نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۴

# بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان

علیرضا مهرابی طالقانی[۱] - محسن محمدیان ساروی[۲]

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان بود. این پژوهش از لحاظ ماهیت مساله و هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش، کارکنان مدیریت پشتیبانی ساخت و تامین کالای شرکت ملی نفت ایران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول مورگان تعداد ۲۴۴ نفر برای حجم نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد سنجش سبک رهبری، اعتماد سازمانی و اعتماد استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش هم‌بستگی پیرسون و با کمک نرم‌افزارهایSPSS انجام شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین سبک‌های رهبری (تحول آفرین و تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان در واحد مورد مطالعه، رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که عدالت رویه‌ای با میانگین ۴،۶۹ در رتبه اول و عدالت توزیعی با ۴،۰۶ در رتبه دوم و نیز متغییر رهبری تحول آفرین با میانگین ۳،۷۶ و رهبری تبادلی با رتبه ۳،۲۹ از اهمیت متفاوتی برخوردار هستند.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری تبادلی، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، اعتماد کارکنان

[۱] کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران ( mehrabialireza34@gmail.com)

[۲] استادیار و عضو هیئت علمی تمام وقت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، نویسنده مسئول (mo.dian@yahoo.com)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

## مقدمه

یکی از نیازهای مهم کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و مدیر است. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و هم‌چنین سبب خود کنترلی کارکنان و ایجاد انگیزه‌های درونی خواهد شد (شمس و اسفندیاری مقدم، ۱۳۹۴). محققان مختلف امورسازمانی، بر اهمیت اعتماد در مجموعه سازمانی تاکید کرده‌اند. بازنگری اخیر نوشته‌های مربوط به اعتماد در تحقیقات سازمانی حاکی از آن است که دست کم ۱۷۱ عنوان مجلات تخصصی شامل کتاب، بخش کتاب و کنفرانس، بر پایه اطلاعات تجربی به این موضوع پرداخته است (Baek & Jung, 2014). تأثیر افزایش اعتماد در سازمان، شامل توسعه گرایش‌های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، رضایت شغلی و نظایر آنها، و هم‌چنین کاهش گرایش‌های نامطلوب از قبیل ترک شغلی و رفتارهای تدافعی است (کاظمی و رمضانی، ۱۳۹۱). رهبری، عنصری است در محیط نفوذ اجتماعی که در آن، رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. در این جا واژه داوطلبانه واژه‌ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (رضایی و شهامت، ۱۳۹۲). برنز میان دو سبک رهبری تبادلی و تحول آفرین تمایز قائل شد. وی رهبران تبادلی را افرادی معرفی کرد که با استفاده از پاداش دادن به پیروان، به نوعی مبادله با پیروان می‌پردازند و موجب عملکرد بهتر آنان می‌شوند. او مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام دادن کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند (حسن‌پور، ۱۳۹۱). رهبری شامل مدیریت انجام امور، از طریق به کار بردن ارتباطات مؤثر، یکسان‌سازی زبان‌ها، اخلاقیات، دیدگاه‌ها و آیین‌ها، تجربه، مهارت و محیط فیزیکی است (Grill, 2010). ادوارد هولاندر، فرآیند رهبری را رویدادی می‌داند که تعاملات بین رهبران و پیروان در یک محتوای موقعیتی خاص اتفاق می‌افتد. از دیدگاه وی هسته رهبری در جایی قرار دارد که سه نیروی رهبر، پیرو و موقعیت با یکدیگر دارای نقاط مشترک باشند. هولاندر معتقد است که با شناسایی ویژگی‌های مهم سه نیرو و کنش و واکنش آن‌ها بر روی هم می



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

شود ویژگیهایرهبری را مورد شناسایی دقیق‌تری قرار داد (نیاز آذری، ۱۳۹۰). یکی از نیازهای اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها عدالت است که همیشه مطرح بوده است. امروزه با توجه به تغییرات زندگی اجتماعی انسان‌ها، نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکارشده است. در سازمان‌ها چنین توجهی در مورد عدالت امر غیر منتظره‌ای نیست، چون ادعا می شود که عدالت سازمانی که بیان‌کننده شیوه رفتار با کارکنان است، اولین عامل سلامت مؤسسات اجتماعی محسوب می‌شود (سیدین احدی نژاد، تورانی و رجبی فرد، ۱۳۹۰). با نگاهی به سیمای سازمان‌های عمومی در می‌یابیم که بسیاری از نابسامانی‌ها، بی‌انگیزگی‌ها و بهره‌وری‌های پایین کارکنان، ریشه در بی‌عدالتی سازمانی، به شکل‌های مختلف (قاسمی، ۱۳۹۳).

شرکت ملی نفت ایران نیز طی سال‌های گذشته همانند سایر سازمان‌های بخش عمومی کشور درگیر مشکلاتی از این دست بوده است، لذا در این تحقیق قصد داریم به بررسی رابطه میان سبک رهبری (تحول آفرین و تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان مدیریت تدارکات پشتیبانی ساخت و تامین کالا به طور موردی بپردازیم و به این سؤال پاسخ دهیم که آیا بین سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد؟ بر همین اساس، دو هدف اصلی برای این تحقیق تعریف شده است:

۱- شناسایی رابطه بین سبک‌های رهبری با اعتماد کارکنان

۲- شناسایی رابطه بین عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان

در همین راستا، به بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخته شده است. اعتماد پیروان و اعضا به رهبران سازمان نوعی از اعتماد است که نسبت به دیگر انواع اعتماد در سازمان از اهمیت ویژه‌ای بر خوردار است و اعتماد به مدیران و رهبران سازمان زمینه ساز اعتماد به کل سازمان است. برای تعریف اعتماد، نقطه نظرات مختلفی از دیدگاه روان‌شناسی، جامعه شناسی، اقتصادی، مردم‌شناسی و علوم سیاسی وجود دارد. بر طبق فرهنگ لغت اکسفورد معنی اعتماد اشاره به اطمینان و اتکاء در روابط دارد. این پدیده ممکن است بین یک فاعل (اعتماد کننده) و یک مفعول (معتمد) هم‌چنین در بین نهادهای جمعی شبیه سازمان‌ها و مؤسسات برقرار شود. اعتماد سازمانی را براساس ارزیابی کلی میزان اطمینان به یک سازمان که به وسیله کارمندان ادراک می‌شود، تعریف می‌کنند. بنابراین قابلیت اعتماد



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

سازمانی، به اعتقاد و باور کارکنان به این موضوع برمی گردد که سازمان، اقدامی را انجام نخواهد داد که برای آن‌ها مضر باشد. هم‌چنین این اعتقاد کارکنان که سازمان از آسیب‌پذیری آنان سوء استفاده نمی‌کند، اجزای اصلی تعریف اعتماد سازمانی را شکل می‌دهد (Mukherjee & Bhattacharya, 2013).

روان‌شناسان، اعتماد را رویدادی بین فردی می‌دانند و در نتیجه آن را به مثابه سرمایه واحدهای اجتماعی قلمداد می‌کنند. بنابراین از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به ویژه اعتماد در بین کارکنان از این جهت مهم است که آنان شبکه غیر رسمی را در سازمان که از طریق آن، جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارایه می‌دهند، تشکیل می دهند. اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیش‌تر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالا نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است (علیزاده ثانی، یحیی زاده فرد وحسن زاده، ۱۳۹۳). سازمان‌ها درجستجوی راه‌هایی برای افزایش همکاری و تشریک مساعی در میان کارکنانشان هستند. بی‌اعتمادی به مدیریت، مانع اصلی در روابط کارگر-کارفرما تشخیص داده شده است. به عبارت دیگر، کارکنانی که به مدیران و سازمان اعتماد ندارند، به احتمال کمتری متعهد و مؤثر هستند (Tlaiss & elamin, 2015). خیرخواهی از اعتقاد فردی مبنی بر این که معتمد قصد کمک به اعتمادکننده را دارد، نشأت می‌گیرد (Gamble, 2015). درستی ادراک اعتمادکننده در این مورد است که اعتماد شونده به مجموعه‌ای از اصول که اعتمادکننده آن‌ها را مهم و قابل قبول می‌داند، وفادار می‌ماند (Dedahanov & Rhee, 2015). زالابک و همکاران اعتماد سازمانی را انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌هایی از روابط و رفتارهای سازمانی دارند، تعریف کرده‌اند (Lee, Song, Lee, Lee, & Bernhard, 2013). موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده است، این است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا این که به نیازهای سطح بالای پیروان، توجه کرده و در آن‌ها ایجاد انگیزه کنند، این موضوع موجب شکل‌گیری دو نوع سبک رهبری شده که به نام رهبری تبادلی و رهبری تحول آفرین معروف هستند. محققان می‌گویند که این دو نوع سبک رهبری جدا از هم بوده و هر یک بر سازمان



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

و پیروان تاثیری خاص خواهند داشت و تاکنون تحقیقات مختلفی در ارتباط با این دو سبک رهبری انجام گرفته است. رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه‌ای فوق العاده ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می‌شوند. هم‌چنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خود شده و جریان تغییرات سازمانی را هموار خواهند ساخت و بعد از انجام دادن تغییرات، رهنمودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی روشنگر راه خواهد بود.

برنارد بس در مقاله خود تحت عنوان "از رهبری تبادلی تا رهبری تحول آفرین"؛ شیوه یادگیری برای ایجاد بینش و بصیرت واحد درباره این دو نوع رهبری، چنین بیان می‌کند: رهبری تحول آفرین برای دستیابی به نتایج موردانتظار از یک یا چند روش زیر استفاده می کند:

- رهبران تحول آفرین ممکن است از نظر پیروان‌شان پر جاذبه باشند و به آن‌ها الهام ببخشند.
- آن‌ها ممکن است نیازهای روحی و روانی هر یک از کارکنان را تامین کنند.
- آن‌ها ممکن است از نظر ذهنی بازیکنان خود را ترغیب کنند( Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith, & Trevino, 2003).

یکی از فرضیات کلیدی رهبری این است که به منظور ارائه خدمات برتر برای مشتریان خارجی، سازمان‌ها باید ابتدا اطمینان حاصل کنند که نیازهای داخلی کارکنان اعم از عدالت خودشان به طور موثری تامین شود تا این کارکنان بتوانند نیاز این مشتریان را بسته به پشتیبانی و هدایتی که از مدیران و سازمان‌های خود دریافت می‌کنند، برآورده سازند. ادغام فعالیت‌های سازمانی با رهبری، دارای فوائد بسیاری است. مزیت اول این کار، تسهیل بخشیدن به عدالت و توزیع آن در سرتاسر فعالیت‌های سازمانی است ( Othman, Sundram, Sayuti, & Bahrin, 2016). اطلاعات فعالیت‌های سازمانی، نوعی داده تحلیل شده‌ای است که به شرکت در مورد خواسته‌های افراد دخیل در فعالیت‌های سازمانی بینش و آگاهی می دهد. افراد دخیل در فعالیت‌های سازمانی نهایی، جزء حلقه‌های اساسی آن محسوب می شوند. درک خواسته‌های افراد دخیل در فعالیت‌های سازمانی دراین زنجیره کاری پیچیده و توام با حالت عدم اعتماد است. شرکت‌ها با پدیده عدم اطمینان، به اشکال مختلف رفتار می



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

کنند، برخی از آن‌ها رویه افزایش موجودی و برخی رویه افزایش زمان‌های انتظار درمواجهه با آن را از طریق سبک‌های رهبری، دنبال می‌کنند و هر کدام از عکس العمل‌های مذکور، توانایی شرکت را در جوابگویی به افراد دخیل در فعالیت‌های سازمانی کاهش می‌دهد (Dominick, 2014).

واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، بین مفهوم عدالت سازمانی و ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان، ارتباطی وجود ندارد. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان ضرورت دارد. کروپانزانو نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد (دهقانیان، صبور و حجتی، ۱۳۹۲).

از نظر بولینیو، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است و شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان است (قاسمی، ۱۳۹۳).

عدالت سازمانی عبارت است از: انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان که تعاملات اقتصادی، اجتماعی را شامل می‌شود و هم‌چنین در برگیرنده روابط فرد با روئسا، زیردستان، همکاران و سازمان به منزله یک سیستم اجتماعی است (سیدجوادین، عابدی، یزدانی و پورولی، ۱۳۹۲).

مدیریت عدالت سازمانی بر سازمان‌دهی و در اختیار قرار دادن ابزاری مهم به تصمیم گیرندگان در هرجا و هر زمانی که نیاز باشد، تمرکز دارد. مدیریت عدالت سازمانی هم‌چنین با استراتژی کسب و کار رابطه قوی دارد، آنچنان که طرفداران این ایده اعتقاد دارند که مدیریت عدالت سازمانی باید سازمان را قادر سازد تا به طور مؤثر و کارا تغییرات محیطی را به سرعت مدیریت کرده و به مزیت رقابتی دست یابد (Kim, Wang, & Chen, 2018). مدیریت عدالت سازمانی یک استراتژی مدیریتی نظام مند و یکپارچه است که فناوری اطلاعات را با فرآیند سازمانی ترکیب می‌کند. مدیریت عدالت سازمانی، خود فعالیتی مدیریتی است که ارزش و عدالت را توسعه، انتقال، ارسال، ذخیره‌سازی و اعمال می‌کند و هم‌چنین



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

اطلاعات واقعی جهت واکنش و اتخاذ تصمیمات صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد (شقاقی و شفیعی، ۱۳۸۸).

به طور کلی تعاریف ارائه شده فوق، پژوهشگران را برآن داشت تا از طریق شناسایی عناصر عدالت سازمانی، بر وضوح و صراحت آن بیفزایند. تحقیقات در این مسیر، انواع گوناگونی از عدالت سازمانی را به همراه داشت. اولین گونه شناسایی شده از عدالت، عدالت توزیعی نام گرفت. این نوع از عدالت، بر رعایت انصاف در توزیع پاداش‌ها، منابع و مزایای سازمانی تاکید دارد و از سه رویکرد زیر برای توزیع منابع مدد می‌گیرد:

- رویکرد مبتنی بر شایستگی
- رویکرد تساوی
- رویکرد مبتنی بر نیاز

چگونگی توزیع عدالت در سازمان، اهمیت زیادی بر رفتار افراد در سازمان دارد. کارکنانی که احساس بی‌عدالتی در سازمان می‌کنند به طرق مختلف از جمله پایین آوردن سطح عملکرد کاری و سطح بهره‌وری در سازمان، واکنش نشان می‌دهند. به تدریج محققان دریافتند که چگونگی توزیع منابع و پاداش‌ها تنها عامل برانگیزاننده احساس عدالت یا بی عدالتی در سازمان نیست، بلکه نحوه تصمیم‌گیری درمورد تخصیص منابع نیز در این میان نقش برجسته‌ای دارد. از این رو مفهوم جدیدی از عدالت، تحت عنوان عدالت رویه‌ای شکل گرفت که بر لزوم رعایت انصاف و عدالت در رویه‌های اتخاذ تصمیم صحه می‌گذارد. در این رویکرد، ادراکات کارکنان نکته کلیدی است. واکنش کارمندان به جای خود رویه‌ها، به چگونگی درک آن‌ها از رویه‌ها بستگی دارد. دو عامل مهم‌ترین نقش را در شکل‌دهی ادراک کارکنان از عادلانه یا ناعادلانه بودن رویه دارند. نخستین عامل، نحوه برخورد با افراد در روابط متقابل شخصی است و این که مدیران در توزیع درآمدها و پاداش‌ها، چگونه با افراد برخورد می‌کنند. صداقت و تواضع مدیران، احترام به حقوق و عقاید افراد و دادن بازخورد به موقع درباره کیفیت کارشان اهمیت ویژه‌ای دارد. هم‌چنین لازم است که به کارمندان اجازه داده شود، تا دیدگاه‌ها، عقاید و نقطه نظرات خود را در فرایند تصمیم‌گیری ارائه دهند.

درنهایت می‌توان تعریفی که متمرکز بر انسان، ساختار و فناوری است و قابل کاربرد در عمل نیز هست، ارائه کرد: "مدیریت عدالت سازمانی: فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد،



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری ارزش و عدالت مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد. "

مدیریت عدالت سازمانی به منظور ایجاد مزیت رقابتی، سعی دارد تا حد زیادی سرمایه انسانی را به سرمایه ساختاری تبدیل کند. به منظور تحقق این هدف، وظایف اساسی مدیریت عدالت سازمانی در سازمان‌ها به شرح زیر درنظر گرفته می‌شود:

سطح استراتژیک: در سطح استراتژیک مدیریت عدالت سازمانی باید:

- یک ذهنیت "ارزش و عدالت گرا" را در شرکت مستقر کند؛
- مطمئن شود که یک شرکت قادر است برای کسب وکار خود بر حسب ارزش و عدالت موجود و ارزش و عدالت مورد نیاز برای فرایند کسب وکار آینده، تحلیل و برنامه‌ریزی کند؛
- یک محیط کسب وکار مناسب را که به هر فرایند کاری ایجاد ارزش و عدالت جدید در شرکت کمک می‌کند را فراهم آورد.
- سطح تاکتیکی: در سطح تاکتیکی، مدیریت عدالت سازمانی باید مطمئن شود که:
- ارزش و عدالت موجود به طور مناسب شناسایی شده است؛
- ارزش و عدالت جدید برای استفاده آینده به دست می‌آید و به طور مناسب در حافظه سازمانی حفظ می‌شود؛

سیستم‌های جدیدی که تخصیص کارا و مؤثر ارزش و عدالت را موجب می‌شوند، در درون شرکت ایجاد می‌شوند.

