

## رهبری اخلاقی زمینه‌ساز ارتقا عدالت تعاملی و جو اخلاقی در ادارات آموزش و پرورش

سعید آبیغی اصفهانی<sup>۱</sup>

علی اکبر حسنی<sup>۲</sup>

سید مجتبی میرهاشمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۸

### چکیده

رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی به همراه جو مطلوب از مؤلفه‌های مهم سازمانی هستند که بر اخلاق حرفه‌ای و عملکرد کلی سازمان اثر دارند. پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه رهبری اخلاقی با جو اخلاقی با میانجی‌گیری عدالت تعاملی انجام شده است. این تحقیق از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری کارکنان ستادی اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۹۷ نفر برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق انتخاب شدند. به‌منظور تهیه و جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، پرسشنامه عدالت تعاملی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه جو اخلاقی توماس (۲۰۱۳) استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی رابطه معنی‌دار (۰/۶۷)، بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی رابطه معنی‌دار (۰/۴۲)، بین عدالت تعاملی و جو اخلاقی رابطه معنی‌دار (۰/۲۶) و نقش میانجی عدالت تعاملی در رابطه بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی ۰/۱۴ وجود دارد. رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند. هنگامی که کارکنان نحوه برخورد و تعاملات را در سازمان عادلانه دیده و تبعیضی مشاهده نمی‌کنند، در جو کاری خود احترام، صداقت و اخلاق‌مداری را ادراک می‌کنند.

**کلید واژه‌ها:** رهبری اخلاقی، جو اخلاقی، عدالت تعاملی، اداره آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران. (نویسنده مسئول) s.aibaghi@shahroodut.ac.ir

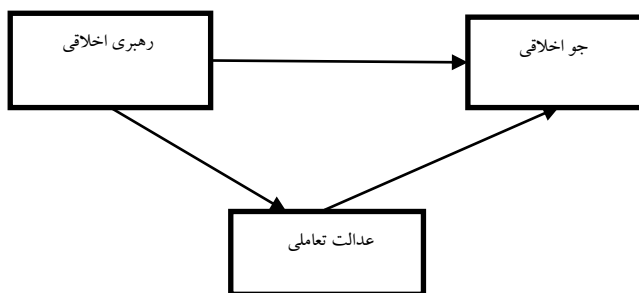
<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران. aa.hasani@shahroodut.ac.ir

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. eyedmojtabamirhashemi@gmail.com

## مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند. چگونگی و کیفیت گذراندن این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها مسئله‌ای بسیار بااهمیت است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمان موردتوجه و احترام قرار گیرند و به‌خوبی درک شوند. رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند. رهبر باید به ارزش‌های اخلاقی وفادار باشد و از قوانین اخلاقی پیروی کند (آمانوئل و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۵۰). رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که اخیراً در سازمان‌ها به مسئله مهمی تبدیل شده است (بیز و موگ، ۱۹۸۶: ۴۵). رهبران اخلاقی غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند (کوهن و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱). براون و همکاران (۲۰۰۵) برای توضیح عوامل تعیین‌کننده و نتایج رهبری اخلاقی به نظریه یادگیری اجتماعی استناد نمودند. به اذعان آن‌ها نظریه یادگیری اجتماعی کمک می‌کند تا توضیح دهیم رهبران اخلاقی چرا و چگونه در پیروان خود نفوذ می‌کنند. بندورا در نظریه یادگیری اجتماعی اصل را بر این قرار می‌دهد که افراد روش‌های مناسب عمل کردن را از طریق فرایند مدل‌سازی نقش یعنی از طریق، مشاهده رفتار دیگران یاد می‌گیرند (کالکویت، ۲۰۰۱: ۳۸۸). علاوه بر مشاهده مستقیم، کارکنان به دلیل اینکه سرپرستان جهت بررسی کردن رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و دادن پادش و تنبیه کردن افراد قدرت دارند، تحت تأثیر سرپرستان خود نیز قرار می‌گیرند (بیز و موگ، ۱۹۸۶: ۴۹). از سوی دیگر بر اساس یافته‌های چنوی و همکاران (۲۰۱۲) دو بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت روبه‌ای و عدالت تعاملی، با رهبری اخلاقی بیشترین رابطه را دارند. باوجود رابطه عدالت تعاملی و رهبری اخلاقی، برخی پژوهشگران بیان کرده‌اند ادراک پیروان از عدالت تعاملی باید به‌طور مستقیم با رفتارهای رهبر ارتباط داشته باشد، زیرا، عدالت تعاملی منعکس‌کننده کیفیت تبادلات بین رهبر و پیروان است (کرمر، ۲۰۰۵: ۲۸). همچنین کلکوئیت و همکاران (۲۰۰۱) دریافته‌اند عدالت تعاملی با ارزیابی‌های کارکنان درباره اشخاص قدرتمند رابطه دارد. بنابراین، رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند (جرج و جونز، ۲۰۰۰: ۴۵). ادراک مدیران از عدالت بین فردی به‌احتمال زیاد وضعیت آن‌ها را به‌عنوان اقتدار اخلاقی افزایش می‌دهد، که این نفوذ آن‌ها را روی ادراک شکل‌گیری فضیلت در یک محیط کار اخلاقی افزایش می‌دهد (پال و پرین، ۲۰۰۰: ۷۱؛ کوه و بو، ۲۰۰۱: ۴۹). به‌این ترتیب مدیران به‌احتمال زیاد به‌طور مؤثرتری بر ادراک رایج جو اخلاقی تأثیرگذار هستند (کرمر، ۲۰۰۵: ۲۹). در مورد میزان وقوع رفتارهای غیراخلاقی که در سازمان‌ها رخ می‌دهند آمار نگران‌کننده‌ای انتشار یافته است (لمبرت، ۲۰۰۳). ضرورت توجه به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان‌ها ثابت شده است (کوهن و همکاران، ۲۰۰۱: ۳۰۰). به‌عنوان مثال اچمینک و همکاران (۲۰۰۵) رابطه بین توسعه رهبری اخلاقی و جو اخلاقی سازمان را موردبررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که

توسعه رهبری اخلاقی با جو اخلاقی در سازمان در ارتباط است. در نهایت نوبرت و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی با جو اخلاقی ادراک‌شده توسط کارکنان ارتباط مثبت دارد. این مطالعات از این ایده که رهبران اخلاقی اثر مثبتی بر جو اخلاقی دارد حمایت می‌کنند. همچنین ادراک عدالت تعاملی کیفیت ارتباط مدیران را که تعاملات مستقیم دارند تحت تأثیر قرار می‌دهد (داول و فلتچر، ۲۰۰۴: ۱۲۳). این دل‌بستگی رابطه‌ی اعضای سازمان را با ایجاد کردن امنیت و ایمنی که عدم اطمینان را کاهش داده و تعاملات را اعتبار می‌بخشد (نباتچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۵۰). بنابراین اگرچه نقش الگوسازی مدیران در شکل دادن به نگرش پیروان مهم است، رفتار بین فردی که پیرو از ناظرین دریافت می‌کند ممکن است متغیر مهمی باشد که واکنش‌های تعاملات مستقیم را توضیح می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (نوبرت و همکاران، ۲۰۰۹)

