

## تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد

بهروز مهram<sup>۱</sup> / مرضیه دشتی رحمت آبادی<sup>۲</sup>

چکیده

مقدمه: نظریه احساس برابری آدامز توازن عادلانه‌ی رایین داده‌های کارکنان و ستاده‌های آنان پیش بینی می‌کند. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان انجام شده است. روش بررسی: این مطالعه‌ی علی-مقایسه‌ای، در نیمه‌ی نخست سال ۱۳۸۶ در دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است. پرسشنامه‌های احساس برابری و سبک رهبری ابزار جمع‌آوری داده‌ها بوده‌اند. حجم نمونه ۱۷۹ نفر بوده که با رضایت کامل و به صورت ناشناس، به پرسشنامه پاسخ داده‌اند. آزمون‌های مقایسه میانگین مستقل  $t$ ، تحلیل واریانس یک طرفه و همبستگی پیرسون برای پاسخدهی به سؤالات مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها: میان احساس برابری کارکنان بر حسب سبک رهبری مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. رابطه‌ی مستقیم و معنی‌دار بین احساس برابری کارکنان و میزان اطلاع آنان از پاداش سایرین وجود دارد. تفاوتی بین احساس برابری کارکنان بر حسب جنس، مدرک تحصیلی و سابقه‌ی خدمت آنان مشاهده نشد.

نتیجه‌گیری: صرف نظر از سبک رهبری مدیران، چنانچه کارکنان از نحوه و میزان پرداخت پاداش به سایر کارکنان آگاهی داشته باشند، با مقایسه دروندادها و بروندادها خود و دیگران به احساس برابری بیشتری خواهند رسید. بر این اساس می‌توان به مدیران توصیه کرد که به شیوه‌های مناسب، اطلاع‌رسانی به کارکنان را در برنامه‌های کاری خویش قرار دهند، ضمن اینکه شرایط محیط کاری توجه سازمانی، عدالت رویه‌ای و احساس کرامت انسانی از جمله مواردی هستند که در کنار حقوق و پاداش، احساس برابری کارکنان را متأثر می‌نماید.

کلید واژه‌ها: نظریه برابری آدامز، احساس برابری، سبک‌های رهبری، مدیریت دانشگاه

• وصول مقاله: ۸۸/۱/۲۹ • اصلاح نهایی: ۸۸/۶/۱۵ • پذیرش نهایی: ۸۸/۸/۱۳

## مقدمه

مدیریت بر سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها که مهد فرهنگ و دانش و عرصه اندیشه و نوآوری می‌باشند، از جایگاه ویژه‌ای در قرن بیست و یک برخوردار شده است. به زعم وایلز (Wiles)، کسانی که در مقام مدیر آموزشی انجام وظیفه می‌نمایند تسهیل‌کنندگان امور آموزشی قلمداد شده که در برقراری ارتباطات سهم مؤثری بر عهده دارند. آنان سبب می‌شوند که افراد یکدیگر را شناخته و به عنوان عوامل رابط، افراد را به هم نزدیک ساخته و آنان را با افراد متبحری که به رفع مشکلات آنان قادر باشند، آشنا نمایند. [۱]

برای موفقیت در شرایط رقابتی در دنیای کنونی، بکارگیری مهارت‌ها در هر دو جنبه مدیریت و رهبری، امری الزامی است. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، انسان به عنوان عامل تشکیل دهنده، طراحی‌کننده، و به حرکت درآورنده سازمان، از جمله منابعی است که توجه محققین را به خود معطوف کرده است. [۲] با عنایت به ضرورت توجه به انسان و موضوعات موجود انگیزش وی در سازمان‌ها از جمله "احساس برابری"، تحقیق حاضر با اتکاء بر «نظریه برابری» (Equity Theory) شکل گرفته است. نظریه برابری اولین بار توسط استیسی آدامز (Stacey Adams) مطرح و اساس آن بر این اصل استوار است که اشخاص می‌خواهند با آن‌ها به عدالت رفتار شود. با توجه به اینکه نظریه برابری یکی از موضوعاتی است که مبنای نظری آن از فرآیندهای مقایسه اجتماعی حاصل شده، ضرورت دارد تا مدیر به گونه‌ای مستمر به فرآیند مقایسه‌های اجتماعی توجه داشته و در نتیجه انگیزش را به عنوان عاملی متغیر و پویا بنگرد.