سطح عملیاتی: در سطح عملیاتی، مدیریت عدالت سازمانی باید توجه کند که ارزش و عدالت به وسیله آنهایی که دسترسی به ارزش و عدالت مناسب، در زمان و مکان مناسب دارند، در رویه‌های روزانه مورد استفاده واقع می‌شود.

نتایج بررسی‌های انجام شده بر روی سازمان‌هایی که روش‌های نام برده را به کار برده‌اند، نشان می‌دهد که روش پویا نسبت به دیگر روش‌ها کارآمدی بیش‌تری دارد؛ زیرا به هر دو نوع از ارزش و عدالت (ضمنی و صریح) توجه دارد که این امر باعث مزیت رقابتی برای آن‌ها می‌شود (Johannessen, Olsen, & Lumpkin, 2001). در عین حال، مدیریت عدالت



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

سازمانی، موضوعی پیچیده و پویا است. موفقیت مدیریت عدالت سازمانی مستلزم نگرشی سیستمی است که کلیه عوامل و اجزا و فرآیندهای ارزش و عدالت را مدنظر قرار می‌دهد. هرگونه جزءنگری ممکن است چالش‌های جدی بر سر راه موفقیت برنامه‌های مدیریت عدالت سازمانی به وجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که ارزش و عدالت، مهم‌ترین دارایی آن‌ها است، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان‌ها نمی‌دانند چگونه به سراغ مدیریت عدالت سازمانی بروند. بر اساس نگرش و رویکردی که صاحب‌نظران نسبت به مدیریت عدالت سازمانی اتخاذ کرده‌اند، مدل‌های مختلفی شکل گرفته است. اثربخشی هرکدام از این مدل‌ها به موقعیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. در ادامه به مهم‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه اشاره خواهد شد.

درپژوهشی که با عنوان بررسی رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و اعتماد و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شده، نشان داده شده است که عدالت سازمانی به گونه‌ای مستقیم به متغیرهایی چون تعهد سازمانی و اعتماد و رضایت کارکنان تأثیر دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۶).

دکانینک (۲۰۱۰) در پژوهشی به این نتیجه رسید که عدالت تعاملی و توزیعی هم به طور مستقیم و هم‌چنین به طور غیرمستقیم از طریق حمایت کاربردی سرپرست، اعتماد به سرپرست را افزایش داده و آن را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

هم‌چنین اسد وهابل (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای که بر روی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و اعتماد به سازمان و مدیریت انجام داد به این نتیجه رسید که عدالت رویه‌ای باعث افزایش اعتماد به مدیران خواهد شد.

تلایس و ایلامن (۲۰۱۵) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که تمامی ابعاد عدالت به شکل مثبت با اعتماد به سرپرست و اعتماد به سازمان ارتباط دارد. در تحقیقی که توسط تکیگاندوز و همکاران او انجام شد (۲۰۱۵)، آنان دریافتند که بین اعتماد شناختی کارکنان و تعهد سازمانی و عملکرد آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

یوتامی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی به این نتیجه رسیدندکه اعتماد کارکنان به شکل مثبت و معنی‌داری وابستگی کارکنان به سازمان را تحت تأثیر قرار داده و هم‌چنین در رابطه



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

میان متغیرهای ادراک از سیاست سازمانی و شیوه مدیریت سازمان با تعهدکارکنان، اعتماد سازمانی هم‌چون متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

هم‌چنین پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهند که پیروانی که به رهبرانشان به واسطه در پیش گرفتن شیوه و سبک مناسب اعتماد دارند، عملکرد بهتری دارند، رفتارهای شهروندی بیش‌تری انجام می‌دهند و تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها بالاست (Palanski & Yammarino, 2009).

تحقیقات نورمن و همکاران (۲۰۱۰) تأثیر شفافیت و رهبری تبادلی مبتنی بر قاطعیت رهبر را بر اعتماد پیروان به رهبر تایید می‌کند.

در تحقیق فیصل مهدی، زین، روسلن و نعیم (۲۰۱۲) در هتل‌های هند، ۱۷ معیار مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاکی از آن بود که معیارهای حمایت مدیریت و بازخورد از مشتری و طراحی محصول و خدمات و بهبود مداوم و نوآوری و رهبری کیفیت و آموزش و ابزارهای ارتباطی مهم‌ترین معیارها در اجرای موفق تبادل ارزش و عدالت است و معیارهای مدیریت تأمین کنندگان و مدیریت منابع انسانی کمترین درجه اهمیت را دارد.

در تئوری مدیریت کیفیت، اصول و مفهوم تبادل ارزش و عدالت و گردش کار به عنوان نقاط اولیه ساخت مدل مفهومی یکپارچه از عدالت سازمانی است. در تحقیقی که با هدف پیدا کردن رابطه میان تبادل ارزش و عدالت و رضایت شغلی و غیبت کارکنان انجام شد؛ نشان داد که معیارهای رهبری، آموزش و توسعه، توانمند کردن کارکنان، مشارکت کارکنان و کار تیمی تأثیر به سزایی بر مؤلفه‌های رضایت شغلی و غیبت کارکنان دارد (Jiangm, Gallon, & Brooks, 2015).