رهبری اخلاقی بر شخصیت رهبر، انسجام، آگاهی رهبر تمرکز دارد (پال و پرین، ۲۰۰۲: ۷۰؛ کوه و بو ۲۰۰۱: ۲۳). رهبری اخلاقی به رهبرانی می‌گویند که منش‌های خوبی از قبیل ارزش‌های درست، هنجارهای صحیح و شخصیت قوی داشته باشند و بتوانند شیوه درست را از نادرست به کارکنان نشان دهند (رایس و پیگو، ۲۰۰۵: ۱۰۰). رهبری اخلاقی به‌عنوان توسعه رفتارهای مناسب هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط متقابل شخصی و ارتقاء چنین رفتارهایی به زیردستان از راه ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف کردند (سیتز، ۲۰۰۳: ۷۰). لاشوی اعتقاد دارد که رهبری اخلاقی یعنی انجام کارهای درست به‌جای انجام درست کارها (نباتچی و همکاران ۲۰۰۷: ۱۵۱). رهبری اخلاقی شامل دو عنصر مهم فردی و مدیریتی است؛ عنصر اول دربرگیرنده سه بعد اصلی است که عبارت‌اند از:

**تربیت:** بینز تأثیر دانش را بر توسعه اخلاق فردی رهبران بررسی نمود. وی معتقد است رهبرانی که اخلاقیات را در محیط‌های آکادمیک و دانشگاهی یاد نگرفته باشند، نمی‌توانند اخلاقیات را توسعه دهند. با علم و دانش، رهبران بهتر قادر خواهند بود شیوه‌های اشتباه را دور انداخته و آزادانه و بدون تعصب به مسائل اخلاقی فکر کنند (تاتم و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۰۰۰).

**خادمیت:** انگیزش اولیه برای رهبری، اشتیاق به خدمت کردن است (ترنویل و همکاران، ۲۰۰۳: ۷۰). در نظریه خادمیت، رفتار مدیران و رهبران مبتنی بر تعلق جوهری است و قبل از اینکه به نتایج کار در خصوص منافع خود بیندیشند به مصالح جمع و منافع سازمان فکر می‌کنند. در تعقل جوهری، انسان با بصیرت و آگاهی و در پرتو معیارهای اخلاقی داوری می‌کند و دست به عملی میزند که با وجدان انسان سازگاری دارد.

**معنویت:** معنویت نیازمند این است که رهبران یک احساسی از نفس خویش را به دیگران یا همان احساس تعهد ترویج و تقویت نمایند (کروپانزانو و فالگر، ۱۹۹۱: ۱۳۵). کارکنانی که معنویت را در مدیران خود و محیط کاری تجربه می‌کنند نسبت به سازمان وفادارترند و تعهد بیشتری نسبت به انجام وظایف خود دارند (نباتچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۵۰).

عناصر مدیریتی نیز دربرگیرنده سه بعد اصلی به شرح زیر است:

**نقش آفرین:** رهبر خوب تنها بر شایستگی دلالت ندارد بلکه باید همچون یک مربی بر اخلاقیات و اشاعه و ترویج آن به زیردستان نیز اثرگذار باشد (کولکویت، ۲۰۰۱: ۳۹۰).

**توانمندساز:** ارتباط آزاد و شفاف رهبران در مقابل زیردستان به آنان یاری می‌رساند بدانند از آن‌ها چه توقعی می‌رود و درک کنند چه زمانی عملکرد آنان مطلوب است (کلویتیر و ویلهانبر، ۲۰۰۸: ۱۵۶). وظیفه‌شناسی رهبران اخلاقی (یعنی مسئول بودن، قابل‌اطمینان بودن و دقیق بودن) نه‌تنها خودشان را بلکه کارکنان را به انجام کارهای درست رهنمون می‌سازد. در راستای این موضوع اگر رهبران به‌گونه‌ای استوار و با وجدان کاری بالا برخورد کنند می‌توانند الگوی مناسبی برای زیردستان باشند (نباتچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۶۲).

**ارتباط‌دهنده:** زیردستان از طریق استفاده از پاداش، تنبیه و انضباط رهبرانشان یاد می‌گیرند. همچنین زمانی که یک عمل غیراخلاقی از سوی رهبر طرد می‌گردد، آن یک پیام معین می‌فرستد

که چنین رفتاری صحیح و قابل قبول نیست (لمبرت، ۲۰۰۳: ۲). مرسی و گنتری دریافتند که اغلب زمان‌ها درون سازمان‌ها یک عدم ارتباط بین آنچه رهبر می‌گوید با آنچه انجام می‌دهد وجود دارد. براون و همکارانش (۲۰۰۵: ۱۲۰) رهبری اخلاقی را تک‌بعدی در نظر گرفته و رفتارهای مختلفی را برای یک رهبر اخلاقی برشمردند. آن‌ها رهبران اخلاقی را صادق، قابل اعتماد، منصف و با ملاحظه دانستند. دی هوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸) عنوان نمودند که هر یک از این رفتارهای اخلاقی رهبران با یکدیگر متفاوت‌اند و ممکن است تأثیرات متفاوتی داشته باشند. از این‌رو آن‌ها با استناد به ویژگی‌های ارائه شده توسط براون و سایرین و پژوهش‌های پیشین سه بعد را برای رهبری اخلاقی در نظر گرفتند. در بعد اول یا اخلاق‌مداری و انصاف، عنوان می‌شود که چنین رهبرانی تصمیماتی اصولی و منصفانه اتخاذ می‌کنند و در محیط کار عدالت بر پا می‌نمایند. در بعد دوم که شفافیت در نقش نامیده می‌شود بیان می‌گردد که رهبران اخلاقی به صورت شفاف عمل می‌کنند، ارتباطات باز ایجاد می‌نمایند و پیروان را به رفتار اخلاقی ترغیب و تشویق می‌کنند. در بعد سوم که بعد تسهیم قدرت است، رهبران اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها به زیردستان خود اجازه اظهار نظر داده و به ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها گوش می‌دهند (کروپانزو و گرین برگ، ۱۹۹۷: ۱۳۶). به گفته کالن و سایرین (۲۰۰۳) در نتیجه در پیش گرفتن رهبری اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان حاکم می‌گردد. وجود این جو بر گرایش‌های افراد نسبت به شغل و سازمانشان من جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (پال و پرین، ۲۰۰۲). براون و سایرین (۲۰۰۵) عوامل تعیین‌کننده و نتایج رهبری اخلاقی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها ویژگی‌های فردی رهبر (نظیر پیروی از وجدان، استدلال اخلاقی) و متغیرهای موقعیتی (نظیر نقش‌پذیری و محیط اخلاقی) را به عنوان پیش‌بینی‌کننده رهبری اخلاقی و متغیرهای تصمیم‌گیری اخلاقی پیروان، رفتار نوع‌دوستانه، رضایت، انگیزش و تعهد آن‌ها را از نتایج آن دانستند. ژو و سایرین (۲۰۰۴) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان پرداختند. آن‌ها یک مدل مفهومی را ارائه نمودند که در آن متغیرهای احساس روانی اختیار و اطمینان به رفتار رهبر به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان مطرح گردید (فاستر، ۲۰۰۸: ۶).

