

بررسی رابطه بین سبک های رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز

محسن خادمی^۱، عصمتبرزگر^۲

^۱ استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

نام نویسنده مسئول:

عصمتبرزگر

چکیده

هدف اصلی از انجام این تحقیق بررسی رابطه بین سبک های رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز می باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارمندان مدیریت دانشگاه شیراز و دانشکده های وابسته (۱۰۴۴ نفر) می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی بر اساس جنسیت تعداد ۲۸۰ نفر کارمند انتخاب شدند. برای سنجش سبک های رهبری اخلاقی مدیران از مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی که مبتنی بر مدل رهبری اخلاقی جانسون (۲۰۰۵) و شامل ۵۲ گویه می باشد و برای سنجش عدالت سازمانی از مقیاس عدالت سازمانی مورمان و نیهوف (۱۹۹۳) استفاده شده است. پس از محاسبه روایی و پایایی، پرسشنامه ها بین افراد نمونه توزیع گردید و داده های گردآوری شده با استفاده از روش های آماری تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر، تی تست تک نمونه ای و تحلیل رگرسیون چند متغیره با استفاده از نرم افزارهای ۱۷ Sps و ۵۴ lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته های تحقیق نشان داد که: ۱- بالاترین میانگین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه متعلق به سبک رهبری الهام بخشی است. ۲- میانگین ابعاد عدالت سازمانی (رویه ای، تعاملی و توزیعی) از سطح کفایت مطلوب به طور معناداری پایین تر هستند. ۳- از دیدگاه کارمندان مرد دانشگاه شیراز، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان زن، سبک تسهیل گری قویترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی می باشد. ۴- از دیدگاه کارمندان جدیدالاستخدام، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان با سابقه، سبک الهام بخشی و تسهیل گری قوی ترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی می باشد.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، مدیران، کارمندان دانشگاه شیراز.

مقدمه

پیچیده تر شدن روزافزون سازمان ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط های کاری توجه مدیران و صاحب نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت و رهبری اخلاقی معطوف ساخته است (مقتدایی، ۱۳۹۶). رعایت و حفظ ارزشهای اخلاقی و رهبری آن، یکی از مهمترین پدیده هائی است که امروزه در بیشتر سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی مورد توجه قرار می گیرد (سر جیوانی^۱، ۲۰۰۷). در سازمان های آموزشی، رهبری اخلاقی مدیران اثرات بسیاری بر نگرش کارکنان در سازمان دارد (اوگورلو، آستونر^۲، ۲۰۱۱). از این رو این مؤسسات می کوشند با به کار گیری اصول رهبری اخلاقی (براون^۳، ۲۰۰۶) تمام مولفه ها و مصادیق آن را که از جمله آن می توان به عدالت سازمانی اشاره کرد در سازمان خود پیاده سازند (مندونکا و ارونسون^۴، ۲۰۰۱).

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است (یوکل^۵، ۲۰۰۶). از این رو، رهبران می کوشند تا با اتخاذ سبک های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان ها زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند (کانیونگو و مندونکا^۶، ۱۹۹۶). تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم "رهبری اخلاقی"^۷ شده است (یوکل، ۲۰۰۶).

یکی از مهم ترین، گران ترین و بارزترین عناصر و منابع سازمانی، نیروی انسانی است که در میان دیگر عوامل به عنوان حیاتی ترین عنصر استراتژیک و اساسی ترین راه برای افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان محسوب شده (نابات چی^۸، ۲۰۰۷) و همچنین نقشی اساسی در رشد، پویندگی و بالندگی، یا شکست و نابودی سازمان ها ایفا می کند (عبداللهی، ۱۳۸۴). رعایت انصاف، منصفانه برخورد کردن، اقدامات صادقانه و رعایت استحقاق ها به عنوان هسته اصلی عدالت سازمانی (گرین برگ^۹، ۱۹۹۰)، خواسته یا توفعی است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در سازمان صرف می کنند، از آن انتظار دارند (گرین برگ، ۱۹۸۳).

رهبری اخلاقی

به زعم تمایل رو به رشد رهبری اخلاقی، میان صاحب نظران نسبت به تعریف مناسب و ارزیابی آن اتفاق نظر وجود ندارد. آنان معتقدند که بحث درباره اخلاق در سازمان، در یک رشته علمی که برای عینی گرائی ارزش قائل است، فردی و ذهنی است، حتی بحث درباره چنین موضوعی موجب می شود که برخی احساس ناراحتی کنند، زیرا سبب می شود افراد به دانش مدیریت و رهبری به عنوان علم توجه نداشته باشند (یوکل، ۲۰۰۲). براون و همکارانش رهبری اخلاقی را این گونه تعریف کرده اند: "نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دو جانبه، تشویق و تصمیم گیری" (براون، ۲۰۰۵). رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار مشخص می شوند که تصمیمات متعادل و خوب می گیرند. همچنین خیلی اوقات رهبران اخلاقی پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می کنند، استانداردهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش ها و تنبیه ها استفاده می کنند تا در نتیجه محیطی سالم و با بهره وری بالا در سازمان ایجاد شود (تروینو و براون^{۱۰}، ۲۰۰۶). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی در ارزیابی عملکرد عملیاتی، تجاری و عملکرد اقتصادی نشانگر ایجاد مسئولیت اجتماعی و عدالت سازمانی و مشارکت گسترده مدیران در حیطه های مختلف کاری می باشد (کیم و تاپا، ۲۰۱۸). همچنین تحلیل ویژگی های رهبری اخلاقی نشانگر ادراک متفاوت کارکنان از این ویژگی ها می باشد (شیندیکا، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش مقتدایی (۱۳۹۶) نشان داد که رهبری اخلاق گرا به طور معنی داری تغییرات تعالی سازمانی و توانمندی سازی کارکنان را تبیین می کند.

یافته های میرکمالی (۱۳۹۶) نشان داد بین رهبری اخلاقی مدیران و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد و بین رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

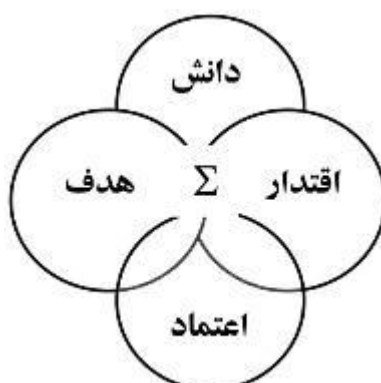
¹ Sergiovanni² Ugurlu&Ustuner³ Brown⁴ Mendonca & Aronson⁵ Yukl⁶ Kanyongo & Mendonca⁷ Ethical Leadership⁸ Nabatchi⁹ Greenberg¹⁰ Trevino&Brown

مدل رهبری اخلاقی جانسون^{۱۱}

یکی از معروف ترین دیدگاه ها در زمینه رهبری اخلاقی، دیدگاه رهبری اخلاقی جانسون (۲۰۰۵) می باشد که مبتنی بر پنج سبک الهام بخشی، تسهیل گری، متقاعد سازی، تشویق و اعمال زور می باشد.

ابعاد و مولفه های رهبری اخلاقی جانسون

جانسون (۲۰۰۵) معتقد است که برای موثر بودن، کارا بودن و متعالی بودن، می بایستی چهار عنصر رهبری اخلاقی درک شده و بهبود یافته باشد. این عناصر عبارتند از: هدف، دانش، اقتدار و اعتماد. رابطه میان این چهار عنصر همان طور که در شکل نشان داده شده است، می تواند به صورت اجزایی به هم وابسته نمایش داده شود. توجه صرف به هر یک از این اجزا به صورت جداگانه، کاری ناقص و گمراه کننده است.



اجزای رهبری اخلاقی جانسون (۲۰۰۵)

➤ هدف: موضوعاتی هستند نظیر اقدامات و نتایج بررسی های انجام شده توسط رهبر اخلاقی که در ارتباط با اهداف سازمانی، در ذهن اوست. ذهن رهبر، زمینه را برای تمرکز و ثبات نسبت به اقدامات و تصمیمات سازمان فراهم می سازد.

➤ دانش: رهبر اخلاقی، دارای دانش لازم برای تحقیق، تشخیص و عمل است. این دانش به واسطه سازمان و محیط آن یافت می شود، اما باید آن را توسط افرادی که آن را حفظ می کنند، با سازمانی که می خواهد یاد بگیرد، زمینه لازم را برای کارکنانی که به دنبال تعالی و رشد هستند به وجود آورد و به اشتراک بگذارد.

➤ اقتدار: رهبر اخلاقی، دارای قدرت طرح سوال، تصمیم گیری و اقدام است، اما این را هم می داند که تمامی اینها با هم در ارتباط هستند و بر روی هم اثر می گذارند. لذا باید از اقتدار لازم برای هدایت آنها به سمت تحقق اهداف سازمانی برخوردار باشد.

➤ اعتماد: رهبر اخلاقی، اعتماد و بهره برداری از آن را از طریق سازمان و محیط آن القا می کند. بدون سه عامل اعتماد، دانش و هدف، افراد از به کار بردن اقتدار خود واهمه دارند.

تمام موضوعات مربوط به اخلاقیات، و خط مشی و اصول اخلاقی، از چهار مفهومی که ریشه در اصول اخلاقی کاربردی دارند، نشأت گرفته و توسط آنها توضیح داده می شوند. این چهار مقوله عبارتند از: هدف مشترک، انتخاب مشخص، مسئولیت، یادگیری و رشد.

