تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۷

طراحی مدل رهبری عدالت محور در صنعت نفت مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران)

حسن زارعی متین[۱]- حمیدرضا یزدانی[۲]- بهاره عطایی[۳]

چکیده

با توجه به اهمیت فزاینده سرمایه انسانی در صنعت نفت، نقش انکارناپذیر رهبری در هدایت، حفظ و انگیزش کارکنان، همچنین؛ افزایش نتایج مثبت و بهبود عملکرد سازمان و اهمیت روبه رشد و درحال تنیده شدن مطالعه عدالت سازمانی در تحقیقات رهبری، هدف این پژوهش؛ ارائه مدل رهبری عدالت محور در صنعت نفت با بهره گیری از روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد می‌باشد. شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران بعنوان جامعه آماری انتخاب و برای شناسایی رهبران عدالت محور، با استفاده از پرسشنامه عدالت سازمانی و از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، ۱۶ مدیر یا سرپرست با بیشترین امتیاز، برای مصاحبه برگزیده شدند. پس از انجام مصاحبه و با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد؛ با تأکید بر فرآیند رهبری، از ۱۰۴ کد نهایی مستخرج در قالب ۲۹ مفهوم و ۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله، مدل مفهومی فرآیندی رهبری عدالت محور طراحی گردید.

واژگان کلیدی: رهبری، فرآیند رهبری، عدالت سازمانی، رهبری عدالت محور، نظریه داده بنیاد.

۱. دکترای مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی- استاد پردیس فارابی دانشگاه تهران و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری.
۲. دکترای مدیریت منابع انسانی- استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۳. دانشجوی دکترای مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی- پردیس فارابی دانشگاه تهران. نویسنده مسئول: (bataie@ut.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقدمه

تغییرات اخیر بازارهای جهانی انرژی حاکی از این است که بدون داشتن برنامه استراتژیک و چشم انداز روشن درخصوص منابع انسانی امکان دستیابی به اهداف سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور بسیار اندک است. جایگاه نیروی انسانی در صنعت نفت و تأثیر آن در حفظ و توسعه موقعیت ملی و بین المللی آن بعنوان اصلی ترین شرکت اقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست. با توجه به نقش کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبکهای مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند (بری، دایان و ویگودا[1]، ۲۰۱۳). بیشتر تحقیقات نوین در خصوص سازمان‌ها بر اهمیت ارزش‌های حیاتی سازمان تأکید داشته و عدالت بمثابه یک ارزش انسانی، ممکن است به عنوان یک ارزش اساسی سازمان شناخته شود (نادیسیک[2]، ۲۰۰۶). رهبران، نمایندگان بی واسطه یک سازمان هستند و از آنها انتظار می‌رود، در محیط کار رفتار عادلانه و اخلاقی داشته باشند، بنابراین لازم است عدالت سازمانی در رفتارهای رهبر بگونه‌ای منعکس شود که عدالت درک شده توسط کارکنان را افزایش دهد. اثربخشی برخی جنبه‌های رهبری مشروط به میزان عملکرد منصفانه رهبران است و در نتیجه، دغدغه مربوط به عدالت، پاسخ به رهبری را بطور مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد (لانگ[3]،۲۰۱۳). بنظر می‌رسد، مدیران با اتخاذ سبک‌های متناسب رهبری، بتوانند زمینه عدالت را در سازمان ایجاد کنند.

نکته قابل تأمل این است که تحقیقات مرتبط با عدالت سازمانی، نوعاً بر رهبر بعنوان منبع عدالت تأکیدی نداشته و بیشتر بر عدالت رویه‌ای و توزیعی بعنوان اینکه سازمان یا مدیر منبع تصمیمات و رویه‌ها هستند؛ تمرکز نموده و عدالت حلقه گمشده بیشتر مدل-های رهبری است (بیس[4]، ۲۰۰۵). با توجه به نقش مهم عدالت بر عملکرد کارکنان و کارکرد اثربخش آن که منجر به حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود، تأکید بر عدالت بعنوان یک ارزش، اهمیت روبه رشد و در حال تنیده شدن مطالعات عدالت

1. Beeri,Dayan &Vigoda
2. Nadisic
3. Long
4. Bies

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

سازمانی در تحقیقات مربوط به رهبری سازمان، اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان بویژه کارکنان دانشی و ارزشمند در صنعت نفت و نقش انکارناپذیر رهبری در هدایت، حفظ و انگیزش کارکنان در راستای افزایش نتایج مثبت سازمانی، ارائه مدل فرآیندی رهبری عدالت محور در این پژوهش مدنظر است.

ادبیات تحقیق

رهبری ماهیتاً پدیده‌ای است که دربرگیرنده سطوح مفهومی چندگانه است زیرا می‌تواند میان یک رهبر و پیرو، گروهی از پیروان یا کل سازمان رخ دهد (دیون و همکاران[1]،۲۰۱۲). همچنین می‌تواند منجر به ایجاد پیامدهای مرتبط سازمانی در سطوح سطوح گوناگون شود. علیرغم عدم توافق در تعریف رهبری و ارائه تعاریف متفاوت، اکثر محققان اتفاق نظر دارند"عمل یا فرآیند رهبری، نیازمند رهبران، پیروان و زمینه یا موقعیت است" (آلیوو[2]،۲۰۱۲). رهبری بعنوان یک فعل، اشاره به فرآیند هدایت کردن و رهبری دارد (کیولا[3]، ۲۰۰۵). رهبری از دیدگاه یامارینو و همکاران[4] (۲۰۱۳)، فرآیند تعامل چندسطحی (فردی، دوتایی، گروهی و جمعی) رهبر- پیرو است که در موقعیت خاصی روی می‌دهد.

در زمینه تحقیقات رهبری، یک توجه فزاینده به درک عمیق‌تر اقدامات و تعاملات روزمره رهبری در تضاد با دغدغه‌های قبلی که متمرکز بر شایستگی‌های فردی رهبر و اقدامات بزرگنمایی شده آنها بود، وجود دارد (کریوانی، لیندگرین و پاکندورف[5]، ۲۰۱۰). برای درک پدیده رهبری، باید ویژگی عناصر ابتدایی رهبری و فرآیندهای اعتباری مهم بین آنها را بشناسیم. عناصر ابتدایی رهبری عبارتند از: رهبر، پیروان و موقعیت. مهمترین فرآیندهای اعتباری نیز عبارتند از: فرآیند اثرگذاری رهبر-پیرو، فرآیند اعتباری رهبر- موقعیت و فرآیند اعتباری موقعیت-پیرو (کانگر و کانگو[6]، ۱۹۹۸). از دیدگاه آوالیوو[7] (۲۰۰۷)، بیشتر پژوهش‌های مربوط به بررسی ترکیب یا شکل‌گیری رهبری، پیروان را درنظر نگرفته یا آنان را به منزله عناصر منفعل درنظر داشته‌اند؛

1. Dionne et.al
2. Allio
3. Ciulla
4. Yammarino et.al
5. Crevani, Lindgren & Packendorff
6. Conger, & Kanungo
7. Avolio

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

درحالی‌که پیروان را در فرآیند رهبری، باید به منزله مشارکت‌کنندگانی فعال مدنظر داشت (هرناندز و همکاران[1]،۲۰۱۱). هر چند، اثر موقعیت در پدیده رهبری نافذ و فراگیر است، اما تا حدودی در پژوهش‌های رهبری نادیده گرفته شده است و از آن جهت موجب نگرانی است، که ماهیت رهبری در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. موقعیت یک پدیده ایستا در سازمان نیست بلکه به خاطر عوامل داخلی و خارجی دائماً تغییر و تکامل می‌یابد؛ ازاین رو، ماهیت رهبری در یک سازمان مشخص نیز در طی زمان و به موازات تغییرات موقعیت می‌تواند تغییر کند (یوکل[2]،۲۰۱۰). مفاهیم جدید رهبری، دربرگیرنده تاکید بر رفتار ارزش‌مدار رهبران، همراه با توجه رو به رشد به مفهوم‌سازی رهبری بعنوان یک فرآیند اجتماعی پویا و جاری است. به عقیده هرناندز و همکاران (۲۰۱۱)، برای درک بهتر چگونگی رهبری، باید بطور همزمان، رهبران به تنهایی، پیروان به تنهایی، رابطه دوتایی رهبر و پیرو، مجموعه‌های رهبران و پیروان و انواع مختلف موقعیت‌ها مورد مطالعه قرار گیرند. نحوه اثرگذاری‌ها در پدیده رهبری، چندجهته است و افزون بر اثرگذاری رهبر بر پیروان، پیروان نیز بر رهبرشان و بر همدیگر اثر می‌گذارند که این تعاملات، در پژوهش‌های انجام شده توسط گاردنر و آوولیو[3] (۱۹۹۸) و لرد، براون و فرایبرگ[4] (۱۹۹۹) مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات رهبری به سمت دیدگاه‌های کل‌نگر و یکپارچه‌تری گرایش دارند که در آنها، همه ابعاد رهبری شامل رهبر، پیرو، موقعیت، سطوح و تعاملات پویا بین آنها مورد بررسی قرار بگیرد.