جدول (۱): نظرات مختلف درباره ابعاد رهبری اخلاقی

نظریه پردازان	ابعاد رهبری اخلاقی
ارسطو	احترام، خدمت‌گزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت.
رسیک و همکاران (۲۰۰۶)	سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری / مردم‌داری، انگیزه‌بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخگویی اخلاقی.
براون و تروینو (۲۰۰۶)	مقبولیت (شخصیت دوست داشتن)، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بچگانه (عصبیت)، پرهیز از فریب‌کاری (ماکیاولیسم)، استدلال اخلاقی، کانون کنترل.
دهوق و دن‌هارتگ (۲۰۰۸)	انصاف، شفاف‌سازی نقش، تسهیم قدرت.
کالشون و همکاران (۲۰۱۱)	انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، جهت‌گیری مردمی، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش، نگرانی برای ثبات.

یکی از جدیدترین مفاهیمی که توسط ویکتور و کولن مطرح شد، جو کاری اخلاقی بود که باعث شکل‌گیری مدل جو کاری اخلاقی گردید. در حقیقت اولین مطالعه تجربی و نظری در زمینه جو کاری اخلاقی توسط ویکتور و کولن صورت گرفته است (آدامز، ۱۹۶۵: ۷۰). جو کاری اخلاقی برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ معرفی گردید. این سازه به‌عنوان "ادراکات مشترک در مورد این که چه چیزی از نظر اخلاقی رفتار صحیح است و این که چگونه باید با مسائل اخلاقی در سازمان برخورد کرد" تعریف می‌شود (گرین برگ، ۲۰۰۴: ۹۶). جو اخلاقی در سازمان‌ها منبع اطلاعاتی مهمی برای کارکنان خواهد بود که در نظر می‌گیرد چه اعمالی در یک زمینه کاری "درست" یا اخلاقی هستند (ایوان سویچ و متسن، ۱۹۹۶: ۴۱). بنابراین جو اخلاقی ادراک‌شده به افراد در تعیین مسائلی که به اخلاقیات مربوط‌اند و تعیین این که کدام ملاک باید برای فهم و ارزیابی و رفع کردن آن مسائل اخلاقی استفاده شود، کمک می‌کند (کوهن و اسپیکتر، ۲۰۰۱: ۷۰). جو اخلاقی، ساختاری است روانی که از مجموع ادراکات افراد حاصل می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر ادراکات مشترک، ثابت و معنی‌داری که کارکنان درباره‌ی رویه‌های اخلاقی و سیاست‌های موجود در سازمانشان دارند؛ بنابراین جو اخلاقی یکی از انواع جوهای کاری است که رویه‌ها، سیاست‌ها و عملکرد سازمان را با یک نتیجه اخلاقی بازتاب می‌دهد (تاتم و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۰۱۰). این نوع جو زمینه‌ای برای بروز رفتارها و تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌کند. به‌عبارت‌دیگر جو اخلاقی خصوصیت یک سازمان را ارائه می‌دهد و در واقع متغیری سازمانی است که می‌تواند اوضاع کاری را تغییر دهد یا بهبود بخشد (ترنویل و ساندرز،

۲۰۰۳: ۷۰). با توجه به این موارد بدیهی است که یکی از راهکارهای لازم برای بررسی علل و رفع رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در سازمان‌ها، بررسی جو سازمانی مرتبط با مسائل اخلاقی سازمان باشد. بسیاری معتقدند که تعداد زیادی جو کاری، مانند جو خدمت‌کننده، جو برآوردن امنیت، جو نوآورانه و غیره وجود دارد. جو اخلاقی "یکی از این جوهای کاری موجود در سازمان‌ها" است (مک‌داول و فلتچر، ۲۰۰۴: ۱۰). بر اساس این نتایج سازمان‌ها ترغیب می‌شوند تا جوهای سازمانی مشوق رفتار اخلاقی را برقرار و حفظ کنند. بنابراین متخصصان و پژوهشگران سازمانی باید در مورد جو اخلاقی و رابطه‌ی آن با متغیرهای سازمانی، شخصی و رفتاری بیشتر بدانند. فهمیدن ویژگی‌های یک جو اخلاقی می‌تواند به متخصصان سازمانی کمک کند تا برنامه‌هایی برای بالا بردن آگاهی از مسائل اخلاقی و بهبود رفتار اخلاقی کارکنان و مدیریت، طراحی و اجرا کنند (رگو و کونها، ۲۰۰۱: ۱۳). تحقیقات نشان داده است که جو سالم سازمانی به‌طور مثبت روی کارکنان تأثیرات عمیقی دارد. لذا عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن، صداقت (شفافیت)، استانداردها، مسؤولیت‌ها، انعطاف‌پذیری، پاداش‌ها و تعهد گروهی است. زمانی که میزان هر یک از این ابعاد در هر یک از کارکنان بالا رود، افراد به‌وسیله‌ی محیط کارشان برانگیخته می‌شوند، یعنی محیط کار به‌عنوان مکانی لذت‌بخش و سودآور تلقی می‌شود. هرچه جو سازمانی مثبت‌تر باشد، برقراری روابط انسانی آسان‌تر خواهد بود. برعکس، جوهای بسته، ترس‌آور و منفی سبب بی‌اعتمادی، ترس، دوری و نفرت افراد از هم می‌شود. بنابراین، جو مثبت و باز، بهداشت روانی افراد را تأمین می‌کند. جو اخلاقی نیز مجموعه‌ای از ادراکات (عقاید و ارزش‌های مشترک) مربوط به رفتار صحیح و روش‌های برخورد با مسائل اخلاقی (درک و رعایت این‌که چه چیز درست و چه چیز نادرست است) است. این جو، تصمیم‌گیری‌های سازمان را در تمام سطوح و شرایط تعیین می‌کند. جو اخلاقی ضمن اینکه تأثیر زیادی بر رفتار افراد و سازمان‌ها دارد می‌تواند از آنچه بیشتر افراد به درست بودنش اعتقاد دارند نیز حمایت یا آن را تقویت کند. وقتی شرایط محیط اخلاقی روشن و مثبت است، هرکس می‌داند در هنگام بلا تکلیفی‌های اخلاقی که اجتناب‌ناپذیرند، چه باید بکند و چگونه باید رفتار کند (اسچرمرهون و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۳). اکثریت قریب به اتفاق تحقیقاتی که در زمینه فضاهای اخلاقی انجام شده، مبتنی بر یک چارچوب نظری است که توسط ویکتور و کولن در اواخر دهه ۱۹۸۰ برای مطالعه مفهوم مسیر اخلاق در سازمان‌های انتفاعی طراحی شده است. ویکتور و کولن جو کار اخلاقی را به‌عنوان «برداشت‌های رایج از روش‌ها و رویه‌های معمول سازمانی که دارای محتوای

