaiss H, Elamin A. Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: Trust in immediate supervisor as a mediator, *Journal of Management Development*. 2015; 34(9): 1042-1060.
37. Elamin A. Tlaiss H. Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context, *Employee Relations*. 2015; 37(1): 2-29.