سبک های رهبری اخلاقی مدل جانسون

اغلب به نظر می رسد که رهبری اخلاقی باید نوعی رهبری نرم و آرام باشد و هیچ چیزی جز حقیقت نباشد. رهبر اخلاقی بودن، یعنی در هر موقعیتی به میزان درست از اقتدار استفاده کردن. رهبر اخلاقی در واقع فردی است که در تشخیص ها و عملکردها، با توجه به پنج سبک یا معیار زیر (شکل ۲-۲)، از اقتدار خود استفاده می کند (جانسون، ۲۰۰۵).

سبک های رهبری اخلاقی مدل جانسون (۲۰۰۵)

سبک های رهبری اخلاقی	کاربرد
الهام بخشی	از الهام بخشی زمانی استفاده می شود که کارکنان، خود مسئول، بینش، ارزش ها و تعالی سازمانی هستند و آن را در فرهنگ سازمانی خود منعکس می سازند و به اندیشیدن و مستقل عمل کردن ترغیب می شوند و فعالانه در موفقیت، شرکت دارند. آنها عمدتاً از درون برانگیخته می شوند نه به واسطه فشارهای بیرونی (پایین ترین حد مداخله).
تسهیل گری	از تسهیل، اغلب زمانی استفاده می شود که افراد متعهد سازمان، نیاز به هدایت مدیران سازمان دارند تا بتوانند شایستگی ها و قابلیت های خود را بروز نمایند. طور کامل استفاده کنند.
متقاعد سازی	از متقاعدسازی، اغلب زمانی استفاده می شود که اعضا از توانایی خودشان مطمئن نیستند و همکاری لازم را ندارند، اما این انتظار از آنان وجود دارد.
تشویق	از تشویق زمانی استفاده می شود که کارکنان تعهد مورد نظر را جهت دستیابی به اهداف سازمانی دارند ولی انگیزه لازم را برای مشارکت ندارند.
اعمال زور	استفاده از اعمال زور زمانی مناسب است که کارکنان تعهد لازم را جهت دستیابی به اهداف سازمانی و انجام وظایف خود ندارند و یا فضای سازمان آشفته و نابسامان است (بالا ترین حد مداخله).
مجبور کردن دیگر اعضا به ارائه درجه ای از استعدادشان در جایی که تعهد انجام کار وجود دارد.	مجبور کردن دیگر اعضا به ارائه درجه ای از استعدادشان در جایی که افراد، تعهد اندکی به انجام وظایف خود دارند و یا اصلاً تعهدی ندارند.

عدالت سازمانی

یکی از دشواری های بحث عدالت، ابهام در تعاریف و معانی آن است (حسین زاده، ناصری، ۱۳۸۸). اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی و مفاهیم دیگری از این قبیل است (حسین زاده، ناصری، ۱۳۸۸).

فلوگر و کروپانزانو^{۱۲} (۲۰۰۷) عدالت سازمانی را ادراک افراد از منصفانه یا غیرمنصفانه بودن رفتار سازمان با آنها می دانند و یا جکس و بیر^{۱۳} (۱۹۹۱) عدالت سازمانی را ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی بیان می کنند (فوکس و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۱). ادراک برخورد غیرمنصفانه سازمان توسط افراد باعث کاهش روحیه، جابجایی و ترک شغل و حتی در مواردی تقابل و رودروئی با سازمان می گردد (پارکر، کوهل میر^{۱۵}، ۲۰۰۵). ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای منجر گردیده است (کروپانزانو، ۲۰۰۷).

کانون های عدالت سازمانی

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی منجر گردیده است (پارکر، کوهل میر^{۱۶}، ۲۰۰۵).

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از ستاده ها و پیامدهایی که افراد دریافت می کنند اشاره دارد (مک دووال و فلیتچر^{۱۷}، ۲۰۰۴). مطابق با نظریه برابری، افراد مایل اند درقبال انجام کار، پاداش منصفانه ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداشهای انجام

¹² Fluker&Cropanzano¹³ Jex& Beehr¹⁴ Fox¹⁵ Parker& Kohlmeyer¹⁶ Parker& Kohlmeyer

کار بهره‌مند شوند (گرین برگ، ۲۰۰۲). برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکاران‌شان برابر باشد (ایوان سویچ، متی سون^{۱۸}، ۱۹۹۶).

عدالت رویه‌ای

با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تاکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تاکید بر فرایند‌هایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه‌ای)، تغییر کرد (کرش، اسپکتور، ۲۰۰۱). عدالت رویه‌ای به ادراک افراد از عادلانه بودن رویه‌ها و خط‌مشی‌های موجود در سازمان که مبنای عمل قرار می‌گیرد اشاره دارد (کولکویت^{۱۹}، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (رایبیز^{۲۰}، ۲۰۰۱).

عدالت تعاملی

نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی به انصاف ادراک شده از کیفیت ارتباطات بین فردی در رویه‌های سازمانی دلالت دارد (مک دووال و فلیتچر^{۲۱}، ۲۰۰۴). به ویژه منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد (کریتنر^{۲۲}، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندورا^{۲۳}، ۱۹۹۶).

ابعاد و مولفه‌های عدالت سازمانی (کروپانزانو، ۲۰۰۷)

عدالت توزیعی: پیامدهای مناسب
انصاف: توزیع بر مبنای مشارکت افراد مساوات: توزیع مساوی بین افراد نیاز: توزیع به تناسب نیاز افراد
عدالت رویه‌ای: رویه‌های تصمیم‌گیری مناسب
ثبات: کاربرد رویه‌های مشابه برای تمام افراد دوری از تعصب: قایل نبودن استثناء در اعمال رویه‌ها برای برخی افراد یا گروه‌ها صحت: تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صحیح تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صحیح معرف همه توجهات: لحاظ کردن منافع همه گروه‌های ذی‌نفع در اعمال رویه‌ها قابلیت اصلاح: قابل اصلاح بودن رویه‌ها در صورت اشتباه بودن اخلاقیات: متکی بر موازین اخلاقی و هنجارهای پذیرفته شده
عدالت تعاملی: تعاملات مناسب
عدالت بین فردی: رفتارمودبانه، محترمانه و در شان افراد عدالت اطلاعاتی: دادن اطلاعات و توضیحات صحیح و کافی به افراد

¹⁷ Macdoyal & Fletcher

¹⁸ Ivancevich & Matteson

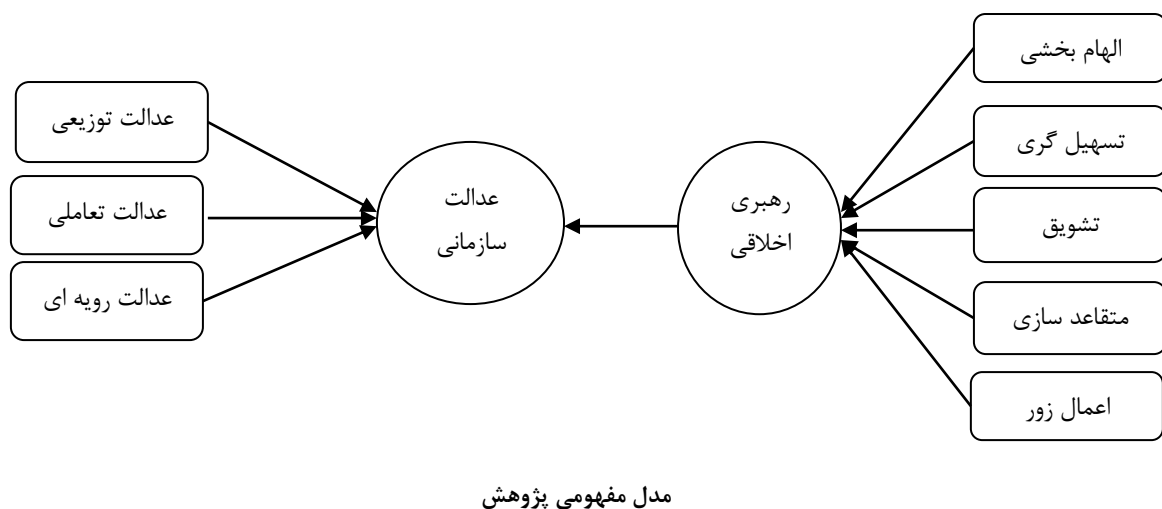
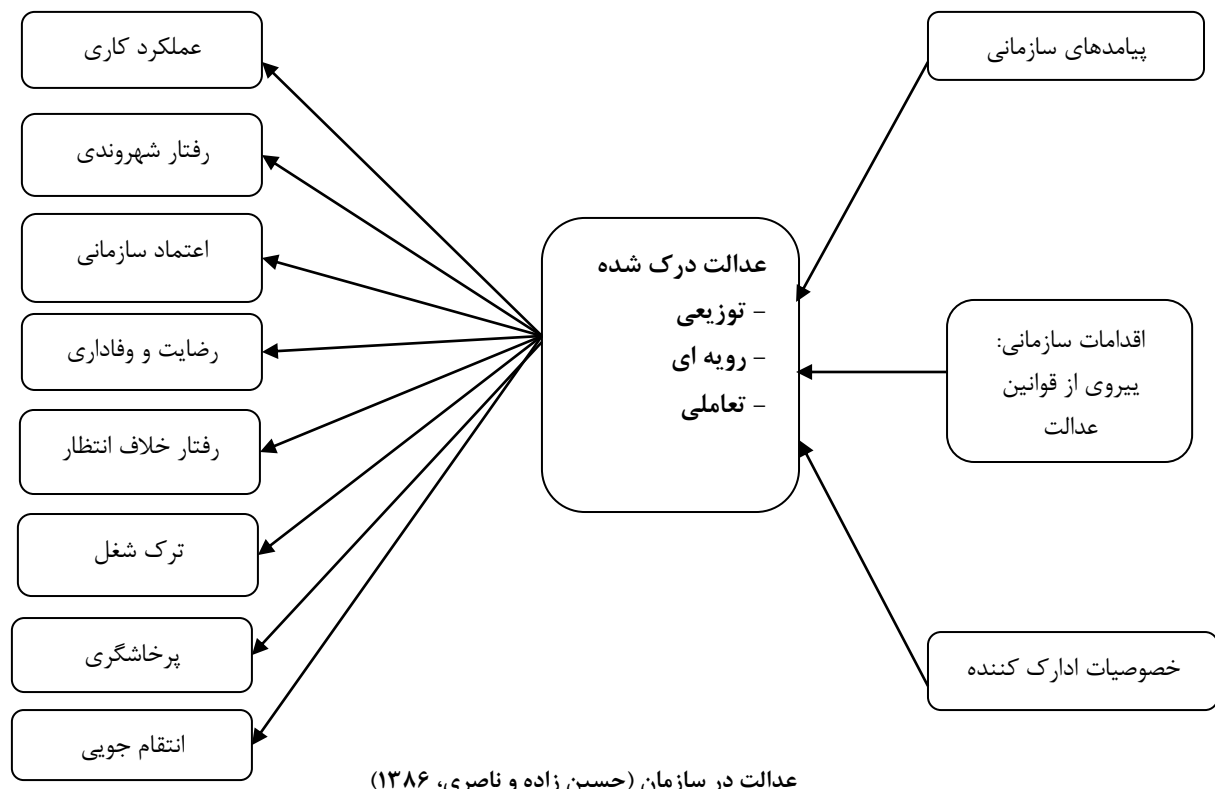
¹⁹ Colquitt

²⁰ Robbins

²¹ Macdoyal & Fletcher

²² Kreitner

²³ Scandura



سوالات تحقیق

- ۱- سبک رهبری اخلاقی غالب در دانشگاه شیراز کدام است؟
- ۲- شیوع عدالت سازمانی بر اساس ابعاد رویه ای، توزیعی و تعاملی در دانشگاه شیراز به چه میزان است؟
- ۳- از دیدگاه کارکنان زن و مرد کدام یک از سبک های رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می باشد؟
- ۴- از دیدگاه کارکنان دارای سوابق مختلف کاری کدام یک سبک های رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می باشد؟

روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز پرداخته است، از نظر طرح، جزء طرح های کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارمندان مدیریت دانشگاه شیراز و دانشکده های وابسته (۱۰۴۴ نفر) می باشد که در دانشکده های علوم تربیتی و روان شناسی، حقوق و علوم سیاسی، ادبیات و علوم انسانی، اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشکده های علوم پایه، مهندسی، کشاورزی، هنر و معماری و امور دانشجویی مشغول به کار می باشند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی و بر اساس جنسیت، ۲۸۰ نفر از کارمندان انتخاب شدند. از این تعداد ۱۵۰ نفر کارمند زن و ۱۳۰ نفر کارمند مرد است.

توزیع فراوانی و درصد بر حسب سابقه خدمت به تفکیک جنسیت

سابقه خدمت	زنان		مردان	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۵۷	۳۸	۳۶	۲۷/۷
۱۰-۲۰ سال	۶۴	۴۲/۷	۶۳	۴۸/۵
۲۱-۳۰ سال	۲۹	۱۹/۳	۳۱	۲۳/۸
کل	۱۵۰	۱۰۰	۱۳۰	۱۰۰

ابزار پژوهش

الف) رهبری اخلاقی

در این پژوهش از مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی استفاده شده است. این مقیاس مبتنی بر مدل رهبری اخلاقی جانسون^{۲۴} (۲۰۰۵) و شامل ۵۲ گویه می باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) درجه بندی شده است. مقیاس رهبری اخلاقی دارای چهار بعد الهام بخش، تسهیل گر، متقاعد ساز و اعمال زور می باشد. جهت سنجش روایی ابزار مذکور از تحلیل عامل و برای محاسبه پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقیاس توسط کارمندان دانشگاه شیراز تکمیل گردید.

ب) مقیاس عدالت سازمانی

در این پژوهش از مقیاس عدالت سازمانی مورمان و نیهوف^{۲۵} (۱۹۹۳) استفاده شده است. این مقیاس مبتنی بر سه بعد عدالت توزیعی، تعاملی و رویه ای و شامل ۲۰ گویه می باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) درجه بندی شده است. جهت سنجش روایی ابزار مذکور، با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه ها با نمره کل محاسبه گردید و برای محاسبه پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقیاس توسط کارمندان دانشگاه شیراز تکمیل گردید.

روایی و پایایی ابزار

به منظور بررسی روایی سازه ای مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی از روش تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی به روش مؤلفه های اصلی با چرخش واریمکس وجود چهار عامل در گویه ها را تأیید نمود. مقدار ضریب kmo برای تعیین کفایت تعداد نمونه ها ۰/۸۱ و ضریب آزمون خی بارلت نیز برابر ۳۴۸۶ بود که در درجه آزادی ۱۳۲۶ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار به دست آمده است و حاکی از کفایت نمونه گیری و ماتریس همبستگی گویه ها برای انجام تحلیل عاملی بود. آزمون تحلیل اکتشافی نشان داد که ۵۲ گویه مورد نظر در ۴ عامل قرار می گیرند.

در پژوهش حاضر به منظور سنجش روایی محتوایی مقیاس عدالت سازمانی با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی سؤال های مقیاس ها با نمره کل مقیاس محاسبه گردید که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی گویه ها در مقیاس مربوطه، در جدول زیر آمده است.

²⁴Johnson

²⁵Moorman & Niehoff

طیف ضرایب همبستگی سؤالات با نمره کل ابعاد مقیاس عدالت سازمانی

ابعاد	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
همبستگی	۰/۴۷-۰/۸۳	۰/۶۷-۰/۹۰	۰/۴۷-۰/۸۲
سطح معناداری	۰/۰۰۸-۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۹-۰/۰۰۰۱

در پژوهش حاضر به منظور سنجش پایایی مقیاس رهبری اخلاقی، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط محقق محاسبه گردید که پایایی مقیاس مذکور به شرح جدول زیر می باشد. همچنین به منظور سنجش پایایی مقیاس عدالت سازمانی، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط محقق محاسبه گردید که پایایی مقیاس مربوطه به شرح جدول زیر می باشد.

ضرایب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری اخلاقی

مقیاس	سبک الهام بخش	سبک تسهیل گر	سبک متقاعدسازی	سبک اعمال زور
آلفای کرونباخ	۰/۹۴	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۸۰

ضرایب آلفای کرونباخ مقیاس عدالت سازمانی

مقیاس	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
آلفای کرونباخ	۰/۷۶	۰/۹۷	۰/۹۱

روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق برای هر سؤال به تفکیک به شرح زیر می باشد:

سؤال اول: سبک رهبری اخلاقی غالب در دانشگاه شیراز کدام است؟ (آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر)

سؤال دوم: شیوع عدالت سازمانی بر اساس ابعاد رویه ای، توزیعی و تعاملی در دانشگاه شیراز به چه میزان است؟ (آزمون تی تست تک نمونه ای)

سؤال سوم: ازدیدگاه کارکنان زن و مرد کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیرازی باشد؟ (آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره)

سؤال چهارم: از دیدگاه کارکنان دارای سوابق مختلف کاری کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیرازی باشد؟ (آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره)

یافته های پژوهش

یافته های استنباطی

سؤال اول: سبک رهبری اخلاقی غالب در دانشگاه شیراز کدام است؟

جدول زیر نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر، تعیین سبک رهبری اخلاقی غالب دانشگاه شیراز را از دیدگاه کارکنان نشان می دهد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بالاترین میانگین سبک رهبری اخلاقی گزارش شده توسط کارکنان، متعلق به سبک رهبری الهام بخشی (با میانگین=۳/۲۹) و پایین ترین میانگین متعلق به سبک رهبری اعمال زور (با میانگین=۲/۸۹) می باشد و با توجه به مقدار F به دست آمده در درجه آزادی (۳ و ۲۷۹) تفاوت معناداری بین انواع سبک رهبری اخلاقی از دیدگاه کارکنان در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر جهت مقایسه انواع سبک رهبری اخلاقی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار F	درجه آزادی	سطح معناداری
الهام بخشی	۲۸۰	۳/۲۹	۰/۹۸	۱۱/۹۲	(۳ و ۲۷۹)	۰/۰۰۰۱
متقاعدسازی		۳/۲۵	۰/۸۳			
تسهیل گری		۳/۱۷	۰/۸۸			
اعمال زور		۲/۸۹	۰/۹۲			

بر اساس جدول آزمون تعقیبی به دست آمده، سبک غالب رهبری اخلاقی از دیدگاه کارمندان، سبک رهبری الهام بخشی می باشد. بین میانگین سبک رهبری الهام بخش با سبک های رهبری متقاعدسازی و تسهیل گری، از دیدگاه کارمندان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین بین میانگین سبک رهبری متقاعد سازی با سبک رهبری تسهیل گری، از دیدگاه کارمندان تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۲ وجود دارد اما بین دیگر سبک های رهبری تفاوت معناداری مشاهده نگردید. باتوجه به نتایج به دست آمده می توان گفت که کارمندان دانشگاه معتقدند که مدیران دانشگاه با سبک رهبری اخلاقی الهام بخشی، با دادن آزادی عمل و فرصت به کارکنان، زمینه شکوفایی استعدادهای بالقوه آنان را فراهم کرده و در محیط کار بر پایه ارزش های اخلاقی و انسانی اقدام می نمایند.

نتایج آزمون تعقیبی شفه جهت مقایسه انواع سبک رهبری اخلاقی

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
الهام بخشی	۱			
متقاعدسازی	$P < ۰/۰۳$	۱		
تسهیل گری	$P < ۰/۰۴$	$P < ۰/۰۲$	۱	
اعمال زور	-	-	-	۱

سؤال دوم: شیوع عدالت سازمانی بر اساس ابعاد رویه ای، توزیعی و تعاملی در دانشگاه شیراز به چه میزان است. جدول زیر میانگین ابعاد عدالت سازمانی از نظر کارکنان دانشگاه شیراز و نیز مقایسه آن با معیار کفایت مطلوب (Q_3) و سطح کفایت قابل قبول (Q_2) را نشان می دهد. ملاحظه می شود که میانگین ابعاد عدالت سازمانی (رویه ای، تعاملی و توزیعی) از سطح کفایت مطلوب (Q_3) به طور معناداری پایین تر هستند، و بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی ۲۷۹ تفاوت معناداری بین میانگین به دست آمده ابعاد عدالت سازمانی (رویه ای، تعاملی و توزیعی) با میانگین معیار در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. همچنین ملاحظه می شود که عدالت تعاملی و عدالت رویه ای در سطح قابل قبول ارزیابی شده است، اما عدالت توزیعی از سطح قابل قبول (Q_2) به طور معناداری پایین تر ارزیابی گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده می توان گفت که به نظر می رسد کارمندان دانشگاه، شیوع عدالت سازمانی توزیعی در دانشگاه را پایین تر از حد مطلوب ارزیابی کرده اند و به طور کلی ستاده ها و پیامدهایی را که افراد دریافت می کنند، مناسب نمی دانند.

نتایج آزمون تی تست تک نمونه ای جهت مقایسه میانگین ابعاد مختلف عدالت سازمانی با سطوح کفایت مطلوب (Q_3) و قابل قبول (Q_2) در

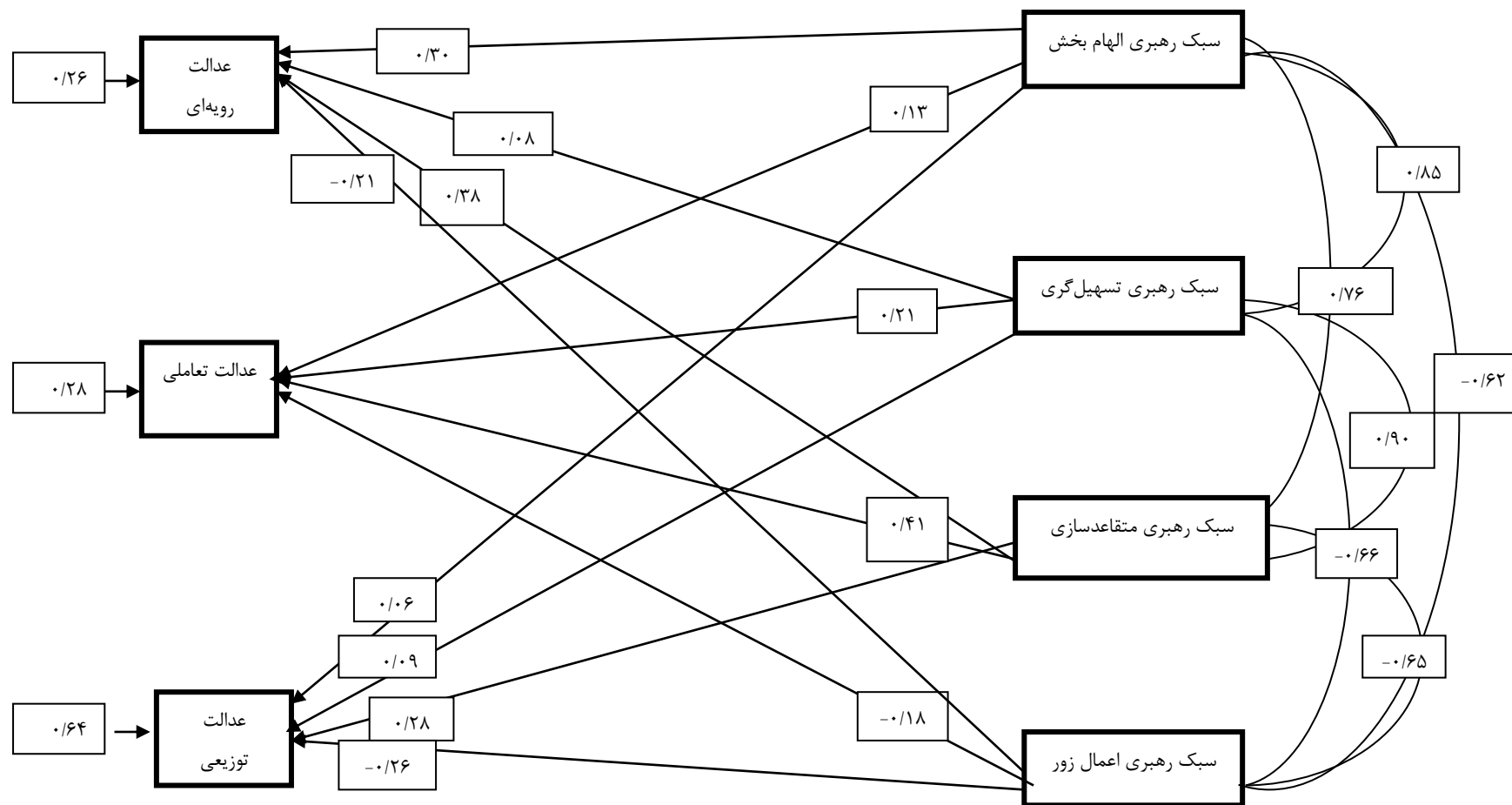
دانشگاه شیراز

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	سطح کفایت مطلوب (Q_3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	سطح کفایت قابل قبول (Q_2)	مقدار t	سطح معناداری
عدالت رویه ای	۲/۹۵	۰/۸۳	۴	۲۰/۸۹	۲۷۹	۰/۰۰۰۱	۳	۰/۸۵	۰/۳۹
عدالت تعاملی	۳/۰۸	۱/۰۳	۴	۱۴/۸۵	۲۷۹	۰/۰۰۰۱	۳	۱/۳۶	۰/۱۷
عدالت توزیعی	۲/۵۹	۰/۹۶	۴	۲۴/۳۵	۲۷۹	۰/۰۰۰۱	۳	۷/۰۷	۰/۰۰۱

سؤال سوم: از دیدگاه کارکنان زن و مرد کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می باشد؟ شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان مرد دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل زیر نشان می دهد که:

- سبک الهام بخشی و سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۳۸ و ۰/۳۰ پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه ای می باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۱- پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی رویه ای می باشد، اما سبک تسهیل گری، عدالت سازمانی رویه ای را پیش بینی نمی کند.
- سبک الهام بخشی، تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۴۱ و ۰/۲۱، ۰/۱۳- پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی تعاملی می باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۸- پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی تعاملی می باشد.

• سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۸ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۶- پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، اما سبک تسهیل‌گری و الهام‌بخشی، عدالت سازمانی توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کنند.



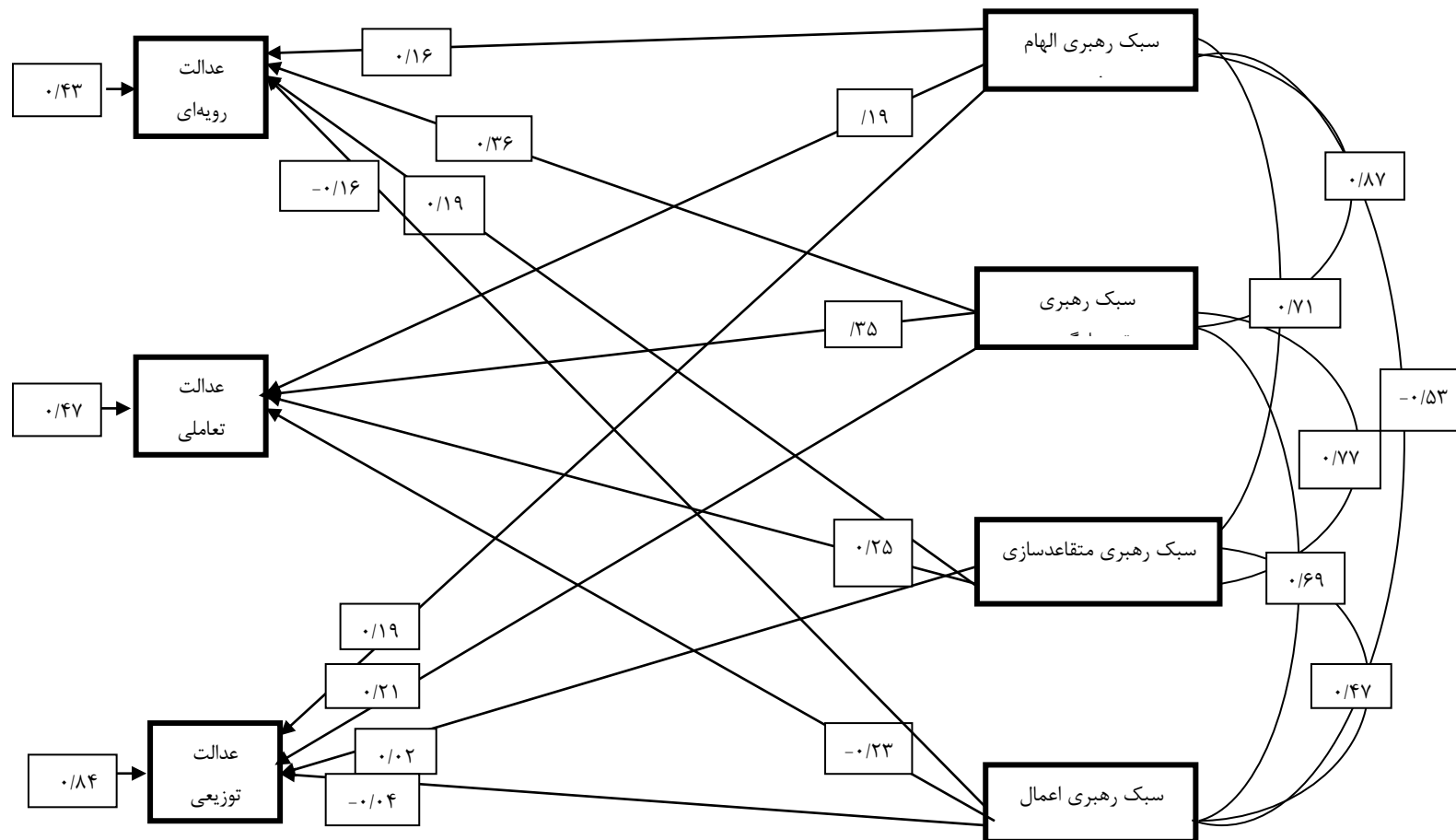
پیش بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان مرد

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان زن دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل زیر نشان می‌دهد که:

• سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخش، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۱۹ و ۰/۳۶، ۰/۱۶ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک رهبری اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۶- پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.

• سبک الهام‌بخشی، متقاعدسازی و تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون ۰/۳۵ و ۰/۲۵، ۰/۱۹ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. سبک رهبری اخلاقی اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۳- پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد.

سبک الهام‌بخش و تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون ۰/۲۱ و ۰/۱۹ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، و سبک متقاعدسازی و اعمال زور عدالت توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کنند.

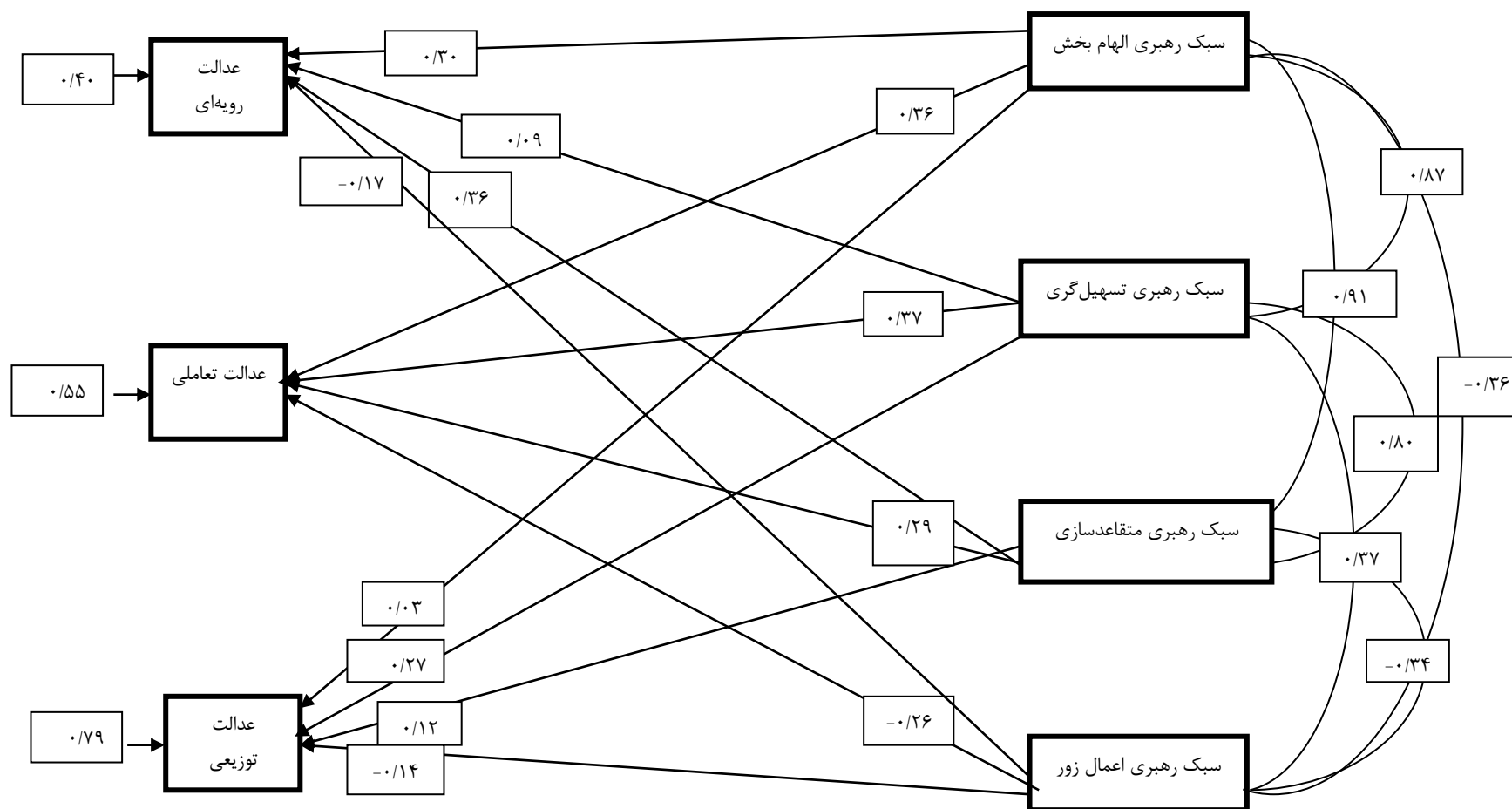


پیش بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان زن

سؤال چهارم: از دیدگاه کارکنان دارای سوابق مختلف کاری کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می باشد؟

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل زیر نشان می دهد که:

- سبک رهبری اخلاقی الهام بخش و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۳۶ و ۰/۳۰ پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه ای می باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۷- پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه ای می باشد. اما سبک رهبری اخلاقی تسهیل گری، عدالت رویه ای را پیش بینی نمی کند.
- سبک الهام بخشی، تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۹ و ۰/۳۷ ، ۰/۳۶ پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می باشد. سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۶- پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می باشد.
- سبک تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۱۲ و ۰/۲۷ پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۴- پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می باشد. اما سبک متقاعدسازی پیش بینی کننده عدالت توزیعی نمی باشد.



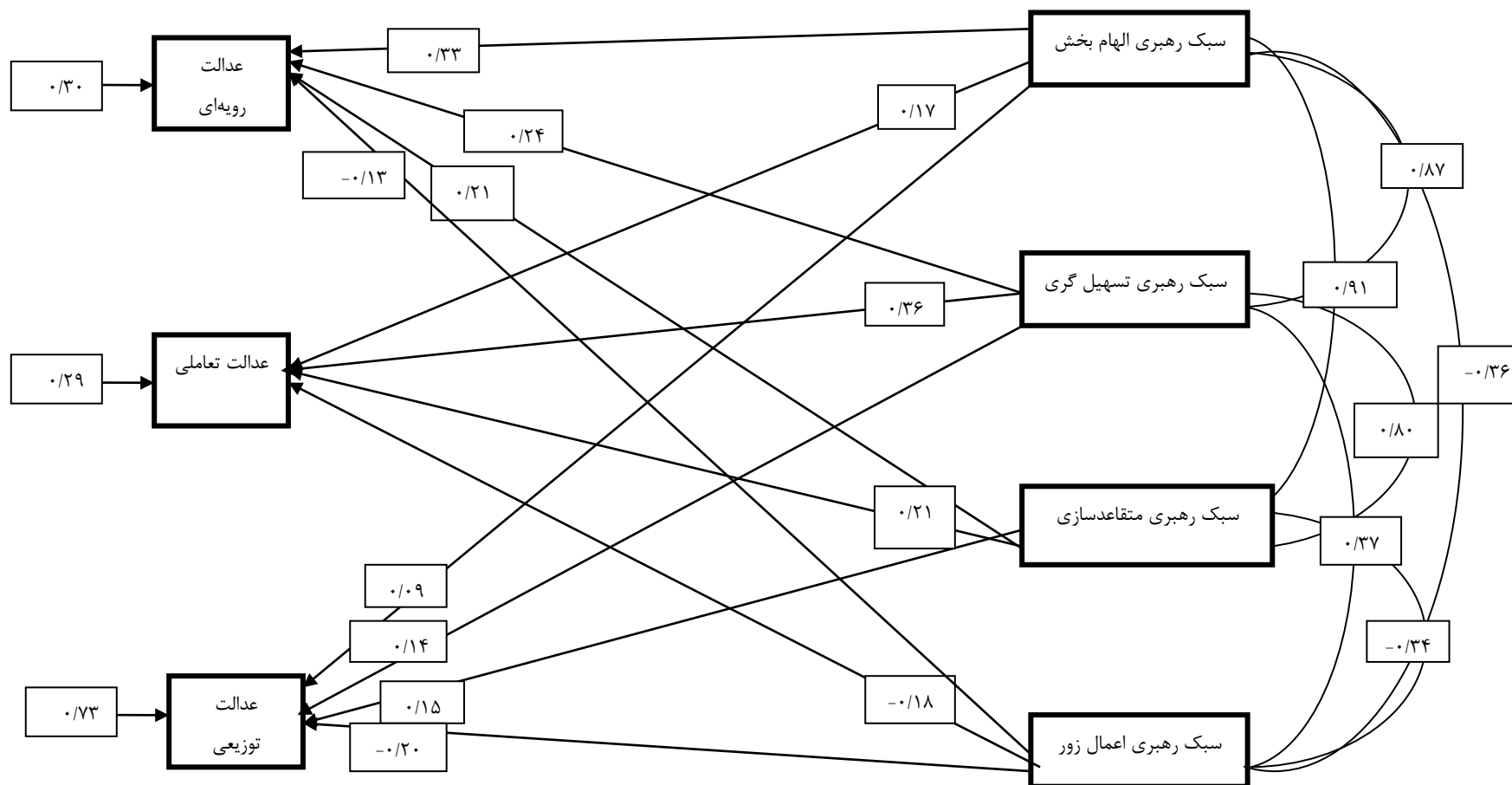
پیش بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ سال دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل زیر نشان می‌دهد که:

- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخش، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۱ و ۰/۲۴ ، ۰/۳۳ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۳- پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.

- سبک الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۱ ، ۰/۳۶ و ۰/۱۷ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۸- پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد.

- سبک تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۱۵ و ۰/۱۴ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۰- پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشد، اما سبک رهبری الهام‌بخش، عدالت توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کند.



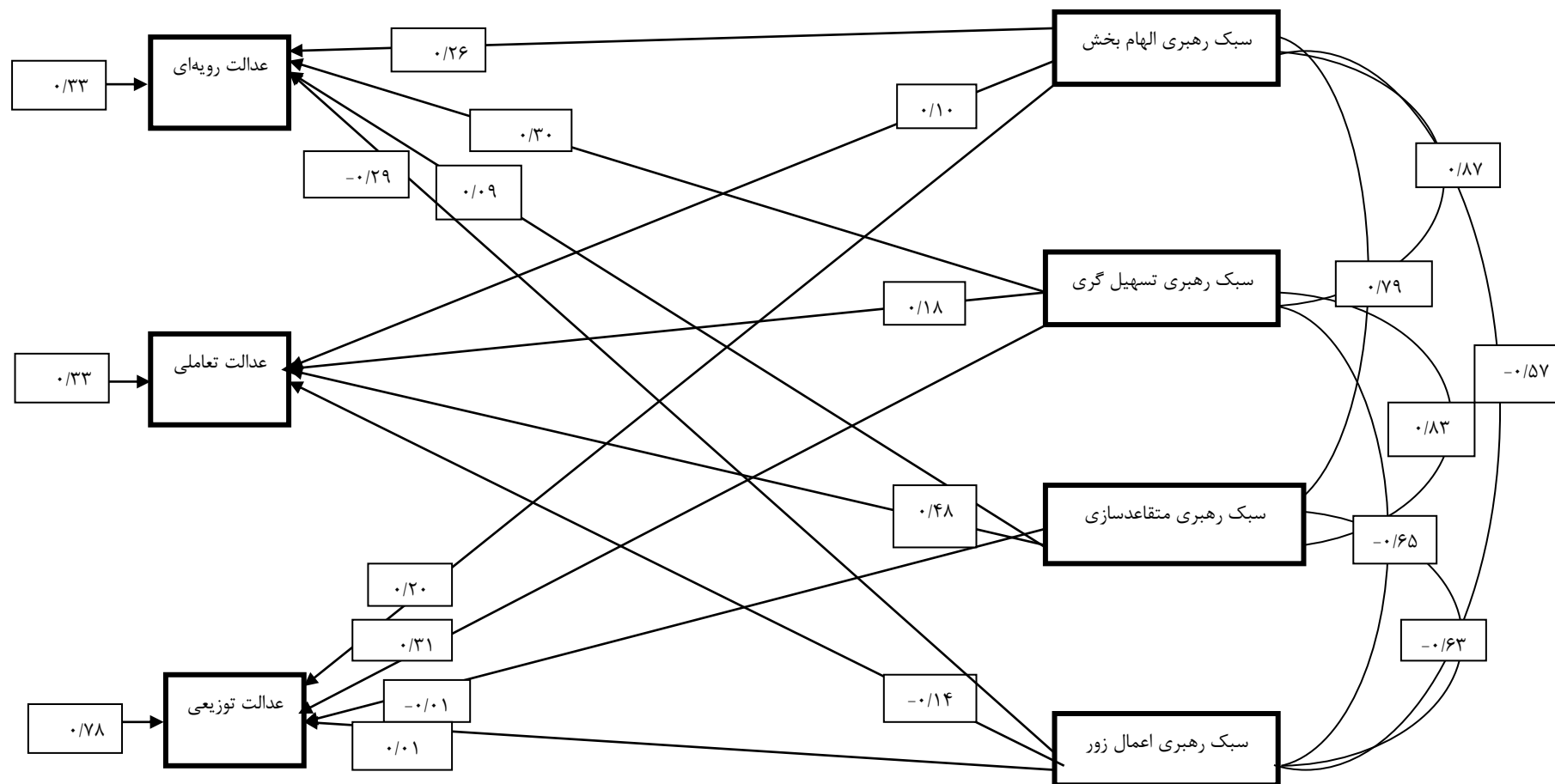
پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ سال

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با سابقه ۳۰-۲۱ سال دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل زیر نشان می‌دهد که:

• سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخشی و تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون ۰/۳۰ و ۰/۲۶ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشند، و سبک رهبری اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۹- پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد. اما سبک متقاعدسازی پیش‌بینی‌کننده عدالت رویه‌ای نمی‌باشد.

• سبک الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۴۸ و ۰/۱۸ ، ۰/۱۰ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشند. سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۴- پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد.

• سبک الهام‌بخشی و تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون ۰/۳۱ و ۰/۲۰ پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک اعمال زور و متقاعدسازی، عدالت توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کنند.



پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با سابقه ۳۰-۲۱ سال

نتیجه گیری

سبک رهبری اخلاقی غالب در دانشگاه شیراز

نتایج و یافته های مربوط به سؤال اول، مبنی بر اینکه سبک رهبری اخلاقی غالب در دانشگاه شیراز کدام است، حاکی از آن است که بالاترین میانگین سبک رهبری اخلاقی گزارش شده توسط کارمندان، متعلق به سبک رهبری الهام بخشی و پایین ترین میانگین متعلق به سبک رهبری اعمال زور می باشد. بر اساس نتایج به دست آمده نوع غالب سبک رهبری اخلاقی از دیدگاه کارمندان، سبک رهبری الهام بخشی می باشد. رهبری الهام بخش، الگوشدن به گونه ای است که دیگر اعضای متعهد، استعدادهای بالقوه خود را برای نیل به اهداف سازمان ارائه دهند که پایین ترین حد مداخله از جانب مدیران می باشد.

در تبیین این یافته می توان گفت که به نظر می رسد مدیران دانشگاه، با دادن آزادی عمل و فرصت به کارکنان، و عمل نمودن بر پایه ارزش های اخلاقی و انسانی مورد قبول همه و نیز تشویق نقد و ارزیابی برای یافتن بهترین راه حل ممکن و همچنین با هویت بخشی و درونی سازی اخلاقیات، زمینه شکوفایی استعدادهای بالقوه کارمندان و موجبات رشد فردی آنان را فراهم می سازند.

میزان شیوع عدالت سازمانی بر اساس ابعاد رویه ای، توزیعی و تعاملی در دانشگاه شیراز

نتایج و یافته های مربوط به سؤال دوم، حاکی از آن است که میانگین ابعاد عدالت سازمانی (رویه ای و توزیعی) از سطح کفایت مطلوب، به طور معناداری پایین تر هستند، و تفاوت معناداری بین میانگین به دست آمده ابعاد عدالت سازمانی (رویه ای، تعاملی و توزیعی) با میانگین معیار وجود دارد. هرچند ملاحظه می شود که عدالت تعاملی در سطح نسبتاً قابل قبول ارزیابی شده است، اما عدالت رویه ای و توزیعی از سطح قابل قبول به طور معناداری پایین تر ارزیابی گردیده است. این یافته با نتایج تحقیق نسیمی (۱۳۹۰)، ناهمسو می باشد.

در توجیه این یافته شاید بتوان چنین استدلال نمود که به طور کلی عدالت سازمانی در دانشگاه در سطح نسبتاً پایینی قرار دارد، هرچند که عدالت تعاملی در سطح نسبتاً قابل قبولی است. براساس نتایج، قابل قبول بودن عدالت تعاملی در دانشگاه که توانایی برقراری روابط اجتماعی غیررسمی در سازمان است و به انصاف ادراک شده از کیفیت ارتباطات بین فردی در رویه های سازمانی دلالت دارد نشان دهنده این است که مدیران دانشگاه در روابط و تعاملات خود با کارمندان در ارتباطات سازمانی، توجه لازم را دارند و با مد نظر قراردادن نظرات و خواسته های کارکنان در تصمیمات خود، در کیفیت ارتباطات سازمانی و تعاملات جاری سازمان، عادلانه برخورد می کنند. از سوی دیگر عدالت رویه ای، که به ادراک افراد از عادلانه بودن رویه ها و خط مشی های موجود در سازمان که مبنای عمل قرار می گیرد اشاره دارد و نیز عدالت توزیعی که به انصاف ادراک شده از ستاده ها و پیامدهایی که افراد دریافت می کنند اشاره دارد در وضعیت نامناسبی قرار دارند؛ به نظر می رسد این امر نشان دهنده این است که کارمندان دانشگاه معتقدند که مدیران آن ها برای اتخاذ تصمیمات شغلی اطلاعات کامل و صحیحی را جمع آوری نکرده و مسائل مربوط به کارکنان را در نظر نمی گیرند و تصمیمات را شفاف سازی نمی کنند و همچنین کارمندان نیز معتقدند که برنامه کاری آن ها عادلانه نبوده و میزان حقوق و مزایایی که دریافت می کنند نیز ناعادلانه می باشد.

نوع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده عدالت سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارکنان زن و مرد

الف: عدالت رویه ای

نتایج و یافته های مربوط به سؤال سوم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان مرد دانشگاه شیراز، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان زن، سبک تسهیل گری قویترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه ای می باشد. این یافته با نتایج تحقیق آکر، هرس، لاست هویزن و سیکس^{۲۶} (۲۰۰۹)، تور، اوفوری^{۲۷} (۲۰۰۹)، ممیانتی^{۲۸} و همکاران (۲۰۱۰)، اوگورلو و آستونر^{۲۹} (۲۰۱۱) که بدون پرداختن به سبک های رهبری اخلاقی، به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و عدالت پرداختند و نتایج نشانگر وجود رابطه مثبت و معنادار رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی بود، همخوانی دارد.

این نتایج حاکی از آن است که کارمندان مرد، معتقدند که سبک رهبری اخلاقی متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه ای می باشد. سبک متقاعد سازی سبکی است که در آن مدیران، اعضا را متقاعد می سازند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند. از متقاعدسازی، اغلب زمانی استفاده می شود که اعضا از توانایی خودشان مطمئن نیستند و همکاری لازم را ندارند، اما این انتظار از آنان وجود دارد. عدالت رویه ای نیز به ادراک کارکنان از عادلانه بودن رویه ها و خط مشی های موجود در سازمان که مبنای عمل قرار می گیرد اشاره دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که کارمندان مرد معتقدند که مدیران آن ها با طرح چارچوب اخلاقی

²⁶Akker & Heres & Lasthuizen, Six²⁷- Toor & Ofori²⁸Memiyanty²⁹Ugurlu & Ustuner

مدنظر خود، کارکنان را متقاعد به حرکت در آن و در جهت اهداف سازمان می نمایند. همچنین، کارمندان مرد اظهار می دارند که مدیران شان با در نظر گرفتن مصلحت کلی سازمان، به هر نحو ممکن، سعی در هماهنگ کردن کارکنان با اهداف سازمان می نمایند و برای جلب همکاری کارکنان از قضاوت و بینش فردی آنان در تصمیم گیری ها استفاده می کنند.

کارمندان زن دانشگاه شیراز، سبک رهبری اخلاقی مدیران خود را، سبک تسهیل گر معرفی کرده اند. سبک تسهیل گر سبکی است که مدیران سازمان با حمایت از افراد متعهد و هدایت کردن آنها در مواقع لازم، به کارمندان این فرصت را می دهند تا بتوانند از استعدادشان به طور کامل استفاده کنند. از تسهیل، اغلب زمانی استفاده می شود که افراد متعهد سازمان، نیاز به هدایت مدیران سازمان دارند تا بتوانند شایستگی ها و قابلیت های خود را بروز نمایند. کارمندان زن دانشگاه معتقدند که مدیران در سازمان با خطرپذیری شخصی بالایی عمل و تلاش می کنند و با رهبری اخلاقی خود، احساس امنیت شغلی، صداقت، اطمینان و ثبات را در روابط به وجود می آورند و با رفتارهای اخلاقی خود، انگیزش درونی را در کارکنان ایجاد و افزایش می دهند و با همدلی و شنود موثری که دارند، روند انجام امور را در هنگام بروز تنش در محیط کار، هموار نموده و نگرش ها، باورها و ارزش های اساسی زیردستان را در جهت معیارهای سازمان هدایت می کنند.

ب: عدالت تعاملی

نتایج و یافته های مربوط به سوال سوم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان مرد و زن دانشگاه شیراز، سبک متقاعد سازی قویترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی تعاملی می باشد. به نظر می رسد کارمندان مرد و زن دانشگاه، معتقدند که مدیران سازمان، با متقاعد ساختن کارمندان در جهت مطلوبیت های سازمان، به دلیل تخصص و مرجعیتی که از نظر رهبری و اخلاقی دارند، در زمان مقتضی سعی در نوسازی سازمان خسته و بی روحیه می نمایند و با حفظ اسرار کارکنان، رازداری و اعتماد سازی را در بین آنان ترویج می کنند و در عین صمیمیتی که با اعضا دارند، با اقتدار خود، هرگونه سهل انگاری و بی توجهی نسبت به کار و سوءاستفاده کارکنان از موقعیت را رد کرده و از آن جایی که فردی حقیقت جو هستند و آن چه که می گویند نیز، انجام می دهند، عدالت سازمانی تعاملی را که به انصاف ادراک شده از کیفیت ارتباطات بین فردی در رویه های سازمانی دلالت دارد، و به کیفیت رفتارهای بین فردی که یک فرد، قبل و بعد از اتخاذ تصمیم در معرض آنها قرار می گیرد، اشاره دارد، اطلاق می شود، از طریق داشتن حساسیت نسبت به نیازهای شخصی کارکنان در زمان اتخاذ تصمیمات شغلی برای کارمندان، داشتن صداقت در رابطه با مسئولیت و شغل افراد، توجه به حقوق کارمندان، صحبت با کارمندان در مورد امور و جریانات سازمان، در سازمان برقرار می سازند.

ج: عدالت توزیعی

نتایج و یافته های مربوط به سوال سوم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان مرد دانشگاه شیراز، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان زن، سبک تسهیل گری قویترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می باشد. نتایج نشان می دهد که کارمندان مرد معتقدند که مدیران آن ها به عنوان یک رهبر، به دلیل پایبند کردن اعضا به اخلاقیات، اصول اخلاقی را نسبت به زیر دستانشان بیشتر رعایت می کنند و با طرح چارچوب اخلاقی مدنظر خود، کارکنان را متقاعد به حرکت در آن و در جهت اهداف سازمان نموده و با در نظر گرفتن مصلحت کلی سازمان، به هر نحو ممکن، سعی در هماهنگ کردن کارکنان با اهداف سازمان می نمایند و عدالت توزیعی را که به انصاف ادراک شده از ستاده ها و پیامدهایی که افراد دریافت می کنند اشاره دارد، و به عادلانه بودن برنامه کاری کارمندان و میزان حقوق و مزایایی که دریافت می کنند، برمی گردد، در سازمان پیاده می سازند. همچنین نتایج حاکی از آن است که کارمندان زن، معتقدند که سبک تسهیل گری پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می باشد. آنان اظهار می دارند که مدیران دانشگاه با رفتارهای اخلاقی خود انگیزش درونی را در کارکنان ایجاد و افزایش می دهند، با از خود گذشتگی و مسئولیت پذیری، الگوی مناسبی برای کارکنان می باشند و با روشن ساختن نقاط مبهم کاری و ارتباطات بین اعضا، سعی در کاهش نگرانی ها و ایجاد جوی پرشور و نشاط می نمایند.

به طور کلی باید گفت به نظر می رسد که کارمندان زن بیش از کارمندان مرد، مدیران خود را در سطوح بالای رهبری اخلاقی ارزیابی می کنند که شاید دلیل آن این باشد که زنان نسبت به مردان قدرت سازگاری و وفق پذیری بیشتری در رابطه با محیط و امور در جریان دارند و همچنین به نظر می رسد کارمندان زن به دلیل قدرت ریسک پذیری کمتری که نسبت به مردان دارند و خواهان ثبات و آرامش نسبی در رابطه با کار خود هستند و همچنین به دلیل این که زنان روحیه اطاعت پذیری راحت تر و سریع تر متقاعد شده ای نسبت به کارکنان مرد دارند و از همه مهمتر این که نگرانی اصلی کارکنان زن، مربوط به امور داخلی خانواده و همسر و فرزندان شان می باشد، با این که توجه ویژه ای به جزییات درون سازمانی دارند با این حال در رابطه با سازمان و مدیران خود، صبورتر و خوش بین تر از مردان هستند در صورتی که مردان به عنوان مسئولان اصلی مخارج خانواده چنین صبر و شکیبایی را در قبال امور سازمان و همچنین مدیران خود ندارند و ممکن است برداشت ها و تفسیر های متفاوتی از روابط و جریانات سازمانی داشته باشند و نسبت به شیوه برخورد مدیران و دیگر مسائل سازمانی حساسیت

بیشتری از خود نشان دهند. همچنین کارمندان مرد به دلیل ویژگی جرأت ورزی و حساسیت های کمتری که در خصوص به دست آوردن وجهه، لاقبل به اندازه زنان، در نزد مدیر و دیگران دارند، ممکن است به دلیل ضعف هایی در عملکرد خود بیشتر مورد انتقاد مدیران قرار بگیرند و یا درگیر تعارضات شوند که این امر حساسیت کارمندان مرد را به شیوه برخورد مدیران سازمان، شدت می بخشد. همچنین در توجیه این یافته شاید بتوان استدلال نمود که ممکن است مدیران به دلیل ملاحظات فرهنگی و با توجه به اشتغال در محیطی فرهنگی، در رفتارهای خود نسبت به کارمندان زن دقت بیشتری نشان دهند و به دلیل ملاحظات جنسیتی، تلاش بیشتری برای ایجاد محیطی اخلاقی و مطلوب در رابطه با کارمندان زن نمایند.

نوع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده عدالت سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارکنان دارای سوابق مختلف کاری

الف: عدالت رویه ای

نتایج و یافته های مربوط به سوال چهارم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال دانشگاه شیراز، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ و کارمندان با سابقه ۳۰-۲۱، سبک تسهیل گری و الهام بخشی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی رویه ای می باشد.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال معتقدند که سبک متقاعد سازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی رویه ای می باشد. در این سبک، مدیران اعضا را متقاعد می سازند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند. به نظر می رسد این کارمندان به دلیل اینکه تازه وارد سازمان شده اند و باید در آغاز کار با قوانین و مقررات سازمان آشنا شوند، لازم است با این کارکنان به صورت رسمی رفتار شود و از سوی دیگر شاید به این دلیل که این افراد هنوز تجربه و مهارت لازم را کسب نکرده اند، مدیران شان به توانایی آن ها اطمینان ندارند و از سوی دیگر به نظر می رسد خود کارکنان نیز دچار ابهام و عدم اطمینان هستند و نیاز به حمایت مدیران خود دارند. کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ سال و ۳۰-۲۱ سال معتقدند که سبک تسهیل گری و الهام بخشی، قوی ترین پیش بینی کننده عدالت رویه ای می باشد. این گروه از کارمندان اعتقاد دارند که مدیران شان با اخلاقی عمل نمودن در محیط کار، و با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان و در پیش گرفتن دیدگاهی نسبت به آینده که در راستای ایده ها و ارزش های کارمندان باشد و به طور کلی با دادن آزادی عمل و فرصت به کارکنان، زمینه شکوفایی استعدادهای بالقوه آنان را فراهم می کنند و برای یافتن بهترین راه حل، نقد و ارزیابی راه حل های مختلف را تشویق می کنند و در واقع با هویت بخشی و درونی سازی اخلاقیات، موجبات رشد فردی کارکنان و بروز قابلیت های شان را فراهم می آورند.

ب: عدالت تعاملی

نتایج پژوهش نشان داد که از دیدگاه کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال و ۲۰-۱۱ سال دانشگاه شیراز، سبک تسهیل گری و از دیدگاه کارمندان با سابقه ۳۰-۲۱ سال، سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال و ۲۰-۱۱ سال دانشگاه شیراز معتقدند که مدیران با رهبری اخلاقی و حفظ اصول اخلاقی در سازمان می توانند به عدالت سازمانی و از جمله عدالت تعاملی مورد نظر دست یابند.

کارمندان با سابقه ۳۰-۲۱ سال، معتقدند سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. در این سبک، مدیران اعضا را متقاعد می سازند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند. به نظر می رسد هر چه سابقه کاری کارکنان افزایش یابد و هرچه تجربه افراد در ارتباط با کارشان بیشتر شود خود را قابل تر دانسته و با عمری که در سازمان سپری کرده اند و انرژی که صرف پیشرفت امور داشته اند انتظارات بیشتری از مدیران دارند.

ج: عدالت توزیعی

از دیدگاه کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال و ۳۰-۲۱ سال سبک تسهیل گر، و از دیدگاه کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ سال دانشگاه شیراز، سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی توزیعی می باشد.

در تبیین این یافته می توان گفت کارمندان با سابقه ۱۰-۱ سال و ۳۰-۲۱ سال دانشگاه معتقدند که مدیران دانشگاه با رفتارهای اخلاقی خود انگیزش درونی را در کارکنان ایجاد و افزایش می دهند، با از خود گذشتگی و مسئولیت پذیری الگوی مناسبی برای کارکنان می باشند و نگرش ها، باورها و ارزش های اساسی زیردستان را در جهت معیارهای سازمان هدایت می کنند و با تسهیل گری و الهام بخشی، با اجرای عدالت در زمینه پرداخت ها، توزیع امکانات رفاهی و ارتقا و ترفیع شغلی با توجه به شایستگی های افراد، عدالت توزیعی را در سازمان پیاده می سازند.

از دیدگاه کارمندان با سابقه ۲۰-۱۱ سال، مدیران دانشگاه با با طرح چارچوب اخلاقی مدنظر خود، کارکنان را متقاعد به حرکت در آن و در جهت اهداف سازمان می نمایند و با در نظر گرفتن مصلحت کلی سازمان، به هر نحو ممکن، سعی در هماهنگ کردن کارکنان با اهداف و مطلوبیت های سازمان می نمایند.

منابع و مراجع

- [۱] آزاد، ا. (۱۳۸۶). لزوم پایبندی به اصول اخلاقی در اطلاع رسانی، فصلنامه اطلاع رسانی، شماره ۲، ص ۱۶.
- [۲] اسماعیل لو، سجاده؛ خان محمدی، هادی. (۱۳۸۷). رهبری خدمتگذار، مجله تدبیر، شماره ۱۹۳، صص: ۱۹-۱۶.
- [۳] ازگلی، محمد. (۱۳۸۵). "درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی". فصلنامه مصباح، شماره ۶۳، صص ۷۶-۵۳.
- [۴] الوانی، مهدی؛ پورعزت، علی اصغر؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). "بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی". فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی، شماره ۴.
- [۵] مقتدایی، لیلا. (۱۳۹۶). "بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، صص ۱۰۸-۸۵.
- [۶] میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۶). "نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی کارکنان". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۱-۲۵.
- [۷] نسیمی، سلماز. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی با احساس خودکارآمدی حرفه ای آنان در دانشگاه شیراز". پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و برنامه ریزی آموزشی.
- [8] Akker, I.v.d., Heres, L., Lasthuizen, K., & Frédérique. Six. (2009). "Ethical Leadership and Trust : It's all about meeting expectations", International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss2.
- [9] Ambrose, & Maureen, L. (2002). "Contemporary Justice Research: A new look at a familiar questions", organizational Behavior & human decision processes, 89(1).
- [10] Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18: 244-256.
- [11] Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [12] Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology; 53.
- [13] Brown, M.E. & Trevino L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17: 595-616.
- [14] Brown, M.E, Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97: 117-134.
- [15] Charash, V.C. & Spector, P.E. (2001). "The Role of Justice in Organizations. a Meta-Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 80, 278: 278-321.
- [16] Eisenbeiss, A.S. (2012). "Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach". WOP Working Paper. No. 2012 / 1.
- [17] Greenberg, Jerald & Baron. (2000). Behavior in organizations, prentice- Hall.
- [18] Hansen, D. (2011). "Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective". Journal Of Business Inquiry. VOL. 10.
- [19] Heres, L., Lasthuizen, K. (2010). "Ethical Leadership: a Variform Universal Phenomenon". Research group Integrity of Governance. www.fsw.vu.nl/integriteit.
- [20] Kim, Thapa (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. Department of Tourism, Recreation & Sport Management, University of Florida, Gainesville, FL 32611-8208, USA; minseong@hhp.ufl.edu
- [21] Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18 (4): 266-276.
- [22] Monahan, K. (2012). "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations". Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp.

- [23] Nadiri, H. & Tanova, E. (2010). "An Investigation of the role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality", In *Ternational Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33- 41.
- [24] Owolabi, A. B. (2012). "Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on
- [25] Parker,P. & Kohlmeyer,JM. (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: a Research Note",*Accounting, Organizations and Society*, Vol 30, pp:357-369.
- [26] Robbins, S.P.(2001). "Organizational Behavior",New Dehli. Prentice Hall, Inc.
- [27] Rupp,D.E. &Cropanzano,R.(2002). "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol 89 ,pp: 925-946.
- [28] Sergiovanni,T.J.& Starratt,R. J.(2007).*Supervision. A Redefinition .eighth edition,U.S.A. Bosten college.*
- [29] Serrat, O.L.(2009). *Exercising Servant Leadership. Assian Development Bank*,Vol 63.
- [30] Shindika(2017). "Ethical Leadership in South Africa and Botswana".
- [31] University of Fort Hare President's Office, *Public Service Management*.
- [32] Starrat, R.J.(2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [33] 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, PP349-361.
- [34] Turner King, M. (2008). "Framing an Interdisciplinary Ethical Leadership Model Built on Character, Civility and Community". *Association of American Colleges and Universities*.
- [35] Ugurlu, C.T. & Ustuner, M. (2011). *Effects Of Administrators Ethical Leadership And Organizational Justice Behavior On Teachers Organizational Commitment Level. Journal of Education*, 2011; 41: 434- 448.
- [36] Wright, J. (2011). "Ethical Leadership in Social Justice". *Course Description and Syllabus. Law School Building Room 244, Breakout Room 242..*
- [37] Yukl, G.(2002).*Leadership in Organization . Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.WWW. SID. iranagement review*27(4): 505-5.