در دهه اخیر، عدالت سازمانی بعنوان یک ساختار مهم و یک زمینه پژوهشی قابل توجه، در زمینه سازمانی توجه بسیاری به خود معطوف نموده است. عدالت سازمانی بر ادراک کارکنان درباره میزان برابری و انصاف در سازمان تأکید دارد و بعنوان یکی از ارزش‌های کلیدی که سازمان‌ها به آن تمایل دارند تلقی می‌شود (الامین و الومایم[5] ،۲۰۱۱). عدالت به انواع مختلفی از جمله عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی تقسیم می‌شود (دی کونینک[6]، ۲۰۱۰؛کوهن و اسپکتور[7]، ۲۰۰۱ ؛ لامبرت

1. Hernandez et.al
2. Yukl
3. Gardner & Avolio
4. Lord,Brown & Freiberg
5. Elamin & Alomaim
6. DeConinck
7. Cohen-Charash & Spector

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

[۱]،۲۰۰۳). 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 (کالکوئیت[۲]، ۲۰۰۱). عدالت رویه‌ای؛ به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فرایندهای تخصیص پیامدها مربوط می‌شود (مک داول و فلچر[۳]، ۲۰۰۴). عدالت مراوده‌ای هنگامی تحقق می‌یابد که در سازمان، تصمیم گیرندگان با افراد با احترام، مهربانی و بدور از سیاسی کاری رفتار کنند (عدالت بین فردی) و منطق تصمیمات را بطور شفاف و کامل برای آنها توضیح دهند (عدالت اطلاعاتی) (نباتچی، بینگهام و گود[۴]، ۲۰۰۷). به باور کیم و لیونگ[۵] (۲۰۰۷)، اشکال سه‌گانه عدالت در تعامل با یکدیگر، پدیدآورنده عدالت کلی ادراک شده نزد افراد در محیط‌های کاری هستند. تحقیق در رهبری و عدالت باید دیدگاه‌هایی را برای درک پیچیده‌تری از نقش عدالت در اثربخشی رهبری با یکدیگر ترکیب کند. در این پژوهش برای ارائه مدل رهبری عدالت محور، رویکرد بررسی پویایی‌های رهبری اتخاذ شده که در آن، علاوه بر جایگاه رهبر، تعاملات و ارتباطات رهبر با پیرو، رهبر با موقعیت، رهبر با سایر گروه‌های سازمان و پیرو با رهبر بررسی می‌گردد.

پیشینه تحقیق

با توجه به بدیع بودن موضوع پژوهش، پیشینه تحقیقات مرتبط با این موضوع وجود ندارد. در این راستا، مهمترین تحقیقات داخلی و خارجی در دو حوزه رهبری و عدالت بطور خلاصه معرفی می‌گردند. مطالعه تعاملات و اقدامات رهبری باید مبتنی بر مفروضات ساختاری هستی شناسی ومعرفت شناسی باشد که در آن، رهبری و فرآیند آن بعنوان سازه‌های یک تعامل اجتماعی دیده شوند (کانلیف[۶]،۲۰۰۸؛ هاسکینگ[۷]،۲۰۰۷؛ اول‌بین[۸]،۲۰۰۶). مدل رهبری اصیل[۹] آوولیو همکاران (۲۰۰۵) شامل عناصر رهبر، پیرو و زمینه است. فرای[۱۰] (۲۰۰۳) در مدل علی رهبری معنوی[۱]، عوامل

1. Lambert
2. Colquitt
3. McDowall & Fletcher
4. Nabatchi, Bingham & Good
5. Kim & Leung
6. Cunliffe
7. Hosking
8. Uhl-Bien
9. Authentic Leadership
10. Fry

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مربوط به رهبر (ارزش، نگرش‌ها و رفتار)، مربوط به پیرو (نیاز به بقای معنوی) و مربوط به پیامدهای سازمان را معرفی نمود. در مدل رهبری اخلاقی[2] براون و تروینو[3] (۲۰۰۶)، به ویژگی‌های رهبر، عوامل موقعیتی و پیامدهای سازمانی رهبری اشاره شده است. براساس چارچوب دسته‌بندی تئوری‌های رهبری هرناندز و همکاران[4] (۲۰۱۱)، رهبری اخلاقی شامل مکانیسم تأثیرگذار رهبری و جایگاه پیروان، روابط دوتایی رهبر پیرو، روابط جمعی و موقعیت است. از منظر تئوری رهبری تحول آفرین[5]، جایگاه رهبری فقط در یک ارتباط دوتایی رخ نمی‌دهد، بلکه پویایی رهبر- پیرو، جایگاه رهبری را تا روابط جمعی بالا می‌برد.

دانایی فرد و مومنی (۱۳۸۷) با استفاده از نظریه داده بنیاد متنی و با تمرکز بر نهج البلاغه، تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) را ارائه نمودند که در آن، شرط لازم برای رهبری اثربخش، رشد و تعالی انسان ذکر شده است. عباسی، پورعزت، قلی‌پور و باقری کنی (۱۳۹۰) با بکارگیری نظریه داده بنیاد، آئین رهبری فرماندهان شهید را با معرفی راهبردهایی مانند اعتقادات و باورها، جهاد نرم، بصیرت، جهاد سخت و انفاق ارائه نمودند. مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران، ارائه شده توسط الوانی، معمارزاده طهران، البرزی و کاظمی (۱۳۹۱) شامل ۳ بعد (رهبر، پیرو و زمینه) است. ویژگی‌های معرفی شده رهبر معنوی شامل حق شناسی، رفتار منصفانه، الگوی نیکو، آرمان سازی، توانمندسازی، پیرو معنوی شامل؛ بلوغ شغلی، عزت نفس، تفکر انتقادی و مستقل، مشارکت فعال و زمینه معنوی شامل: مأموریت و اهداف معنوی، ساختار و فرایندهای معنوی، اعتماد و همبستگی معنوی، یادگیری و تعالی و سلامت معنوی می‌باشد. حضرتی و معمارزاده طهران (۱۳۹۳) مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمانهای دولتی ایران را معرفی نمودند که در آن، مفهوم رهبری اخلاقی در دو عنصر فردی شامل تربیت، خادمیت و معنویت و مدیریتی شامل نقش‌آفرین، توانمندساز و ارتباط دهنده معرفی شد و پیامدها نیز در قالب پیامدهای رهبری شامل مبادله اجتماعی، تعهد کارکنان، اعتماد کارکنان و یادگیری اجتماعی و شایستگی معرفی گردید. نکته قابل توجه در تحقیقات داخلی این است که غالباً از پرسشنامه‌های از قبل طراحی شده

1. Spiritual leadership
2. Ethical Leadership
3. Brown & Treviño
4. Hernandez et.al
5. Transformational Leadership

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

توسط محققان خارجی جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای گوناگون سازمانی و عدالت استفاده شده و تعداد اندکی پژوهش به بررسی الگوهای بومی عدالت و ابعاد آن پرداخته اند. محمدنژاد چاوشی در رساله دکترا خود با عنوان "ارائه الگوی توسعه عدالت در سازمان از دیدگاه قرآن و روایات با توجه به الگوهای موجود در این زمینه" که در سال ۱۳۹۳ در دانشگاه معارف اسلامی قم به راهنمایی دکتر خسروپناه انجام داده از دیدگاه قرآن و احادیث، به مفهوم عدالت در سازمان پرداخته و آن را به دو بخش «سازمان عادل»، شامل عدالت در تمام اجزای نرم و سخت سازمان و «عدالت سازمانی»، شامل رفتارها و روابط سازمان با خداوند، خود و دیگران تقسیم نموده است.