ایجاد انگیزش و در مسیری که عملکرد کارکنان را به بالاترین سطح ممکن افزایش دهد، یکی از وظایف مدیران قلمداد شده است. بدین معنی که کارکنان سخت‌تر تلاش نموده، به طور منظم در محل کار حاضر شده و

برای عملی شدن هدف‌ها و تصمیم‌های سازمان کوشش نمایند. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد و همچنین شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. [۳] بعضی از صاحب‌نظران نظریه برابری را "نظریه گسترش عدالت" نام نهاده‌اند. زیرا به توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. [۴]

لونتھال (Leventhal) در قالب مطالعه‌ای که به مفهوم عدالت در ارتباطات اجتماعی پرداخته است، عنوان می‌دارد: "بر اساس نظریه برابری، عدالت در ارتباطات اجتماعی زمانی رخ می‌دهد که پاداش‌ها، تنبیه‌ها و منابع اختصاص یافته به نسبت سهم هر کس در مداخلات صورت پذیرد." [۵]

لونتھال سپس به نقد این نظریه پرداخته و اشاره می‌نماید که مشکل اساسی این نظریه آن است که مفهومی تک بعدی را از عدالت که فقط بر عدالت مبتنی بر مداخله است، مورد توجه قرار داده و از عدالت بر اساس نحوه رفتار غفلت می‌ورزد.

اصولاً نظریه‌های مقایسه‌ای (Comparison Theories) از نوع نظریه‌های شناختی هستند که فرایندهای درونی را در رفتار انسان مهم می‌شمارند. این نظریه‌ها آغاز، جهت و تداوم رفتار را برای برقراری تعادل در تنش روان‌شناختی انسان ضروری می‌دانند. به طور کلی اکثر نظریه‌های مقایسه‌ای متأثر از نظریه ناهماهنگی شناختی (Cognitive Dissonance Theory) فستینگر (Festinger) هستند. نظریه شاخص این الگو نظریه برابری آدامز می‌باشد که پیامدهای فرایند مبادله اجتماعی را مورد مذاقه قرار می‌دهد. فرض کلی نظریه برابری آدامز این است که فرد ارزش نسبی درون‌دها و پیامدهای خود را با ارزش نسبی بین درون‌داد و پیامدهای شخص یا اشخاصی که از نظر وی قابل مقایسه

۱. افراد فداکار: افرادی که "دهنده" در سازمان هستند و از اینکه در مبادلات اجتماعی حد اعلاایی را به خود اختصاص دهند، متنفرند.

۲. انگشت‌نما: افرادی که "گیرنده" هستند و برابری را زمانی احساس می‌کنند که بیشتر از داده‌های خود به سازمان، از سازمان نفع دریافت می‌کنند.

۳. حساس به برابری: افرادی که به صورت سنتی به برابری نگاه می‌کنند و ترجیح می‌دهند بین داده‌ها و ستاده‌های خود به سازمان تساوی برقرار باشد.

باید عنایت داشت که بر اساس نظریه برابری، واکنش سه گروه مورد اشاره هاسمن به برابری و نابرابری واکنش‌های متفاوتی خواهد بود. قاسمی [۳] به شش واکنش که توسط آدامز برای کاهش نابرابری مطرح شده است، اشاره نموده و آن‌ها را در قالب تغییر داده‌ها، تغییر ستاده‌ها، تغییر ادراک از خویش، تغییر ادراک از دیگران، تغییر مقایسه‌ها و ترک شغل یا سازمان تعریف نموده است. در مسیر ایجاد احساس برابری، رهبری و نوع آن دارای نقش مهمی است. به زعم میچل [۱۱] رهبری در هر سازمان یک فرآیند کلیدی محسوب شده که موفقیت یا عدم موفقیت سازمان به سرپرستی آن بستگی دارد. ابراهیم‌پور [۱۲] رهبری مؤثر را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان تعریف نموده و عنوان می‌دارد که بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فردی انجام پذیرفته و در این شرایط است که کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز می‌ماند. به زعم ردین [۱۳]، تحقیقات بسیاری در زمینه سبک‌های مدیریت وجود دارد که حکایت از رفتار مدیر به دو گرایش وظیفه و کار از یکسو و برقراری روابط از سوی دیگر دارند.

شبکه مدیریت (Managerial Grid) که به وسیله رابرت بلیک و جین موتون (Robert R. Blacke & Jane Mouton) ارائه شد، کمک می‌کند تا بتوان توجه نسبی