اخلاقی هستند» تعریف می‌کنند (نایتس و ویلموت، ۲۰۰۷: ۵۳۰). ویکتور و کولن استدلال می‌نمایند که خصوصیات فردی تنها برای تشریح یا پیش‌بینی رفتار اخلاقی ناکافی هستند. مدل ویکتور و کولن دو بعد دارد. که امتزاج این دو بعد فضاهای اخلاقی متنوع و جو اخلاقی گوناگونی را ایجاد می‌نماید. بعد اول مرتبط با نظریه کولبرگ و کار رست در خصوص معیار اخلاقی است و درعین حال ویژگی‌های تصمیم‌گیری سازمانی را برآورد می‌کند. این معیارها از خودبینی تا خیرخواهی و تا ضابطه اخلاقی (اصول‌گرایی) را در برمی‌گیرند (نباتچی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۴۹). بعد دوم مؤید کانون تجزیه‌وتحلیل مورد استفاده برای تعمیم معیارهای اخلاقی به طیف‌های فردی، بومی (یعنی سازمان، بخش، کارگروه) و جهان‌شمولی (خارجی) است (فرناندز و اوامله، ۲۰۰۶: ۷۰۶). محور تجزیه‌وتحلیل فردی منابع استدلال اخلاقی در بین افراد را مشخص می‌کند. تجزیه‌وتحلیل بومی منابع استدلال اخلاقی در سطح سازمان را شناسایی می‌کند. محور جهان‌شمولی نیز به استدلال اخلاقی در خارج از سازمان می‌پردازد (مک داوول و فلتچر، ۲۰۰۴: ۱۳). در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند و برخی از صاحب نظران، نظریهٔ برابری را نظریهٔ گسترش عدالت نام نهاده‌اند، زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریهٔ برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند، اگر افراد احساس کنند با آن‌ها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند (آدامز، ۱۹۶۵: ۲۱). در نظریهٔ برابری گفته می‌شود، کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان میزان داده (برونداد) خود را با بازدهی نسبت به دیگران مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین بپندارند که نسبت متعلق به آن‌ها با نسبت افراد مشابه خود برابر است در آن صورت می‌گویند مساوات رعایت می‌شود و اگر این نسبت‌ها نابرابر باشد در آن صورت در سازمان اجحاف می‌شود. به بیان دیگر عدل و انصاف رعایت نمی‌شود (گرین برگ، ۱۹۹۰: ۷۶). گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دههٔ ۱۹۷۰، به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد (فرناندز و اوام له، ۲۰۰۶: ۷۱۰). از دیدگاه نظریه لیبرال معنی و مفهوم عدالت این است که دولت نباید با شهروندان با تبعیض رفتار کند. تبعیض بین شهروندان در صورتی قابل توجیه



است که در زمینه‌ای میان شهروندان تفاوتی وجود داشته باشد. در واقع برداشت لیبرال‌ها از عدالت توجه عمدتاً به توزیع عادلانه قدرت در جامعه معطوف است. مفهوم رادیکالی عدالت در شعار و فرمول مارکس «از هر کس به اندازه توان او و به هر کس به اندازه نیاز او» معطوف است که در این صورت بیشتر توزیع عادلانه ثروت مدنظر خواهد بود. بحث‌هایی با موضوع عدالت فقط نظری نیست بلکه در واقع وابسته و معطوف به عمل است و موضوع اصلی آن اتخاذ تدابیر و گرفتن تصمیم‌هایی است که ملاکی برای داوری انسان‌ها در مراحل و سطوح مختلف در رابطه باهم را تعیین کند. راسل از نظریه‌پردازان دیگری است که نگرش وضعی به عدالت دارد و تشخیص اکثریت را ملاک فوق می‌داند و معتقد است که «هر چیزی که اکثریت مردم آن را عادلانه بنامند عدالت است (فرناندز و اوام له، ۲۰۰۶: ۷۱۱)». والزر معتقد است که با در نظر گرفتن مطلوبیت‌ها و نیازهای مختلف، اگر با همه مثل هم برخورد شود برابری محض (عدالت) نیست هدف برآورده ساختن نیازها است (جنیفر و گارت، ۱۹۹۹: ۴۵). به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌های و تعاملی تعریف می‌شود (لوکه، ۲۰۰۳: ۱۸۵). طبق گفته‌های رالز زمانی که نابرابری در انتظارات وجود دارد، افراد ضعیف در سازمان ممکن است بدتر نیز بشوند. در این موقع تنها کاری که سازمان باید انجام بدهد این است که بخش‌هایی از سازمان که در آن توزیع به صورت نابرابر انجام می‌شود، شناسایی و از آن جلوگیری به عمل آید (کوهن و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۷۰). براون (۱۹۹۹) می‌گوید: عدالت سازمانی موجب می‌شود که کارکنان رفتارهای مناسب و مؤدبانه با مشتریان داشته و با احترام به خواسته‌های آنان پاسخ می‌دهند. وقتی مشتریان این نوع برخوردها را می‌بینند، وفاداری‌شان قوی‌تر می‌شود. در این حالت تصویر و وجهه مناسبی از سازمان در بین مشتریان شکل می‌گیرد. در نقطه مقابل بی‌عدالتی موجب ناراحتی و عصبانیت کارکنان شده و به خواسته‌های مشتریان پاسخ کامل داده نمی‌شود، بنابراین موجب از دست دادن مشتری می‌گردد. همچنین بی‌عدالتی موجب ترک خدمت کارکنان به‌ویژه افراد توانمند می‌شود که اثرات مخربی روی بقیه افراد دارد و دچار بی‌انگیزگی و دل‌سردی آنان می‌شوند. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (مراوده‌ای) منجر گردید (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۷۸).