علیرغم اینکه رهبران غالباً در موقعیت‌های اقتدار قرار دارند، تحقیق درباره عدالت سازمانی نوعاً بر رهبران بعنوان منبع عدالت تمرکز نداشته و تمرکز تحقیقات بر عدالت سیستماتیک توزیعی و رویه‌ای (سازمان یا مدیریت بعنوان منبع تصمیمات و رویه‌ها) و یا عدالت صاحبان مقام بوده که در رابطه رهبر – پیرو قرار ندارند (بلادر و تایلر[1]، ۲۰۰۳). رحیم، مگنر و شاپیرو[2] (۲۰۰۰) نشان دادند، عدالت مراوده‌ای رهبر با عدالت توزیعی سازمان (سیستماتیک) و عدالت رویه‌ای سازمانی برای پیش‌بینی میزانی که پیروان تلاش می‌کنند به طور ساختار یافته زمانی که با رهبر در تعارض هستند؛ راه حل‌های یکپارچه را پیدا کنند، در تعامل است. لی[3] (۲۰۰۰) نشان داد، عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای رهبر با اعتماد به رهبر در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت کم، دارای ارتباط است. انتظار می‌رود رفتارهای عادلانه توزیع مدارانه، رویه‌ای و مراوده‌ای‌تر، با نگرش‌های مطلوب و رفتارهایی در پاسخ به آنها مثل رضایت، همکاری، رفتار شهروندی سازمانی همراه باشند (کالکوئیت و همکاران[4]، ۲۰۰۱).

دی کریمر و ون کنیپنبرگ[5] (۲۰۰۳) از طریق دو مطالعه آزمایشگاهی نشان دادند، عدالت رویه‌ای رهبر با مطلوبیت نتایج تخصیص داده شده بوسیله رهبر برای پیش‌بینی رفتار همکارانه اعضای گروه در تعامل است. آمبروس و شمنیک[6] (۲۰۰۳) دریافتند، زمانی که رهبر در تعاملات بعنوان یک فرد منصف درک شود، پیروان اعتماد بیشتری به او دارند. همچنین این رابطه، زمانی قوی‌تر است که پیروان در سازمان‌هایی که فرهنگ

1. Blader & Tyler
2. Rahim, Magner & Shapiro
3. Lee
4. Colquitt et.al
5. De Cremer & van Knippenberg
6. Ambrose & Schminke

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ارگانیک‌تری نسبت به سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی‌تر دارند، کار می‌کنند. لیند، کرای و تامپسون[1] (۲۰۰۱) و دی‌کریمر و آلبرتس[2](۲۰۰۴) دریافتند که عدالت رویه‌ای رهبر با نیاز تعلق پیروان (تمایل به وابستگی گروهی) برای اثر گذاشتن بر احساسات پیرو در تعامل است. طبق تحقیق لیائو و راپ[3] (۲۰۰۵)، جو عدالت رویه‌ای به طور مثبت با تعهد به رهبر و رضایت از رهبر برای افرادی که گرایش عادلانه‌تری دارند، در ارتباط است. اردوگان و لیدن[4] (۲۰۰۶) نشان دادند، رابطه میان عدالت مراوده ای رهبر و مبادله رهبر – عضو به جمع‌گرایی وابسته است و اثرات قویتری از آن در فرهنگ‌های جمع‌گراتر یافت می‌شود.

از دیدگاه آندو و ماستودا[5] (۲۰۱۰)؛ ادراک عدالت مراوده‌ای می‌تواند تعریف نقش کارکنان را وسعت بخشیده و رفتار شهروندی سازمانی آنها را نیز افزایش دهد. نتایج بررسی تاثیر اثر عدالت مراوده‌ای بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی نشان داد، ادراک عدالت مراوده‌ای می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش و میل به ترک شغل و جابجایی را بواسطه درک کارکنان از حمایت اجتماعی کاهش دهد (اوتو و ماماتوگلو[6]، ۲۰۱۵). محمودی کیا و همکاران(۱۳۹۴)، تحقیقی با عنوان بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاجاری انجام دادند. نتایج نشان داد، رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی ارتباط دارد و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت، می‌توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد. علاوه بر رفتارهای مثبت، عدالت مراوده‌ای در ارتباط با رفتارهای منفی نیز مورد مطالعه قرار گرفته است. لی‌روی، باستونیس و پوسارد[7] (۲۰۱۲) در پژوهش خود دریافتند، ادراک کم عدالت مراوادهای، به طور با اهمیتی با رفتار ضدبهره‌وری کاری اشخاص در ارتباط است. شواهد تجربی که از مرور تحقیقات قبلی بدست آمد، بوضوح عدالت رهبر (توزیعی، رویه‌ای و به طور خاص مراوده‌ای) را بعنوان یک اثر بر پاسخ‌های اثرگذار بر رهبری (مثل تعهد، رضایت و اعتماد) شناسایی می‌نماید. ون کنیپنبرگ، دی

1. Lind, Kray & Thompson
2. De Cremer & Alberts
3. Liao & Rupp
4. Erdogan & Liden
5. Ando & Matsuda
6. Otto & Mamatoglu
7. Le Roy, Bastounis & Poussard

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

کریمر و ون کنیپنبرگ[1] (۲۰۰۷) بیان نمودند، تلاش‌های یکپارچه‌سازی تحقیقات رهبری و عدالت غالباً حول موارد زیر می‌باشد:

۱. رابطه عدالت با اعتماد به رهبر.
۲. ارزیابی‌های اجتماعی انجام شده بوسیله عدالت رهبر (دی کریمر و همکاران، ۲۰۰۵).
۳. تاثیر رهبری بر مفهوم پیرو، بویژه شناسایی آنها با گروه یا سازمان (ون کنیپنبرگ و همکاران، ۲۰۰۴).

روش تحقیق

محققان پست مدرنیست به تحقیقات کیفی به عنوان دیدگاهی می‌نگرند که مبتنی بر خود موضوع است و به محققان اجازه می‌دهد، نگاهی اجمالی و وسیع به کل موضوع داشته باشند (پری و همکاران[2]،۲۰۱۴). از آنجا که در پژوهش‌های قبل به پدیده‌ای به نام رهبری عدالت محور پرداخته نشده، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، مدل رهبری عدالت محور (شامل شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن) در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران تدوین گردید. سوال اصلی این پژوهش بشرح زیر می‌باشد:

سبک رهبری عدالت محور چگونه است و از چه ابعاد و مؤلفه هایی تشکیل شده است؟

به منظور پاسخگویی به این سوال، و با توجه به فقدان نظری و در جهت کشف ابعاد و مؤلفه‌های مدل، سؤالات فرعی زیر تدوین گردید:

۱. پدیده اصلی رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟
۲. شرایط علی رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟
۳. زمینه و محیط رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟

1. Van Knippenberg, De Cremer & van Knippenberg
2 Parry et.al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۴. شرایط مداخله‌گر رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟
۵. راهبردها و استراتژی‌های رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟
۶. پیامدهای رهبری عدالت محور در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران چیست؟

در نظریه‌پردازی داده بنیاد، گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع[1] برسد؛ یعنی هنگامی که تحقیق به یک نقطه بازده نزولی[2] در حوزه جمع‌آوری داده‌ها رسیده می‌توان مطمئن شد، پژوهش به کفایت رسیده است. در نظریه‌پردازی داده بنیاد به این نوع نمونه‌گیری، نمونه‌برداری نظری می‌گویند. نمونه‌برداری نظری، فرایند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله، تحلیلگر به طور همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کنند (گلاسر و اشتراوس[3]، ۱۹۶۷). در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فرآیند ۳ مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری

شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب گردید. برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شد که روشی غیراحتمالی است. محققین، پرسشنامه عدالت سازمانی برگرفته از پرسشنامه‌های نینهف و مورمن[4] (۲۰۰۳) و کالکوئیت (۲۰۰۱) را به صورتی تغییر دادند که پرسنل نسبت به سرپرست خود نظر دهند. سپس برای روایی نظرات ۱۵ خبره رشته‌های مدیریت از جمله رفتار سازمانی و منابع انسانی اخذ گردید. در مرحله بعدی، پرسشنامه میان ۳۰ نفر به عنوان گروه آزمایشی توزیع و آلفای کرونباخ ۰,۸۷ محاسبه گردید. سپس از کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران درخواست شد که

1. Saturation
2. Diminishing returns
3. Glaser & Strauss
4. Niehoff& Moorman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

پرسشنامه را نسبت به مدیران خود تکمیل نمایند. همچنین از آنها پرسیده می‌شد که آیا مسئولی را در سازمان خود می‌شناسند که از نظر پرسنل خود در این پرسشنامه امتیاز بالایی کسب کند. اگر فردی توسط چند نفر توصیه شده بود پرسشنامه در بین پرسنل واحد ایشان نیز توزیع و جمع‌آوری می‌گردید. همچنین از مدیرانی که توسط پرسنلشان امتیاز بالا کسب نموده بودند نیز برای معرفی مدیران مشابه خود سئوال گردید. تعداد نمونه‌های نهایی در این تحقیق ۱۶ نفر و دربرگیرنده سرپرستانی بود که از منظر عدالت سازمانی بیشترین امتیاز را از زیردستان کسب نموده بودند. با انجام ۱۴ مصاحبه، تشخیص محققین این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست، اما برای حصول اطمینان از کفایت داده‌ها، مصاحبه تا نفر ۱۶ نیز ادامه یافت.

