

رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش

وجیهه ظهورپرونده^{۱*}، مهرداد شکراللهی^۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۰۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۵

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر عدالت سازمانی در میان کارکنان آموزش و پرورش است. این تحقیق یک مطالعه توصیفی از نوع همبستگی با تأکید بر مدل معادلات ساختاری است. در این تحقیق، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان زن و مرد اداره آموزش و پرورش شهر بن استان چهارمحال بختیاری بود که نمونه‌ای به حجم ۳۰۰ نفر (۱۴۰ زن و ۱۶۰ مرد) به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. شرکت‌کنندگان پرسش‌نامه توصیف رفتار رهبری مدیران، پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی، و پرسش‌نامه عدالت سازمانی را تکمیل کردند. داده‌ها با استفاده از روش همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که رفتار رهبری مدیران و مؤلفه‌های آن شامل رهبری حمایتی و آمرانه با بدبینی سازمانی ارتباط منفی معناداری داشتند. رفتار رهبری مدیران و مؤلفه‌های آن با عدالت سازمانی ارتباط مثبت معنی‌داری داشتند. عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ارتباط منفی معنی‌داری با بدبینی سازمانی داشتند. هر سه مؤلفه عدالت سازمانی در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و مؤلفه آن شامل رهبری حمایتی با بدبینی سازمانی دارای نقش تعدیل گر بودند. مؤلفه‌های عدالت سازمانی به‌غیر از عدالت تعاملی در ارتباط بین رهبری شامل حمایتی و آمرانه با بدبینی سازمانی دارای نقش تعدیل گر بودند. در کل می‌توان نتیجه گرفت که رفتار رهبری مدیران شامل حمایتی و آمرانه از طریق عدالت سازمانی می‌تواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش گردد.

واژه‌های کلیدی: رفتار رهبری مدیران، بدبینی سازمانی، عدالت سازمانی، کارکنان آموزش و پرورش شهر بن استان چهارمحال بختیاری

۱. * استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، ایران

۲. کارشناس ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، ایران

مقدمه

امروزه با توجه به محوری بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فناوری‌های پیشرفته و جایگاه آن به عنوان نیروی محرکه هر سازمان، مسیر پژوهش‌ها به سمت منابع انسانی سوق یافته است (سارمی^۱، ۲۰۱۵؛ ون ناوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). منابع انسانی ستون فقرات سرمایه سازمان به شمار رفته و عنصر بسیار مهمی در ارزش آفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شوند (فرایها^۳، ۲۰۱۱). این نوع سرمایه که از آن به عنوان مهم‌ترین معیار سرمایه سازمانی یاد می‌شود (هوانگ^۴، ۲۰۰۶؛ دوجیلی^۵، ۲۰۱۱)، کلیه دانش موجود در افراد سازمان را دارا بوده (بانتیس^۶ و همکاران، ۲۰۰۱) و قابلیت سازمان را در یافتن بهترین راه‌حل از طریق دانش کارکنان نشان می‌دهد (بانتیس، ۱۹۹۸؛ به نقل از خوش‌آهنگ، ۱۳۹۳). با توجه به ضرورت توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل اساسی تعالی سازمان در راستای اهداف آن، یکی از معضلات اساسی سازمان‌ها افزایش بدبینی سازمانی و در نتیجه کاهش عملکرد در آنان است (ییم^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). بدبینی سازمانی نتیجه اعتقاد کارکنان به این است که در سازمان اخلاق، صداقت و عدالت رعایت نمی‌شود (نفی و کایفی، ۲۰۱۳). بدبینی معمولاً با دروغ‌گویی، به نمایش گذاشتن چهره نادرست از دیگران و نادیده گرفتن نقاط قوت آن‌ها همراه است (نامارا، ۲۰۱۶). باور اصلی در بدبینی سازمانی این است که اصول صداقت، عدالت و درستکاری قربانی منافع شخصی مدیران و منجر به اقداماتی بر پایه انگیزه‌های پنهانی و فریبکاری شده است (بیسواس و کاپیل، ۲۰۱۷). بر همین اساس، کارکنانی که دچار بدبینی شده‌اند می‌توانند سازمان‌های آموزشی را از رسیدن به اهدافش باز دارند (نافی^۸، ۲۰۱۳) و موجب ایجاد فاصله روانی کارکنان و سازمان، کاهش کارآیی سازمان (سالانوا^۹ و

1. Saremi
2. Wan Nawaw
3. Fraiha
4. Huang
5. Dujaili
6. Bontis
7. Yim
8. Nafi
9. Salanova

همکاران، ۲۰۰۵)، توسعه نگرش‌های منفی و بدبینانه و کاهش تعهد سازمانی شود (بی‌کر و شافللی^۱، ۲۰۰۰). با توجه به موارد گفته‌شده باید به دنبال عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تداوم بدبینی سازمانی بود. باید در نظر داشت که متغیرهای تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی آن‌چنان زیاد و متنوع است که کنترل کردن آن‌ها تقریباً غیرممکن است. اما آنچه مسلم است دستیابی به اهداف سازمانی جز از طریق هدایت و رهبری افراد برای ایفای وظایف تعریف‌شده امکان‌پذیر نیست. در واقع، به نظر می‌رسد که مدیران و رهبران سازمان با عملکرد رفتار خود می‌توانند نقش مؤثری در ایجاد انگیزه و کاهش بدبینی کارکنان ایفا کنند. به همین دلیل شناخت و تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌هایی که مدیران سازمان‌های آموزشی انجام می‌دهند، همواره از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است (نیومن^۲ و همکاران، ۲۰۱۰؛ ویلدر و گاتمیلر^۳، ۲۰۱۴). بدون رهبری اثربخش، احتمال اینکه سازمانی بتواند به هنگام مواجهه با چالش‌های عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. گاردنر و استف^۴ (۲۰۰۲) رهبری را فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفای وظایف سازمانی و دستیابی به اهداف مطلوب تعریف کرده‌اند. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. بررسی این نظریه‌ها طیف وسیعی از سبک‌های رهبری از سبک‌های آمرانه و استبدادی تا سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا را نشان می‌دهد (مصدق راد، ۱۳۸۱). نوع رفتار رهبری در آموزش پرورش نیز می‌تواند با پیامدهای مثبت و منفی بر روی کارکنان نظیر احساس و عدم احساس عدالت سازمانی در ارتباط باشد. سبک‌های رهبری نادرست با عدالت سازمانی پایین و سبک رهبری صحیح با عدالت سازمانی بالا در ارتباط می‌باشند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین سبک مناسب می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد و ارتقای عدالت سازمانی و به تبع آن کاهش نگرش بدبینانه به سازمان در کارکنان آموزش و پرورش باشد.

-
1. Bakker & Schaufeli
 2. Nauman
 3. Wilder, R, Guthmiller
 4. Gardner & Steph

عدالت سازمانی به تصمیم‌هایی که سازمان‌ها می‌گیرند، رویه‌هایی که برای تصمیم‌گیری به کار می‌روند و رفتار بین فردی که با کارکنان می‌شود، اشاره دارد (کوئزی^۱، ۲۰۰۶). عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین موضوعات محوری در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در سال‌های اخیر به شمار می‌آید (لمبرت^۲، ۲۰۰۳). عدالت سازمانی دارای سه جنبه: ۱- عدالت توزیعی^۳: به این معنی که اغلب کارکنان مایل هستند در پی انجام وظایف خود، نتیجه و پاداش مناسبی را دریافت کنند که استحقاقش را دارند. ۲- عدالت رویه‌ای^۴: یعنی فرآیندی که از طریق آن انجام وظایف و نتیجه و پاداش متناسب با آن معین می‌شود، عادلانه باشد. ۳- عدالت تعاملی^۵: همچنین از طرف مدیران و رئیس‌ان خود، رفتار عادلانه و ارتباطی متقابل همراه با احترام را تجربه کنند (کرلند و اگن^۶، ۱۹۹۹). رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (فالگر و کروپانزانو^۷، ۱۹۹۸). در صورتی که برخورد سازمان با کارمند متناسب با شأن فرد نباشد، می‌تواند به نگرش‌های بدبینانه نسبت به سازمان منجر شود.

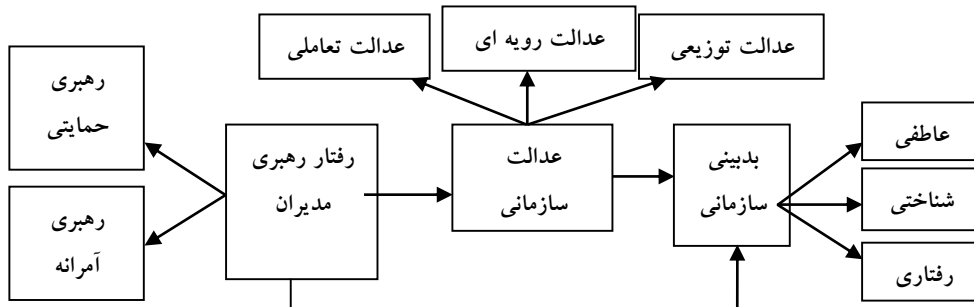
در مجموع، از آنجا که سازمان آموزش و پرورش، مسئولیت تعلیم و تربیت در تمام جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و غیره را بر عهده دارد، بروز بدبینی سازمانی در بین کارکنان این سازمان می‌تواند به پیامدهای منفی منجر شود. اگر کارکنان به سازمان بدبین شوند باعث می‌شود که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش یابد، زیرا به نیات و برنامه‌های سازمان و مدیریت اعتماد و اعتقاد ندارند. در نتیجه این امر، تعهدی به اهداف سازمان نیز نخواهند داشت. بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از

-
1. Coetzee
 2. Lambert
 3. distributive justice
 4. procedural justice
 5. interactional justice
 6. Kurland & Egan
 7. Folger & Cropanzano

خود نشان ندهند بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند. این موضوع منجر به عدم کارآیی و عدم اثربخشی سازمان‌های آموزشی می‌شود. بنابراین شناسایی عواملی که به‌نوعی با بروز یا کاهش بدینی سازمانی در ارتباط هستند، دارای اهمیت ویژه‌ای است و شناخت این عوامل می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های اصولی در جهت کاهش بدینی سازمانی مؤثر باشند. بنابراین در این تحقیق به بررسی نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران با نگرش‌های بدینی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش پرداخته شد و مدل نظری تحقیق به شکل زیر است. در این مدل به بررسی نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل رهبری حمایتی و رهبری آمرانه با بدینی سازمانی در غالب مدل‌های جداگانه بررسی شد به این صورت که این مدل‌ها در این غالب‌ها بررسی شده‌اند:

۱- بررسی نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی، ۲- بررسی نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین مؤلفه رهبری حمایتی و بدینی سازمانی، و ۳- بررسی نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی

در رابطه بین مؤلفه رهبری آمرانه و بدینی سازمانی



الگوی نظری پژوهش: رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر عدالت سازمانی.