هم‌چنین یافته‌های مطالعه ونهالا و همکاران (۲۰۱۶) که روی ابعاد مختلف اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در دو سازمان از دو صنعت متفاوت در فنلاند انجام شد، نشان داد که ابعاد اعتماد غیر شخصی در هر دو سازمان، به شکلی مثبت با تعهد سازمانی ارتباط دارد؛ در حالی که ابعاد اعتماد بین فردی با تعهد سازمانی ارتباط معناداری نداشت.

به طور کلی، هدف از تحقیقات ارایه شده در فوق بررسی امکان تأثیرگذاری سبک رهبری و عدالت سازمانی بر متغیرهای سازمانی به ویژه اعتماد کارکنان به مدیران و در نهایت به سازمان بوده است. هنگامی که کارکنان از یک شیوه مناسب هدایت و رهبری از سوی مافوق



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

بر خوردار باشند و عدالت در سازمان برقرار شود کارکنان به مدیران و رویه‌های آن‌ها اطمینان پیدا کرده و در چنین فضایی اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود نیز محتمل‌تر است. نتیجه اعتماد بالای کارکنان تعهد و بهره‌وری بالا خواهد بود.

همان‌طور که در مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق مشخص شد، استفاده از سبک‌های رهبری مناسب سبب ایجاد انگیزش کاری و درنهایت سبب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود که با تحقیقات بس (۱۹۹۴)، عثمان، ساندرام، سایوتی و بحرین (۲۰۱۶) و دومینیک (۲۰۱۴)، انطباق دارد. هم‌چنین بر طبق تحقیقات تلایس و ایلمن ۲۰۱۵، عدالت سازمانی باعث درک کارکنان از رعایت انصاف کاری با آنان شده و سبب جلب اعتماد کارکنان می شود. در این پژوهش به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی بر اعتماد کارکنان پرداخته می‌شود. یعنی اگر کارکنان با سبک مناسب رهبری هدایت شوند و عدالت سازمانی برقرار باشد، اعتماد آنان نسبت به سازمان جلب خواهد شد. در واقع، پژوهش به دنبال آن است که ابعاد مختلف سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی را به اعتماد کارکنان ربط بدهد. برای سنجش روابط فوق، مدل مفهومی پژوهش با اتکا بر مفهوم سبک رهبری بس (۱۹۹۸) شامل دو بعد تحول آفرین و تبادلی و مفهوم عدالت سازمانی شامل دو مؤلفه توزیعی و رویه‌ای، شکل می‌گیرد. بنابراین، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۱) نشان داده می‌شود. بر همین اساس، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین گردید:

فرضیه‌های اصلی:

۱- بین سبک رهبری با اعتماد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

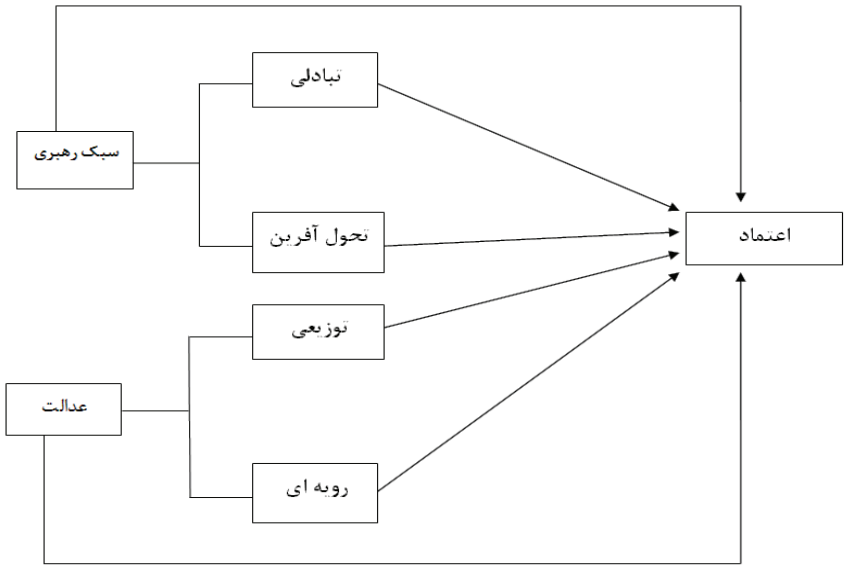
۲- بین عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- بین سبک رهبری تبادلی با اعتماد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین عدالت توزیعی با اعتماد کارکنان رابطه وجود معنادار دارد.
- بین عدالت رویه‌ای با اعتماد کارکنان رابطه وجود معنادار دارد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]




**شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (تنظیم از پژوهشگران)**

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۶۰ نفر از کارکنان و کارشناسان مدیریت پشتیبانی ساخت و تامین کالا بودند که با تعیین حجم نمونه آماری به روش تصادفی ساده و بر اساس فرمول مورگان، ۲۴۴ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد سبک‌های رهبری (Bass & Avolio, 2000)، عدالت سازمانی (Niehoff, & Moorman, 1993) و اعتماد کارکنان (Ruder, 2003) استفاده شد. روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه با استفاده از نظر خبرگان، مورد تایید قرار گرفت. روایی سازه نیز با توجه به تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در جدول (۱) ارائه شده است.

برای اندازه‌گیری رهبری تبادلی از سه سؤال شامل گویه‌های ارائه بازخورد سازمانی، ایجاد فرهنگ کار و تعامل با زیردستان، هم‌چنین برای سنجش رهبری تحول آفرین از سه سؤال



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

شامل گویه‌های میزان نفوذ، کاریزما و تحلیل اهداف، به منظور اندازه‌گیری متغیر عدالت توزیعی از سه سؤال شامل تعریف نقش‌ها، اهمیت و جایگاه افراد و شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی و برای اندازه‌گیری متغیر عدالت رویه‌ای از سه سؤال شامل گویه‌های پرداخت پاداش، ارتقای شغلی و گردش شغلی و در نهایت به منظور اندازه‌گیری متغیر اعتماد از سه سؤال شامل گویه‌های اعتبار سازمان - توجه سایر رقبا و وجود جو سازمانی مطلوب، استفاده شده است.