هستند، محاسبه کرده و این نسبت‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت پیامد به درونداد شخص با نسبت پیامد به درونداد شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد و در صورتی که این معادله برقرار نشود نابرابری حاکم خواهد بود. چنانچه مانکتلو (Manktelow) [۶] به نقل از فاولر [۷]، بر اهمیت احساس عدالت در میان کارکنان تأکید می‌ورزد. این در حالی است که بالدینگ (Boulding) [۸]، سرشت روانشناختی و تاریخی هر فرد را در تعیین تفاوت در احساس بی‌عدالتی از فردی به فرد دیگر بسیار مهم و حیاتی می‌داند. به زعم وی، این احساسات بر پایه داوری و ترجیح فردی و به صورت کاملاً تصادفی نبوده و عناصر مختلفی در دنیای خارج هر فرد وجود دارد که در درک بی‌عدالتی از فردی به فرد دیگر فرق می‌کند. بر این اساس است که مطالعه متغیرهای مرتبط با درک عدالت و آگاهی مدیران از آن‌ها از اهمیت خاصی برخوردار می‌شود. در این راستا فاولر (Fowler) [۷] با بیان دلایل ضرورت توجه به نظریه آدامز عنوان می‌دارد: نظریه برابری آدامز توازن عادلانه‌ای را بین داده‌های کارکنان و ستاده‌های آنان پیشنهاد می‌کند. طبق این نظریه، دستیابی به این توازن عادلانه ارتباطی قوی و سازنده با کارکنان را اطمینان داده که منجر به رضایت کارکنان و انگیزش بیشتر در آنان می‌شود.

به زعم فاولر [۷] داده‌ها عموماً مشتمل بر تلاش، وفاداری، پشتکار، تعهد کاری، مهارت، توانایی، میزان سازش، انعطاف‌پذیری، تحمل، عزم و اراده، اشتیاق، اعتماد به مافوق، حمایت همکاران، ایثار و فداکاری و ستاده‌ها عموماً بر پاداش‌های مالی مانند حقوق، مزایا، پاداش، موارد نامحسوس و معنوی شامل شناخت، شهرت، مسئولیت، احساس پیشرفت، حس غرور، تشویق اجتماعی، احساس ارتقاء و رشد و امنیت شغلی دلالت دارند. در این راستا باید توجه نمود که همانند نگاه سینگر [۹] آنچه اهمیت دارد، ادراکات کارکنان از برابری است نه قضاوت‌های مدیریت در پرداخت عادلانه.

هاسمن (Huseman) [۱۰] کارکنان سازمان‌ها را به سه دسته و به شرح زیر منفک نموده است:

بر اساس آنچه ذکر شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه: آیا احساس برابری کارکنانی که مدیران آنها از سبک رهبری تیمی استفاده می‌کنند از سایر کارکنان بیشتر است؟

همچنین سؤال‌های فرعی زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

۱. آیا بین احساس برابری کارکنان بر حسب جنسیت تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
  ۲. آیا بین احساس برابری کارکنان با سابقه خدمت رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
  ۳. آیا بین احساس برابری کارکنان بر حسب سطح تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
  ۴. آیا بین احساس برابری کارکنان بر حسب قلمرو و حیطه فعالیت شغلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
  ۵. آیا بین احساس برابری کارکنان با میزان اطلاع آنان از پاداش سایرین رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- این تحقیق به مقایسه احساس برابری کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد بر اساس سبک رهبری مدیران پرداخته است. از طریق یافته‌های این تحقیق می‌توان توصیه‌هایی را به برنامه‌ریزان، مدیران و دست‌اندرکاران قلمرو پژوهش در جهت گزینش مدیران و یا طراحی آموزش‌ها و دوره‌هایی برای مدیران مبادرت نمود. انتظار می‌رود که از این طریق، احساس برابری کارکنان و به دنبال آن رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان افزایش یافته و باعث شود تا سازمان به بهره‌وری بیشتری نائل شود.

### روش بررسی

روش مطالعه توصیفی و از نوع علمی - مقایسه‌ای (Causal-comparative) است. این پژوهش از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی قلمداد می‌شود. این تحقیق از نظر قلمرو زمانی در نیمه اول سال ۱۳۸۶ انجام شده و کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد (زن و مرد) که در واحدهای ستادی و پشتیبانی دانشگاه به صورت رسمی و پیمانی شاغل بوده و حداقل دارای سه

مدیر به کار یا تولید و به کارکنان یا اعضای سازمان را تعیین نمود. این شبکه بیان‌کننده پنج سبک رهبری به شرح زیر است:

۱. مدیریت بی تفاوت (Impoverished Management): در این سبک مدیریت، مدیریت نامحسوس بوده و به افراد و تولید هیچ توجهی نمی‌شود. گاهی این سبک را مدیریت بی قید و بند یا سبک نامحسوس می‌نامند. زیرا مدیر دست از نقش رهبری برداشته و حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد، انجام می‌پذیرد.
  ۲. مدیریت باشگاهی (Country Club Management): در این سبک از مدیریت به کارکنان توجه بسیار زیادی می‌شود، ولی تولید هیچ اهمیتی ندارد. به عبارتی توجه به نیازهای کارکنان و ایجاد رابطه دوستانه با آنها اولویت دارد.
  ۳. مدیریت استبدادی (Task Management): در این سبک مدیریت، به تولید و کارایی توجه بسیار زیادی می‌شود ولی به کارکنان هیچ توجهی نمی‌شود. در واقع دخالت انسان در نحوه انجام کار در حداقل اهمیت قرار دارد.
  ۴. مدیریت انسانی و سازمانی (Dampened Pendulum): این سبک مدیریت به صورت همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی آنان توجه می‌نماید. در واقع ایجاد توازن بین روحیه کارکنان و انجام کار مدنظر است.
  ۵. مدیریت تیمی (Team Management): در این سبک، به تولید و مدیران و کارکنان اهمیت زیادی داده می‌شود. به زعم بلیک و موتون، این وضعیت مؤثرترین سبک رهبری است. به عبارت دیگر مدیری که توجه زیادی به اشخاص و تولید دارد، رهبری اثربخش خواهد بود و در واقع تعهد به انجام کار، روابط مبتنی بر اعتماد و همبستگی بین مدیر و کارکنان وجود دارد. [۳]
- نتیجه آنکه در راستای چگونگی تعامل مدیر با کارکنان سازمان است که مبحث برابری و عدالت سازمانی مطرح شده و افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود استنباط می‌کنند.

با تئوری بلیک و موتون در خصوص سبک رهبری تأیید گردید، همسانی درونی و تمایز گذاری مدیران بر اساس شناخت قبلی نیز (روایی تفکیکی) تأیید کننده روایی پرسشنامه بوده است.

پایایی این پرسشنامه به شیوه همسانی درونی و از طریق آلفای کرونباخ مورد مطالعه قرار گرفته که ارزش آن برابر ۰.۹۶ مشاهده شده است.

در این پژوهش تلاش شده است تا از میان کارکنان تحت سرپرستی تمامی مدیران، در نمونه وجود داشته باشد. بدین منظور حجم نمونه متناسب با مطالعات پیمایشی و از طریق محاسبه  $(n = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2})$  برابر ۱۷۱ تعیین گردید. بر این اساس، ارزش آلفا برابر با ۰.۰۱ و ارزش واریانس نمرات احساس برابری ۱۷۳.۶۷ و ارزش تفاوت نمره (d) برابر با ۲.۶ تعیین شده است. لازم به ذکر است که ارزش دامنه تغییر برای نمرات احساس برابری، در دامنه ۲۵ تا ۱۰۰ قابل مشاهده بوده است. با عنایت به احتمال عدم برگشت تمامی پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه برای کارکنان ارسال شد که در نهایت ۱۷۹ پرسشنامه برگشت و مورد تحلیل قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده در درون هر یک از حیطه‌های خدمتی مدیران بوده است. بر این اساس، به نسبت تعداد کارکنان در حوزه خدمتی، بین ۵ تا ۱۰ نفر از کارکنان هر حوزه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

در جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشگر به شیوه میدانی، به جمع‌آوری داده‌ها اقدام نموده است. اختیار کامل افراد پاسخ‌دهنده و عدم شناسایی نام آن‌ها، از جمله ملاحظات

تا پنج سال سابقه خدمت می‌باشند، جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند.

سبک رهبری مدیران حوزه‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی مشهد از طریق کارکنان تحت امر آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

الف) پرسشنامه احساس برابری در پاداش که متشکل از ۲۵ سؤال است. برای اندازه‌گیری میزان اطلاع آزمودنی از میزان پاداش سایرین نیز چهار سؤال به این پرسشنامه افزوده شده است. روایی این پرسشنامه در سه پژوهش دانشگاهی قبلی از طریق داوری تخصصی مورد تأیید قرار گرفته است. در این پژوهش نیز از نظر ۴ نفر از صاحب نظران رشته مدیریت آموزشی بهره‌گیری شد که توافق بالای افراد بررسی‌کننده نسبت به تطابق سؤالات با سازه مورد بررسی، روایی قابل قبولی را برای آن نشان می‌دهد. برای مطالعه پایایی نیز از فرمول آلفای کرونباخ به عنوان شیوه‌ای برای بررسی همسانی درونی (Internal Consistency) بهره‌گیری شد [۱۴] و ارزش آن برابر ۰.۹۳ مشاهده شده است.