**عدالت توزیعی:** عدالت توزیعی بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست (۱۰). عدالت توزیعی بر درجه انصاف درک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (مک داول و فلتچر، ۲۰۰۴: ۱۰).

**عدالت رویه‌ای:** عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریهٔ برابری و دیگر مدل‌های توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینهٔ رعایت عدالت مطرح شد. فلاگر و گرینبرگ، اولین محققانی بودند که بحث عدالت رویه‌ای را برای محیط‌های کاری استفاده کردند. این نوع از عدالت با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان نه با توزیع واقعی درآمدها سروکار دارد (امبروز، ۲۰۰۲: ۸۰۵). به عبارتی عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فرایندهایی که توسط آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند مربوط می‌شود (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۳۶).

**عدالت تعاملی (مراوده‌ای):** عدالت مراوده‌ای بر ادراکات افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند. این مفهوم از گزارش‌های کارکنان درباره برخورد‌های غیرمنصفانه که اغلب مواقع بر رفتارهای بین فردی متمرکز می‌شد تا فاکتورهای ساختاری، مشتق شده است. عدالت مراوده‌ای شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (گرین برگ، ۱۹۸۷: ۷۰). عدالت رویه‌ای فقط از طریق مکانیزم‌های ساختاری و تصمیم‌ها درک نمی‌شود؛ بلکه رفتارهای میان فردی که آن‌ها در زمینه اتخاذ تصمیمات ادراک می‌کنند نیز بر ادراک عدالت تعاملی تأثیرگذار است. این مسئله، اصل فرعی دوم عدالت تعاملی را توضیح می‌دهد؛ که می‌گوید: افراد به میزانی که با آن‌ها در زمینه معرفی نتایج سازمانی به صورت مثبت رفتار شده، آن نتایج را می‌پذیرند. دو عامل، تعیین‌کننده رفتار میان فردی مثبت است؛ که در کاهش عکس‌العمل منفی افراد نسبت به نتایج مطلوب تأثیرگذار است:

۱. حساسیت اجتماعی؛ میزانی که افراد معتقدند با آن‌ها باوقار و احترام رفتار شده است.
۲. توجیه اطلاعاتی؛ میزانی که افراد، معتقدند، اطلاعات کافی درباره رویه‌های تأثیرگذار بر آن‌ها را دارا هستند (گرین برگ و بارون، ۲۰۰۰: ۱۴۹).

شین (۲۰۱۴) به بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش واسطه عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی پرداخت. داده‌ها به‌وسیله پرسشنامه براون و همکاران در سال ۲۰۰۵ از بین کارکنان چندین شرکت در زمینه صنایع مختلف در کره مشغول به کار بودن جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به‌طور قابل‌توجهی پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت رویه‌ای در سازمان می‌شود. همچنین عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی رابطه میان رهبری اخلاقی مدیران ارشد سازمان و عملکرد سازمان را به‌طور کامل میانجی‌گری می‌کند. کلکوئیث و همکاران (۲۰۰۱) دریافتند عدالت تعاملی با ارزیابی‌های کارکنان درباره اشخاص قدرتمند رابطه دارد. با این تعریف، رهبران اخلاقی باید افراد را به‌سوی صداقت و راستی هدایت کنند، با پیروان با احترام و مهربانی رفتار کنند، منافع و علایق جمعی را برتر از منافع شخصی در نظرگیرند و قابلیت اعتماد خود را از طریق توجه به نگرانی‌های کارکنان، افزایش دهند. کروپانزانو و گرینبرگ (۱۹۹۷) مطرح کرده‌اند، عدالت تعاملی جنبه اجتماعی عدالت در رویه‌ها و خط‌مشی‌های رهبری و مدیریت در سازمان محسوب می‌شود. عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به‌عنوان چهارچوب ارجاع برای میزان مراقبت و توجه سازمان و سرپرستان به رفاه، بهزیستی و حضور کارکنان لحاظ می‌شوند. عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر جو اخلاقی بر رابطه بین رهبری اخلاقی با نوآوری و رفتار اخلاقی کارکنان بانک ملی مشهد پرداختند. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تأثیر معناداری بر نوآوری و رفتار اخلاقی دارد. محمودی‌کیا و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به‌طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. براساس یافته‌های چنوی و همکاران (۲۰۱۲)، دو بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با رهبری اخلاقی بیشترین رابطه را دارند. عدالت رویه‌ای به انصاف درک شده از سیاست‌ها و رویه‌های به‌کار گرفته شده در جریان اتخاذ تصمیم‌ها اشاره دارد.

جدول ۲. روایی پرسشنامه

متغیر	مؤلفه	AVE	Cronbachs Alpha
رهبری اخلاقی (۰,۷۱۲)	روابط بین فردی	۰,۷۶۳	۰,۸۹۶
	عمل‌گرایی	۰,۷۶۹	۰,۸۹۹
	الگو بودن	۰,۸۵۰	۰,۸۲۴
جو اخلاقی (۰,۴۷۳)	جو ایجادشده توسط کارمندان	۰,۶۴۰	۰,۹۳۷
	جو ایجادشده توسط کارمندان	۰,۶۸۸	۰,۸۴۸
	جو اجتماعی	۰,۶۲۴	۰,۸۲۴
عدالت تعاملی	-	۰,۴۴۶	۰,۷۹۷

فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

۱. بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین عدالت تعاملی و جو اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۴. عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه رهبری اخلاقی با جو اخلاقی ایفا می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

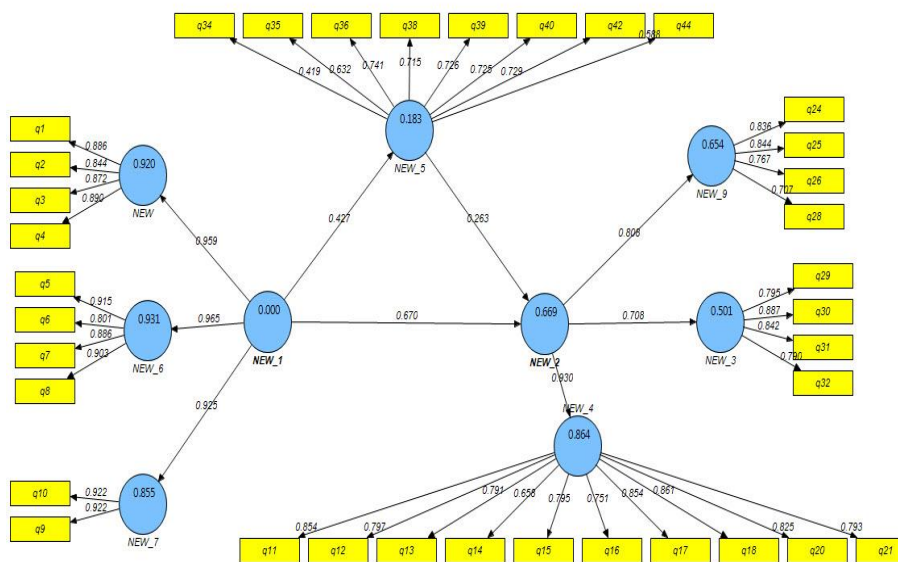
تحقیق حاضر برحسب نحوه گردآوری اطلاعات از نوع همبستگی و همچنین بر اساس هدف، جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ستادی اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود است که تعداد آن‌ها بالغ بر ۱۳۰ نفر بود. به‌منظور تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۷ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق تعیین و پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع گردید. به‌منظور تهیه و جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، پرسشنامه عدالت تعاملی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه جو اخلاقی توماس (۲۰۱۳) استفاده شده است. در این تحقیق به‌منظور سنجش روایی از معیار روایی همگرا استفاده گردید. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد مقادیر محاسبه‌شده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده متغیرهای تحقیق از مقدار ۰/۵ بزرگ‌تر به‌دست‌آمده است که نشان می‌دهد سؤالات مورد استفاده در مدل تحقیق از روایی مناسبی