یافته‌های پژوهش

رویه تحلیل داده‌ها با روش‌شناسی نظریه داده بنیاد مبتنی بر تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌های عمیق، کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، زمینه، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) و توسعه مدل مفهومی رهبری عدالت محور می‌باشد.

کدگذاری باز: کدگذاری باز، جزیی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به‌وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. نمونه کدگذاری اولیه در کدگذاری باز برای شرایط علی، در جدول ۱ ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۱: نمونه کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

متن مصاحبه	کدهای اولیه	کدهای نهایی
شأن انسانی کارمند را با مسایل مالی و کم کردن اضافه کار پایین نمی آورم چون لطماتش هم به کارمند می‌رسد و هم به کار. همیشه جوری رفتار میکنم که حرمت‌ها حفظ شود. نباید آزادی را افراد بگیریم- راه را از بیراهه به آنها نشان میدهم و بهشان اعتماد می‌کنم تا انجامش بدهند- کارمند را خیلی محدود کنی و همش دستور بدهی نتیجه عکس می‌دهد.	عدم تنگ نظری حفظ حرمت افراد عدم کنترل دائم عدم اعمال محدودیت زیاد دستور ندادن به پرسنل	دیدگاه انسانی به پرسنل
باید سوادم و برخوردم و منش برتری داشته باشم و اینها را رفتارم نشان دهد نه اینکه در موردش حرف بزنم و خودم را بگیرم. بعنوان یک مدیر و رئیس الگوی بقیه هستم، خیلی چیزها را باید رعایت کنم. نمی‌شود که شعار عدالت بدهیم ولی کار و برخوردمان چیز دیگری باشد، باید عملی باشد تا کارمندان ببینند و باور کنند. همانطور که ما از روسایمان یاد گرفتیم بقیه هم از ما یاد می‌گیرند. رهبران بعنوان پدران مجموعه هستند و باید خود را در مشکلات همکاران سهیم بدانند.	نداشتن غرور و جاه طلبی همراستایی حرف و عمل پرهیز از شعارزدگی یادگیری کارمندان از روسا رهبران بعنوان پدران مجموعه	الگو بودن رئیس

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محققین از پارادایم بعنوان ابزار تحلیلی استفاده نمودند. اجزای اصلی پارادایم عبارتند از: شرایط، عمل‌ها-عکس‌العمل‌ها و پیامدها. در طی فرایند کدگذاری محوری، محققین از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سئوال و مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده کردند تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایمی شکل دهند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

الف) شرایط علی: عوامل ترغیب کننده و یا الزام‌آور برای الگوی رهبری عدالت محور که در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	علل سازمانی نیاز به رفتار عادلانه	عوامل تسهیل کننده	نیاز به همکاری پرسنل
			لزوم شفافیت سازمانی
			نیاز به محیط کاری مطلوب
		عوامل جلوگیری کننده	موقعیت واحد کاری
			لزوم نگهداری و حفظ کارکنان
			ضرورت جلوگیری از نارضایتی پرسنل
	علل فردی بروز رفتارهای عادلانه	عوامل نگرشی	انگیزه الهی داشتن
			دیدگاه انسانی به پرسنل
			تکلیف گرایی
			الگو بودن رئیس
			عقلانیت گرایی
			عدم تبعیض
		عوامل شخصیتی	پاسخگویی
			مردم داری
			قاطع بودن
			اخلاق خوب
			تاب آوری
			مسئولیت پذیری
			برخورد منطقی و دوری از تعصب

ب) شرایط زمینه‌ای: ویژگی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اجرای الگوی رهبری عدالت محور که در جدول ۳ نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول ۳: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه‌ای	عوامل تشویق کننده رفتارهای عادلانه	نحوه تعامل و بازخور به رهبر
		قوانین و مقررات
		توجه به اخلاقیات
	عوامل تحدیدکننده رفتارهای عادلانه	شرایط جامعه
		ساختار سازمانی
		توقع غیرمنطقی از رهبر
		رفتارهای غیراخلاقی پرسنل
		برداشت غلط دیگران
		فرهنگ سازمانی
		سبک رهبری مدیران ارشد
		ماهیت شغل

ج) شرایط مداخله‌گر: عبارتند از شرایطی که بر انتخاب مکانیزم‌های مختلف رهبری عدالت‌محور موثر است و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع کنند که در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط مداخله گر	تغییرات رهبر	تغییر آگاهی و تجربه رهبر
		تغییر دید و طرز تفکر رهبر
		تغییر سطح اختیارات رهبر
	تفاوت‌های پیروان	تفاوت‌های شخصیتی پیروان
		تفاوت دیدگاه و ظرفیت پیروان
		تفاوت همکاری پرسنل
		تفاوت جنسیتی پیروان
		تفاوت سنی پیروان
	سایر گروه‌های سازمان	تاثیر بر رابطه رهبر- پیرو
		تاثیر بر پیروان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

د) پدیده اصلی: مفاهیم و مقولات مرتبط باپدیده اصلی، "رهبری عدالت محور" در جدول ۵؛ ارائه می‌گردد.

جدول ۵: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای نهایی
پدیده رهبری عدالت محور	تعامل	برقراری ارتباط اثربخش	ارتباط دوجانبه-چندجانبه
			آگاه بودن رهبر
		روابط صادقانه	رابطه مبتنی بر اعتماد
			همراستایی حرف و عمل
	شناخت	شرایط کاری	آگاهی از نحوه تخصیص پاداش‌ها و امکانات سازمان
			آگاهی از رویه‌های تصمیم گیری سازمانی
		شرایط و نیاز پرسنل	شناخت پیروان و نقاط قوت و ضعف آنها
		درک پیروان	همدلی و درک شرایط کارکنان
	تصمیم و اجرا	تصمیم گیری عقلایی	بینش و آگاهی
			عدم قضاوت شخصی
		اجرا مبتنی بر عملگرایی	تخصیص منابع و امکانات بر مبنای نیاز و عملکرد
			ایجاد معیارهای شفاف ارزیابی
			رفع نیازهای کارکنان
	نتایج	همراستایی اهداف کارکنان با اهداف سازمانی	کسب اهداف سازمانی
		نفوذ در پرسنل	احترام و توجه به کارکنان
			پذیرش رهبر
		بهبود کیفیت زندگی کاری	محیط دوستانه و همکاری
			کاهش استرس شغلی
		رضایت کارکنان	ایجاد رضایت در کارکنان
			ایجاد حس تعلق و وفاداری سازمانی
	بازخور و کنترل	عدم تبعیض و برخورد عادلانه	عدم ارجحیت منافع شخصی رهبر
			عدم تضییع حق افراد
			رازداری
			آوای سازمانی
		خودآگاهی رهبر	دیدگاه کل نگر و سیستمی
			اخلاق مداری در کار
		تاثیر سایر گروه‌های سازمانی	اعلان مصادیق بی عدالتی در سازمان
			فشارهای سازمانی بر رهبر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

براساس مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، پدیده رهبری عدالت محور دربرگیرنده "فرآیندی است که از طریق برقراری ارتباط دو جانبه و تعاملی بین رهبر و پیروان و چند جانبه بین رهبر-سایر گروه‌های سازمان-پیروان، رابطه مبتنی بر اعتماد بین رهبر و پیروان ایجاد شده و تخصیص منابع و امکانات بر مبنای نیاز و عملکرد پیروان و براساس معیارهای شفاف ارزیابی صورت می‌پذیرد. در این فرآیند، رهبر در پیروان نفوذ نموده و ضمن ایجاد رضایت در آنها، اهداف سازمانی را کسب می‌نماید. برخورد عادلانه ناشی از خودآگاهی رهبر و تاثیرات سایر گروه‌های سازمانی؛ بعنوان بازخور، فرآیند را کنترل و تنظیم می‌نمایند."

هـ) راهبردها و اقدامات: طرح‌ها و کنش‌هایی که باید سازمان برای اجرای موفق الگوی رهبری عدالت محور به‌کار ببندد که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
راهبردهای رهبری عدالت محور	تحقق عملکرد از طریق تلاش	تشویق و تنبیه توام
		کمک در کارهای پرسنل
		مساعد نمودن شرایط کاری و محیطی
		انتقال تجربیات به پرسنل
		شنود موثر
		کمک به ادامه تحصیل و یادگیری پرسنل
	تحقق پاداش از طریق عملکرد	مشورت و همفکری با پیروان
		همدلی با پرسنل
		توضیح محدودیت‌های سازمانی به پرسنل
		کارکنان را در جریان اطلاعات سازمانی قرار دادن
		تخصیص مزایا و امکانات سازمان براساس نیاز و عملکرد پرسنل
		ارزیابی عملکرد با معیارهای شفاف
	تحقق اهداف از طریق پاداش	بازخور منصفانه
		حفظ کرامت و عزت نفس کارکنان
		جانشین پروری و برنامه ریزی شغلی
		توجه و تشخص بخشیدن به پرسنل
		تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

و) پیامدها: مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با نتایج و پیامدهای مورد انتظار ناشی از بکارگیری راهبردها و اقدامات رهبری عدالت محور در جدول ۷ ارائه شده است.

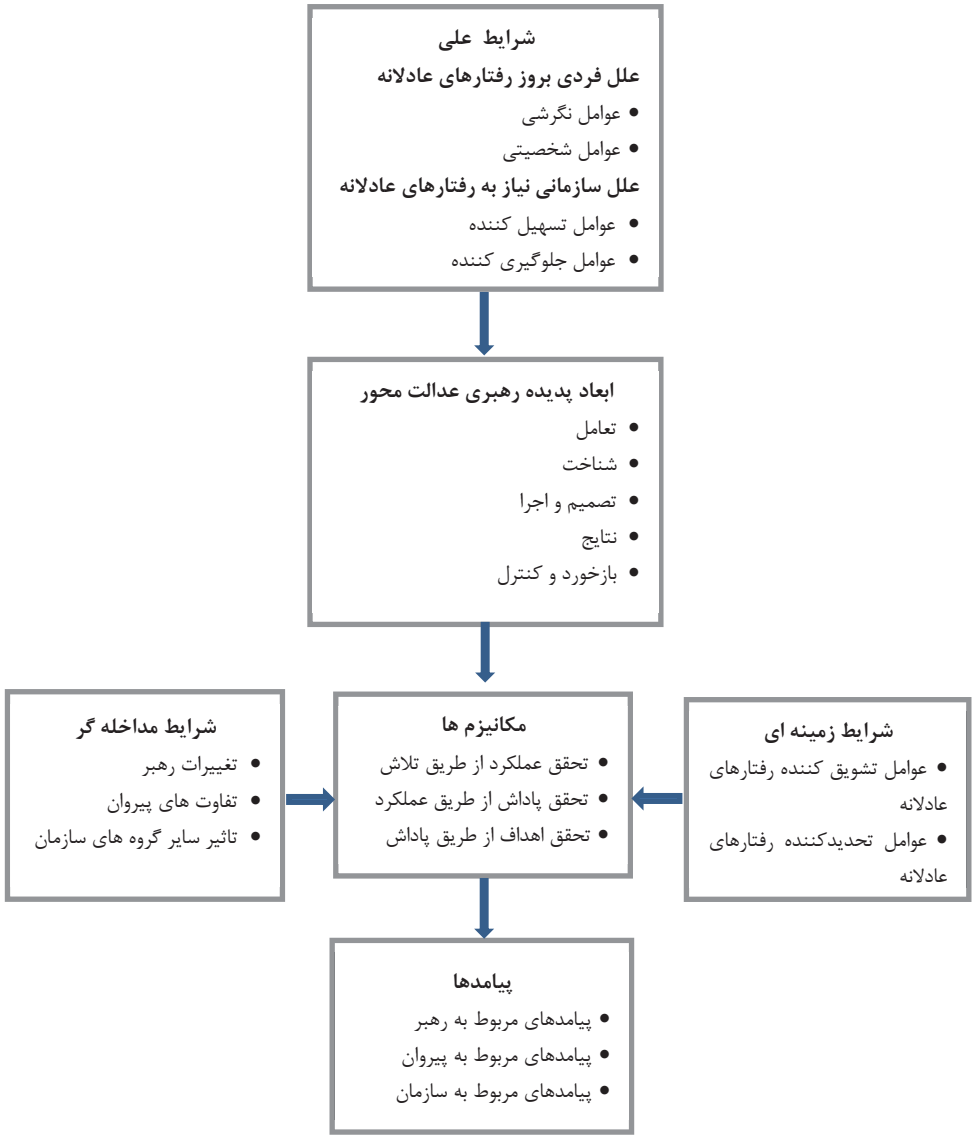
جدول ۷: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدها	پیامدهای مربوط به رهبر	احساس رضایت رهبر
		احساس ارزشمندی در کار
		پاسخ از خداوند
		کمک به رهبر در انجام کارها
		تبعیت از رهبر
		تاثیرات منفی بر رهبر
	پیامدهای مربوط به پیروان	احساس رضایت کارکنان
		توانمندسازی کارکنان
		بهبود کیفیت زندگی کاری
		مقبولیت واحد نزد مدیریت ارشد
		بهبود جایگاه و اعتبار کارکنان در سازمان
	پیامدهای مربوط به سازمان	همکاری پرسنل
		کاهش جابجایی و ترک شغل کارکنان
		احساس تعلق و تعهد سازمانی
		جو کاری مثبت
		رفتار شهروندی سازمانی
		آوای سازمانی
		بهبود بهره وری
		توسعه سرمایه اجتماعی

کدگذاری انتخابی(خلق نظریه): کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به‌کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). به طور خلاصه، رویه تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود؛ شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

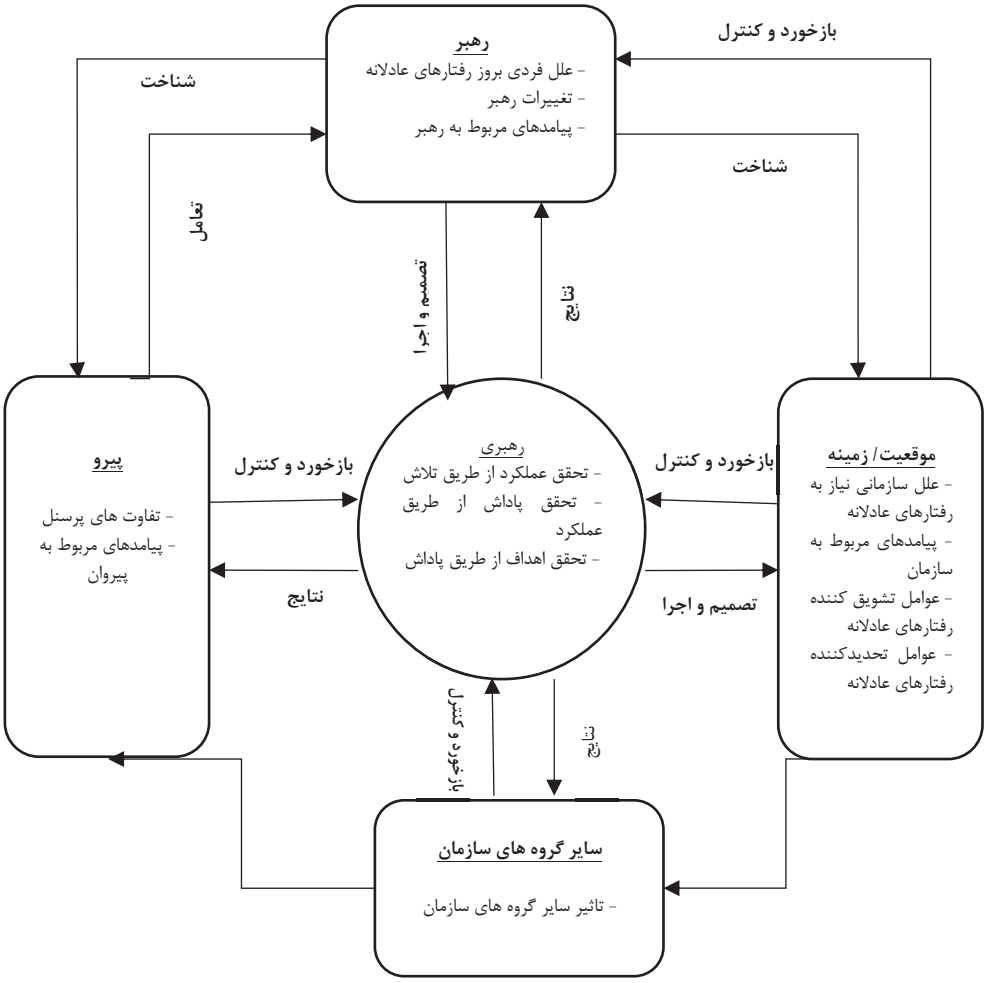
شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدها هستند که پدیده اصلی یعنی "رهبری عدالت محور و ابعاد آن" را تشریح می‌کنند. مدل نظری " الگوی رهبری عدالت محور " مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱: مدل پارادایمی پدیده رهبری عدالت محور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

با در نظر گرفتن رهبری بعنوان یک فرآیند تعاملی که رهبر یکی از بازیگران آن می-باشد، مدل نهایی پژوهش، بشرح شکل (۲) معرفی می‌گردد.



شکل ۲: مدل مفهومی فرآیندی رهبری عدالت محور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

روایی و پایایی

به‌منظور بررسی روایی محتوای مدل از روش‌های کثرت گرایی، حداقل مداخله در توصیف و دو شاخص CVR و CVI استفاده شد. برای سنجش ضریب نسبی روایی محتوا[1]، میزان ضروری بودن مفاهیم و برای سنجش شاخص روایی محتوا[2]، میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی؛ از خبرگان صنعتی و دانشگاهی مورد سوال واقع گردید. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست شد تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی از "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردید:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

n_E : تعداد متخصصانی که به گزینه "ضروری" پاسخ داده اند

N : تعداد کل متخصصان

CVI : بصورت تجمیع امتیازات موافق برای گویه‌های "مرتبط

اما نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط" در طیف؛ "غیرمرتبط"، "نیاز به بازبینی جدی"، "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و"کاملاً مرتبط"؛ تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه شد (حاجی زاده، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه نتایج CVR برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۶۰٪ بود، روایی محتوا مناسب بوده و همچنین با توجه به کسب شاخص CVI بالاتر از مقدار قابل قبول (۰,۷۹) توسط همه ابعاد مدل، هیچکدام حذف نگردید. جهت بررسی قابلیت تعمیم مدل نهایی، از تعدادی از اساتید دانشگاهی نظرسنجی بعمل آمد. همچنین مدل نهایی با یکی از مدیران حوزه منابع انسانی یک شرکت نفتی دیگر (شرکت ملی نفت ایران) نیز مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت. جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی (مصاحبه با مدیران، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق) نیز اعتبار یافته‌ها را تأیید نمود. درنهایت، کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت و کدگذاری انتخابی، مجدداً انجام شد. نتایج استخراج شده از آزمون

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

کاپا[1] در نرم افزار SPSS نیز نشان‌دهنده پایایی قابل قبول مدل با عدد معنی داری صفر و مقدار آزمون ۰,۶۹ (بالاتر از ۶۰٪) می‌باشد.

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات کاربردی

در تحقیقات رهبری معاصر، رهبر بعنوان عضوی از یک گروه (البته دارای ویژگی‌های خاص برای تأثیرگذاری بر دیگران) و رهبری بعنوان مجموعه فرآیندهایی که بوسیله تعاملات چندگانه ساخته می‌شود (فلچر[2]،۲۰۰۴؛ هاسکینگ، ۲۰۰۷؛ اول‌بین،۲۰۰۶) تعریف شده که در آن، رهبران بر پیروان تأثیر می‌گذارند (پری و بریمن[3]،۲۰۰۶). مفاهیم جدید رهبری، دربرگیرنده تاکید بر رفتار ارزش‌مدار رهبران، همراه با توجه روبه-رشد به مفهوم‌سازی رهبری بعنوان یک فرآیند اجتماعی پویا و جاری است. با چنین رویکردی، هدف این تحقیق طراحی مدل رهبری عدالت محور می‌باشد که در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران و بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین در نظریه داده بنیاد سیستماتیک اجرا شد. مدل پارادایمی رهبری عدالت محور با ۱۰۴ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۹ مفهوم و ۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله ترسیم و با اتخاذ دیدگاه فرآیندی، مدل مفهومی فرآیند رهبری عدالت محور تدوین گردید.

براساس مدل طراحی شده در این پژوهش و در صورت تمایل شرکت‌های فعال در صنعت نفت به بکارگیری الگوی رهبری عدالت محور، ابتدا باید شرایط علی در دو بعد فردی و سازمانی در آنها شناسایی و تقویت گردد. به عوامل سازمانی باید در برنامه ریزی‌های سازمانی توجه ویژه‌ای مبذول شود. همکاری و مشارکت کارکنان باعث انجام بهتر کارها شده و به دلیل وجود توانایی‌های مختلف در افراد گوناگون، منجر به ایجاد سینرژی می‌گردد. مدیران باید مقدمات کار را فراهم کرده و انجام آن را براساس تفویض اختیار به کارکنان واگذار نمایند. براین اساس پیشنهاد می‌گردد، مشارکت کارکنان و کار تیمی؛ در برنامه‌های آموزشی سازمان منظور گردد، توسط روسای بالاتر بعنوان یک معیار مهم در انتصاب و ارزیابی سرپرستان لحاظ شود و در تدوین شرح وظایف نیز درنظر گرفته شود. همچنین درصورتی که بعد لزوم شفافیت سازمانی علاوه بر قوانین ناظر بر فعالیت‌های سازمانی، به قوانین و مقررات مربوط به نیروی انسانی نیز تسری

1. kappa
2. Fletcher
3. Parry & Bryman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

یافته و کلیه کارکنان قابلیت دسترسی به قوانین مذکور از طریق درگاه‌های داخلی را داشته باشند، باعث تسهیل اجرای رهبری عدالت محور خواهد شد. همچنین، بکارگیری مدیران عدالت‌محور در واحدهایی که موقعیت تاثیرگذاری بر منابع انسانی سازمان دارند (مثل واحد آموزش یا انتقالات و ترفیعات) یا در راستای کسب اهداف سازمان موقعیت استراتژیکی دارند و حفظ و نگهداری کارکنان در آنها اهمیت بیشتری دارد (مثل واحدهای عملیات و تعمیرات) از اولویت بالاتری برخوردار است.

عوامل نگرشی و شخصیتی، رهبران را به سمت بروز رفتارهای عادلانه سوق می‌دهد. با توجه به اینکه عوامل فردی، نگرش را شکل داده و منجر به بروز رفتارهای عادلانه حتی در تغییر موقعیت سازمانی افراد نیز می‌شوند، پیشنهاد می‌گردد در انتصابات سرپرستان و مدیران, علاوه بر پیش شرط‌های شغلی و پایه‌های شخصی؛ از آزمون‌های رفتاری نیز بهره‌گیری شود و رفتارهایی از قبیل مسئولیت پذیری، قاطعیت و دوری از تعصبات، در انتخاب و آموزش افراد در طرح‌های جانشین پروری لحاظ گردد.

اطلاع و تلاش در جهت بهبود ویژگی‌های درون و برون سازمانی که برای اجرای موفق فرآیندهای الگوی رهبری عدالت محور موردنیاز است، می‌تواند به مدیران کمک کند تا در زمان اجرای راهبردها و مکانیزم‌های رهبری عدالت محور، با موانع و مشکلات کمتری مواجه شوند. با توجه به اینکه قوانین و مقررات جزو شرایط زمینه‌ای تشویق اجرای رهبری عدالت محور می‌باشد، تأکید بر اجرای دقیق و یکسان قوانین پرسنلی و ایجاد یک پل ارتباطی مستقیم بین کارکنان و مدیریت منابع انسانی بدون گذر از فیلترهای سلسله مراتبی (نظیر صندوق پیشنهادات یا صندوق ارتباط با مدیران بصورت بی نام) منجر به افزایش نظارت و بهبود اجرای قوانین شده و بستر اجرای عدالت را هموار خواهد نمود. سبک رهبری سنتی و حل مسائل سازمانی به روش کدخدامنشی باعث سلب اختیار از روسای مستقیم شده و بدلیل وجود سلسله مراتب و فاصله بین کارکنان و مدیران ارشد و همچنین فرهنگ مردسالارانه مبتنی بر ارشدیت سن و سابقه کار، بعضاً منجر به اخذ تصمیمات ناعادلانه می‌گردد. حرکت به سمت ساختارهای ارگانیک سازمانی در مباحث تغییر ساختار سازمانی، جوانگرایی و انتصاب بر مبنای شایستگی و عملکرد کاری و تمرکز زدایی در سطوح ارشد تصمیم‌گیری سازمان؛ از جمله مواردی هستند که بعنوان بستر اجرای رهبری عدالت محور، باید در سازمان‌های دولتی فعال در صنعت نفت مورد توجه قرار بگیرند.

شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر انتخاب مکانیزم‌های مختلف الگوی رهبری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

عدالت محور موثر بوده و می‌تواند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع نماید. هر قدر میزان آگاهی و تجربه رهبران در مواجه با شرایط و رویدادهای گوناگون بیشتر باشد، انتخاب مکانیزم‌ها توسط رهبران، بهتر و با تبعات منفی کمتری همراه خواهد بود. این امر لزوم استفاده از گردش شغلی جهت آشنایی با شرایط کاری دیگر بخش‌ها و کارکردن با سایر کارکنان و آموزش‌های کاربردی حین خدمت مثل ایفای نقش و بازیهای مدیریتی را قبل از انتصاب افراد در سمت‌های مدیریتی نشان می‌دهد. تغییر در سطح اختیار رهبر بعنوان یک عامل مداخله گر، متأثر از عواملی از قبیل انتصاب مدیران ارشد در فواصل اندک تا بازنشستگی، اعمال نظرات فردی و شخصی مدیریت ارشد و تغییرات متعدد در سطوح مدیریتی سازمانی می‌باشد. شفافیت و وحدت رویه در تصمیمات سازمانی در کلیه سطوح سازمانی، انتصابات مبتنی بر طرح‌های جانشینی و عدم تغییرات پی‌درپی و ناگهانی بویژه در سمت‌های مدیریتی، از پیشنهادات راهگشا در این حوزه می‌باشد.

از آنجا که تفاوت پیروان از نظر شخصیتی، سنی و جنسیتی بر تصمیمات و انتخاب-های رهبران تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌گردد به ترکیب جمعیت شناختی کارکنان در یک واحد کاری در زمان انتصابات سازمانی نیز بعنوان یک عامل اثرگذار توجه شود. با توجه به تأثیر سایر گروه‌های سازمان اعم از کارکنان سایر بخش‌ها و یا روسا و همکاران خارج از حیطه نظارت مدیر؛ بر پیروان و روابط رهبر و پیرو؛ ایجاد فرهنگ مثبت، فضای سالم سازمانی، جلوگیری از بروز رفتارهای سیاسی منفی و شایعات سازمانی بیش از پیش با اهمیت می‌نماید. برخوردهای مدیران ارشد سازمان در مواجه با کارکنان (حضور در جشن‌ها و مراسم‌های سازمانی)، اطلاع رسانی بموقع اقدامات و مسائل سازمانی در بسترهای الکترونیکی درون سازمانی، فرهنگ سازی توسط واحد روابط عمومی مثل معرفی اقدامات برجسته کاری و اخلاقی کارکنان و گنجاندن آموزش‌های روانشناسی و رفتارشناسی در برنامه‌های آموزش حین خدمت، از پیشنهادات اجرایی تأثیرگذار بر شرایط مداخله گر الگوی رهبری عدالت محور می‌باشد.

به مدیران توصیه می‌گردد، در هنگام اجرای رهبری عدالت محور؛ تمامی اجزای فرآیندی الگو شامل" تعامل، شناخت، تصمیم و اجرا، نتایج و بازخور و کنترل" را مدنظر قرار داده و به ارتباط دوجانبه و تعاملی بین رهبر و پیروان و چند جانبه بین رهبر-سایر گروه‌های سازمان-پیروان، بعنوان شاخص اصلی فرآیند رهبری عدالت محور توجه بیشتری مبذول نمایند. پیشنهاد اجرایی این بخش، لزوم تسری دیدگاه سیستمی در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

سازمان و عدم فعالیت واحدها بصورت جزیره‌ای در یک سازمان می‌باشد. برگزاری جلسات دوره ای و منظم بین روسا و کارکنان یک واحد و بین روسای واحدهای گوناگون جهت گردش اطلاعات و رسیدن به یک چشم انداز مشترک سازمانی، می‌تواند مثمرثمر واقع گردد.

رهبری عدالت محور بر مبنای تئوری انتظار و در سه بعد تحقق عملکرد از طریق تلاش، تحقق پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش شناسایی اجرایی می‌گردد. مدیرانی در این امر موفق خواهند شد که در تمامی اقدامات خود، دیدگاه انسانی و سرمایه‌ای به کارکنان داشته باشند. کمک به کارکنان در انجام کارها، انتقال تجربیات به آنها و تشویق کارکنان به یادگیری؛ علاوه بر اینکه به رفتارهای شخصی مدیران و لزوم آموزش آنها بازمی‌گردد، می‌تواند توسط مدیریت دانش در سازمان پیاده سازی شود. مدیریت دانش در بسیاری از شرکت‌های فعال در صنعت نفت از جمله شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران مغفول واقع شده و یا به مرحله اجرایی نرسیده است. پیشنهاد می‌شود، علاوه بر اجرای مدیریت دانش در سازمان، تسهیل گردش آزاد اطلاعات با رفع گره‌های اطلاعاتی که منجر به انحصار یا تسهیم ناعادلانه منابع و امکانات در سازمان می‌گردد، کارکنان از طریق اعلانات عمومی (شبکه‌های داخلی سازمان، بروشورها و تابلوهای سازمانی، پیام‌ها و سخنرانی‌های مدیران ارشد و حتی برگزاری مسابقات بین کارکنان) از چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان اطلاع پیدا کنند. تنظیم و تدوین معیارهای شفاف در مسائل پرسنلی، ایجاد وحدت رویه در تصمیمات پرسنلی مبتنی بر قوانین در تمامی واحدها، انتصابات مبتنی بر برنامه ریزی‌های مسیر شغلی، رعایت تناسب شغل و شاغل در ارتقا سازمانی و در نهایت، توجه به خواسته‌های منطقی کارکنان و عدم نگاه ماشینی به آنها، مکانیزم‌های پیشنهادی برای اجرای رهبری عدالت محور در سازمان هستند.

نتایج حاصل از اهتمام به اجرای درست راهبردهای رهبری عدالت محور؛ رهبر، پیرو و سازمان را منتفع خواهد ساخت. برای رهبران سازمان؛ احساس رضایت و ارزشمندی در کار، برای پیروان؛ احساس رضایت، توانمندسازی و بهبود کیفیت زندگی کاری و برای سازمان؛ کاهش جابجایی و ترک شغل کارکنان، ایجاد حس تعلق و تعهد سازمانی، جو کاری مثبت، رفتار شهروندی سازمانی و در نهایت افزایش عملکرد و بهبود بهره وری را در پی خواهد داشت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

آورده‌ی علمی[1]

مهمترین دانش افزایی نظری تحقیق حاضر، توجه به بحث رهبری عدالت محور در سطح سازمان است. موضوعی که نه تنها در ایران، بلکه در دنیا نیز جزو اولین نظریات ترکیبی رهبری و عدالت می‌باشد. مدل مفهومی بدست آمده در پژوهش، یک مدل جامع و غنی از پدیده الگوی رهبری عدالت محور با دیدگاه فرآیندی به رهبری است. با توجه به اینکه یافته‌های این پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد در شرایط واقعی محیط کار بدست آمده است، امکان تعمیم نتایج در شرایط و محیط کاری مشابه، میسر می‌باشد. طراحی الگوی رهبری عدالت محور براساس دیدگاه رهبران منتخب توسط پرسنل صورت پذیرفته و رهبران در تبیین این الگو نقش مستقیم و پیرون نقش غیرمستقیم داشته اند و لذا، عدم نقش آفرینی مستقیم پیروان در طراحی این الگو، بعنوان محدودیت تحقیق شناخته می‌شود که توصیه می‌گردد، محققان بعدی به بررسی مدل پیشنهادی از دیدگاه پیروان بپردازند. همچنین بررسی متغیرها و روابط بین آنها از طریق پیمایش نیز در تحقیقات بعدی توصیه می‌گردد.

[1] Contribution

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منابع:

۱. الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ البرزی، محمود و کاظمی، حسین (۱۳۹۲). ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران. **مدیریت دولتی**. ۵ (۱)،۴۰-۲۱.

۲. حاجی زاده، ابراهیم؛ اصغری، محمد (۱۳۷۹). **روش‌ها و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی**. جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

۳. حضرتی، مرتضی و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمانهای دولتی ایران. **مدیریت توسعه و تحول**. ۱۸، ۷۰-۶۳.

۴. دانایی فرد، حسن و مومنی، نونا (۱۳۸۷) تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی ، استراتژی تئوری داده بنیاد متنی. **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی**. ۴ (۱۴). ۷۵-۱۱۰.

۵. عباسی، داوود؛ پورعزت، علی اصغر؛ قلی پور، آرین و باقری کنی، مصباح الهدی (۱۳۹۰). مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**. ۴ (۱۲)، ۷۰-۵۳.

۶. محمدنژاد چاوشی، حبیب (۱۳۹۳). ارائه الگوی توسعه عدالت در سازمان از دیدگاه قرآن و روایات با توجه به الگوهای موجود در این زمینه. **رساله دکترا**. دانشگاه معارف اسلامی قم.

۷. محمودی کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحر و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی شناختی با میانجی گری عدالت رویه ای و تعاملی. **مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۱۳ (۱)، ۲۸۷-۲۶۷

8. Allio, R. J (2012)." Leaders and leadership–many theories, but what advice is reliable?" **Strategy & Leadership**, 41(1), 4-14.
9. Ambrose, M. L., and Schminke, M (2003)."Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice perceived organizational support and supervisory trust". **Journal of Applied Psychology**, 88, 295 – 305.
10. Ando, N. and Matsuda, S (2010). "How Employees See Their Roles:The Effect of Interactional Justice and Gender". **Journal of Service Science and Management**, 3, 281-286.
11. Avolio,B .J (2007)."Promoting more integrative strategies for leadership theory-building". **American Psychologist**, 62 (1), 25.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

12. Avolio, B. J., and Gardner, W. L (2005).”Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. **Leadership quarterly**, 16(3), 315-338.
13. Beeri I, Dayan R, Vigoda-Gadot E (2013).”Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees’ perceptions and behaviors in a regional council”. **Journal of Business Ethics**.112 (1): 59–78.
14. Bies, R. J. (2005).”Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct”? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of organizational justice** .pp. 85 – 112. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
15. Blader, S., & Tyler, T (2003).”A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a ‘‘fair’’ process”. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 29, 747 – 758.
16. Brown, M. E., and Treviño, L. K (2006).”Ethical leadership: A review and future directions”. **Leadership quarterly**, 17(6), 595-616.
17. Ciulla, J. B (2005).”Integrating leadership with ethics: is good leadership contrary to human nature”? In P. J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), **Handbook on responsible leadership and governance in global business** (pp. 159-179). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited.
18. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E (2001).”The role of justice in organizations: A meta-analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, 278–324.
19. Colquitt, J. A (2001).”On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”. **Journal of Applied Psychology**, 86, 386 - 400.
20. Colquitt, J. A. Donald, E. Conlon, K. Yee Ng, M. J. Wesson & Porter O.L.H (2001).”Justice at the Millennium: A Meta – Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. **Journal of Applied Psychology**, 86 (3). 524-445.
21. Conger, J. A. and Kanungo, R. N (1998).**Charismatic leadership in organizations**. Sage Publications.
22. Crevani.L, Lindgren.M & Packendorff.J (2010).”Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions”. **Scandinavian Journal of Management**, 26, 77—86.
23. Cunliffe, A. L (2008).”Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning”. **Management Learning**, 39(2), 123-139.
24. De Cremer, D. and Alberts, H. J. E. M (2004).”When procedural fairness does not influence how positive I feel: The effects of voice and leader selection as a function of belongingness need”. **European Journal of Social Psychology**, 34, 333 – 344.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

25. De Cremer, D. and van Knippenberg, D (2003).”Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 91, 1 – 11.
26. De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamber, F (2005).”Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem”. **Journal of Applied Psychology**, 90, 3 – 12.
27. DeConinck, J. B (2010).”The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees’ level of trust”. **Journal of Business Research**, 63, 1349–1355.
28. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D (2012). “Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership”. **Leadership Quarterly**, 23(6), 1012-1042.
29. Elamin. A. M. and Alomaim. N (2011).”Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?”. **International Management Review**, 7(1), 38-49.
30. Erdogan, B., and Liden, R. C (2006).”Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation”. **Journal of Organizational Behavior**, 27(1), 1-17.
31. Fletcher, J. K (2004).”The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change”. **Leadership quarterly**, 15(5), 647-661.
32. Fry, L.W (2003). “Toward a theory of spiritual leadership”. **Leadership Quarterly**, 14, 693–727.
33. Gardner, W. L., and Avolio, B. J (1998).”The charismatic relationship: A dramaturgical perspective”. **Academy of Management Review**, 23: 32-58.
34. Glaser, B. G., & Strauss, A. L (1967). **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine Publishing Company.
35. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D (2011).”The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory”. **Leadership Quarterly**, 22, 1165–1185.
36. Hosking, D. M (2007).”Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl**,** Information Age, Charlotte, NC, 243-263.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

37. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D (2011).”The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory”. **Leadership Quarterly**, 22(6), 1165-1185.
38. Kim, T. Y. and Leung, K (2007). “Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 104, 83-95.
39. Lambert. E (2003).”The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”. **Journal of criminal Justice**. 31 (2), 155-168.
40. Lee, H (2000).”An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry”. **Doctoral dissertation**. Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses database. UMI 9974193)
41. Liao, H., and Rupp, D. E (2005).”The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework”. **Journal of Applied Psychology**, 90, 242 – 256.
42. Le Roy, J., Bastounis, M. & Poussard, J.M (2012).” Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions”. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 40, 1341-1355.
43. Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L (2001).”Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 85, 189 – 210.
44. Long, T, A (2013).”The Justice Perceptions of Involuntary Job Loss Events and Subsequent Effects on Coping Behaviors: Implications for Organizational Leaders”. (**Doctoral dissertation**), Indiana Wesleyan University. Retrieved from Pro Quest LLC, UMI 3604545.
45. Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J (1999).”Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/ follower relationship”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 78, 167−203.
46. McDowall, A. and Fletcher, C (2004).”Management Development from an Organizational Justice Perspective”. **Personnel Review**, 33, pp. 8-30.
47. Nabatchi, T., Bingham, L. B., Good, D. H (2007).”Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model”. **International Journal of Conflict Management**, 18 (2), 148-174.
48. Nadisic, T (2006).”The motives of organizational justice”. **HEC School of management**. Paris .France.
49. Niehoff, B.P. and Moorman, R.H (1993).”Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”. **Academy of Management Journal**, 36, 527-556.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

50. Otto, K. and Mamatoglu, N (2015).”Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors”. **The Journal of Psychology**, 149,193-218.
51. Parry, K. W., and Bryman, A (2006). **Leadership in Organizations**. I Clegg, SR, Hardy, C., Lawrence, TB & Nord, WR (red.).
52. Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I., & Watts, L. L (2014).”Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25years of The Leadership Quarterly”. **Leadership Quarterly**, 25(1), 132-151.
53. Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L (2000).”Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisor? What justice perceptions, precisely**?**”. **International Journal of Conflict Management**, 11, 9 – 31.
54. Strauss, A and Corbin,J (1998).**Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory** (2nd ed.).Thousand Oaks, CA:sage.
55. Uhl-Bien, M (2006).”Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing”. **Leadership quarterly**, 17(6), 654-676.
56. Van Knippenberg, D. De Cremer, D. & van Knippenberg, B. (2007).”Leadership and fairness: The state of the art”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16 (2), 113 − 140.
57. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A (2004).”Leadership, self, and identity: A review and research agenda”. **Leadership Quarterly**, 15(6), 825-856.
58. Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Serban, A., & Shirreffs, K (2013).”Assassination and leadership: Traditional approaches and historiometric methods**”. Leadership Quarterly**, 24(6), 822-841.
59. Yukl, G (2010). **Leadership in Organizations**, 7th edition. London: Prentice-Hall.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]