ب) پرسشنامه سبک رهبری که دارای ۱۸ سؤال بسته پاسخ در طیف لیکرت است و سبک رهبری مدیران را از دیدگاه کارکنان مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی این پرسشنامه به سه شیوه داوری تخصصی و روایی سازه (به دو شیوه همسانی درونی و روایی تفکیکی) مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، ضمن اینکه عبارات پرسشنامه به سه نفر متخصصان رشته مدیریت ارائه و تطابق آن‌ها

جدول ۱: مقایسه احساس برابری بین کارکنان بر اساس نوع مدیریت

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	سبک رهبری	
۲.۴۶	۱۴.۷۶	۵۳.۱۹	۳۶	تیمی	احساس برابری
۱.۵۹	۱۳.۰۲	۵۱.۳۷	۶۷	غیر تیمی	

p	درجه آزادی	t
۰.۵۲	۱۰۱	۰.۶۴۶

جدول ۲: مقایسه احساس برابری بین کارکنان بر حسب جنسیت

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	جنس	احساس برابری
۱.۵۸	۱۲.۹۰	۵۳.۸۰	۶۶	مرد	
۱.۵۹	۱۲.۹۲	۵۱.۱۳	۶۶	زن	

P	درجه آزادی	t
۰.۲۳۸	۱۳۰	۱.۱۸۶

حسب جنسیت، از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل (t) بهره‌گیری شد.

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود برای ۶۶ نفر از کارکنان مرد میانگین برابر ۵۳.۸۰ و برای ۶۶ نفر کارکنان زن، میانگین برابر ۵۱.۱۳ به دست آمده است. با عنایت به سطح معنی‌داری خطا ( $P=0.23$ ) که از آلفای قرار دادی ۰.۰۵ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت میان احساس برابری دو گروه مرد و زن معنی‌دار نیست.

جهت بررسی رابطه احساس برابری کارکنان با سابقه خدمت آنان و بر اساس همبستگی پیرسون که برای ۱۳۱ نفر برابر با  $0.42$  - مشاهده شده است، چون سطح معنی‌داری خطا در حالت دو سویه از ۰.۰۵ بیشتر است ( $P=0.631$ )، پس این رابطه، معنی‌دار قلمداد نشده است. برای مقایسه احساس برابری کارکنان بر حسب سطح تحصیلات، از آزمون تحلیل واریانس استفاده گردید. چنانچه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، چون سطح معنی‌داری خطا از آلفای قرار دادی ۰.۰۵ بیشتر است ( $P=0.995$ )، می‌توان نتیجه گرفت که بین پنج گروه مورد مقایسه که دارای مدارک دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق

اخلاقی در این مطالعه بوده است. متناسب با زمینه‌ها و سؤالات تحقیق در حیطه آمار پارامتریک، از آزمون‌های مقایسه دو میانگین مستقل، تحلیل واریانس یکراهه و همبستگی پیرسون بهره‌گیری شده است.

### یافته‌ها

در پاسخ دهی به سؤال اصلی و در جهت مقایسه احساس برابری کارکنان دارای مدیر با سبک رهبری تیمی و کارکنان دارای مدیران با سبک رهبری غیر تیمی، از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل (t) بهره‌گیری شد.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، برای ۳۶ نفر از کارکنان دارای مدیران با سبک رهبری تیمی میانگین برابر ۵۳.۱۹ و برای ۶۷ نفر کارکنان دارای مدیران با سبک رهبری غیر تیمی میانگین برابر ۵۱.۳۷ به دست آمده است. با عنایت به احتمال معنی‌داری خطا ( $P=0.52$ ) که از آلفای قرار دادی ۰.۰۵ بیشتر است، نتیجه گرفته می‌شود که تفاوت میان احساس برابری دو گروه فوق معنی‌دار نیست.

همچنین برای مقایسه احساس برابری کارکنان بر

جدول ۳: مقایسه احساس برابری کارکنان بر حسب سطح تحصیلات از طریق تحلیل واریانس یک طرفه

P	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	منابع تغییر
۰.۹۹۵	۰.۰۵	۸.۷۵۸	۴	بین گروهی
-	-	۱۷۳.۶۴۸	۱۲۶	درون گروهی
-	-	-	۱۳۰	مجموع

جدول ۴: مقایسه احساس برابری کارکنان بر حسب قلمرو و حیطه‌ی فعالیت شغلی

منابع تغییر	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
بین گروهی	۴	۳۱۷.۶۹۹	۱.۹۵۴	۰.۱۰۶
درون گروهی	۱۲۱	۱۶۲.۵۸۶	-	-
مجموع	۱۲۵	-	-	-

### بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به این سؤال که چرا در این تحقیق احساس برابری در کارکنان با مدیران دارای سبک رهبری تیمی و غیر تیمی تفاوت معنی‌داری را نشان نداده است؟، موارد زیر قابل تأمل است:

۱- همان‌طور که بیان شد در این پژوهش برای سنجش سبک رهبری مدیران از شبکه‌بلیک و موتون استفاده شده است که این شبکه‌بلیک به ارائه پنج سبک مدیریتی (تیمی، باشگاهی، میانه، بی تفاوت و استبدادی) می‌پردازد. در تحقیق حاضر و با ادغام چهار سبک رهبری باشگاهی، میانه، بی تفاوت و استبدادی، گروه مدیرانی را که از روش غیر تیمی استفاده می‌کنند، مشخص نموده و آنان در معرض مقایسه با مدیرانی که از سبک رهبری تیمی استفاده می‌کنند، قرار گرفته‌اند. در این تحقیق تعدادی از کارکنان اعلام کرده‌اند که مدیران آنان از سبک رهبری باشگاهی در اداره امور استفاده می‌کنند. با عنایت به آنکه سبک رهبری باشگاهی بسیار نزدیک به سبک رهبری تیمی می‌باشد و در واقع در سبک رهبری باشگاهی مدیران به کارکنان توجه بالایی نشان می‌دهند، نتایج حاصل تفاوتی را میان احساس برابری کارکنان در این دو حیطه مدیریتی نشان نمی‌دهد.

۲- اکثر آزمودنی‌ها در این تحقیق دارای تحصیلات

عالی بوده و همگی در حوزه‌های ستادی دانشگاه انجام وظیفه می‌نمایند. همچنین سیستم مدیریت حاکم بر محیط‌های فرهنگی و علمی به صورت ارگانیک است. طبق تعریف در ساختارهای ارگانیک، کارهای عمومی که باید در سازمان انجام شود به گونه‌ای است که افراد می‌توانند با دانش، تجربه و تخصص‌هایی خاص آن‌ها را

لیسانس / دکترای عمومی و دکترای تخصصی هستند، از حیث احساس برابری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

همچنین برای مقایسه احساس برابری کارکنان بر حسب قلمرو و حیطه فعالیت شغلی (پنج حیطه آموزشی / پژوهشی، بهداشتی / درمانی، دانشجویی / فرهنگی، پشتیبانی و اداری / مالی) از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.

چنانچه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری خطا ( $P=0.106$ ) از آلفای قراردادی  $0.05$  بیشتر است. براین اساس می‌توان نتیجه گرفت بین گروه‌های مورد مقایسه، از حیث احساس برابری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

برای پاسخ دهی به این سؤال که "آیا بین احساس برابری کارکنان با اطلاع آنان از پاداش سایرین تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟"، ابتدا میزان اطلاع آزمودنی‌ها نسبت به چهار گروه (همکاران، سرپرستان، کارکنان مشابه خود در سایر واحدهای دانشگاه و کارکنان مشابه خود در سایر ادارات دولتی) مورد پرسش قرار گرفت. سپس با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون رابطه بین دو متغیر میزان اطلاع و احساس برابری مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتیجه مشاهده شده می‌توان گفت بین احساس برابری کارکنان با میزان اطلاع آنان از پاداش سایرین، به میزان  $0.291$  رابطه مثبت (مستقیم) وجود دارد. با عنایت به این که  $P$  برابر با  $0.001$  به دست آمده، با احتمال خطای کمتر از  $0.001$  می‌توان رابطه میان میزان اطلاع کارکنان از پاداش‌های سایرین و احساس برابری کارکنان را مستقیم و معنی‌دار دانست.

کارکنان، در قالب موارد مطرحه بند ۲، قابل اشاره است. نتایج این پژوهش با نتایج ریدین که تحقیق خود را بر روی مدیران بخش تحقیق و توسعه انجام داد، همخوانی دارد. وی اظهار می‌دارد که در میان مدیران بخش تحقیق و توسعه فقط یک سبک با اثر بخشی زیاد، نمایان است. ریدین در تأیید نتایج خود عنوان می‌کند که: "این سبک همان سبک توسعه دهنده یا سازنده می‌باشد زیرا این سبک تنها سبک واقع‌گرایی است که از طریق آن می‌توان بر کارشناسان مستقل تحقیقاتی اعمال مدیریت نمود. این کارشناسان دارای سرعت کار مخصوص خود هستند و در واقع مدیر هیچ‌گونه کنترلی بر میزان عملکرد یا بازده آن‌ها ندارد بلکه وظیفه اصلی مدیر ایجاد فضایی است که دانشمند محقق یا هر کارشناس تحقیقاتی مستقل بتواند به تنهایی به نحو اثر بخشی در آن کار کند." [۱۳]