## یافته‌ها

نتایج حاصل از اطلاعات جمعیت شناختی جدول (۲) نشان می‌دهد که بیش از هفتاد درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۹ سال به بالا بوده که در شناخت و آگاهی آن‌ها از سوالات پرسش‌نامه مؤثر بوده است. هم‌چنین اکثریت پاسخ دهندگان از سابقه بالا برخودار بوده و از شرایط حاکم بر سازمان آگاهی لازم داشته‌اند.

به منظور پایش نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. در این آزمون هرگاه سطح معناداری یکی از متغیرها کمتر از ۰,۰۵ باشد، فرض صفر یعنی نرمال بودن توزیع داده‌ها در سطح ۹۵٪ اطمینان رد می‌شود. بر اساس مقادیر ارائه شده جدول (۳) از آنجایی که مقادیر سطح معناداری، برای تمامی متغیرهای تحقیق، بیش‌تر از ۰,۰۵ است، بنابراین فرض صفر یعنی نرمال بودن متغیرها، رد نمی‌شود. از این رو برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق، از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده شده است.

**جدول ۱- نتایج آزمون پایایی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| متغیرهای تحقیق | تعداد سوالات | الفای کرونباخ |
|---|---|---|
| رهبری تبادلی | ۳ | ۰,۷۵۹ |
| رهبری تحول آفرین | ۳ | ۰,۹۴۳ |
| عدالت توزیعی | ۳ | ۰,۷۶۴ |
| عدالت رویه ای | ۳ | ۰,۸۰۵ |
| اعتماد | ۳ | ۰,۷۴۱ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

**جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناسی پاسخ دهندگان (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| سطح سازمانی | فراوانی | درصد | سابقه کاری | فراوانی | درصد |
|---|---|---|---|---|---|
| کارمند | ۴۶ | ۱۸/۸۵ | کمتر از ۸ سال | ۷۳ | ۲۹/۹۱ |
| کارشناس | ۱۵۲ | ۶۲/۲۹ | ۹ تا ۱۶ سال | ۱۱۴ | ۴۶/۷۱ |
| کارشناس ارشد | ۴۳ | ۱۷/۶۲ | ۱۷ تا ۲۴ سال | ۴۴ | ۱۸/۰۳ |
| سطوح بالاتر | ۳ | ۱/۲۴ | بالای ۲۴ سال | ۱۳ | ۵/۳۵ |
| جمع کل | ۲۴۴ | ۱۰۰ | | ۲۴۴ | ۱۰۰ |

**جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنف (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| نام متغیر | فراوانی | سطح معنی داری | نتیجه‌گیری |
|---|---|---|---|
| رهبری تبادلی | ۲۴۴ | ۰/۵۹۸ | نرمال است |
| رهبری تحول آفرین | ۲۴۴ | ۰/۷۲۱ | نرمال است |
| عدالت توزیعی | ۲۴۴ | ۰/۸۱۲ | نرمال است |
| عدالت رویه ای | ۲۴۴ | ۰/۹۲۳ | نرمال است |
| اعتماد | ۲۴۴ | ۰,۹۰۶ | نرمال است |

از آزمون فریدمن برای بررسی یکسانی یا عدم یکسانی (رتبه بندی) متغیرها استفاده می شود. در این پژوهش نیز به منظور بررسی یکسانی اهمیت هریک از شاخص‌ها از این آزمون استفاده شده است. نتایج آزمون به شرح جدول (۴) می‌باشد. فرضیه آماری این آزمون به شرح زیر است:

- $H_0$ : شاخص‌ها دارای اهمیت یکسانی هستند
- $H_1$ : حداقل دو شاخص دارای اهمیت متفاوتی هستند



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

**جدول ۴- نتایج آزمون فریدمن (منبع: یافته‌های پژوهشگران)**

| فراوانی | مقدار آماره کای دو | درجه آزادی | درجه معناداری |
|---|---|---|---|
| ۲۴۴ | ۲۳۷,۱ | ۴ | ۰,۰۰۰ |

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنیم، (sig =۰/۰۰۰) بوده و چون کمتر از ۰/۰۵ است، نشان می‌دهد که اهمیت این مؤلفه‌ها یکسان نیست بنابراین فرضیه H0رد شده و H1 مبنی بر متفاوت بودن اهمیت مؤلفه‌ها پذیرفته می‌شود. در جدول (۵) میانگین رتبه این مؤلفه‌ها آورده شده است که متفاوت بودن میانگین رتبه‌ها را نشان می‌دهد.

**جدول ۵- رتبه‌بندی متغیرها بر اساس آزمون فریدمن (منبع:یافته‌های پژوهشگران)**

| متغیر | میانگین رتبه ها |
|---|---|
| عدالت رویه ای | ۴,۶۹ |
| عدالت توزیعی | ۴,۰۶ |
| اعتماد | ۳,۸۱ |
| رهبری تحول آفرین | ۳,۷۶ |
| رهبری تبادلی | ۳,۲۹ |

طبق جدول (۶) برای بررسی فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق از آزمون رگرسیون خطی و هم‌بستگی پیرسون (با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها) استفاده شده است. در آزمون پیرسون اگر سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، این نتیجه حاصل می‌شود که فرضیه تایید شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

**جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌ها (منبع یافته‌های پژوهشگران)**

| ردیف | فرضیه | سطح معناداری | ضریب هم‌بستگی | رابطه معنادار | نتیجه آزمون فرضیه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | بین سبک رهبری با اعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰/۷۴۶ | وجود دارد | تایید شد |
| ۲ | بین عدالت سازمانی بااعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰/۶۰۷ | وجود دارد | تایید شد |
| ۱-۱ | بین سبک رهبری تبادلی بااعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰,۸۴۳ | وجود دارد | تایید شد |
| ۲-۱ | بین سبک رهبری تحول آفرین بااعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰/۷۹۵ | وجود دارد | تایید شد |
| ۱-۲ | بین عدالت توزیعی بااعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰/۸۶۲ | وجود دارد | تایید شد |
| ۲-۲ | بین عدالت رویه‌ای بااعتمادکارکنان رابطه وجود دارد. | ۰,۰۰ | ۰/۷۸۷ | وجود دارد | تایید شد |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان در مدیریت پشتیبانی ساخت و تامین کالای شرکت ملی نفت ایران، بود. بر مبنای این هدف، مدل مفهومی ترسیم شد و جزئیات آن مورد مطالعه قرار گرفت و فرضیه‌های پژوهش نیز تدوین شد. نتایج حاصل از فرضیه‌های اصلی پژوهش نشان داد که بین سبک‌های رهبری که شامل دو نوع تحول آفرین و تبادلی است با اعتماد کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج به دست آمده در این مورد با تحقیقات انجام شده توسط اوتامی و همکاران (۲۰۱۴)، پالانسکی ویامارینو (۲۰۰۹)، نورمن و همکاران (۲۰۱۰) و تحقیق انجام شده توسط فیسل و همکاران در سال ۲۰۱۲ همسو و سازگار است. از سوی دیگر



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

مشخص شد که بین عدالت سازمانی که خود نیز شامل دو نوع توزیعی و رویه‌ای بود با اعتماد کارکنان جامعه مورد بحث رابطه وجود دارد. نتایج به دست آمده در این مورد نیز با تحقیقات انجام شده توسط دکانیک (۲۰۱۰)، اسد و هابل (۲۰۰۵)، تلایس و ایلامن (۲۰۱۵) و نیز با تحقیقات انجام شده توسط سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲) و یعقوبی و همکاران (۱۳۸۶) همسو و سازگار است.

به طور کلی، رابطه عدالت سازمانی، رهبری تحول آفرین و اعتماد کارکنان ریشه در نظریه‌های محتوایی واکنشی دارد. این نظریه‌ها به نحوه پاسخ افراد به مداخله‌ها و رفتار ناعادلانه توجه می‌کنند. این نظریه‌ها مطرح می‌کنند که افراد در برابر روابط غیرعادلانه، هیجانات منفی نشان می‌دهند، بنابراین برانگیخته می‌شوند تا با اعمال واکنش سبب جبران بی‌عدالتی‌ها شوند.

نحوه اتخاذ تصمیم درمورد توزیع منابع و پاداش‌ها و هم‌چنین چگونگی توزیع آن‌ها نیز به دلیل اثرگذاری بر ادراک کارکنان نسبت به میزان جاری شدن عدالت در سازمان، بر اعتماد آن‌ها نسبت به سازمان تأثیرگذار است.

با توجه به اینکه در رهبری تحول آفرین کارکنان افرادی مستقل، با ویژگی‌های خاص، درنظر گرفته می‌شوند و رهبر قبل از توجه به نیازهای خود به نیازهای کارکنان توجه دارد و سعی در انگیزش آن‌ها از راه برآورد نیازهای سطوح بالا و تاثیرگذاری و به حرکت د رآوردن ذهن و احساسات پیروان خود دارد، در کارکنان این احساس به وجود می‌آیدکه رهبران سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و تعامل با آن‌ها جانب انصاف و عدالت را در نظر گرفته‌اند و در نتیجه ادراک آنان از عدالت سازمانی در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد. در رهبری تبادلی نیز، با توجه به اینکه ادراک کارکنان این است که با انجام کار بیش‌تر و بهتر، پاداش مناسب دریافت می‌کنند، و بنابراین عدالت بر قرار می‌شود، اعتماد بیش‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

بنابراین از مدیران سازمان مدیریت پشتیبانی ساخت و تامین کالای شرکت ملی نفت ایران انتظار می‌رود که از طریق افزایش دانش و مهارت‌های رهبری خود قادر باشند توانمندی‌های لازم برای مهار بی‌نظمی‌ها و تناقضات احتمالی را کسب کنند چرا که آن‌ها مسئول تبدیل شکست‌ها به فرصت‌ها هستند لذا در این راه باید همواره در پی رعایت عدالت



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

و انصاف در میان کارکنان بوده و اعتماد کارکنان شرکت و در نهایت اعتماد سازمانی را ارتقا دهند.

در واقع نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری به واسطه عدالت سازمانی بر اعتماد کارکنان تأثیرگذار است. هنگامی که عدالت در سازمان برقرار شود، کارکنان به مدیران خود اطمینان پیدا کرده و هم‌چنین به سازمان خود و رویه هایش اطمینان می‌یابند. بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش، به این سازمان و سازمان‌های مشابه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

آموزش مدیران درمورد اعمال سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی متناسب با طیف کارکنان

تعیین سطح بلوغ کارکنان و به کارگیری الگوی رهبری متناسب تحول آفرین و یا تبادلی متناسب توسط مدیران

تمرکز و سرمایه‌گذاری در توسعه و اجرای سیستم‌های ارزیابی کارکنان جهت اخذ تصمیم‌های عادلانه درمورد تخصیص منابع و پاداش به کارکنان

تسهیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی شامل توزیع منابع و پاداش

اعتمادسازی در بین کارکنان از طریق اعمال سبک‌های رهبری مناسب

سنجش علل کاهش اعتماد کارکنان به سازمان و تسری عدالت توزیعی و رویه‌ای مناسب در صورت لزوم

## منابع

حسن پور، علی (۱۳۹۱). نقش رهبری تحول گرا در توانمند سازی کارکنان، *مدیر ایران*، شماره ۱۵، صص ۲۵-۴۳.

دهقانیان، حامد، صبور، الهام و حجتی، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مولفه های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه، *پژوهشنامه بیمه*، سال۲۸، شماره ۲، صص ۱۸۳-۱۵۳

رضایی، آذرمیدخت و شهامت، سروجهاد (۱۳۹۲)، پیش بینی رضایت شغلی پرستاران بر اساس هوش هیجانی و شایستگی. *طب جنوب* ، شماره ۲ ،صص ۱۳۷-۱۲۸.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

سید جوادین، سید رضا، عابدی، احسان، یزدانی، حمید رضا و پورولی، بهروز (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان ها، *مدیریت بازرگانی*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۱۸-۱۰۵.

سیدین، سید حسام، احدی نژاد، بهمن، تورانی، سوگند و رجبی فرد، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی ادراک شده و بهره وری در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی ایران، *اخلاق زیستی*، سال ۴، شماره ۱۳، صص۱۱۶-۹۷.

شمس، شهاب الدین و اسفندیاری مقدم، امیر(۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان، *مطالعات مدیریت(بهبود تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۷، صص ۱۸۵-۱۷۱.

شقاقی، عبدالرضا و شفیعی، مسعود (۱۳۸۸). استراتژی افزایش مشارکت موثر و رقابتی بخش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی و صنعتی جمهوری اسلامی ایران، تهران: انتشارات رسا.

علیزاده ثانی، محسن، یحیی زاده فر، محمود و حسن زاده، مریم (۱۳۹۳). اثر تنوع ادراک شده بر عملکرد مالی تیم: نقش تعدیل گر اعتماد سازمانی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۳، شماره ۴( پیاپی ۱۱)، صص ۱۹۵-۱۷۳.

قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۳). بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عدالت سازمانی و عملکرد شغلی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۱، صص۸۲-۶۳.

کاظمی، مصطفی و رمضانی، یوسف (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش و نقش میانجی ترس از دست دادن اعتبار و مستند سازی دانش، *پژوهش نامه مدیریت تحول* ، سال ۴، شماره ۸، صص۱۳۰-۱۱۱.

نیازآذری،کیومرث (۱۳۹۰). اثر سبک رهبری درونی و تحول آمیز بر اخلاق کار، *مجله روانپزشکی* ، شماره ۱، صص ۳۳-۱۵.

یعقوبی، مریم، سقاییان نژاد اصفهانی، سکینه، گرجی حسن، ابوالقاسم، نوروزی ، محسن و رضایی، فاطمه (۱۳۸۶). رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

بیمارستان های منتخب دانشکده علوم پزشکی اصفهان، *فصلنامه مدیریت سلامت*، شماره ۳۵ ، صص۳۲-۲۵.

Assad, R. & Hubbell, A. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust, *Communication Studies*, 56, 1, 47–70.

Baek, Y.M. & Jung, C.S. (2014). Focusing the meditating role of institutional trust promotes organizational commitment . *The Social Science Journal*, 52, 4, 481-489

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).* Redwood City: Mind Garden.

Cheng, S. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practice and organizational commitment, the *International journal of human Resource management*, 26, 8, 1131-1148.

Deconinck, J. (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.

Dedahanov, a. & Rhee, j. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment, *Management Decision*, 53, 1843-1857

Dominick, E. (2014). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity. *International Journal Of Production Research*, 27, 3028-3046.

Faisal Mahdi, A., Mohd Zin, M., Mohd Nor, M., Asmadi Sakat, A., & Sulaiman Abang Naim, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. American Journal of Applied Sciences. 9. 1518-1526.

Gamble, j. & Tian, A. (2015). Intra-national variation in organizational commitment: evidence from the Chinese context. *The international journal of human resource management*, vol. 26, no. 7, 948-970

Grill, A. (2010). The relationship between transformational leadership and employee. , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 Issue: 2, pp.263-273.

Jiangm X., Gallon, j. & Brooks, G. (2015). Relationships between organizational



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

justice, organizational trust and organizational commitment: across-cultural study of china, South Korea and Australia, the *international journal of human resource management*, doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457, 1-32

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? European Journal of Innovation Management, 4(1), 20-31. https://doi.org/10.1108/14601060110365547

Kim, T., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149, 4, 945-958. (DOI 10.1007/s10551-016-3093-y)

Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., & Bernhard, B .J. (2013). The impact of SCR on casino employee's organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: an empirical examination of responsible gambling strategies, *International Journal of Hospitality Management* ,33 , 406-415.

Mukherjee, k. & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the mediating effect of organizational trust between organizational justice dimension and affective commitment, *Management And Labor Studies*, 38 (1 & 2), 63-79.

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, 527-556.

Norman, S. , Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.

Othman, A. A., Sundram, V. P. K., Sayuti, N. M. & Bahrin A. S., (2016). The Relationship between Supply Chain Integration, Just-In-Time and Logistics Performance: A Supplier's Perspective on the Automotive Industry in Malaysia*. International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 58, N. 1, 44-51. https://www.researchgate.net

Palanski, M. & Yammarino, F. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework, *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.

Pearce, C. L. , Sims Jr, H. P. , Cox, J. F. , Ball, G. , Schnell, E. , Smith, K. A., &Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond (A multi–method development of a theoretical typology of leadership*), Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 4, PP: 273-307.

Ruder, G. J. (2003). The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy, Dissertation, Virginia: March.

Tekingunduz, S. , Top, M., Tengilimoglu, D., & Karrabul, E. (2015). Effect of organizational trust, job satisfaction, individual Variables on the organizational commitment in healthcare Service, *journal of Total Quality Management*, Published online: 20 Oct 2015 PP: 522-541



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]

Tlaiss, H. & Elamin, A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context, *journal of management development*, 34, 9, 1042-1060.

Utami, A., Bangun, Y., & Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment, Pericardia - Social and Behavioral Sciences, 115, 378 – 386.

Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimension as antecedents of organizational commitment, *knowledge and process management*, 23, 1, 46-61.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25 ]