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش است.

فرضیه‌های پژوهش از قرار زیر است:

- ۱- بین رفتار رهبری مدیران با بدینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رفتار رهبری مدیران و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین عدالت سازمانی و بدینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی، دارای نقش واسطه‌ای است.

پیشینه پژوهش در ادامه بیان شده است:

بدینی سازمانی. ریشه بدینی از یونان باستان به عنوان یک مکتب فکری و سبک زندگی سرچشمه گرفته است (دین و همکاران، ۱۹۸۸؛ اوزلار و آتالای، ۲۰۱۱؛ کالانگان و اکسو، ۲۰۱۰ و کاراداک و همکاران، ۲۰۱۴). مفهوم بدینی از رشته‌های مختلف علوم اجتماعی از قبیل فلسفه، دین، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و روان‌شناسی به یک موضوع تبدیل شده است (نافی، ۲۰۱۳) و مفاهیم و معانی آن در طی پژوهش‌های مختلف کامل شده است (پولتکان و تایترک، ۲۰۱۴). کامل‌ترین تعریفی که از بدینی سازمانی وجود دارد و صاحب‌نظران بر آن تأکید دارند و بر پایه تئوری‌هایی مانند تئوری نگرش، تئوری انتظار، تئوری اسناد و تئوری تبادل اجتماعی شکل می‌گیرد، به صورت زیر تعریف می‌شود: «نگرش منفی نسبت به سازمان، باور به این که سازمان فاقد صداقت است؛ داشتن احساس منفی نسبت به سازمان گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان» (البرکت، ۲۰۱۰). بدینی نگرشی است که وقایع مرتبط با ناامیدی و افکار بدبینانه در مورد ایده‌های بیان‌نشده را توصیف می‌کند (میت، ۲۰۱۳). و احساسات منفی از قبیل کوچک شمردن، خشم و مزاحمت را فرامی‌خواند (اصلان و ایرن، ۲۰۱۴) و جانسن و اولری کلی^۱ (۲۰۰۳) بدینی سازمانی را نه فقط احساساتی می‌دانند که افراد بدبین از سازمان به دست می‌آورند، بلکه آن را شکل‌گیری تجربیات با نگرش‌هایی از زمینه و چارچوب سازمانی می‌دانند. در نهایت کارترایت و هلمز^۲ (۲۰۰۶) بدینی را شامل سه بعد باورها، احساس و رفتار می‌دانند. باور

1. Johnson & O'Leary-Kelly
2. Cartwright & Holmes

به اینکه سازمان فاقد صداقت است و اینکه اقدامات سازمان نشان نشان‌دهنده نبود اصولی مثل عدالت، صداقت و صمیمیت است (نافی و کایفای، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر، این نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان سه بعد را دربر می‌گیرد: ۱. باور به عدم راستی و وحدت سازمان؛ ۲. اثر منفی بر سازمان و ۳. گرایش به بی‌اعتبار کردن و رفتار منتقدانه نسبت به سازمان که با باورها و اثرات نگرش منفی نسبت به سازمان سازگار است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). بدبینی از طریق احساس و شناخت تجربه می‌شود و قضاوت بی‌طرفانه درباره سازمان نیست، بلکه می‌تواند شامل واکنش‌های عاطفی قوی باشد. همچنین بدبینی گرایش به رفتار منفی و اغلب بدخواهانه است؛ رفتارهایی مثل موردانتقاد قرار دادن سازمان و صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستی سازمان است. عوامل مختلفی را به‌عنوان علل بدبینی ذکر شده است که می‌توان به شخصیت منفی و ستیزه‌جو، شخصیت منفی و بدگمانی به تغییر، بی‌عدالتی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رابطه رئیس-مرئوس، نقض قرارداد روان‌شناختی اشاره کرد (انسر، ۲۰۰۹).

در بسیاری از مطالعات پیشین مشخص شده است که بدبینی سازمانی به کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی (پتریدو و همکاران، ۲۰۱۵؛ تکین و بی دیوک، ۲۰۱۵)؛ رفتار شهروندی سازمانی (منیر، ۲۰۱۴)؛ کیفیت زندگی کاری (یاسین و خالد، ۲۰۱۵)، افزایش خودبستگی کارکنان (بیلدیز و سیلیکای، ۲۰۱۵)؛ به تعهد پائین (بارنز، ۲۰۱۰)؛ به کاهش پارتی‌بازی، عدالت سازمانی و سیاسی کاری در سازمان (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ به کاهش تعارض نقش، کار و خانواده و فرسودگی شغلی (یزدان‌شناس و رشتیانی، ۱۳۹۷)؛ به کاهش اعتماد سازمانی (قنبری و عرفانی زاده، ۱۳۹۶)؛ کاهش رفتارهای مثبت سازمانی (یزدان‌شناس، ۱۳۹۶) و به کاهش رفتارهای کاری (جیمز، ۲۰۰۵) منجر می‌شود. همچنین براون و کریگن^۱ (۲۰۰۸) به تعهد سازمانی پایین، رفتار ضد شهروندی سازمانی و رضایت شغلی پایین اشاره کردند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان بدبین از روحیه پایین‌تری برخوردارند و دارای بهره‌وری پایین‌تر، رضایت شغلی و تعهد سازمان کمتری هستند و

1. Brown & Cregan

احتمال مشارکت آن‌ها در تغییرات سازمانی کمتر است (اینس و تورن^۱، ۲۰۱۱). اما بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی می‌تواند بر جنبه‌های دیگری از زندگی کاری نیز تأثیرگذار باشد. افراد بدبین ممکن است عهد و یا انگیزه خود را به کار از دست بدهند. امکان افزایش غیبت و نارضایتی این افراد وجود دارد (استنلی^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). این دارای پیامدهای مهمی برای برنامه‌ریزی و مدیریت فرآیندهای تغییر در سازمان است و باید مورد توجه مدیران به منظور اتخاذ استراتژی‌های ارتباطی مناسب برای به حداقل رساندن بدبینی در سازمان باشد (ریچرز^۳ و همکاران، ۱۹۹۷). چندین پیامد دیگر بدبینی سازمانی عبارت‌اند از تمایل به ترک خدمت، فرسودگی هیجانی^۴، از خودبیگانگی، و رفتارهای غیراخلاقی. عدالت سازمانی. عدالت و اخلاق از زیباترین و محبوب‌ترین واژگانی است که افراد به آن‌ها علاقه نشان می‌دهند. رعایت عدالت و جوّ اخلاقی مناسب در سازمان از مهم‌ترین عواملی هستند که موجب تحرک، پویایی، رضایت کارکنان گردیده و بی‌توجهی به آن‌ها باعث سکون رفتار در سازمان می‌شود که این سکون به صورت بی‌تفاوتی و بی‌توجهی ظهور می‌کند. پس یکی از متغیرهای رفتاری که تحقیقات بسیاری در حوزه رفتار سازمانی به بررسی و اهمیت آن پرداخته‌اند عدالت سازمانی است و مصادیق آن مواردی مانند بی‌عدالتی در ارتقا شغلی و مالی و عدم تقدیر و نادیده گرفته شدن را در برمی‌گیرد (تولویس و سلپ، ۲۰۱۲). از جمله پیامدهای احساس بی‌عدالتی در آموزش و پرورش نیز می‌تواند بی‌علاقه شدن به تدریس و مطالعه، بی‌توجهی و بی‌تفاوتی به کار و عدم تعهد و سکوت نسبت به بسیاری از کارها باشد (قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ کاهش سرمایه اجتماعی و شایسته‌سالاری در سازمان (خیراندیش و جعفری نیا، ۱۳۹۷)؛ کاهش تعهد سازمانی (کافی و کاروانی، ۱۳۹۷)؛ خوش فر و جندقی میرمحله، ۱۳۹۷)؛ سکوت و بی‌تفاوتی (حسینی بان و همکاران، ۱۳۹۷) می‌شود. عدالت سازمانی دارای سه بعد عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی است. با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز

-
1. Ince & Turan
 2. Stanley
 3. Reichers
 4. emotional exhaustion

از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرایندهایی که این تخصیص را موجب می‌شوند (عدالت رویه‌ای) تغییر کرد (چاراش و اسپکتور^۱، ۲۰۰۱).

عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (رابینز^۲، ۲۰۰۱). در اینجا می‌توان این سؤال را مطرح کرد که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت کند اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. این موضوع با یک مثال روشن می‌شود. فرض کنید دو کارمند با صلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت‌های شغلی وجود دارند اما به یکی از آن‌ها مقداری بیشتر از دیگری پرداخت می‌شود. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پرداخت سازمان عوامل قانونی بسیار زیادی را همچون طول زمان کار، شیف‌کاری و غیره را در بردارد.

عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. این منابع می‌تواند اقتصادی، احساسی و اجتماعی باشند. باین حال اکثر تعاریف ارائه شده درباره عدالت توزیعی بر جنبه‌های اقتصادی یا ابزاری عادلانه بودن نتایج تأکید دارد و اکثر پژوهش‌ها آن را مساوی واکنش افراد نسبت به تخصیص‌های اقتصادی قرار داده‌اند. بنابراین، ادراکات فردی از اینکه نتایج منصفانه هستند یا غیرمنصفانه به مشابه سازوکار عدالت توزیعی عمل می‌کنند. همبستگی قوی بین عدالت توزیعی و رضایت در سازمان‌ها وجود دارد (رچرد^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). در عدالت توزیعی تناسب تقسیم انواع منابع از جمله احترام، پاداش و مزایا و غیره بررسی می‌گردد. مردم عادلانه بودن را بر اساس داده‌ها و ستاده‌ها و همچنین مقایسه نسبت آن‌ها با استانداردهایی که بر مبنای آن دریافتی می‌گیرند، درک می‌کنند.

عدالت تعاملی یا مراوده‌ای؛ یعنی اینکه کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها در تعیین قضاوت‌های منصفانه مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک

1. Charash & Spector
2. Robbins
3. Richard

انصاف مؤثر است و احتمال اینکه رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگرسته شوند را افزایش می‌دهد. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به افراد تحت سرپرستی منتقل می‌شود. این نوع عدالت با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت مرتبط است. به دلیل اینکه عدالت تعاملی با رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری درباره مدیریت یا به عبارت دیگر، سرپرست مرتبط است. بنابراین، زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند، به احتمال زیاد واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و تعهد کمتری در برابر سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین، نگرش‌های منفی وی عمدتاً درباره سرپرست است و قسمت کمی از نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد. به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی همبسته بوده و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (اسکندورا، ۱۹۹۹). رفتار رهبری مدیران. سبک یا رفتار رهبری عبارت است از روش‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. سبک رهبری شخص الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد آن گونه که به چشم دیگران می‌آید (سی و همکاران، ۲۰۰۵). الگوهای رفتاری مناسب در هر سازمان موجب به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شوند و میزان رضایت آنان را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهند و مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و هوش هیجانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (پلتسیدو، ۲۰۱۰؛ نعیمی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (لوب، ۲۰۱۴ در عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۵). در الگوی

هرسی و بلانچارد چهار سبک رهبری شامل فروشی یا قبولاندنی، تفضیعی، دستوری یا آمرانه و مشارکتی یا حمایتی وجود دارد.

سبک فروشی یا مجاب کردن: در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است، یعنی رهبر هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای پیروان تأکید دارد. رهبر باید برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان کند، و برای افزایش کارایی با آنان رابطه مناسبی برقرار سازد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای پیروان توضیح می‌دهد و به آنان فرصت می‌دهد تا آنها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم را رهبر می‌گیرد.

سبک تفویضی: رفتار هدایتی و حمایتی در این سبک هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده آل است. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه‌ریزی، پایش جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل می‌رساند و بعداً اینکه با پیروان در مورد آنچه باید انجام شود، به توافق رسید، می‌پذیرد تا آنان مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راه‌های رسیدن به اهداف را، خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می‌کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آنان انگیزه ایجاد نماید.

سبک رهبری دستوری یا آمرانه: در این سبک رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شوند تا هدف‌ها محقق گردند، به پیروان ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورالعمل‌ها توسط پیروان نظارت دقیق می‌کند. در این سبک رهبری محوریت وظایف نمایان بوده و رهبران دستوری تمایل دارند رفتارهای پیروان خود را به شدت کنترل کنند. رهبران دستوری عموماً از جایگاه سازمانی خود به‌منظور فشار بر پیروان از طریق ترس از عاقبت سرپیچی از دستورات استفاده می‌کنند و رهبری دستوری در مقابل رهبری توانمندساز^۱ قرار می‌گیرد (سیمز^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). سبک رهبری آمرانه یا دستوری یا مستبدانه عمدتاً بر اساس نظرهای مدیر و تصمیمات او مدیریت می‌شود. این سبک از رهبری هرچند ممکن است در رسیدن به اهداف

1. empowering leadership

2. Sims

مشخص و مورد نظر مدیریتی موفق باشد، اما رضایت کمتری را از طرف افراد خود جلب می‌کند (لوسیر و آچوا، ۲۰۱۵).

سبک مشارکتی یا حمایتی: در مقابل رهبری دستوری، رهبری مشارکتی یا حمایتی رابطه-محور بوده و توجه عمیق به پیروان در دستور کار آن قرار دارد. این گونه رهبران به نیازهای پیروان خود حساسیت نشان داده، تنش‌های به وجود آمده در گروه‌های کاری را حل می‌کنند و محیطی دوستانه در فضای کار ایجاد می‌کنند (ونت^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). مطالعات رهبری حمایتی عموماً متفق‌اند که رهبری حمایتی از طریق اثرگذاری بر خودکارآمدی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (بانای و ریزل^۳، ۲۰۰۷). شینس^۴ و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که رهبران حمایتی به رفاه و نیازهای پیروان و ایجاد محیطی مطلوب برای ارتباط میان رهبران و پیروان می‌انديشند. محیط و جو مرتبط با رهبری حمایتی بالأخص توسعه توانمندی را در یک سازمان ترغیب می‌کند. رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و هم‌چنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای برخی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آن‌ها را کنترل نیز می‌کند. همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از پیروان را دارد.

خیراندیش و جعفری نیا (۱۳۹۷) با بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری شایسته‌سالاری نشان دادند که عدالت سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی بر شایسته‌سالاری تأثیر می‌گذارد. کافی و کاروانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی و هویت سازمانی بر تعهد سازمانی به این نتیجه دست یافتند که عدالت و هویت سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. نتیجه تحقیق خوش‌فر و جندقی میرمحله (۱۳۹۷) بیانگر رابطه معنی‌دار عدالت سازمانی و تعهد سازمانی است. حسینی بان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که بین عدالت سازمانی و سکوت و

-
1. Lussier & Achua
 2. Wendt
 3. Banai & Reisel
 4. Schyns

بی تفاوتی سازمانی رابطه وجود دارد. پژوهش رحمان سرشت و جنیدی جعفری (۱۳۹۷) نشان داد که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد شغلی کارکنان مؤثر است. مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان اثر بدینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی دریافتند که بدینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان دارد و سبک رهبری تبدیلی این اثر را تعدیل می کند. رجیبی فرجاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سبک های رهبری بر استقرار مدیریت دانش به این نتیجه دست یافتند که سبک های مختلف رهبری تأثیرات متفاوتی بر استقرار مدیریت دانش دارند. میر کمالی و همکاران (۱۳۹۶) با بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت سازمانی نشان دادند که سبک رهبری با عدالت سازمانی مرتبط بود و هم چنین عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی دارای نقش واسطه ای بود. زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۶) با بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی و تعهد به تغییر با میانجیگری عدالت سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی نشان دادند که سبک رهبری تحولی با عدالت سازمانی مرتبط بود و عدالت سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحولی با میزان تعهد به تغییر دارای نقش واسطه ای بود. منوچهری و همکاران (۱۳۹۶) با بررسی رابطه سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران نشان دادند که سبک رهبری با عدالت سازمانی ادراک شده مرتبط بود. کلوندی (۱۳۹۵) با بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بدینی سازمانی نشان داد که هر چه ادراک عدالت در سازمان بیشتر باشد، بدینی کمتر خواهد بود. بردبار و همکاران (۱۳۹۵) با بررسی رابطه بین سبک رهبری و بدینی سازمانی نشان دادند که بین بدینی سازمانی و سه سبک رهبری شامل رهبری تحوّل آفرین، رهبری عمل گرا و رهبری تحوّل گرا ارتباط معنی داری وجود دارد. خسروی و باینگانی (۱۳۹۵) با بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و بدینی سازمانی نشان دادند که بین رهبری اخلاقی و بدینی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود داشت. کاظمی مقدس و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود نشان دادند که عدالت سازمانی با بدگمانی یا بدینی سازمانی ارتباط منفی معنی داری داشت. محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجیگری

عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی نشان دادند که رهبری اخلاقی با عدالت رویه‌ای و تعاملی مرتبط بود و در رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی دارای نقش میانجی بود. جاود و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت و نقش توانمندسازی روان‌شناختی نشان دادند که رهبری اخلاقی بر روی توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری داشت و رهبری اخلاقی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت. موکاداس و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی عدالت سازمانی و عدم رضایت شغلی کارکنان و نقش تعدیل‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی نشان دادند که عدالت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی همبستگی معناداری داشت و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط بین عدالت سازمانی و عدم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌داد. باگریانیک و کان (۲۰۱۷) با بررسی ارتباط بین رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی نشان دادند که ارتباط معنادار و مثبتی بین ادراک معلمان از رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی وجود داشت. لی و وی (۲۰۱۷) با بررسی اثر تعدیل‌کننده رهبری بر عدالت سازمانی ادراک‌شده و تعهد عاطفی نشان دادند که رهبری و عدالت سازمانی ادراک‌شده ارتباط معناداری با یکدیگر داشتند. گیل و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که رهبری اخلاقی ارتباط معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی داشت. کاراکا (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان داد که عدالت سازمانی عاملی مؤثر بر تعهد سازمانی است. ژیانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که رهبری استبدادی با بدبینی سازمانی مرتبط بود. ترزی و درین^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی نشان دادند که رهبری دموکراتیک به شکل منفی و معناداری توانست بدبینی سازمانی را پیش‌بینی کند. لی و کوون^۳ (۲۰۱۶) با بررسی تأثیر رهبری احساسی بر ناامنی شغلی و بدبینی سازمانی نشان دادند که رهبری احساسی، همبستگی منفی معناداری با بدبینی سازمانی داشت. کورت^۴ (۲۰۱۶) با بررسی نقش واسطه‌گرایی بدبینی روی رهبری قابل اعتماد و ارتباطات شناسایی سازمانی نشان دادند که رهبری قابل

1. Jiang
2. Terzi & Derin
3. Lee & Kwon
4. Kurt

اعتماد ارتباطی منفی با بدبینی داشت. خواجه پور و همکاران (۲۰۱۶) با بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت سازمانی در رابطه رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی نشان داد که رهبری ارتباط معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی داشت و توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند. ژو و همکاران (۲۰۱۶) با بررسی رفتار رهبر اخلاقی و ادراک کارکنان از عدالت: نقش میانجی‌کننده واقعیت سازمانی نشان دادند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر روی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی داشت. وایزو همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی بر روی ۱۱۲۹ معلم مدرسه دولتی دریافتند که سرمایه روان‌شناختی و رضایت شغلی با عوامل سلامت و عدالت سازمانی مرتبط است. لان و چونگ (۲۰۱۵) با بررسی نقش میانجی‌گر توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نگرش‌های کاری نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با عدالت سازمانی ارتباط معناداری داشت و توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و نگرش‌های کاری دارای نقش تعدیل‌گر بود. شاپیرا-لیشچنسکی و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبت معناداری وجود داشت و توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری قابل اعتماد و بدبینی سازمانی و رفتارهای غیبت از کار دارای نقش واسطه‌ای بود. گش و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که مدیران با رعایت عدالت و انصاف موجب افزایش علاقه و التزام شغلی کارکنان خود می‌شوند. کوخانن و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان «آیا عدالت سازمانی، توانمندسازی را پیش‌بینی می‌کند؟» نشان دادند که عدالت سازمانی ارتباط مثبت معناداری با توانمندسازی کارکنان داشت. یی و مین^۱ (۲۰۱۴) با بررسی ارتباط رهبری خدمتگزار با بدبینی سازمانی و توانمندسازی معلمان نشان دادند که رهبری خدمتگزار به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه‌ای منفی با بدبینی سازمانی داشت. پولتکان و تیتراک^۲ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای نشان دادند که

1. Ye & Min

2. Polatcan & Titrek

رفتارهای رهبری مدیران ارتباط منفی معناداری با بدبینی کارکنان داشت. زانگ و بارتول (۲۰۱۰) نشان دادند که رهبری اخلاقی با توانمندسازی ارتباط معناداری داشت.

روش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین نقش واسطه‌گر عدالت سازمانی در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی بود. بنابراین، مطالعه ما از نوع مطالعه توصیفی از نوع همبستگی با تأکید بر الگوی معادلات ساختاری بود. در این پژوهش جامعه آماری شامل همه کارکنان ستادی زن و مرد اداره آموزش و پرورش شهر بن در استان چهارمحال بختیاری به تعداد ۵۰۲ نفر (۲۸۲ نفر زن و ۲۲۰ نفر مرد) بود. از آنجاکه جهت انجام الگوی معادلات ساختاری حجم نمونه بالا مورد نیاز است و اینکه نمونه‌های ۳۰۰ یا بیشتر برای این روش مناسب هستند، در این پژوهش نمونه‌ای به حجم ۳۰۰ نفر (۱۴۰ زن و ۱۶۰ مرد) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به‌طور خلاصه در جدول ۱ به تصویر کشیده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۱۶۰	۵۳/۳
زن	۱۴۰	۴۶/۷
وضعیت تأهل	تعداد	درصد
متاهل	۲۶۱	۰/۷۸
مطلقه	۲	۰/۷
تحصیلات	تعداد	درصد
دیپلم	۱	۰/۳
فوق دیپلم	۲۶	۸/۷
لیسانس	۱۸۶	۰/۶۲
کارشناسی ارشد و بالاتر	۸۷	۰/۲۹
سابقه خدمت	تعداد	درصد
۱ تا ۵ سال	۴۱	۱۳/۷
۶ تا ۱۰ سال	۷۸	۰/۲۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۸۸	۲۹/۳

درصد	تعداد	
۲۶/۶	۸۰	۱۶ تا ۲۰ سال
۳/۷	۱۱	۲۱ تا ۲۵ سال
۰/۷	۲	۲۶ سال و بالاتر

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. از روش کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری پژوهش و از روش میدانی برای گردآوری داده‌های اولیه استفاده شده است. ابزار روش میدانی نیز سه پرسش‌نامه استاندارد بود. نمره‌گذاری پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف لیکرت درجه بندی شده بودند. سپس پرسش‌نامه‌ها بین افراد نمونه آماری توزیع شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها با نظرات اساتید صاحب‌نظر و روایی سازه آن با تحلیل عاملی تأییدی، مورد تأیید واقع شد؛ نتایج این آزمون در جدول ۲ آمده است.

در این پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد زیر استفاده شد:

پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی: پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی بر پایه الگوی دین و همکاران (۱۹۹۸) تدوین شده است. این پرسش‌نامه شامل ۱۳ گویه است که آزمودنی‌ها پاسخ‌های خود را برای هریک از گویه‌ها، بر اساس مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱ مشخص می‌کنند. این پرسش‌نامه دارای ۳ مؤلفه بعد عاطفی بدبینی سازمانی، بعد شناختی بدبینی سازمانی و بعد رفتاری بدبینی سازمانی است. دین و همکاران (۱۹۹۸) پایایی پرسش‌نامه را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش کردند. در ایران، قنبری و عرفان زاده (۱۳۹۶) نشان دادند که این پرسش‌نامه ساختاری ۳ عاملی داشت و این پژوهشگران پایایی این پرسش‌نامه را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند.

پرسش‌نامه توصیف رفتار رهبری (LBDQ)^۱: این پرسش‌نامه را اولین بار همفیل و کونز^۲ (۱۹۵۷) تهیه کردند و دارای سبک رهبری حمایتی و آمرانه مدیران است. در ایران غنی و

1. Leadership Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ)
2. Hemphill & Coons

شکرکن (۱۳۷۳) آن را به فارسی ترجمه کردند و آماده استفاده گردید. این پرسش‌نامه شامل ۳۰ گویه ۵ درجه‌ای است. غنی و شکرکن (۱۳۷۳) پایایی این پرسش‌نامه را ۰/۸۵ گزارش کردند. رضایی و ساعتچی (۱۳۸۷) نیز آلفای کرونباخ بعد حمایتی و بعد آمرانه را به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۷۹ گزارش کردند.

پرسشنامه عدالت سازمانی (OJQ): پرسش‌نامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) سه مؤلفه عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی را ارزیابی می‌کند. این ابزار بر اساس مقیاس درجه‌بندی پنج‌درجه‌ای طیف لیکرت (از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق) تنظیم شده است. در پژوهش نعامی و شکرکن (۱۳۸۵) ضرایب پایایی به دست آمده برای این پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ برای عدالت سازمانی کلی ۰/۸۵ به دست آمده است.

با وجود اینکه پرسش‌نامه‌های استاندارد بالا مورد تأیید بودند جهت تأیید دوباره آن‌ها، از روش آلفای کرونباخ برای تأیید پایایی استفاده شد. برای بررسی ساختار عاملی این پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شد. به منظور بررسی میزان برازش الگوهای مورد مطالعه، شاخص مجذور خی (χ^2)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ^۱، شاخص هنجار شده برازندگی (NFI) ^۲، شاخص برازندگی نسبی (RFI) ^۳، شاخص نیکویی برازش (GFI) ^۴ ریشه استاندارد باقیمانده مجذور میانگین ^۵ (SRMSR)، و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) ^۶ مورد بررسی قرار گرفتند. شاخص‌های CFI، NFI، RFI و GFI هر چه به یک نزدیک‌تر باشند، بیانگر برازش مطلوب الگو می‌باشند. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص خی-دو بهنجار است که از تقسیم ساده خی-دو بر درجه آزادی (χ^2/df) الگو محاسبه می‌شود چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵

-
1. Comparative Fit Index (CFI)
 2. Normed Fit Index (NFI)
 3. Relative Fit Index (RFI)
 4. Goodness of Fit Index (GFI)
 5. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)
 6. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

باشد مطلوب است (کلاین^۱، ۲۰۱۵). هو و بنتلر^۲ (۱۹۹۹) استفاده از دو شاخص SRMSR و RMSEA را نیز توصیه نموده‌اند. به اعتقاد شرمیله-انجل^۳ و همکاران (۲۰۰۳) مقادیر SRMSR بین صفر تا ۰/۰۵ بیانگر برازش خوب و بین ۰/۰۵ تا ۰/۱۰ بیانگر برازش قابل قبول الگو است. همچنین مقادیر RMSEA بین صفر تا ۰/۰۵ بیانگر برازش خوب و بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ بیانگر برازش قابل قبول است (شرمیله-انجل و همکاران، ۲۰۰۳). شاخص‌های برازش بررسی الگوهای ساختار عاملی این پرسش‌نامه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش الگو بررسی ساختار عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده

RMSEA	SRMSR	GFI	RFI	NFI	CFI	(χ^2/df)	درجه آزادی	مقدور	پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی
۰/۰۵۷	۰/۰۳۳	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۱/۹۷	۵۷	۱۱۲/۴۴	پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی
۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۶	۲/۸۳	۳۵۳	۱۰۰۰/۶۲	پرسش‌نامه رفتار رهبری مدیران
۰/۰۷۷	۰/۰۵۳	۰/۸۷	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۷	۲/۷۹	۱۵۵	۴۳۲/۳۹	پرسش‌نامه عدالت سازمانی

نتایج جدول ۲ نشان دادند که الگوی بررسی ساختار عاملی پرسش‌نامه استاندارد بدبینی سازمانی با توجه به شاخص‌های $CFI=0/99$ ، $NFI=0/98$ ، $GFI=0/99$ ، $RFI=0/97$ ، $\chi^2/df=1/97$ و $SRMSR=0/033$ و $RMSEA=0/057$ قابل قبول بود. همچنین، نتایج نشان دادند که شاخص‌های برازش الگوی ساختار عاملی پرسش‌نامه رفتار رهبری مدیران با توجه به شاخص‌های $CFI=0/96$ ، $NFI=0/94$ ، $GFI=0/82$ ، $RFI=0/93$ ، $\chi^2/df=2/83$ و $SRMSR=0/078$ و $RMSEA=0/078$ قابل قبول بود. به علاوه، نتایج نشان دادند که شاخص‌های برازش الگوی ساختار عاملی پرسش‌نامه عدالت سازمانی با توجه به

1. Klin
2. Hu & Bentler
3. Schermelleh-Engel

شاخص‌های $\chi^2/df = 2/79$ ، $RFI = 0/95$ ، $GFI = 0/87$ ، $NFI = 0/96$ ، $CFI = 0/97$ و $SRMSR = 0/053$ و $RMSEA = 0/077$ قابل قبول بود.

نتایج تحلیل نشان داد که ساختار دو عاملی پرسش‌نامه رفتار رهبری مدیران یعنی رهبری حمایتی و آمرانه تأیید شد و همه بارهای عاملی پرسش‌های پرسش‌نامه بالاتر از مقدار قابل قبول (0/30) بودند. مقادیر بارهای عاملی بین 0/35 تا 0/87 بودند. هم‌چنین، مقادیر t همه پرسش‌ها معنادار، بودند یعنی بالاتر از مقدار مورد قبول (1/96) بودند. آلفای کرونباخ این دو عامل به ترتیب 0/90 و 0/80 به دست آمدند که قابل قبول بودند. هم‌چنین، نتایج نشان داد که ساختار سه عاملی پرسش‌نامه عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تأیید شد و همه بارهای عاملی پرسش‌های این پرسش‌نامه بالاتر از مقدار قابل قبول (0/30) بودند. بارهای عاملی بین 0/39 تا 0/83 بود. مقادیر t همه پرسش‌ها معنادار بودند (1/96 > t). هم‌چنین، آلفای کرونباخ این ابعاد عدالت سازمانی به ترتیب 0/75، 0/87، و 0/93 به دست آمد که قابل قبول بودند. به علاوه، ساختار سه عاملی پرسش‌نامه استاندارد بدینی سازمانی شامل بعد عاطفی، شناختی و رفتاری تأیید شد و همه بارهای عاملی پرسش‌های این پرسش‌نامه بالاتر از مقدار قابل قبول (0/30) بودند و مقادیر بارهای عاملی بین 0/36 تا 0/95 بود. هم‌چنین مقادیر t همه سؤالات معنادار بودند (1/96 > t). آلفای کرونباخ این ابعاد به ترتیب 0/94، 0/90، و 0/68 به دست آمدند که قابل قبول بودند.

در این پژوهش از روش‌های توصیفی نظیر میانگین و انحراف استاندارد و روش‌های استنباطی نظیر همبستگی پیرسون با کاربرد نرم‌افزار SPSS-22، استفاده شد. برای بررسی رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر عدالت سازمانی، از روش الگوی معادلات ساختاری با به کارگیری نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شد.

یافته‌ها

برای اطلاع از داده‌های توصیفی، نتایج آماری مستخرج از پرسش‌نامه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. در این جدول، آماره‌های توصیفی از قبیل میانگین و انحراف معیار نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
رفتار رهبری	۱۶۷/۲۹	۲۵/۹۵
بدبینی سازمانی	۴۳/۱۵	۱۰/۵۹
عدالت سازمانی	۵۵/۲۳	۱۳/۶۱

یافته‌های حاصل از آزمون کلموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای نشان داد در تمامی متغیرها سطح معنی‌داری بیش از ۰/۰۵ است که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود، بنابراین داده‌ها توزیع بهنجار دارند.

جدول ۴. بررسی بهنجاری بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	آماره Z کلموگروف - اسمیرنوف	مقدار احتمال K-S
رفتار رهبری	۱/۹۱	۰/۱۱
بدبینی سازمانی	۱/۰۸	۰/۱۹
عدالت سازمانی	۰/۹۱	۰/۳۷

با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی ماتریس همبستگی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رفتار رهبری اخلاقی	توانمندسازی روان‌شناختی	عدالت سازمانی
-		
* ۰/۵۲	-	
* ۰/۵۱	* ۰/۶۲	-

* p<0.01.

از آنجا که ضرایب همبستگی متغیرها معنادارند، امکان استفاده از روش الگوی معادلات ساختاری فراهم شد. در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص کردن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) بر یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معناداری این تأثیرات از الگوی معناداری و برای ارزیابی برازش الگو از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. به‌طور کلی، برای ارزیابی برازش الگو چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی الگو از شاخص‌های خبی دو، نسبت خبی دو به درجه آزادی، شاخص نرم شده برازندگی، شاخص برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی، شاخص برازندگی تعدیل‌یافته و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب استفاده شد که نتایج در جدول ۶ آورده شده است.

فرضیه‌های پژوهش در ادامه بررسی شده است:

فرضیه اول: بین رفتار رهبری مدیران با بدینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رفتار رهبری مدیران و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین عدالت سازمانی و بدینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه‌ها از روش همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۶ ارائه

شده است.

جدول ۶. بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش

بدینی سازمانی	عدالت سازمانی		
۰/۵۱*	۰/۵۳*	رفتار رهبری مدیران	رفتار رهبری
۰/۵۲*	۰/۵۴*	رهبری حمایتی	مدیران و
۰/۴۴*	۰/۴۶*	رهبری آمرانه	مؤلفه‌های آن
۰/۶۲*	-	عدالت سازمانی	
۰/۵۹*	-	عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی
۰/۴۳*	-	عدالت توزیعی	و مؤلفه‌های آن
۰/۵۳*	-	عدالت تعاملی	

* $p < 0.01$.

جدول ۶ نشان می‌دهد که رفتار رهبری مدیران ($r=-0/51$) و مؤلفه‌های آن شامل رهبری حمایتی ($r=-0/52$) و آمرانه ($r=-0/44$)، ارتباط منفی معنی‌داری با بدبینی سازمانی، داشتند ($p<0/01$). بنابراین، فرضیه اول به‌طور کامل مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین، نتایج نشان دادند که رفتار رهبری مدیران ($r=0/53$) و دو مؤلفه آن شامل رهبری حمایتی ($r=0/54$) و آمرانه ($r=0/46$) ارتباط مثبت معنی‌داری با عدالت سازمانی داشتند ($p<0/01$). با توجه به این نتایج، فرضیه دوم به‌طور کامل مورد تأیید قرار گرفت. به‌علاوه، نتایج این بررسی نشان دادند که عدالت سازمانی ($r=-0/62$) و مؤلفه‌های آن شامل عدالت رویه‌ای ($r=-0/59$)، عدالت توزیعی ($r=-0/43$)، و عدالت تعاملی ($r=-0/53$) همبستگی‌های منفی معنی‌داری با بدبینی سازمانی داشتند ($p<0/01$). بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست آمده فرضیه سوم به‌طور کامل مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه چهارم: عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی، دارای نقش واسطه‌ای می‌باشند.

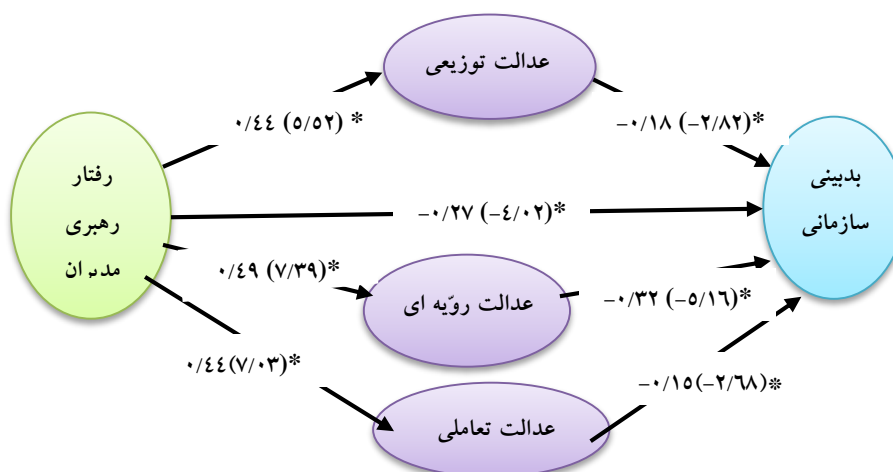
برای بررسی فرضیه ۴، نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در ارتباط رفتار رهبری مدیران و مؤلفه‌های آن با بدبینی سازمانی را در چندین الگو بر اساس الگوی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار دادیم. در شکل‌های ارائه شده، خطوط به‌صورت نقطه‌چین نشان از غیر معنادار بودن و خطوط ممتد معناداری را نشان می‌دهند. اعداد داخل پرانتز مقدار t و اعداد بیرون از پرانتز مقدار بار عاملی را نشان می‌دهند. هم‌چنین، مقدار t در مسیرهای هر یک از الگوهای بررسی شده در صورتی که بالاتر از $1/96$ باشند، معنادار هستند. به‌منظور بررسی میزان برازش الگوهای مورد مطالعه، شاخص‌هایی که در بالا مورد بحث قرار گرفتند، مورد بررسی قرار گرفت. هم‌چنین، میزان قابل قبول این شاخص‌ها در بالا نیز مورد بحث قرار گرفت.

جدول ۷ و شکل ۲ نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری و بدبینی سازمانی را نشان می‌دهد

جدول ۷. شاخص‌های برازش الگوی نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی

RMSEA	SRMSR	GFI	RFI	NFI	CFI	(χ^2/df)	درجه آزادی	مجدور خی	الگو
۰/۰۸۴	۰/۰۹۵	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۵	۳/۰۹	۵۳۷	۱۶۵۷/۴۳	

همان‌طور که جدول ۷ نشان می‌دهد، برازش الگوی بررسی ارتباط رفتار رهبری مدیران با بدبینی سازمانی با نقش میانجی مؤلفه‌های عدالت سازمانی با توجه به شاخص‌های $CFI=0/95$ ، $NFI=0/93$ ، $GFI=0/86$ ، $RFI=0/92$ ، $\chi^2/df=3/09$ ، $SRMSR=0/095$ و $RMSEA=0/084$ قابل قبول بود.



* $p < 0/05$

شکل ۲. بررسی نقش واسطه‌ای مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی

شکل بالا نشان می‌دهد که رفتار رهبری مدیران توانست به شکل معنادار و مثبتی مؤلفه‌های عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی ($B=0/44$ ، $t=5/52$ ، $p < 0/05$)، عدالت رویه‌ای ($B=0/49$ ، $t=7/39$ ، $p < 0/05$) و عدالت تعاملی ($B=0/44$ ، $t=7/03$ ، $p < 0/05$) را پیش‌بینی کند. هم‌چنین، مؤلفه‌های عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی ($B=-2/82$ ، $t=-0/18$ ، $p < 0/05$)، عدالت رویه‌ای ($B=-0/32$ ، $t=-5/16$ ، $p < 0/05$) و عدالت تعاملی

($B=-0/15$ ، $t=-2/68$ ، $p<0/05$) توانستند بدبینی سازمانی را به شکل منفی و معنی‌داری پیش‌بینی کنند. مؤلفه رفتار رهبری مدیران به‌طور منفی و معنی‌داری تأثیر مستقیمی بر بدبینی سازمانی داشت ($B=-0/27$ ، $t=-4/02$ ، $p<0/05$). بنابراین، مؤلفه‌های عدالت سازمانی در رابطه بین رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند. با توجه به الگوهای بررسی شده و نتایج به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم به‌جز در مورد نقش تعدیل‌گر عدالت تعاملی در ارتباط بین رهبری آمرانه و بدبینی سازمانی، مورد تأیید قرار گرفت به‌عبارت‌دیگر، هر سه مؤلفه عدالت سازمانی در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و مؤلفه آن شامل رهبری حمایتی با بدبینی سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند و مؤلفه‌های عدالت سازمانی به‌غیراز عدالت تعاملی در ارتباط بین رهبری آمرانه و بدبینی سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در میان کارکنان ستادی اداره آموزش و پرورش بود. نتایج نشان دادند که رفتار رهبری مدیران و مؤلفه‌های آن شامل رهبری حمایتی و رهبری آمرانه ارتباط منفی معنی‌داری با بدبینی سازمانی داشتند. در زمینه این نتیجه، پژوهشی که مستقیم به بررسی ارتباط سبک‌های حمایتی و آمرانه با بدبینی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش پرداخته باشد، وجود نداشت. اما این نتایج با نتایج مطالعات قبلی که ارتباط بین سبک رهبری مناسب با بدبینی پایین و سبک رهبری نامناسب با بدبینی بالا را نشان دادند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۵؛ خسروی و باینگانی، ۱۳۹۵؛ حمیدی، ۱۳۹۳؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ تریزی و درین، ۲۰۱۶؛ کورت، ۲۰۱۶؛ یی و مین، ۲۰۱۴؛ پلاتکان و تیتراک، ۲۰۱۴) همخوان بود. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که بدبینی نگرشی است که در آن منافع فردی به‌عنوان پیش‌زمینه شک و تردید، منفی‌گرایی و نگاه بدبینانه به حقایق، توصیف شده است. بدبینی سازمانی به معنای احساس منفی کارکنان نسبت به سازمان است (پناوا و سهیک، ۲۰۱۴). در

بدینی فرد تصور می‌کند که صداقت، عدالت و خلوص نیت به خاطر منافع شخصی قربانی می‌شود. براون و کرگان (۲۰۰۸) نشان دادند که سبک‌های رهبری مناسب نظیر اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی (به اشتراک‌گذاری اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری) به‌خصوص در محیط‌های کاری که کارکنان از فرصت‌ها برای مشارکت استقبال می‌کنند، بدینی را کاهش خواهد داد. بنابراین، رهبرانی که سبک‌های مناسب رهبری را در اداره‌ها و سازمان‌ها دارند موجب به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان شده و میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خویش، تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند و نتیجتاً این پیامدهای مثبت نیز می‌تواند به ادراک عدالت سازمانی از سوی کارکنان منجر شود. با توجه به اینکه انتظار می‌رود سبک دستوری ارتباط مثبتی با بدینی سازمانی داشته باشد و یا به عبارت دیگر سبک رهبری به شکل آمرانه یا دستوری با افزایش بدینی سازمانی مرتبط باشد، ولی یک نتیجه جالب فرضیه اول این پژوهش این بود که رهبری آمرانه یا دستوری ارتباط معکوسی با بدینی سازمانی داشت. یک تبیین احتمالی برای این نتیجه این است که در صورتی که رهبری مدیر از نوع آمرانه باشد ولی کارکنان احساس کنند که مزایا، فضای سازمان، احترام، و عدالت سازمانی در حد مطلوبی هست این ممکن است که رهبری آمرانه در ارتباط معکوس با بدینی سازمانی باشد. به عبارت دیگر، این ممکن است که علیرغم وجود چنین سبک رهبری نامتعارفی، کارکنان از نیازهای مادی و مزایای مناسب برخوردار باشند و در نتیجه بدینی سازمانی در آنان پایین باشد. از سوی دیگر، یک تبیین احتمالی دیگر برای این نتیجه ممکن است این باشد که شرکت‌کنندگان در پژوهش در پاسخگویی به گویه‌های این بعد رهبری سوگیری داشته‌اند یا با بی‌توجهی و حواس‌پرتی به گویه‌ها پاسخ داده‌اند. در واقع، این نتیجه متضمن پژوهش‌های بیشتری است.

نتایج این مطالعه هم‌چنین نشان دادند که رفتار رهبری مدیران و دو مؤلفه آن شامل رهبری حمایتی و آمرانه ارتباط‌های مثبت معنی‌داری با عدالت سازمانی داشتند. در زمینه ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و دو سبک آن با عدالت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش، پژوهشی که مستقیماً به این موضوع پرداخته باشد وجود نداشت. اما این نتیجه پژوهش با پژوهش‌های قبلی که ارتباط بین سبک‌های رهبری مختلف با عدالت سازمانی را نشان داده‌اند

(میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۶؛ زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۶؛ منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴؛ وو^۱ و همکاران، ۲۰۰۷) همخوان بود. ادراک یک مدیر حمایتی از سوی کارکنان، به سطوح بالای خشنودی شغلی، توانایی تولید، تعهد سازمانی و هم‌چنین به محدودیت‌های جابه‌جایی و تغییر کمتر، تعارض کمتر کار-خانواده و افسردگی، می‌انجامد که در سطح کلان موجب اثربخشی سازمانی می‌شود (مانسل^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت حمایتی عبارت است از توانایی همراه کردن دیگران در نیل به هدف و ایجاد انگیزه در این راستا با توجه به ابعاد حمایت، ایجاد امکانات برای برقراری ارتباط متقابل، تأکید بر هدف و تسهیل کار (هاوز^۳، ۱۹۸۱) رهبران با سبک رهبری حمایتی نقش بسزایی در روحیه، انگیزه و احساس خودکارآمدی کارکنان دارند و به تبع آن کارکنان از کار خود رضایت بیشتری احساس می‌کنند و تمایل بیشتری در ماندن در سازمان و تداوم شغل خود از خود نشان می‌دهند (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲). می‌توان چنین استنباط کرد که وجود چنین ویژگی‌هایی رهبری حمایتی در نهاد آموزش و پرورش منجر به چنین پیامدهای مثبتی خواهد شد و این پیامدهای مثبت ناشی شده از رهبری حمایتی می‌تواند به ادراک عدالت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش منجر شوند. در نتیجه می‌توان گفت که سبک رهبری حمایتی و ادراک عدالت سازمانی دو متغیر همبسته می‌باشند.

در این پژوهش رهبری دستوری ارتباط مثبتی با عدالت سازمانی داشت. به عبارت دیگر، هر چه رهبری دستوری بیشتر باشد ادراک عدالت سازمانی بیشتر خواهد بود. چنین ارتباطی مورد انتظار نیست. این نتیجه با پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۹۴) که در مطالعه‌ای نشان دادند رابطه منفی و معناداری بین سبک رهبری دستوری و عدالت سازمانی و ابعاد آن مشاهده شد، ناهمخوان است. مدیریت مبتنی بر سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند (نوری و همکاران، ۲۰۰۶)، این مدیران بیشتر پایبند قوانین و اصول کار هستند، خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان را تعیین می‌کنند، کمتر

1. Wu
2. Mansell
3. House

کارکنان را در وضعی قرار می‌دهند که به صورت داوطلبانه و فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل کنند. در تبیین احتمالی این نتیجه می‌توان گفت که این احتمال وجود دارد که کارکنان احساس می‌کنند اگرچه رهبر یا مدیر دستوردهنده، تعیین کننده و پایبند به قوانین است (سبک دستوری)، اما مزایا و پاداش‌ها به صورت منصفانه است (عدالت توزیعی) و تناسب پاداش با وظیفه محوله (عدالت رویه‌ای) مناسب است و در نتیجه با وجود چنین سبک رهبری به خاطر منصفانه بودن عملکردها در سازمان احساس عدالت سازمانی کنند. با این وجود، پژوهش‌های بیشتری در این زمینه مورد نیاز است. از سوی دیگر یک دلیل احتمالی دیگر برای به دست آمدن چنین نتیجه‌ای این است که این احتمال وجود دارد که پاسخ‌دهندگان به گویه‌های این بعد سبک رهبری با حواس پرتی و بی‌توجهی پاسخ داده‌اند یا در پاسخگویی سوگیری داشته‌اند.

نتایج این پژوهش هم‌چنین نشان دادند که عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، و عدالت تعاملی همبستگی‌های منفی داری با بدبینی سازمانی داشتند. این یافته با نتایج پژوهش‌های میرزایی (۱۳۹۶)، کلوندی (۱۳۹۵)، و کاظمی مقدّس و همکاران (۱۳۹۴) که نشان دادند عدالت سازمانی به طور منفی با بدبینی سازمانی در کارکنان دانشگاه مرتبط بود، همخوان بود. از آنجایی که در سازمان، ادراک عدالت از عوامل مهم انگیزه برای کار کارکنان است، بنابراین این منطقی است که کارکنانی که ادراک سازمانی بالایی داشته باشند، بدبینی سازمانی در آنان شکل نگیرد و بالعکس. بنابراین، می‌توان گفت مدیران باید ترتیبی اتخاذ کنند که کارکنان قادر به درک عدالت باشند و نظر خود را در مورد رفتار عادلانه یا ناعادلانه سازمان آزادانه ابراز کنند. ایجاد زمینه‌های بحث آزاد و گفتگوهای آشکار برای کارکنان، می‌تواند آنان را در این امر یاری رساند. از طرف دیگر، گاهی سوء ادراکات منطقی کارکنان موجب احساس بی‌عدالتی و به دنبال آن بدبینی سازمانی می‌شود. وظیفه مدیران و کلیه اعضای سازمان آن است که این سوء ادراکات را تشخیص دهند، دلایل آن‌ها را شناسایی کنند، میزان تطابق آن‌ها با سازمان خود را بررسی کنند و سعی در اصلاح آن‌ها داشته باشند. پس لازم است سازمان‌ها با آگاهی از

سوءبرداشت کارکنان، به دنبال توجه آنان نسبت به این سوء ادراکات پنهانی باشند تا از گسترش بی‌عدالتی یا احساس بی‌عدالتی در سازمان جلوگیری شود.

از دیگر نتایج این پژوهش این بود که هر سه مؤلفه عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای، و تعاملی در ارتباط بین رفتار رهبری مدیران و مؤلفه آن شامل رهبری حمایتی با بدینی سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند و مؤلفه‌های عدالت سازمانی به‌غیر از عدالت تعاملی در ارتباط بین رهبری آمرانه و بدینی سازمانی دارای نقش تعدیل‌گر بودند. تاکنون شاید کمتر پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری حمایتی و آمرانه با بدینی سازمانی پرداخته است. اما نتایج این بررسی در مطالعه ما با یافته‌های مطالعات مختلف که نشان دادند عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۶)، در رابطه بین سبک رهبری تحوّل‌ی با میزان تعهد به تغییر (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۶)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی (محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴)، و ارتباط بین رهبری تحوّل‌گرا و بدینی نسبت به تغییر سازمانی (وو و همکاران، ۲۰۰۷) دارای نقش واسطه‌ای بود، همخوان است. به‌عبارت‌دیگر این پژوهش نشان داد که رفتار رهبری مناسب از نظر رهبری حمایتی و رهبری آمرانه یا دستوری از طریق بالا بودن عدالت سازمانی می‌تواند تأثیر غیرمستقیمی بر بدینی سازمانی و کاهش آن در کارکنان آموزش و پرورش داشته باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبری نامناسب می‌تواند به بدینی سازمانی منجر شود. بدینی سازمانی کارکنان می‌تواند به تعهد سازمانی پایین، ترک خدمت (بارنز، ۲۰۱۰)، رفتارهای کاری مخرب (جیمز، ۲۰۰۵)، افت تلاش کاری، عملکرد شغلی ضعیف، درگیر شدن در رفتارهای کار معکوس، حمایت‌های کمتر از تغییر سازمانی، و کاهش رفتار سازمانی و شهروندی (رابین^۱ و همکاران، ۲۰۰۹) منجر شود. رهبران سازمانی که از سبک‌های مناسبی استفاده می‌کنند می‌توانند در پیروان نفوذ نموده، پیروی آنان را موجب شوند (حسینی و شهودی، ۱۳۹۲) و متعاقباً به ادراک عدالت سازمانی منجر شوند (ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). سبک‌های رهبری نادرست با عدالت

سازمانی پایین و سبک رهبری صحیح با عدالت سازمانی بالا در ارتباط می‌باشند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۴) و تصمیمات نادرست رهبر می‌تواند احساس بی‌عدالتی از نتایج را در سازمان ایجاد نماید (شیخی نژاد، ۱۳۸۶). از سوی دیگر، عدم احساس عدالت سازمانی در کارکنان می‌تواند در آنان دید بدبینانه‌ای نسبت به سازمان و اصلاح نقایص را به دنبال داشته باشد و بالعکس.

ایجاد و تقویت رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان از جمله ویژگی‌های کلیدی یک سازمان موفق و مترقی است. احساس رعایت عدالت در رفتارهای مدیریت با کارکنان نظیر توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب‌ها برای کارمندان حائز اهمیت است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷). ادراک کارکنان نسبت به وجود عدالت در سازمان عامل مهمی در چگونگی قضاوت آنان درباره سازمانشان است. وجود عدالت سازمانی موجب افزایش عملکرد شغلی کارکنان و در نهایت افزایش عملکرد سازمان خواهد شد. هم‌چنین، نبود عدالت سازمانی ممکن است به ایجاد بدبینی سازمانی منجر گردد. از طرف دیگر، رفتارهای عادلانه مدیران یا رهبران با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (فولگر و کروپانزونو، ۱۹۹۸). نتایج مؤید این هستند که سبک رهبری مناسب موجب افزایش عدالت سازمانی ادراک شده (نجیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵) به‌ویژه افزایش عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در میان کارمندان می‌شود (محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴) و ادراک عدالت سازمانی به‌طور منفی با بدبینی سازمانی مرتبط است (میرزایی، ۱۳۹۶، کلوندی، ۱۳۹۵). بنابراین سبک رهبری مناسب می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد و ارتقای عدالت سازمانی و به تبع آن نگرش خوش‌بینانه به سازمان در کارکنان ستادی اداره آموزش و پرورش باشد.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش این بود که عدالت تعاملی در ارتباط بین رهبری آمرانه و بدبینی سازمانی دارای نقش واسطه‌ای نبود. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که از آنجایی که سبک رهبری آمرانه بر دستور و امر کردن متکی است، ممکن است مدیری با چنین سبک رهبری نتواند با پیروان خود تعامل مناسب و ارتباط دوستانه برقرار کند و در نتیجه

پیروان و کارکنان در زمینه عدالت تعاملی احساس نارضایتی کنند. عدالت تعاملی مؤلفه‌ای از عدالت سازمانی است که در آن پیروان از طرف مدیران و رئیسان خود، رفتار عادلانه و ارتباطی متقابل همراه با احترام را تجربه کنند (کولند و اگن، ۱۹۹۹). بنابراین، رهبری آمرانه ممکن است نتواند به ایجاد عدالت تعاملی و پیشگیری و یا کاهش بدبینی سازمانی کارکنان یاری کند. اما رهبری آمرانه در این پژوهش از طریق دو مؤلفه عدالت سازمانی یعنی عدالت توزیعی و رویه‌ای تأثیر غیرمستقیمی بر بدبینی سازمانی داشت. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که اگرچه در این سبک رهبری، فرمان‌ها و خواسته‌های مدیر بر اساس امری و دستوری است ولی این احتمال ممکن است که کارکنان علیرغم وجود چنین سبک رهبری آمرانه‌ای در مدیرشان که به آنان به‌جای برقراری روابط دوستانه و احترام متقابل امرونهی می‌کند، اما نتیجه و پاداش آنان و هم‌چنین رویکرد سنجیدن وظایف و نتیجه درخور آن عادلانه است. به‌عبارت‌دیگر اغلب کارکنان علیرغم وجود چنین سبک رهبری مستبد و امرونهی‌کننده، احساس می‌کنند که در پی انجام وظایف خود، نتیجه و پاداش مناسبی دریافت می‌کنند (عدالت توزیعی) و فرآیندی که از طریق آن انجام وظایف و نتیجه و پاداش متناسب با آن معین می‌شود، عادلانه است (عدالت رویه‌ای) و در نتیجه بدبینی سازمانی در آنان نیز پایین خواهد بود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود، از جمله این‌که: این پژوهش مطالعه‌ای مقطعی است که در تعمیم نتایج باید جانب احتیاط را رعایت کرد. این پژوهش فقط در شهرستان بن استان چهارمحال بختیاری انجام شده است و ممکن است تفاوت فرهنگی اقتصادی، اجتماعی یا منطقه‌ای/ناحیه‌ای مرتبط با محل کار از لحاظ مزایا و حقوق در این زمینه وجود داشته باشد. بنابراین، در تعمیم این نتایج باید جانب احتیاط را رعایت کرد. این پژوهش فقط بر روی کارکنان آموزش و پرورش انجام شده است و نتایج قابل تعمیم به دیگر کارکنان ادارات دولتی و غیردولتی نیست. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های خود گزارش دهی استفاده شده است. یکی از معایب استفاده از پرسشنامه‌های خود گزارش دهی این است که شرکت‌کنندگان ممکن است در پاسخ به سؤالات پرسشنامه‌ها سوگیری پاسخ داشته باشند.

منابع

- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۸۲). عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام. قم: انتشارات موسسه بوستان کتاب.
- افشاری، جواد؛ احمدی، یوسف؛ خادمی، زهرا (۱۳۹۴). بررسی ارتباط سبک رهبری مدیران با عدالت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی زابل. فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل، ۴(۲): ۱۲-۱.
- بردبار، میثم؛ قاسمیان گرجی، محمدمهدی؛ عبدالهی، فردین (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری و بدینی سازمانی کارکنان بانک مسکن استان کردستان. دومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تأکید بر پژوهش‌های نوین، ۱-۱۷.
- حسینی، محمد، شهودی، مریم (۱۳۹۲). ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار و امنیت روانی با ابعاد اعتیاد به کار: دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۵(۱۰): ۸۶-۱۰۶.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ مظلومی، نادر؛ میرزا محمدی، فرزانه (۱۳۹۰). پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدینی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت تجارت الکترونیک پارسیان). مطالعات بهبود و تحول، ۲۱(۶۴): ۱۳۹-۱۱۷.
- حمیدی، مریم (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رفتار اخلاقی رهبران بر روی بدینی سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- خسروی، حاتم و باینگانی، بهمن (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و بدینی سازمانی (مطالعه مدیران و کارکنان شرکت گاز استان کرمانشاه). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی، ۱-۱۱.

ساعتچی، محمود؛ رضایی، لیلا. (۱۳۸۷). رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه‌های مخابراتی ایران. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی*، ۳۷: ۱۴۶-۱۲۹.

زاهد بابلان، عادل؛ کریمیان پور، غفار؛ مرآتی، علیرضا (۱۳۹۶). رابطه بین سبک رهبری تحوّل و تعهد به تغییر با میانجیگری عدالت سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی. *مجله علمی پژوهان*، ۱۵(۴): ۳۴-۲۷.

سیدجوادین، سید رضا؛ فراچی، محمد مهدی؛ طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱(۱): ۷۰-۵۵.

شیخی نژاد، فاطمه (۱۳۸۶). عدالت سازمانی و تصمیم‌گیری. *فصلنامه احیاء*، ۲۲: ۱۷-۱۴. غفوریان، هما (۱۳۸۲). بررسی رابطه شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، ۹(۳۵-۳۶): ۱۱۰-۱۰۰.

غنی، سعید و شکرکن، سعید (۱۳۷۳). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خشنودی شغلی و ارزشیابی عملکرد معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی پسرانه شهرستان اهواز. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز*.

قنبری، سیروس و عرفانی زاده، فربرز (۱۳۹۶). نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدینی سازمانی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۲(۲۲): ۱۴۸-۱۲۵.

کاظمی مقدّس، نیکتا؛ ذبیحی، محمدرضا؛ شکاری، غلام عباس (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و پارانویید (بدگمانی) سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده. *پژوهش‌نامه مدیریت تحوّل*، ۷(۱۴): ۲۶-۱.

کلوندی، ندا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر بدینی سازمانی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری*.

محمودی کیا، مریم؛ ارشادی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحر؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴).
بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای
و عدالت تعاملی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۱): ۲۸۷-۲۶۷.

مرامی، علیرضا (۱۳۷۸). بررسی مقایسه‌ای مفهوم عدالت (از دیدگاه مطهری، شریعتی، سید
قطب). *انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی*.

منوچهری، هومان؛ شهاب لواسانی، فریبا؛ آتش زاده شوریده، فروزان؛ اکبرزاده باغبان،
علیرضا (۱۳۹۶). رابطه سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران.
فصلنامه مدیریت پرستاری، ۶(۱-۲): ۸۲-۷۳.

میر کمالی، سید محمد؛ پور کریمی، جواد؛ کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶). نقش میانجی عدالت
سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و سکوت
سازمانی کارکنان. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۳(۱): ۲۵-۱.
میرزایی، وحید (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عدالت سازمانی و بدینی سازمانی بر تعهد سازمانی.
کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.

نجیب‌زاده، عنایت‌الله؛ بوستانی، حمیدرضا؛ درخشیده، حامد (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اخلاقی
بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک شده
کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*،
۷(۲۱): ۴۲-۲۷.

نعامی، عبدالرضا و شکرکن، حسین (۱۳۸۵). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی
با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان صنعتی در شهر اهواز. *مجله علوم
تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۳(۱): ۹۲-۷۹.

Bakker, A. B & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among
teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289-2308.

Banai, M & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and
job characteristics on work alienation: A six-country
investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.

Barnes, L. L. (2010). The effects of organizational cynicism on community
colleges: Exploring concepts from positive psychology. Dissertation
submitted to the Faculty of Claremont Graduate University in partial

fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology.

- Brown, M & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Charash, V. C & Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations. A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 278.
- Coetzee, M. (2006). The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective (*Doctoral dissertation*).
- Dean, J. W, Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-353.
- Folger, R, Cropanzano, R., (1998). Organizational justice and human resource management. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Gardner, L, & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hassanzadeh, R, Samavatyan, H., Nouri, A., & Hosseyni, M. (2012). Relationship of supportive managerial behaviors and psychological empowerment with intention to stay in health care organization. *Health System Research*, 8(7): 1206-1215.
- Hemphill, J. K, & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its Description and Measurement*, 6, 38.
- Hersey, P, Blanchard, K. H, & Johnson, D. E. (1969). Management of organizational behavior . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, J. S. (1981). Addison-Wesley series on occupational stress: Work stress and social support.
- Hu, L. T, & Bentler, P. M (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ince, M, & Turan, S(2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.

- James, M. S. L.(2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Doctoral Dissertation, The Florida State University, College of Business.
- Jiang, H, Chen, Y, Sun, P, & Yang, J(2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732.
- Johnson, J. L, O'Leary-Kelly, A. M(2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kline, R(2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York, Guilford Press.
- Kurland, N. B, & Egan, T. D (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513.
- Kurt, I(2016). The mediating role of cynicism on authentic leadership and organizational identification relationship. *In Business Challenges in the Changing Economic Landscape-Vol. 2* (pp. 391-400). Springer, Cham.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lee, S. W, & Kwon, D. H(2016). The Effects of Emotional Leadership on Job Insecurity and Organizational Cynicism Perceived by Hotel Employees. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(3), 466-475.
- Lussier, R. N, & Achua, C. F(2015). Leadership: Theory, application, & skill development. *Nelson Education*.
- Mansell, A, Brough, P, & Cole, K(2006). Stable predictors of job satisfaction, psychological strain, and employee retention: An evaluation of organizational change within the New Zealand Customs Service. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 84.
- Nafei, W. A(2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Niehoff, B. P, & Moorman, R. H(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nooraee, T, Amirtash, A, Tondnevis, F, & Behrangy, M. H(2006). The relation between educational philosophy, leadership style of managers and organizational atmosphere in colleges and departments of physical education. *Journal of Movement Sciences and Exercise*, 1(7), 37-52.

- Penava, S, & Sehic, D(2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Economic Annals*, 200, 131-162.
- Polatcan, M, & Titrek, O(2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Reichers, A. E, Wanous, J. P, & Austin, J. T(1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Richard, O. C, Taylor, E. C, Barnett, T, & Nesbit, M. F. A(2002). Procedural voice and distributive justice: Their influence on mentoring career help and other outcomes. *Journal of Business Research*, 55(9), 725-735.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, New Dehli. Prentice Hall, Inc.
- Rubin, R. S, Dierdorff, E. C, Bommer, W. H, & Baldwin, T. T(2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Salanova, M, Llorens, S, García-Renedo, M, Burriel, R, BresÓ, E, & Schaufeli, W. B(2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807-819.
- Scandura, T. A(1999).Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schermelleh-Engel, K, Moosbrugger, H, & Müller, H(2003).Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schyns, B, van Veldhoven, M, & Wood, S(2009).Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.
- Sims Jr, H. P, Faraj, S, & Yun, S(2009).When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
- Stanley, David J, Meyer, J. P. & Topolnytsky, L(2005).Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Terzi, A. R, & Derin, R(2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193.

- Wendt, H, Euwema, M. C, & van Emmerik, I. H(2009).Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Wu, C, Neubert, M. J, & Yi, X(2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Ye, N. H, & Min, H. Y(2014). The Structural Relationship between Directors Servant Leadership, Teachers Empowerment and Organizational Cynicism Affecting on Teachers Organizational Commitment at Kindergartens and Child Care Centers. *Korean Journal of Child Studies*, 35(3), 119-135.