همچنین با عنایت به اینکه اثر متغیرهای جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و قلمرو فعالیت از طریق تبدیل آن‌ها به عنوان متغیرهای تعدیل کننده، خنثی مشاهده شده است می‌توان به یافته‌های مرتبط با سؤال اصلی پژوهش، اطمینان بیشتری حاصل نمود. این در حالی است که یافته‌های مربوط به سؤال "آیا بین احساس برابری کارکنان و اطلاع آنان از پاداش سایرین رابطه معنی داری وجود دارد؟"، با نتایج به دست آمده از تحقیق جنتی [۱۹] مطابقت دارد. وی نیز اظهار می‌دارد که بین میزان اطلاع از پاداش سایرین و احساس برابری کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد همبستگی وجود دارد. بنابراین می‌توان چنین اظهار نمود که چنانچه کارمند از نحوه و میزان پرداخت پاداش به سایر کارکنان آگاهی و اطلاع داشته باشد چون می‌تواند این اطلاعات را مبنای مقایسه دروندادها و بروندادهای خود و دیگران قرار دهد، لذا احساس برابری بیشتری خواهد نمود. نتیجه تحقیقات به دست آمده نشان می‌دهد که مرجع یا چیزی را که عضو سازمان خود را با آن مقایسه می‌کند به عنوان یکی از عوامل متغیر مهم در نظریه برابری به حساب می‌آید. [۲۰]

همان‌گونه که از نتایج تحقیق به دست آمد میزان آگاهی از پاداش دهی به دیگران باعث احساس برابری

انجام داده که در نتیجه، ارتباطاتی افقی در سازمان را به دنبال داشته باشد. بر این اساس، ارتباطات بین مقام‌های مختلف بیشتر جنبه مشاوره (نه فرماندهی) به خود گرفته و سازمان به هر نوع همکاری و تخصصی که در دنیای خارج از سازمان اهمیت دارد، ارجح می‌نهد. [۱۵] در چنین محیط‌هایی است که فرهنگ کار تیمی و انجام کارها در گروه‌های مشارکتی در سازمان رونق یافته و کارکنان سازمان را متعلق به خود می‌دانند. این حالت می‌تواند منشاء ایجاد احساس برابری در حوزه‌های مختلف ستادی قلمداد شود. به گفته پلونکت و فورنیه [۱۶] به کارگیری مدیریت مشارکت جو بر سازمان، واحدهای کاری آن، فرد فرد مدیران، سرپرستان و کارگران اثری تکان دهنده دارد.

۳- جایگاه مدیران در سطوح عالی سازمان و افرادی که متصدی این مناصب هستند به گونه‌ای است که در ادراک کارکنان، نوعی مشروعیت سرپرستی را تداعی می‌کند. [۱۷] این نوع مشروعیت بخشیدن و اعتماد به مدیر از سوی کارکنان که به دلیل داشتن مدارج علمی بالاتر مدیران، هیئت علمی بودن و... منجر به رضایت شغلی بیشتر و تعهد سازمانی بالا در کارکنان و ملاً احساس برابری آنان می‌شود.

۴- همان‌گونه نیز که بیان شد مفهوم انگیزه نزد کارکنان متفاوت است. به نظر می‌رسد عوامل انگیزشی در کارکنان ستادی، چیزی بیش از پرداخت‌ها و پاداش‌ها می‌باشد و فرصت ارتقاء و رشد در سازمان (که قطعاً برای تک‌تک آنان فراهم شده است) برای آنان عامل انگیزشی مناسبی است که منجر به ارتقاء حس برابری در آنان شده است. همچنین ارتباطات درون سازمانی از کیفیت بالایی برخوردار است. در واقع کیفیت زندگی کاری خود می‌تواند به عنوان عاملی انگیزشی برای کارکنان قلمداد شود. به همین دلیل گفته شده است که کیفیت زندگی هر کس بستگی به کیفیت ارتباطات او با دیگران دارد. [۱۸]

۵- میزان آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری نیز از جمله مواردی است که می‌تواند عامل مهمی در پیدایش احساس برابری در کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد. دلایل این آزادی



## References

1. Wiles K. [Supervision for better schools]. (Trans. by Tousi MA). Tehran: State Management Training Center; 2003. [Persian]
2. Dell T. [Management for motivation] (Trans. by Ramezani B). 2nd ed. Tehran: Dayereh; 1999. [Persian]
3. Ghasemi B. [Theories of organizational behavior]. Tehran: Heyat; 2003. [Persian]
4. Rezaian A. [Anticipatory and organizational justice: advanced organizational behavior management]. Tehran: Samt; 2006. [Persian]
5. Leventhal GS. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen KJ, Greenberg MS, Willis RH, editors. Social exchange theory. New Jersey: John Willey; 1977. Available from: URL: <http://www.eric.ed.gov/>
6. Manktelow J. Adams' equity theory: balancing employee inputs and outputs. 2007. Available from: URL: <http://www.mindtools.com/>
7. Fowler K. Adams' equity theory: balancing employee inputs and outputs. 2006. Available from: URL: <http://www.timeanalyzer.com/lib/ioequity.htm>
8. Boulding KE. The Meaning of Equity: Equity, a Vital Part of Justice. 2007. Available from: URL: <http://www.progress.org/boulding.htm>
9. Singer MG. [Human resource management] (Trans. by Aleagha F). Tehran: State Management Training Center; 1999. [Persian]
10. Huseman ST. Equity sensitivity theory: do we all want more than we deserve? Journal of Managerial Psychology 2004; 19 (7): 722-8.
11. Mitchell TR. [People in organization: an introduction to organizational behavior] (Trans. by Nazerinezhad MH). Mashhad: Astane-Ghods; 1998. [Persian]
12. Ebrahimpour H. [Management and leadership in media].