برخوردار می‌باشند. برای سنجش پایایی پرسشنامه در این تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر محاسبه‌شده آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای مدل مورد بررسی از مقدار  $0/7$  بزرگ‌تر به‌دست آمده است که نشان می‌دهد سؤالات مورد استفاده در مدل تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار هستند. و در نهایت برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و فرضیات مدل از تحلیل داده‌ها به‌وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌ها

سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌گردد که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار  $0/4$  شود، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

شکل ۱: ضرایب بار عاملی متغیرهای مدل



ولی اگر مقدار بار عاملی بین یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از  $0/4$  شود، می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود البته در حذف سؤالات باید بسیار دقت نمود و حتماً مبانی نظری پیشین را مطالعه کرده و در صورت اطمینان از عدم اختلال در فرآیند پژوهش بعد از حذف

سؤالات، این کار را انجام داد. با توجه به اینکه قبلاً نیز اشاره گشت، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/4$  است. همان طور که ملاحظه می‌گردد تمامی ضرایب بارهای عاملی سؤالات متغیرهای وارد شده به مدل از  $0/4$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن معیارها دارد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی، بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه به روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. مطابق با الگوریتم، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $Z$  یا همان مقادیر  $t$ -values است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. در ادامه، نتایج بررسی فرضیات تحقیق ارائه شده است.

- فرضیه ۱: بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی رابطه وجود دارد.

در سطح خطای ۵ درصد مقدار آماره  $t$  (ضریب مسیر) مسیر رهبری اخلاقی به سمت جو اخلاقی  $t = 1/196$  ( $0/670$ ) کمتر از  $0/05$  و معنی‌دار است ( $t > 1/96$ ) که بیان می‌کند رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر جو اخلاقی دارد از این رو فرضیه اول تحقیق " بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی رابطه معنی‌داری وجود دارد " مورد تأیید قرار می‌گیرد.

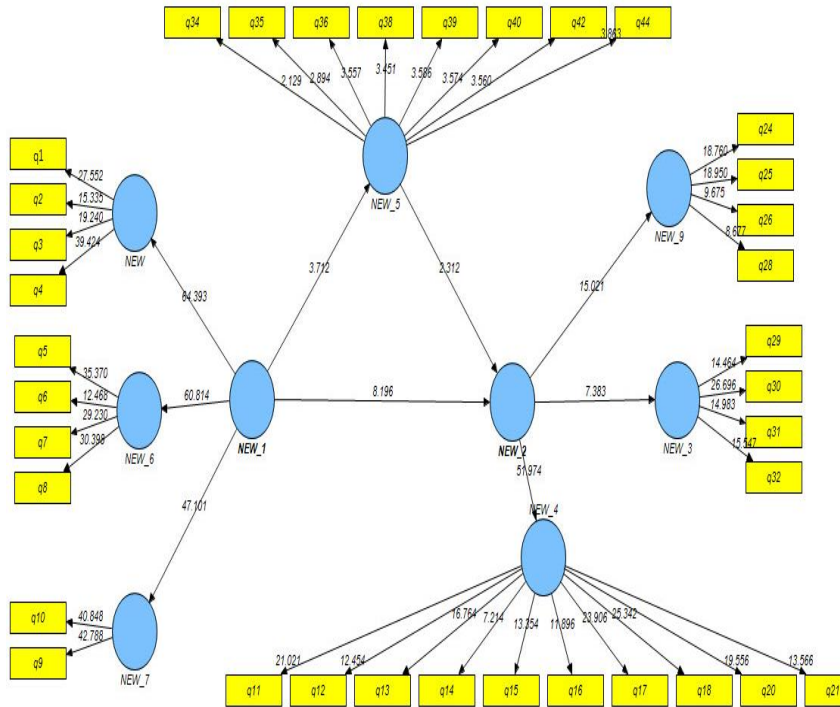
- فرضیه ۲: بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی رابطه وجود دارد.

نتایج نشان داد که در سطح خطای ۵ درصد مقدار آماره  $t$  (ضریب مسیر) مسیر رهبری اخلاقی به سمت عدالت تعاملی  $t = 3/712$  ( $0/0427$ ) معنی‌دار به دست آمده است ( $t > 1/96$ ) که بیان می‌کند رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عدالت تعاملی کارکنان دارد.

- فرضیه ۳: بین عدالت تعاملی و جو اخلاقی رابطه وجود دارد.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که در سطح خطای ۵ درصد مقدار آماره  $t$  (ضریب مسیر) مسیر عدالت تعاملی به سمت جو اخلاقی  $t = 2/312$  ( $0/263$ ) معنی‌دار به دست آمده است ( $t > 1/96$ ) که بیان می‌کند عدالت تعاملی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر جو اخلاقی کارکنان دارد از این رو فرضیه سوم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

شکل ۲- با بررسی نقش میانجی عدالت تعاملی در رابطه بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی



• فرضیه ۴: عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه رهبری اخلاقی با جو اخلاقی ایفا می‌کند. در نهایت بررسی چهارم تحقیق که در ارتباط با بررسی نقش میانجی عدالت تعاملی در رابطه بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی بود، مقدار محاسبه شده آماره  $VAF$  برابر  $0.144$  به دست آمد که نشان می‌دهد متغیر رهبری اخلاقی از طریق عدالت تعاملی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر جو اخلاقی کارکنان دارد بنابراین فرضیه اثر میانجی عدالت تعاملی مورد تأیید می‌گردد. از طرفی مقدار آماره  $VAF$  نشان می‌دهد بیش از  $14/4$  درصد اثر کل رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی عدالت تعاملی تبیین می‌شود.

جدول (۳): شاخص‌های کلی برای برازش مدل مفهومی تحقیق

نام شاخص	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
مدل نهایی	۱/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۰۹۸۱
بrazش قابل قبول	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۹۰				کمتر از ۰/۰۸

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی است. این نتیجه با یافته‌های شین (۲۰۱۴)، عباس زاده و همکاران (۱۳۹۵)، منتخب یگانه و همکاران (۱۳۹۵) و نوبرت و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. دیکسون و همکاران (۲۰۰۱)، گروجین و همکاران (۲۰۰۴)، تروینو و همکاران (۲۰۰۰) و اسپچمینکی و همکاران (۲۰۰۵) ادعا می‌کنند که مدیرانی که رهبری اخلاقی را نمایش می‌دهند نقش حیاتی را در ادراک جو اخلاقی بازی می‌کنند. محققان همواره استدلال کرده‌اند که جو اخلاقی در زمینه کاری تا حد زیادی توسط مدیران اخلاقی شکل می‌گیرد (فالگر و کنوفسکی، ۱۹۹۸: ۱۲۰). بندورا در نظریه یادگیری اجتماعی اثرات رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی را بررسی کرده و اصل را بر این قرار می‌دهد که افراد روش‌های مناسب عمل کردن را از طریق فرایند مدل‌سازی نقش یعنی از طریق، مشاهده رفتار دیگران یاد می‌گیرند. نتایج نشان می‌دهد که به‌احتمال زیاد افراد به رفتارهای نقش مدلی که معتبر و جذاب باشد بیشتر توجه کرده و رفتارهای آن را تقلید می‌نمایند. درمجموع رهبران اخلاقی به کارکنان آنچه را که مورد انتظار، مورد تشویق و با ارزش هستند را نشان می‌دهند و با توجه به این، کارکنان بیشتر احتمال دارد که محیط سازمانی را اخلاقی ادراک کنند. در تبیین نتیجه حاصله می‌توان این‌گونه استدلال کرد که مدیرانی که الگوی رفتار اخلاقی دارند به‌عنوان عاملی برای ترویج فضیلت و اخلاق دیده می‌شوند که افرادی که آن را درک می‌کنند بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی و فرایندهای سرایت اجتماعی، تمایل به تکثیر آن دارند که در نتیجه این عمل باعث گسترش رفتار اخلاقی در بین دیگران و شکل‌گیری جو اخلاقی می‌شود. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر عدالت تعاملی است. این نتیجه با یافته‌های محمودی‌کیا و همکاران (۱۳۹۴)، گل پرور و همکاران (۱۳۹۰)، چنوی و همکاران (۲۰۱۲)، کلکوئیت و همکاران مطابقت دارد. نوبرت و همکاران (۲۰۰۹) ادعا می‌کنند که تمرین رفتارهای رهبری اخلاقی به‌طور کلی با جنبه‌های بافضیلت عدالت براون و همکاران (۲۰۰۵)، پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و رایت و کودستاین (۲۰۰۷) سازگار است و حتی ممکن است بیشتر شود. مسلم است وظیفه اجرا کردن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی بر عهده رهبران است و رفتارهای آن‌ها با ادراک پیروان از عدالت تعاملی رابطه دارد. رابطه بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی را می‌توان از طریق رهبری اخلاقی تبیین کرد. در تبیین نتیجه حاصله می‌توان این‌گونه استدلال کرد که با توجه به اینکه عدالت تعاملی کیفیت تبادلات بین رهبر و



پیروان را نشان می‌دهد، پس با توجه به ویژگی‌هایی مانند صداقت و راستی، احترام، انصاف، توجه به علائق جمعی و موارد مشابه دیگر که خاص رهبران اخلاقی است می‌توان تعاملات عمیق و شفاف را بین رهبران اخلاقی و پیروان متصور شد همچنین با این ویژگی‌ها کارکنان رهبران خود را افرادی مقتدر می‌بینند که در ادراک عدالت تعاملی مؤثر است. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار عدالت تعاملی بر جو اخلاقی است. این نتیجه یا یافته قربانی و همکاران (۱۳۹۵) مطابقت دارد. در تبیین نتیجه حاصله می‌توان این‌گونه استدلال کرد که از آنجائی که عدالت تعاملی خود نماد یک رفتار اخلاقی و بافضیلت در سازمان محسوب می‌شود در نتیجه در ساختن ادراک مثبت در رابطه با جو اخلاقی در سازمان تأثیر دارد. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأثیر رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی از طریق عدالت تعاملی است. این نتیجه با یافته نوبرت و همکاران (۲۰۰۹) و محمودی‌کیا و همکاران (۱۳۹۴) در تبیین رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی با میانجی‌گری عدالت تعاملی مطابقت دارد. ادراک مدیران از عدالت بین فردی به احتمال زیاد وضعیت آن‌ها را به عنوان اقتدار اخلاقی افزایش می‌دهد، که این نفوذ آن‌ها را روی ادراک شکل‌گیری فضیلت در یک محیط کار اخلاقی افزایش می‌دهد. به این ترتیب مدیران به احتمال زیاد به‌طور مؤثرتری بر ادراک رایج جو اخلاقی تأثیرگذار هستند زمانی که مدیر ارائه‌دهنده رهبری اخلاقی، همچنین عدالت بین فردی را درک کرده باشد (مک داوول و فلتچر، ۲۰۰۴). رهبری اخلاقی عبارت است از نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این رفتارها میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری. ویژگی‌هایی مانند صداقت در تعاملات و روابط، احترام به دیگران، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، رعایت انصاف در برخورد با کارکنان از مهم‌ترین ویژگی‌های این رهبران است. بنابراین رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند. هنگامی که کارکنان نحوه برخورد و تعاملات را در سازمان عادلانه دیده و تبعیضی مشاهده نمی‌کنند، در جو کاری خود احترام، صداقت و اخلاق‌مداری را ادراک می‌کنند. در نهایت برای دستیابی به هدف تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- برگزاری آزمون صداقت، مصاحبه‌های ساختاریافته و تمرین‌های مرکز ارزیابی که به معماهای اخلاقی تمرکز می‌کند در انتخاب مدیران و رهبران اخلاقی؛
- در سازمان سیستم‌های رسمی کدهای اخلاقی، ممیزی اخلاق، روش‌های استاندارد و برنامه آموزشی اخلاق اجرا شود؛

- توجه به سلايق و علايق و نظرات تمامی کارکنان از طرف مدیران در سازمان.

### ملاحظه‌های اخلاقی

جهت رعایت اصول اخلاقی در پژوهش حاضر، توزیع و تکمیل کلیه پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگر انجام شد. لازم به ذکر است که در ابتدا پژوهشگر جهت دستیابی به مشارکت‌کنندگان با ارائه معرفی‌نامه به مسئولان مراجعه و با توضیح اهداف پس از اخذ موافقت، برای هر مشارکت‌کننده به توضیح و تشریح اهداف پژوهش پرداخته و با تعیین وقت قبلی اجرای پرسشنامه‌ها آغاز می‌گردید. مشارکت‌کنندگان نسبت به محرمانه بودن داده‌ها اطمینان حاصل نمودند.

### کتابنامه

عباس زاده، محمدرضا، صالحی، صالحی، بهمنش، محمدرضا، (۱۳۹۵). (تأثیر متغیر میانجی (جو اخلاقی) بر رابطه بین رهبری اخلاقی با نوآوری و رفتار اخلاقی کارکنان بانک ملی مشهد. پژوهش‌های اخلاقی، ۶، ۲، ۴۷-۲۷.

گل پرور، محسن، جوادیان، زهرا، حسین زاده، خیرالله، (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرارداد روانی عدالت سازمانی رهبری اخلاقی مبادله رهبر عضو و حمایت سازمانی. فصلنامه تازه های روان شناسی صنعتی، ۷، ۳۲-۲۱.

محمودی کیا، مریم، ارشدی، نسرین، احمدی چگنی، سحر، بهارلو، مصطفی، (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳، ۱، ۲۸۷-۲۶۷.

منتخب یگانه، محمد، بشلیده، کیومرث، شمس، مرجان، هزاریان، سولماز، (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی در محیط کار: نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴، ۳۹، ۱۳۷-۱۵۳.

Adams, J.S (1965). Inequity In Socil Exchange. In L.Berko-Wits (Ed), *Advances In Expermental Social Psychology*, New York: Academic Press,2.

Amanuel G. Tekleab, Riki Takeuchi, M.Susan Taylor (2005). Extending The Chain Of Relationship Among Organizational Justice, Social Exchange, And Employee Reactions: The Role Of Contract Violations. *Academy Of Management Journal*, 48, 146-157.

Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.

Bies, R.J., and Moag. J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. In R.J. Lewichi, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiations In Organizations*, 1,43 -55.

Brown, M. E., L. K. Trevin˜o and D. A Harrison: (2005). 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117-134.

Charash, V. C., Spector, P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations. A Meta-Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 180, 278.

Chenwei, L.; Keke, W.; Diane, E. J.; Min, W. (2012). "Moral leadership and psychological empowerment in China". *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.

Cloutier, Julie And Vilhuber, Lars. (2008). Procedural Justice Criteria In Salary Determination, *Managerial Psychology*, 23, 713-740.

Cohen- Charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001). The Role Of Justice In Organizations: Meta-Analysis; *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 86, 2, 278-321.

Cohen-Charash, Y And Spector, P.E.(2001). The Role of Justice In Organizations: A Metaanalysis.

Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.

Cropanzano, R, & Greenberg, J, (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze, *International Review of Industrial And Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 4, 34- 48.

Cropanzano, R.; Folger, R. (1991). Procedural Justice and Workmotivation In Steers. R. M. And Porter, L. W. (Eds.), *Motivation and Workbehavior*, 5th Edition, 131-143.

Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta. (2000). The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes , Job Performance Rating, and Organizational Citizenship Behaviours. Fifteenth Annual Conference of Society For Industrial and Organizational Psychology In New Orleans, April, 13-26.

De Cremer, David, (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 1, 413-431.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

Fernandez, Cedwyn & Read Awamleh. (2006). Impact of Organizational Justice In an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, 29, 11, 701-712.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1998). Effects Of Procedural And Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 1, 115-130.

Foster, Daniel Rex.(2008). Individual Resistance, Organizational Justice and Employee Commitment to Planned Organizational Change. Proquest Information and Learning Company 300 North Zeeb Road, P.O. Box 1346 Ann Arbor, M148106-1346, Pp 3-30.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R, (1999). *Organization Behavior*, New York, Addison-Wesley, Second Edition, P206.

George, Jennifer M. and Jones, Gareth R, (2000). *Organization Behaviour*, New York, Addison- Wesley, Second Edition.

Grant Paul and Lew Preen. (2002). Small Business And Entrepreneurial Research: Meta- Theories, Paradigms And Prejudices, *International Small Business Journal*, 20, 2, 185-210.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior In Organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theory. *Academy of Management Review*, 12, 1, 9-22.

Greenberg, Jerald, (1990). Looking Fair Vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds); *Research In Organizational Behavior*, 12, 11–157.

Greenberg,J. (2004). Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress By Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33, 322-365.

Hian Chye Koh, El'fred H. Y. Boo, (2001), The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study Of Managers In Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29: 309-324.

Ivancevich,J.M & Matteson,M.T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Mcgrow-Hill Companies.Inc.

Knights, David & Wilmot, Hugh (2007). *Introducing Organizational Behavior and Management*. City, Thomson, P542.

Lambert, Eric, (2003). The Impact of Organizational Justice On Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 2.

Locke, Edwin A; *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, 2003, 182-184.

Mcdowall, A. & C. Fletcher. (2004). Employee Development: an Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*, 33, 1, 8-29.

Mcdowall, A. & Fletcher, C, (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*, 33, 1, 829-841.

Nabatchi, Tina. Bingham, Lisa Blogger., H, David. (2007), Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18,148-174.

Nabatchi,Tina.,Bingham,Lisablomgrenh,David.(2007).Organizational Justice And Workplace Mediation: A Six-Factor Model : *International Journal Of Conflict Management*, Vol 18,Pp148-174.

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.

Rego,A and Cunha,M, A. (2006). Five-Dimensional Model of Organizational Justice. *Documentos De Trabalho Em Gest o*, Universidade De Aveiro, DEGEI.

Rice, S., And Pique, A. (2005). Perceptions Of Discrimination And Justice In New York City, Policing. *An International Journal Of Police Strategies And Management*, Vole 28, 98–117.

Schermerhorn, Jr. John & Others, (2002). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, Seventh Edition, P13.

Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S,. (2014), Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate, *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.

Sitter, Victoria. L, (2003). Communication Style As A Predictor Of Interactional Justice. *International Leadership Studies Conference*.

Tatum, B. Charles, Eberlin, Richard, Kottraba, Carin, Bradberry, Travis. (2003) .*Leadership, Decision Making, and Organizational Justice*. *Management Decision*, 41, 1006-1016.

Thomas, Tammara Petrill. "The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation." PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, 2013.

Thornville, Adrian & Saunders, N.K. Mark, (2003). Exploring Employees' Reaction To Strategic Change Over Time: The Utilization of an Organizational Justice Perspective. *Irish Journal Of Management*, 66-86.