

تحلیل رابطه سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با لحاظ نقش تعدیل‌گری بهره‌وری سازمانی (مورد پژوهی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

کد مقاله: ۹۱۵۰۴

سالار هرمزپور^۱، فتانه مقیمی^۲، رامین حاجی امیری^{۳*}

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گری بهره‌وری سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان در سال ۱۳۹۵ است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰۲ نفر کارکنان ستاد اداره کل ارشاد و فرهنگ اسلامی و ۱۳۷ نفر کارکنان ادارات شهرستان‌ها جمعاً ۲۷۵ نفر می‌باشند که نمونه‌ای متناسب با جامعه آماری پژوهش به تعداد ۱۶۱ نفر و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده و پژوهش به روش همبستگی انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد بوده که بعد از برآورد اعتبار و پایایی در بین پاسخ‌گویان توزیع گردید. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از ضرایب آماری متناسب با نوع متغیرها (تکنیک تحلیل ساختارهای عاملی و تحلیل مسیر و به کمک نرم‌افزار Lisrel به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق و بمنظور بررسی تعدیل‌کنندگی ویژگی‌های شخصیتی، از روش رگرسیون سلسله مراتبی به کمک نرم‌افزار (SPSS) محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده این موضوع بود که سبک‌های رهبری بر عدالت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان با تعدیل‌گری بهره‌وری سازمانی تأثیر دارد زیرا تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان‌دهنده معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۰/۵) می‌باشد و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۳ می‌باشد، از این رو مورد تأیید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، عدالت سازمانی، بهره‌وری سازمانی، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان.

۱- دانش آموخته رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا، ایران.

۳- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، (نویسنده مسئول)

۱- مقدمه

مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت، کل جامعه منابع انسانی آن است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدید را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تاثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد را به‌وجود آورد (چن و همکاران، ۲۰۰۳). یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش شغلی کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، بطور منظم سرکار حاضر می‌شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (گریفین، ۱۹۹۵، به نقل از اصفهانی اصل، ۱۳۹۳). تحول سریع تکنولوژی و عوامل انسانی نقش و اهمیت مدیران را در اداره منابع اقتصادی و انسانی سازمان حساس‌تر می‌سازد. با توجه به اینکه جمعیت زیادی از افراد جامعه بیشتر وقت خود را در صنایع و سازمان‌ها صرف می‌کنند نحوه سبک رهبری یک مدیر بر این گروه اهمیت زیادی می‌یابد چرا که شیوه‌هایی که یک مدیر برای هدایت زیردستان خود برمی‌گزیند زندگی شغلی و روانی افراد را در محیط کار و جامعه و خانواده تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان جهت عدالت سازمانی عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان‌شان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (رونالد، ۱۹۹۱، ترجمه حسین زاده و همکاران، ۱۳۸۳).

۲- بیان مسأله

اگر مدیران سازمان‌ها دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. در دنیای امروز ضرورت وجود سازمان‌ها یک امر اجتناب‌ناپذیر است و هدایت و رهبری سازمان‌ها به-علت گوناگونی الگوهای رفتاری و متفاوت، بدون شناسایی الگوها و سبک‌ها در نیل به مقاصد مورد نظر مشکل خواهد بود. در سازمان‌ها مدیران زیادی وجود دارند اما موضوع اصلی محدود بودن تعداد افرادی است که نقش‌های رهبری را بپذیرند و کار خود را به طور مؤثر انجام دهند، مدیرانی که بتوانند سبک رهبری خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی با توجه به شرایط هماهنگ نمایند. بنابراین هر سازمان نیازمند یک سبک رهبری خاص می‌باشد و بی‌شک همه‌ی مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره‌ی امور سازمان‌ها باشند. از طرفی یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی کارایی و نهایتاً بهره‌وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان می‌باشد (نکویی مقدم، ۱۳۸۶: ۳۸). با توجه به اینکه مدیریت فرایندی است که کلیه امکانات و منابع مادی و انسانی را در جهت بهبود سازمان همسو و هماهنگ می‌کند، می‌توان جهت دستیابی به اهداف عالی، محیط مساعد را برای آن فراهم ساخت اگر نظام مدیریت سازمان‌ها متناسب نباشد موجب بی‌هدفی سرگردانی و نیز هدر رفتن منابع می‌شود. در واقع سبک مدیریت مناسب یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار آنان تاثیر می‌گذارد. اعمال یک نگرش ویژه و سبک مدیریت خاص و ثابت در سازمان بخصوص در سازمان‌های دولتی نمی‌تواند ضامن رشد و پیشرفت سازمان گردد. مطالعاتی از این قبیل یعنی بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس می‌تواند به افزایش آگاهی و دانش آنان نسبت به سبک‌های مختلف رهبری کمک نماید و همچنین توانمندی آنان را در اعمال مداخلات و تصمیم‌گیری‌های صحیح ارتقا دهد (زارعی، ۱۳۸۴: ۴). بسیاری از صاحب‌نظران و متخصصان مانند فیدلر^۱ و هرسی و بلانچارد^۲ معتقدند سبک رهبری یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی که شکل می‌گیرد، در محیط سازمان و یا حتی بیرون از سازمان وجود دارد. از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون، سبک‌های متفاوت و گاه متضادی را برای رهبری مجموعه زیردست خود برگزیند. به اعتقاد بسیاری از نظریه‌پردازان سبک مدیریت یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت مدیران است که به مرور زمان و بر پایه‌ی تجربه، تحصیلات و آموزش آنان پایه-ریزی می‌شود. هنگامی که مشکلات چالش برانگیز مدیریت را در سازمان‌های مختلف در نظر می‌گیریم درمی‌یابیم که آزمودن واقعی ویژگی‌های مدیران و رهبران که پیش‌روی این چالش‌ها قرار دارند تا چه اندازه اهمیت دارند. از جمله مهم‌ترین این ویژگی‌ها سبک مدیریت است. زیرا این مفهوم یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین‌کننده‌ی جو، فرهنگ و راهبردهای

1 Fred Fiedler

2 Paul Hersey & Kenneth Blanchard

3 Matthew Miles

حاکم بر سازمان است (عسگری، ۱۳۸۲: ۲۲). سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ماست. ما قبل از تولد و در رحم مادر توسط سازمان‌هایی مراقبت می‌شویم، در یک سازمان پزشکی چشم به جهان می‌گشاییم، در سازمان‌های متعدد آموزش می‌بینیم و بموقع در یک سازمان مشغول کار می‌شویم و هم‌زمان با سازمان‌های متعدد رابطه و سر کار داریم و نهایتاً در یک سازمان با مراسم خاص تشییع و تدفین صحنه نمایش جهانی را ترک می‌کنیم (اسکات، ۱۳۷۵: ۱۸). بنابراین افراد بیشتر عمرشان را در سازمان‌ها یا در رابطه با سازمان‌ها سپری می‌کنند و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت جایگاه سازمان‌ها در دنیای کنونی است. اما در مورد عدالت در سازمان‌ها چه تحقیقات و مطالعاتی صورت پذیرفته است؟ عدالت سازمانی به طور گسترده‌ای در رشته‌های مدیریت، روان‌شناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است (Kohlmeyer & Parker, 2005). تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چطور برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آن‌ها می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آن‌ها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (Bos, 2001). همانطور که گفته شد، با وجود اینکه مطالعات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی‌گردد، با این حال اکثر مطالعات در مورد عدالت در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۰ شروع شدند. طبق یک گزارش از منابع منتشر شده در این زمینه، تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی و بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز بر مباحث انصاف و عدالت در سازمان‌ها تا سال ۲۰۰۱ به ثبت رسیده است (Spector & Charash, 2001). در یک مسیر در این تحقیقات به دنبال تعیین منابع یا کانون‌های عدالت بوده‌اند؛ به این معنی که چه چیزی را یا چه کسی را کارکنان عامل بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند.

۳- پیشینه پژوهش

مرادی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «رابطه رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان» به نتایج زیر دست یافته‌اند: نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای ضریب اثر ۰/۳۶ بر رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین باتوجه به ضریب اثر ۰/۵۵ رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی و ضریب اثر ۰/۴۴ عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ضریب اثر کل رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۶۰ به دست آمده است. ناظم فتاح و سمانه حدادپور (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی» به نتایج زیر دست یافته‌اند: جامعه آماری این پژوهش، تمامی کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، دماوند، پردیس به تعداد ۶۳۴ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار سنجش عبارت است از پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و اولیو (۱۹۹۷) و پرسشنامه عدالت سازمانی بیوگری (۱۹۹۸) که پایایی پرسشنامه چند عاملی رهبری ۰/۹۳ و پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۹۵ بدست آمد. مرتضوی و نیک‌کار (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد» به نتایج زیر دست یافته‌اند: یافته‌های پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد اثر معنی‌داری دارد. نقی شعبانی سرخنی (۱۳۹۳) در تحقیق با عنوان «بررسی نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کیفیت زندگی کاری در بین کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان» به نتایج زیر دست یافته است: در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات ابتدا جداول توزیع فراوانی برای متغیرهای فردی و سازمانی پاسخ‌گویان انجام گرفت و سپس ضریب آلفای کرانباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق و آزمون پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و آزمون رگرسیون چند متغیره برای بررسی تاثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته انجام گرفت. رجبی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه رفتارهای رهبری و مدیریت دانش با نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان گیلان» به نتایج زیر دست یافته است: رفتارهای رهبری و مدیریت دانش با تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان گیلان تأثیر دارد زیرا تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان‌دهنده معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۰/۴۹) می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۰/۳ می‌باشد، از این رو مورد تأیید قرار می‌گیرد. ساجد پورحسن هریس و محبوب شیخ‌علی‌زاده (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «تاثیر سبک‌های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران» به نتایج زیر دست یافته‌اند: هدف این پژوهش، بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران می‌باشد.

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی می‌باشد. تحقیقات علمی را بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می‌کنند: تحقیقات بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه. هدف از تحقیق کاربردی به دست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده بر طرف گردد. از نظر روش‌شناسی این تحقیق از نوع تحقیقات علمی می‌باشد. تحقیق علمی مشکل‌گشایی و پیگیری یک روش گام‌به‌گام، منطقی، منظم و دقیق برای شناسایی مشکلات، گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها و استنتاج‌های معتبر از آن‌هاست (سیکاران، ۱۳۸۶: ۱۳). از سوی دیگر این تحقیق از نظر طبقه‌بندی تحقیقات با توجه به اهداف آن‌ها، در زمره تحقیقات با ماهیت توصیفی قرار دارد. هدف هر مطالعه توصیفی عبارت است از تشریح جنبه‌هایی از پدیده مورد نظر پژوهشگر و با دیدگاهی فردی، سازمانی، صنعتی و نظایر آن (سیکاران، ۱۳۸۶: ۱۲۴-۱۲۳). جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰۲ نفر کارکنان ستاد اداره کل ارشاد و فرهنگ اسلامی و ۱۳۷ نفر کارکنان ادارات شهرستان‌ها جمعاً ۲۷۵ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش تصادفی بوده و در محاسبه تعداد نمونه از فرمول کوکران، به شرح زیر استفاده شده است.

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = \frac{275 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{275 \times 0.05^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 161$$

در فرمول فوق معمولاً حداکثر اشتباه مجاز (d) معادل ۰/۰۵، ضریب اطمینان ۰/۹۵، $t = 1/96$ و مقادیر p و q (نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین) نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه N در نظر گرفته می‌شود. در این تحقیق جهت گردآوری داده‌ها از روش میدانی و ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است.

جدول ۱- جدول تفکیکی سؤالات پرسشنامه

منبع	شماره سؤالات	ابعاد	متغیر
برنز، ۱۹۸۷	۱ و ۴ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷ و ۲۰	رهبری تحول	سبک‌های رهبری
	۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۸ و ۱۹	رهبری تبدیلی	
نیهوف و مورمن، ۱۹۹۳	۲۱ الی ۴۰		عدالت سازمانی
دکتر محمد مقیمی (۱۳۸۸)	۴۱ الی ۵۳		بهره‌وری سازمانی

همانطور که در بالا اشاره شد، سبک‌های رهبری دارای ۲۰ سؤال بوده، پرسشنامه عدالت سازمانی مشتمل بر ۲۰ سؤال و پرسشنامه بهره‌وری کارکنان نیز دارای ۱۳ سؤال (مجموعاً ۵۳ سؤال) است که در تنظیم پاسخ آن‌ها، از روش پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. تمامی سؤالات پرسشنامه دارای ۵ گزینه، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد می‌باشند که به ترتیب ارزش‌های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ برای آن‌ها در نظر گرفته شده است.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ

تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر های تحقیق
۱۰	۰/۸۰۰	رهبری تحول آفرین
۱۰	۰/۷۴۹	رهبری تبدیلی
۲۰	۰/۷۵۵	سبک‌های رهبری
۲۰	۰/۷۹۷	عدالت سازمانی
۱۳	۰/۸۸۸	بهره‌وری سازمانی
۵۳	۰/۸۲۱	مجموع سؤالات

در نهایت مجموع سؤالات پرسشنامه که مشتمل بر ۵۳ سؤال می‌باشد دارای ضریب آلفای ۰/۸۲۱ می‌باشد. همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد ضرایب آلفای کرونباخ بدست آمده ۰/۸۲۱ می‌باشد که نشان از پایایی آن می‌باشد.

۵- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق نظری بنیانی است که تمامی پژوهش برآن استوار است این چارچوب شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرایندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه شناسایی شده‌اند این متغیرها ناگزیر با مسئله پژوهش مرتبط‌اند همان‌گونه که بررسی پیشینه مبنای چارچوب نظری را تشکیل می‌دهد، یک چارچوب نظری خوب نیز در جای خود، مبنای منطقی لازم برای تدوین فرضیه‌های آزمون‌پذیر را فراهم می‌آورد (سکاران، ۱۳۸۶: ۹۴).



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (با الهام از نظریه سبک‌های رهبری برنز (۱۹۷۸))

۶- تعاریف مفهومی و عملیاتی تحقیق

جدول ۳- تعاریف متغیرهای تحقیق

متغیر	تعریف مفهومی	تعریف عملیاتی
سبک‌های رفتاری	طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری می‌نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند.	منظور از سبک‌های رهبری در این مطالعه میانگین کسب شده از پاسخ به سؤالات ۱ الی ۲۰ می‌باشد.
رهبری تحول آفرین	رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی تعریف می‌نماید (باس، ۱۹۸۵).	منظور از رهبری تحول آفرین در این مطالعه میانگین کسب شده از پاسخ به سؤالات ۱ و ۴ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷ و ۲۰ می‌باشد.
رهبری تبادلی	روشه، بکر و روس به نقل از برنز (۱۹۹۹) رهبری تبادلی را چنین تعریف می‌کند: رهبر با هدف مبادله چیزهای با ارزش از قبیل پرداخت دستمزد به کارکنان برای تلاش و مهارت‌های آنان آغازگر ایجاد ارتباط با آنان است. رهبری تبادلی مستلزم توافق بین رهبر و زیردست جهت رسیدن به هدفی خاص است.	منظور از رهبری تبادلی در این مطالعه میانگین کسب شده از پاسخ به سؤالات ۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۸ و ۱۹ می‌باشد.
عدالت سازمانی	عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت شغلی ارتباط دارد، به کار می‌رود.	منظور از عدالت در این مطالعه میانگین کسب شده از پاسخ به سؤالات ۲۱ الی ۴۰ می‌باشد.
بهره‌وری سازمانی	بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان (استادزاده، ۱۳۸۷).	منظور از بهره‌وری کارکنان در این مطالعه میانگین کسب شده از پاسخ به سؤالات ۴۱ الی ۵۳ می‌باشد.

۷- یافته‌های تحقیق

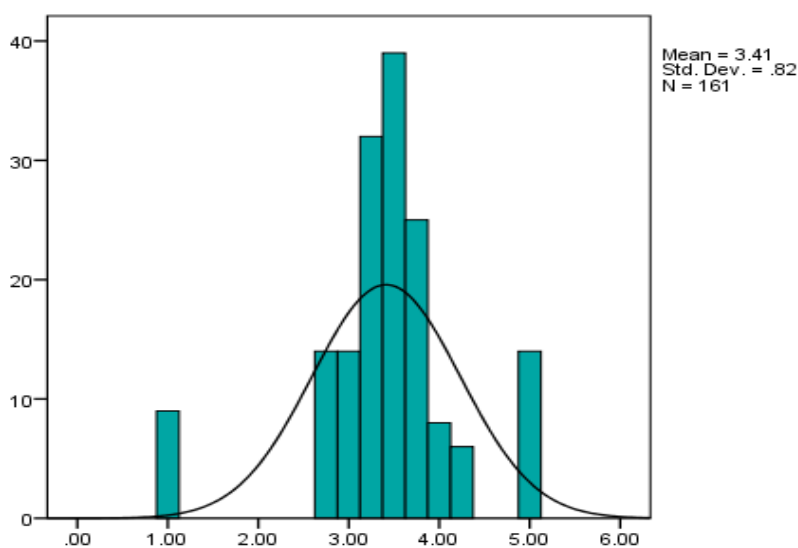
در سال ۱۲۷۲ هجری قمری (۱۲۳۰ ه.ش) وزارت علوم تاسیس گردید. وزارت علوم ابتدا به وزارت علوم و معارف تغییر نام یافته سپس در سال ۱۳۲۸ هجری قمری (۱۲۶۶ ه.ش) به وزارت معارف و اوقاف و صنایع مستظرفه تغییر نام یافت این وزارتخانه وظایف آموزش و پرورش، فرهنگ و هنر، علوم و آموزش عالی و سازمان اوقاف را برعهده داشت. در سال ۱۳۰۰ ه.ش شورای عالی معارف به منظور توسعه دوائر علوم و اشاعه معارف و فنون و رفع نقایص تحصیلات علمی و فنی تشکیل گردید. در تیرماه سال ۱۳۴۶ ه.ش شورای عالی فرهنگ و هنر تاسیس شد. در تاریخ ۱۳۵۷/۱۲/۱۷ بموجب مصوبه شورای انقلاب اسلامی وزارت فرهنگ و

آموزش عالی از ادغام دو وزارتخانه «فرهنگ و هنر» و «علوم و آموزش عالی» تشکیل شد. در پژوهش حاضر از نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف مشخص گردید که نمونه آماری ما دارای توزیع نرمال بوده و به تبع آن برای بررسی مدل تحقیق و ارائه مدل عملیاتی، با استفاده از تکنیک تحلیل ساختارهای عاملی و تحلیل مسیر و به کمک نرم افزار Lisrel به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد و به منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش معادلات ساختاری استفاده شد. برای بررسی تعدیل-کنندگی عوامل فردی، از روش رگرسیون سلسله مراتبی و از نرم افزار Spss نیز استفاده گردید.

۱-۷- متغیر سبک‌های رهبری

جدول ۴- توصیفی متغیر سبک‌های رهبری

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
سبک‌های رهبری	۱۶۱	۱	۵	۳/۴	۰/۸۲



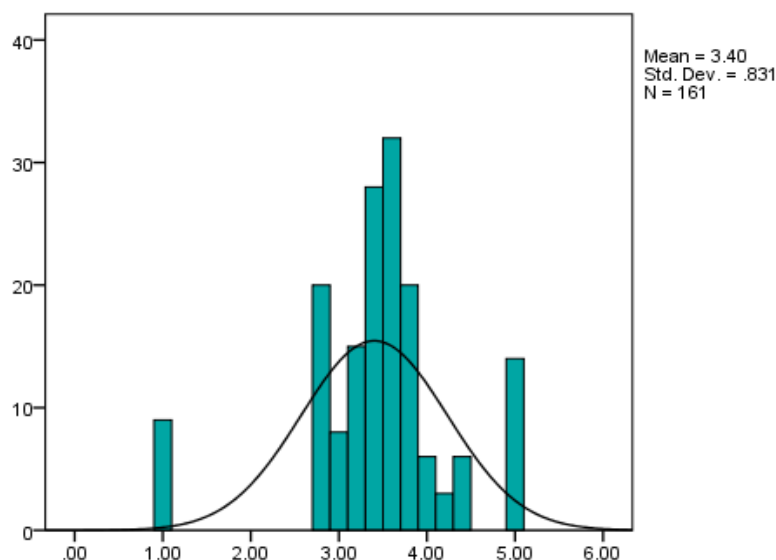
شکل ۲- هیستوگرام متغیر سبک‌های رهبری

با توجه به جدول و نمودار فوق نمره متغیر سبک‌های رهبری دارای مینیمم ۱، ماکزیمم ۵، میانگین ۳/۴ و انحراف معیار ۰/۸۲ می‌باشد و از آنجا که دارای میانگین ۳/۴ است. می‌توان گفت: نمره سبک‌های رهبری بیش از حد متوسط مورد انتظار طیف (۳) است.

۲-۷- متغیر رهبری تحول آفرین

جدول ۵- توصیفی متغیر رهبری تحول آفرین

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	۱۶۱	۱	۵	۳/۴	۰/۸۳



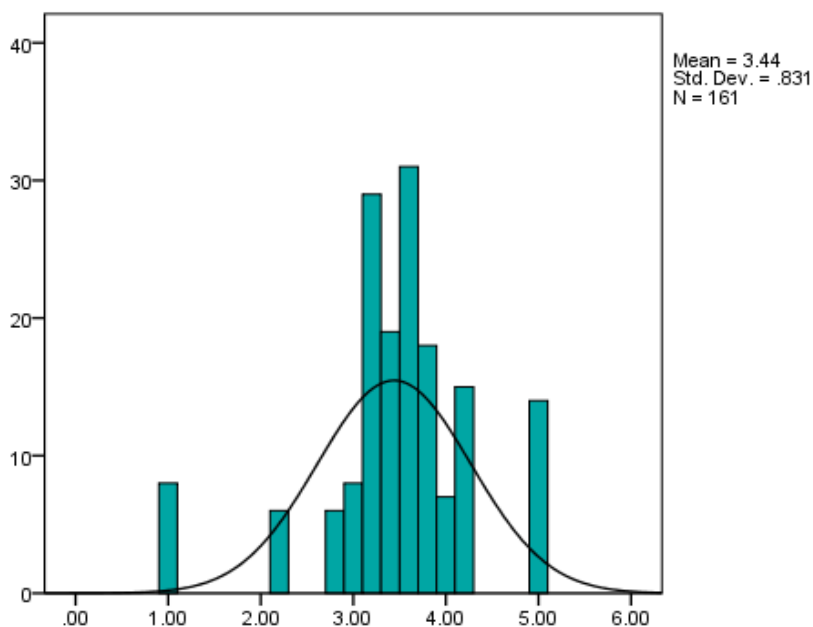
شکل ۳- هیستوگرام متغیر رهبری تحوّل آفرین

باتوجه به جدول و نمودار نمره متغیر رهبری تحوّل آفرین دارای مینیمم ۱، ماکزیمم ۵، میانگین ۳/۴ و انحراف معیار ۰/۸۳ می‌باشد. چنانچه مشاهده می‌شود دارای میانگین ۳/۴ است یعنی نمره رهبری تحوّل آفرین بیشتر از حد متوسط مورد انتظار طیف (۳) است.

۳-۷- متغیر رهبری تبادلی

جدول ۶- توصیفی متغیر رهبری تبادلی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
رهبری تبادلی	۱۶۱	۱	۵	۳/۴	۰/۸۳



نمودار هیستوگرام متغیر رهبری تبادلی

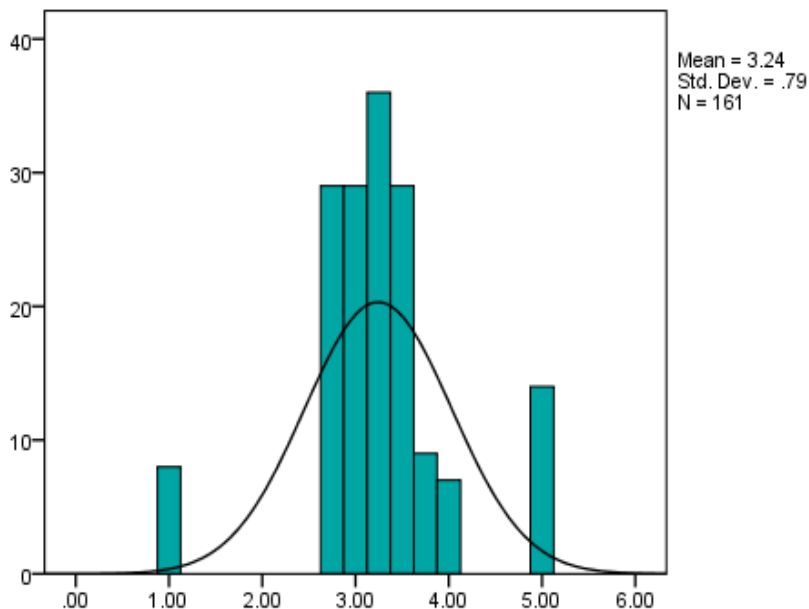
شکل ۴- هیستوگرام متغیر رهبری تبادلی

با توجه به جدول و نمودار فوق مشاهده می‌شود که نمره متغیر رهبری تبادلی دارای مینیمم ۱، ماکزیمم ۵، میانگین ۳/۴ و انحراف معیار ۰/۸۳ می‌باشد. از آنجا که دارای میانگین ۳/۴ است نمره رهبری تبادلی بیش از حد متوسط مورد انتظار طیف (۳) است.

۴-۷- متغیر عدالت سازمانی

جدول ۷- توصیفی متغیر عدالت سازمانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
عدالت سازمانی	۱۶۱	۱	۵	۳/۲	۰/۷۹



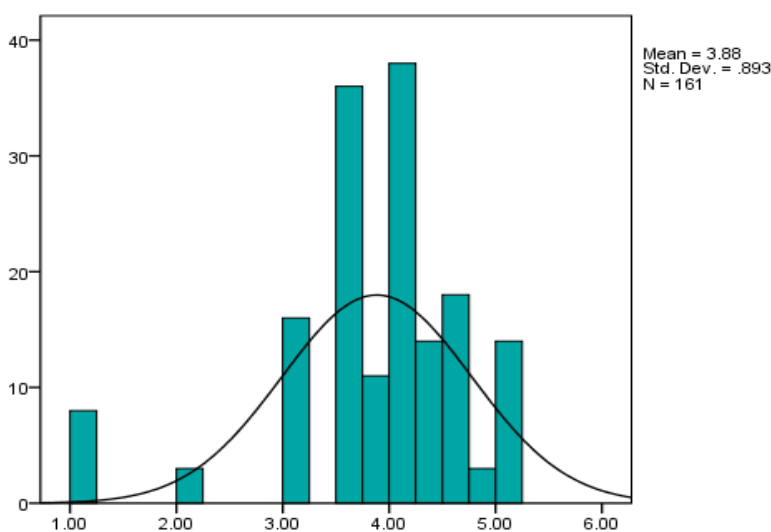
شکل ۵- هیستوگرام متغیر عدالت سازمانی

با توجه به جدول و نمودار فوق که نمره متغیر عدالت سازمانی دارای مینیمم ۱، ماکزیمم ۵، میانگین ۳/۲ و انحراف معیار ۰/۷۹ می‌باشد. از آنجا که دارای میانگین ۳/۲ است می‌توان گفت که نمره عدالت سازمانی بیش از حد متوسط مورد انتظار طیف (۳) است.

۵-۷- متغیر بهره‌وری سازمانی

جدول ۸- توصیفی متغیر بهره‌وری سازمانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
بهره‌وری سازمانی	۱۶۱	۱	۵	۳/۸	۰/۸۹



شکل ۶- هیستوگرام متغیر بهره‌وری سازمانی

با توجه به جدول و نمودار فوق مشاهده می‌شود که نمره متغیر بهره‌وری سازمانی دارای مینیمم ۱، ماکزیمم ۵، میانگین ۳/۲ و انحراف معیار ۰/۷۴ می‌باشد. از آنجا که دارای میانگین ۳/۲ است. می‌توان گفت که نمره بهره‌وری سازمانی بیشتر از حد متوسط مورد انتظار طیف (۳) است.

۶-۷- تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای تحقیق

در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی روابی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تاییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد، شاخص $\frac{\chi^2}{df}$ کمتر از سه و (GFH, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از ۰/۰۹ می‌باشد. مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۲ و کوچکتر از -۲ باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده‌ای، جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۹- راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل

متغیر	ابعاد	شماره سؤالات	علائم اختصاری
سبک‌های رهبری	رهبری تحول آفرین	۱ و ۴ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷ و ۲۰	r.t.a
	رهبری تبدیلی	۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۸ و ۱۹	r.t
عدالت سازمانی	۲۱ الی ۴۰		edala
بهره‌وری سازمانی	۴۱ الی ۵۳		bahrevarii

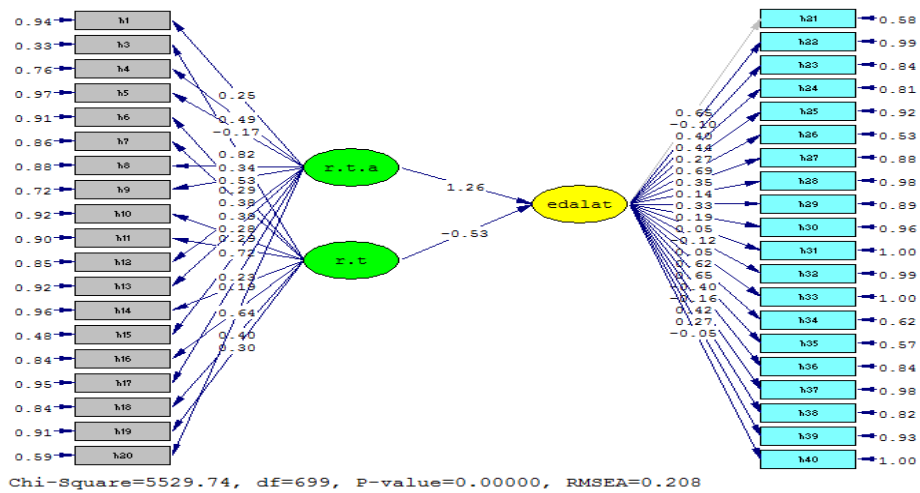
جدول ۱۰- توزیع نرمال متغیرها

معنی‌داری	کولموگروف اسمیرنوف	مولفه
۰/۱۰۱	۰/۲۸۳	سبک رهبری
۰/۱۲۹	۰/۲۷۷	رهبری تحول آفرین
۰/۱۴۲	۰/۱۲۳	رهبری تبدیلی
۰/۲۲۱	۰/۲۴۷	عدالت سازمانی
۰/۲۲۳	۰/۷۱۹	بهره‌وری سازمانی
۰/۱۶۳	۰/۳۳	جمع

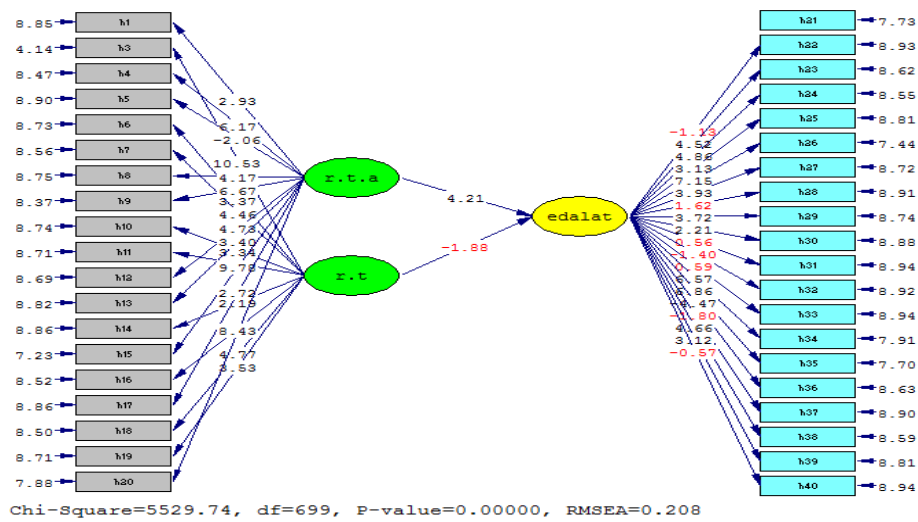
نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معنی‌داری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین باید خاطر نشان کرد نرم-افزار SPSS طبق قضیه حد مرکزی نتایج این پرسشنامه را نرمال تشخیص داده است، لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد تایید قرار می‌گیرد.

۶-۷-۱- آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روابط ساختاریافته خطی

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در نمودار منعکس شده‌اند.



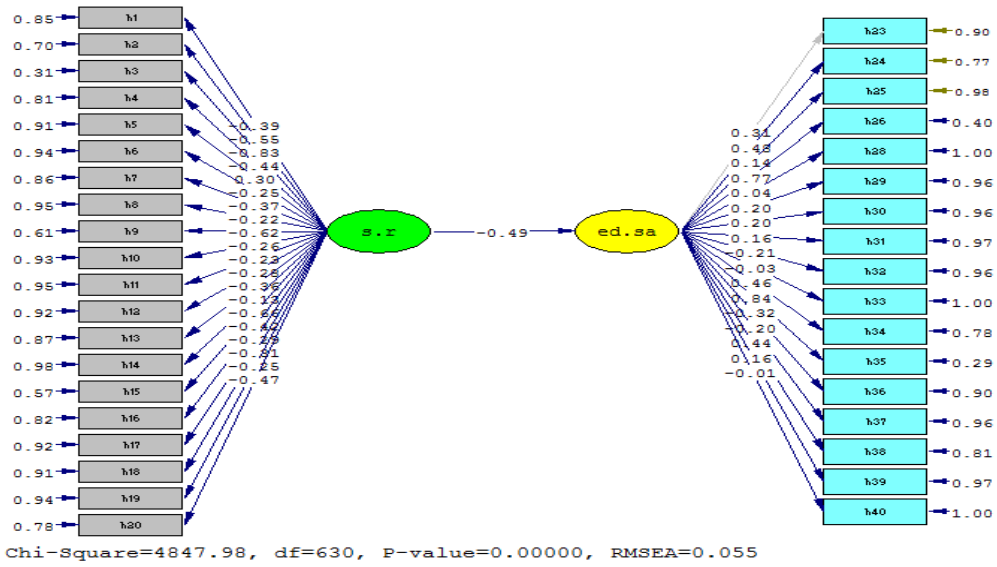
شکل ۷- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



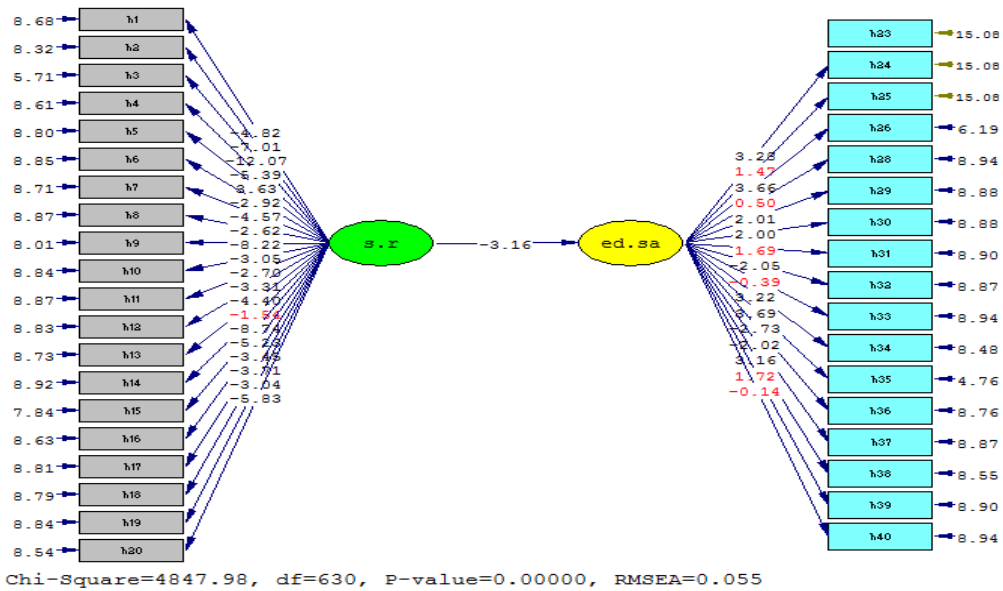
شکل ۸- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری

جدول ۱۱- شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
3	0.020	0.042	.93	0.94	0.93	0.91



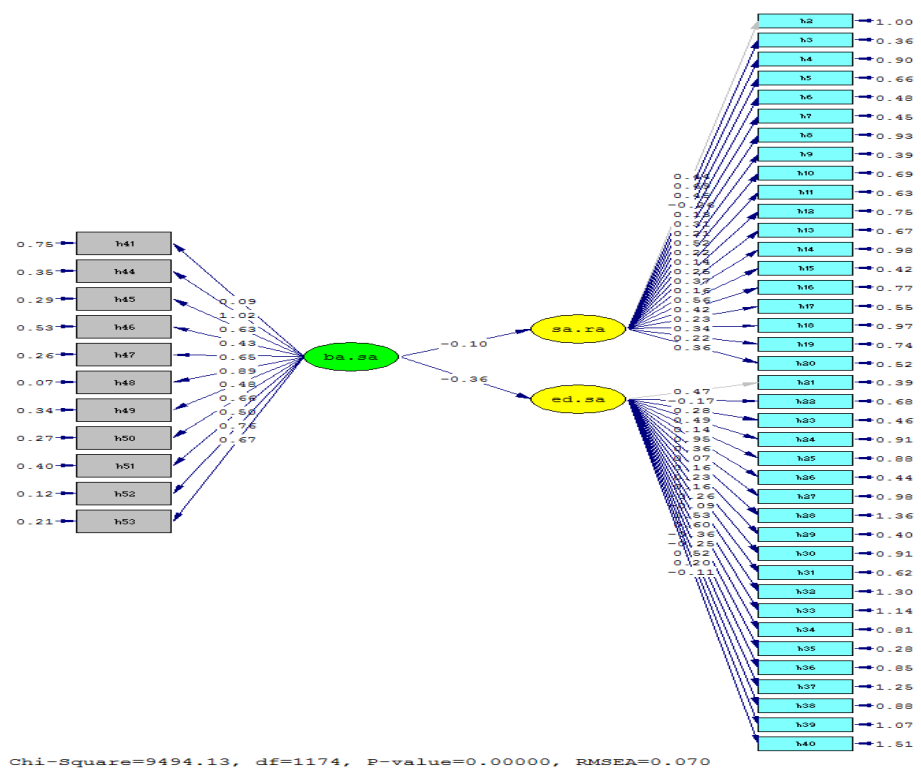
شکل ۹- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



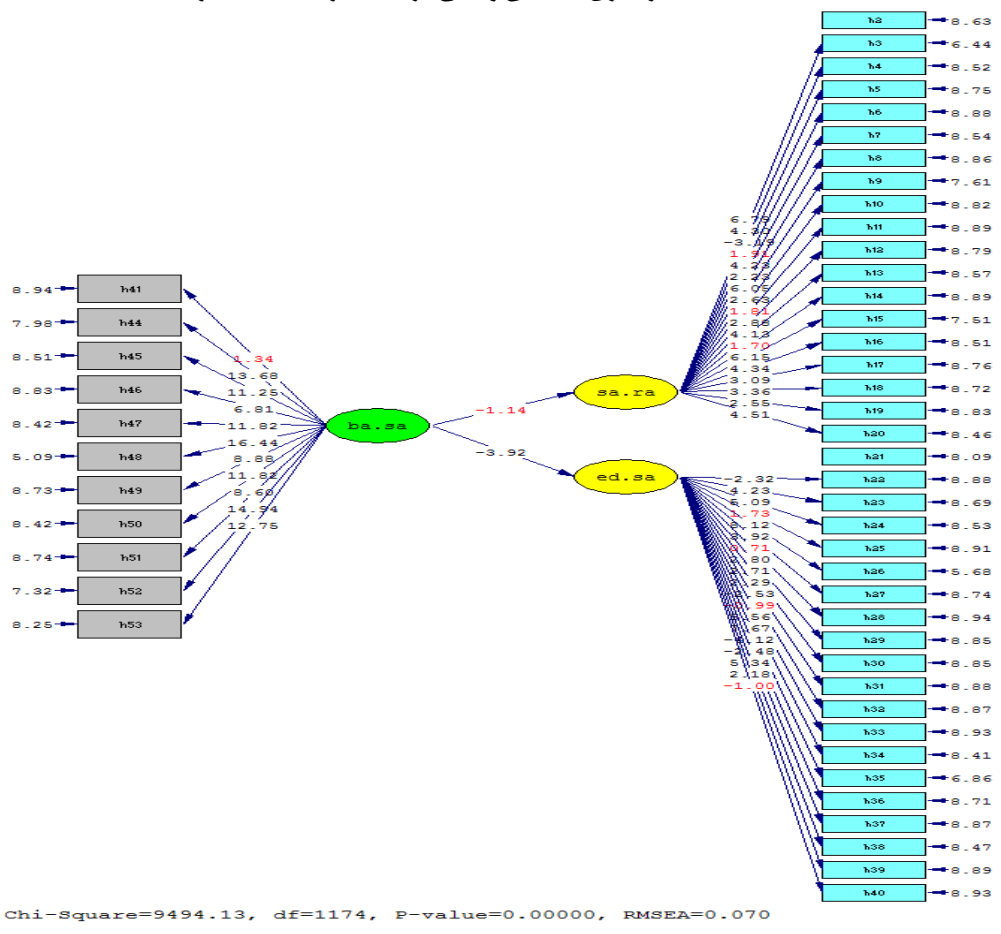
شکل ۱۰- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری

جدول ۱۲- شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
3	0.050	0.052	.93	0.94	0.93	0.91



شکل ۱۱- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



شکل ۱۲- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌داری

جدول ۱۳- شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
3	0.020	0.052	.93	0.94	0.93	0.91

۸- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

در پایان هر فعالیت تحقیقی، محقق پس از آزمون فرضیات، می‌بایستی نتایج کار را ارائه دهد. نتیجه حاصل از فرضیات نیز پایه‌هایی هستند که پیشنهادات براساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. نتیجه‌گیری‌هایی که براساس تحلیل‌های صحیح ارائه شده باشد می‌تواند مشکلات موجود بر سر راه سازمان را که تحقیق به آن منظور طراحی شده است را بر طرف کند. در تحقیق حاضر ۱۶۱ نفر از کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان مشارکت داشتند که از این ۱۳۳ نفر ۸۲/۶٪ مرد و ۲۸ نفر ۱۷/۴٪ زن می‌باشند. تفسیر نتایج آمار توصیفی بدست آمده: در پژوهش حاضر از نتیجه آزمون کولموگوروف اسمیرنوف مشخص گردید که نمونه آماری ما دارای توزیع نرمال بوده و به تبع آن برای بررسی مدل تحقیق و ارائه مدل عملیاتی، با استفاده از تکنیک تحلیل ساختارهای عاملی و تحلیل مسیر و به کمک نرم‌افزار Lisrel به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد و به‌منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش معادلات ساختاری استفاده شد. برای بررسی تعدیل-کنندگی عوامل فردی، از روش رگرسیون سلسله مراتبی و از نرم‌افزار Spss نیز استفاده گردید.

فرضیه اول تحقیق عبارت است از « بین نقش بهره‌وری سازمانی در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و عدالت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد». تجزیه و تحلیل انجام شده با استفاده از آزمون رگرسیونی چندمتغیره از داده‌ها در مورد فرضیه اول نشان داد، مقدار اثر کل (مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم) بدست آمده برای این رابطه (۰/۵) بین ۰/۳ تا ۰/۶ بدست آمد، از این‌رو این همبستگی مطلوب است و بنابراین این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. یافته‌های این فرضیه با نتایج مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، ناظم فتاح و سمانه حدادپور (۱۳۹۲)، مرتضوی و نیک‌کار (۱۳۹۲) همخوانی دارد. فرضیه دوم تحقیق عبارت است از «بین نقش بهره‌وری سازمانی در ارتباط میان سبک رهبری تبادلی و عدالت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد». تجزیه و تحلیل انجام شده با استفاده از آزمون رگرسیونی چندمتغیره از داده‌ها در مورد فرضیه دوم نشان داد، مقدار اثر کل (مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم) بدست آمده برای این رابطه (۰/۶) بین ۰/۳ تا ۰/۶ بدست آمد، از این‌رو این همبستگی مطلوب است و بنابراین این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. یافته‌های این فرضیه با نتایج نقی شعبانی سرخنی (۱۳۹۳)، رجبی (۱۳۹۴)، ساجد پورحسن هریس و محبوب شیخ‌علی‌زاده (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

۹- پیشنهادات

- تسهیل مشارکت بیشتر پیروان با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف.
- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از راه ارائه پاداش به افکار نو.
- درگیر کردن کارکنان در ارائه چشم‌انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه به آینده برای افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار.
- توجه به نیازهای یکایک کارکنان و ایجاد فرصت شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی.
- با توجه به اینکه فرضیه فرعی دوم تحقیق حاضر نشان داد رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تبادلی و عدالت سازمانی با تعدیلگری بهره‌وری سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گیلان وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد:
- کارکنان را به انجام کارهای تیمی ترغیب نموده و همچنین از کارکنان متخصص و خلاق در زمینه مشارکت در رهبری اهداف سازمان استفاده کنند.
- مدیران در ازای دستیابی به هدف تعیین شده کارکنان را به لحاظ مادی مورد تشویق قرار دهند.
- مدیران فقط زمانی که مسائل به وضعیت حد رسیده باشد، در کار کارکنان دخالت کنند و این فرصت را برای کارکنان فراهم نمایند تا کارکنان از قدرت خلاقیت و نوآوری خویش در زمینه حل مشکلات سازمان و ارتقاء و تعالی سازمان بهره ببرند.

منابع

۱. استاذزاده، مریم، (۱۳۸۷)، «عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی»، نشریه راهکار مدیریت، دوره ۳ شماره ۸، صص ۱۲-۱۸.
۲. اصفهانی‌اصل، مریم، (۱۳۹۳)، «طراحی و آزمودن الگویی از برخی ویژگی‌های فردی، شغلی و سازمانی به عنوان پشایندهای رفتارمندی سازمانی در کارکنان پشتیبانی و ستادی شرکت ملی حفاری ایران»، پایان نامه دکتری، دانشگاه شهید چمران اهواز.
۳. پورحسن هریس، ساجد و شیخعلی زاده هریس، محبوب، ۱۳۹۴، تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران
۴. رونالد، ریجو، (۱۹۹۱)، «زمینه روان‌شناسی صنعتی سازمانی»، ترجمه داوود حسین‌زاده و همکاران (۱۳۸۳)، تهران، انتشارات مازیار.
۵. زارعی، زینب، (۱۳۸۵)، «بررسی رابطه سبک رهبری مدیر و جو سازمانی مدرسه در مدارس ابتدائی شهر شیراز». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز.
۶. سکاران، اوما، (۱۳۸۶)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی تهران. سید جوادین، سیدرضا، ۱۳۸۳، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۷. عسگری، علی، قادری، جواد، (۱۳۸۲)، «تعیین عوامل مؤثر بر مالکیت مسکن در مناطق شهری ایران»، مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، ویژه نامه جغرافیا.
۸. مرادی، احمد، طاهری، صادق، جوانبخت، فریبا، طاهری، علی. (۱۳۹۱)، «فراتحلیل تحقیقات انجام شده درباره میزان رابطه سلامت روانی و حمایت اجتماعی در ایران»، تحقیقات علوم رفتاری، (پی در پی ۲۷) (ویژه نامه سلامت و روان)، ۵۶۵-۵۷۳.
۹. مرتضوی، سعید؛ نیک کار، امیر، (۱۳۹۲)؛ «نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب مشهد» پژوهشنامه مدیریت اجرایی.
۱۰. مقیمی، محمد، (۱۳۸۸)، «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»، تهران، نشر ترمه، ۱۳۷۷.
۱۱. ناظم، فتاح، جعفریان، رحیم، حدادپور، سمانه، (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه مدیریت دانش با هوش هیجانی مدیران در دانشگاه هنر»، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان.
۱۲. نکویی مقدم، م، بهشتی فر، م، شکوه سلجوقی، ز، (۱۳۸۶)، «تعیین رابطه بین سبک های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان». نشریه مدیریت سلامت.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional
14. and transformational leadership for individual, team and organizational development. In Research in organizational change and development, Vol. 4, pp: 231-272.
15. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Inc. -Bangkeodphol. P., (2007): Relations Between Personel Factors, Quality of Work Life & Job Performance of Professional Nurses in Private Hospitals.
16. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
17. Bass, B.M., and Avoloo, B.J. 2001. Potential biases in leadership measures: how prototypis. leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct educational and psychological measurement, 49(12), pp. 112-32.
18. Burns, J. M, (1978), "Leadership", Harper & Row, New York, NY.
19. Burns, J. M, (1978), "Leadership", New York: Harper & Row.
20. Burns, J. M. (1978), "Leadership", Harper & Row Publishers, New York, NY.
21. Burns, J. M. (1999), "Transactional and Transformational Leadership", in Hickman, G. R. (Ed), Leading Organizations, Sage Publications, Thous and Oaks, CA, pp. 133 - 4.
22. Chen, L.H, Liaw, S.Y, Lee, T.Z.(2003). Using an HRM pattem approach to exmine the productivity of manufacturing firms an empirical study, International journal of Manpowrr,(7)24.
23. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 137, 580-607.
24. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2001). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.