بیشتر شده است. بر این اساس می توان به مدیران توصیه نمود که به شیوه های مناسبی اطلاع رسانی به کارکنان در این خصوص انجام شود. همچنین مدیران توجه نمایند که مقوله حقوق و پاداش تنها عاملی نیست که بر احساس برابری کارکنان تأثیر داشته باشد بلکه مقوله کار و محیط کاری، احترام و توجه سازمانی و عدالت رویه ای نیز در پیدایش ادراک کارکنان مؤثر است و بر تعهد سازمانی افراد تأثیر گذار می باشد.

باید اذعان نمود که انجام این پژوهش نیز با محدودیت هایی مواجه بوده است. عدم برگشت تمامی پرسشنامه های توزیع شده و همچنین امکان اینکه کارکنان یک حوزه به دلیل مواجه شدن با حالتی خاص و مقطعی در سازمان (مثل پرداخت اضافه کار در روز تکمیل پرسشنامه، یا دریافت حق الزحمه برپایی یک همایش و ...) نگرش متفاوتی را به صورت مقطعی نسبت به سازمان به دست آورده باشد، از جمله محدودیت های این پژوهش است.

2007. Available from: URL: <http://www.2.irib.ir/education/management.doc> [Persian]

13. Reddin B. [How to make your management style more effective] (Trans. by Ashrafologhalae A). Tehran: Basir; 1987. [Persian]

14. Theresa J, Kline B. [Psychological testing: a practical approach to design and evaluation]. New Delhi: SAGE; 2005.

15. Shafritz JM. [Classics of organization theory] (Trans. by Parsayan A). Tehran: Farzaneh; 2001. [Persian]

16. Plunkett LC, Fournier R. [Participative management: implementing empowerment] (Trans. by Tousi MA). Tehran: State Management Training Center; 2000. [Persian]

17. Chatresimab M. [Justice and organizational commitment]. Bojnourd: Azad University; 2008. [Persian]

18. Cole K. [Crystal clear communication: skills for understanding and being understood] (Trans. by Aleyasin MA). 5th ed. Tehran: Hamoon; 2001. [Persian]

19. Jannati M. [Relation between of equity and jobsatisfaction among the personnel of Ferdowsi University of Mashhad, central office] [M.A. Thesis]. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Education and Psychology; 1999. [Persian]

20. Robbins SP. [Essentials of organizational behavior] (Trans. by Parsayan A and Arabi SM). 5th ed. Tehran: Cultural Research Bureau; 2003. [Persian]

# The Effect of Managers' Leadership Styles on Employees' Equity Feeling in Mashhad University of Medical Sciences, Iran

Mahram B.<sup>1</sup>/Dashti Rahmat-Abadi M.<sup>2</sup>

## Abstract

**Introduction:** Adams' equity theory calls for a fair balance between an employee's inputs and their outputs. This research aimed to assess the effect of managers' leadership styles on employees' equity feeling.

**Methods:** This casual-comparative study is carried out in the first half of 2006 at Mashhad University of Medical Sciences. 179 employees filled anonymously the questionnaires of equity feeling and leadership style. Independent Averages T-Test, one-way analysis of variance and Pearson's product-moment correlation have been used for data analysis.

**Results:** There was no significant relationship between employees' equity feeling and leadership styles; but there was a significant relationship between employees' equity feeling and the amount of information they had about colleagues, salaries, and benefits. There was no difference between employees' equity feeling according to their sex, academic degrees and job-tenure.

**Conclusion:** Regardless of managers' leadership style, in case staff are aware of one another income, they will be able to compare their inputs and outputs with each other. Therefore the equity feeling will increase based on which we can recommend managers to involve themselves in informing the staff of each others income in a right way. In addition, workplace conditions, organizational respect, procedural justice and human dignity are such factors that affect staff equity feeling.

**Keywords:** *Adams' Equity Theory, Equity Feeling, Leadership Styles, University Management*

1. Assistant Professor of Educational Department, Faculty Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran; Corresponding Author (bmahram@um.ac.ir)
2. M.A. of Educational Management, Education Development Centre (EDC), Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran