

Superiors' Personal Traits and Management of Perceptual-behavioral Justice in Organizations (Based on Nahj-Ol-Balagha Text)

Vahid Reza Halvaeiha ¹

Abstract

Background & Purpose: Perception of justice arises from the social actions in the form of perceptual-behavioral cycles between social actors over time. In organizations, this cycles between superiors and subordinates affect the perceptions and consequently the behaviors of both sides of the relationship. Considering the small number of superiors and their placement in the center of organizational interactions, the best point of intervention to manage these cycles is the perceptions of superiors. In this research, our goal is to identify personality traits that influence the perception of justice of leaders and their continued behavior.

Methodology: This research is fundamental in terms of results, is exploratory regarding purpose, and is qualitative concerning method, the data were collected by library research and based on thematic analysis of the Nahj-Ol-Balagha Text. To do so, Nahj-Ol-Balagha Text was read many times and coding was accomplished after selecting the related parts. Then, the codes were revised, summarized, and then categorized in different steps. The results were validated using expert panel and Holsti's coefficient of reliability (92%). Finally, Delfi Method was used to reach agreement in categorizing the codes.

Findings: Two sets of codes were found in this study: the 25-code set refers to the relationship between personal traits as well as behavior with the values and believes. The second set consists of 505 basic recorded codes that categorized in the form of two main organizing themes of magnanimity and dignity, and steadfastness and fortitude. Magnanimity and dignity cover three sub-organizing themes including: respect for others, kindness and generosity, and the main organizing theme of steadfastness and fortitude, and includes three sub-organizing themes of self-control, insight, and personal stability. These findings signify a specific style of leading that is balanced through these two sets of Magnanimity and dignity, and steadfastness and fortitude.

Conclusion: The results suggest that the leaders who possess the characteristics mentioned in this research, will perceive less injustice, and after the perception of injustice, the possibility of extreme behavior in them is less probable. Thus, it is expected that the perception of justice in the subordinates of such leaders will be more and the atmosphere of justice in the organization will be more positive as well.

Keywords: Organizational justice, Superiors' perception of justice, Organizational leadership, Personality traits, Theme analysis

Citation: Halvaeiha, Vahid Reza (2022). Superiors' Personal Traits and Management of Perceptual-behavioral Justice in Organizations (Based on Nahj-Ol-Balagha Text). *Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 98-114. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.352305.1959>

1. PhD, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: halvaeiha@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Journal of Human Resource Studies, 2022, Fall, Vol, 12, No, 3, 98-114

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.352305.1959>

Received: July 18, 2021; Received in revised form: November 12, 2022

Accepted: December 02, 2022; Published online: December 21, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



ویژگی‌های شخصیتی فرادستان و مدیریت چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت در سازمان (مبتنی بر نهج البلاغه)

وحیدرضا حلوائیها^۱

چکیده

زمینه و هدف: ادراک عدالت مفهومی است تجمعی، برآمده از کنش‌های اجتماعی که در قالب چرخه‌های ادراکی - رفتاری بین کنشگران اجتماعی در گذر زمان تعریف و بازتعریف می‌شود. این چرخه‌های ادراکی - رفتاری بین فرادست و فرودست در سازمان‌ها، ادراکات و به تبع آن، رفتارهای هر دو سوی رابطه را در چرخه‌های نامتناهی متأثر می‌سازد. با توجه به کمتر بودن فرادستان و در مرکز قرار گرفتن آن‌ها در تعاملات سازمانی، بهترین نقطه مداخله برای مدیریت این چرخه‌ها، ادراکات فرادستان و به تبع آن، رفتار متأثر از این ادراک است. هدف این پژوهش، شناسایی ویژگی‌های شخصیتی‌ای است که بر ادراک عدالت در رهبران و در ادامه رفتار آن‌ها تأثیرگذار است.

روش: این پژوهش از نظر نتیجه بنیادی، از نظر هدف اکتشافی و از نظر روش کیفی است و با رویکرد استقرایی صورت گرفته است. داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و بر اساس تحلیل مضمون بر متن نهج‌البلاغه جمع‌آوری شده است. بدین منظور کل متن نهج‌البلاغه، به عنوان مجموعه‌ای مدون و شناخته‌شده از بیانات امام علی (ع) با هدف تعیین شده بارها مطالعه شد و پس از گزینش بخش‌های مرتبط با هدف پژوهش، کدگذاری‌ها انجام گرفت. در ادامه با استفاده از ابزار شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای، کدها پیرایش و در چند مرحله دسته‌بندی و خلاصه شدند. اعتبار یافته‌ها با استفاده از ضریب هولستی (۹۲ درصد) و پنل خبرگان به تأیید رسید. اجماع در خصوص دسته‌بندی کدها با شیوه دلفی انجام شد.

یافته‌ها: دستیابی به دو مجموعه کد، یافته‌های این پژوهش است. یک مجموعه، ۲۵ کد رابط را دربرمی‌گیرد که به چگونگی ارتباط ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری با اعتقادات، ارزش‌ها و باورها اشاره می‌کند و مجموعه دیگر، ۵۰۵ شناسه (کد) پایه احصا شده را شامل می‌شود که در قالب دو مضمون سازمان‌دهنده اصلی با عنوان بزرگواری و کرامت و استواری و صلابت دسته‌بندی شدند. مضمون بزرگواری و کرامت، خود سه مضمون سازمان‌دهنده فرعی را پوشش می‌دهد که عبارت‌اند از: احترام به دیگران، لطف و مهربانی و بزرگ‌منشی. مضمون سازمان‌دهنده اصلی استواری و صلابت، نیز سه مضمون سازمان‌دهنده فرعی را دربرمی‌گیرد: خودکنترلی، بصیرت و ثبات شخصیت. این یافته‌ها گویای سبک خاصی از رهبری است که از طریق دو مجموعه ویژگی ذیل بزرگواری و کرامت و استواری و صلابت متوازن می‌شود.

نتیجه‌گیری: رهبرانی که از ویژگی‌های ادعایی این پژوهش برخوردارند، در مرحله ادراک، بی‌عدالتی کمتری را ادراک خواهند کرد و پس از ادراک بی‌عدالتی، احتمال بروز رفتارهای افراطی در آن‌ها کمتر است. از آنجا که ادراک و جوّ عدالت در سازمان، برون‌داد فرایند ادراکی - رفتاری است، ادراک بی‌عدالت در زیردستان چنین رهبرانی، کمتر خواهد بود و جوّ عدالت در سازمان مثبت‌تر.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی، ادراک عدالت فرادستان، رهبری سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، تحلیل مضمون

استناد: حلوائیها، وحیدرضا (۱۴۰۱). ویژگی‌های شخصیتی فرادستان و مدیریت چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت در سازمان (مبتنی بر نهج‌البلاغه). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۹۸-۱۱۴.

۱. دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: halvaeiha@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.352305.1959>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۲۱

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، پاییز، دوره ۱۲، شماره ۳، ص. ۹۸-۱۱۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

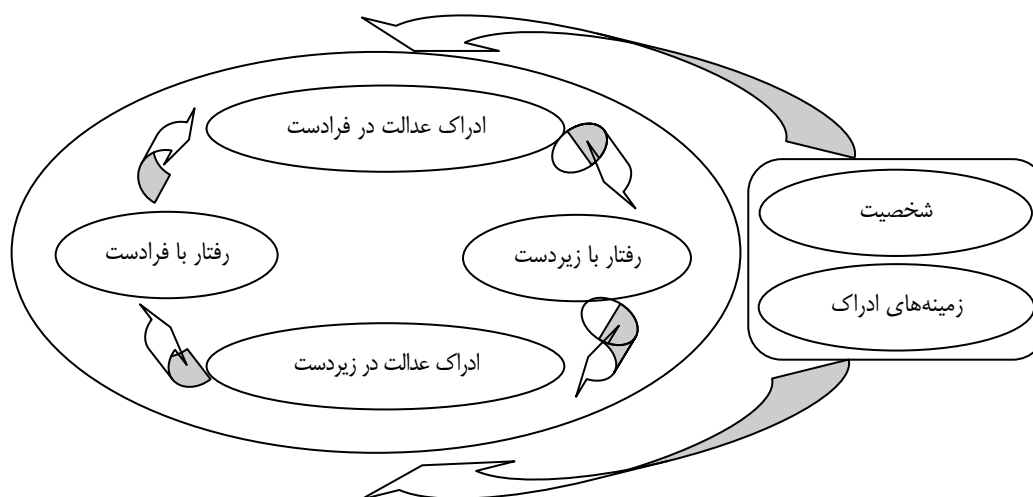
نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

عدالت مفهومی است کلان، متشکل از اجزای مختلف که در نظر نگرفتن همه این جوانب و اجزا در نگاهی متوازن، نه به معنای اجرای ناقص عدالت که به معنای نقض عدالت است. از ابتدای مطرح شدن مفهوم عدالت در سازمان، به تناوب، ابعاد مختلفی از این مفهوم کشف شد که هر یک از این ابعاد زمینه اعتلای درک ما را به این مفهوم فراهم آورد. در همین راستا، حلوائیها (۱۳۹۸) در رساله دکتری خود، سازه‌ای را تحت عنوان ادراک عدالت فرادست مطرح کرد. بر این اساس، از آنجا که مفهوم تقابل حقوق، اصلی پذیرفته شده خاصه در رابطه بین فرادست و فرودست است، فرادستان نیز حقوقی دارند که در صورت تأدیه نشدن آن، بی‌عدالتی صورت گرفته است (حلوائیها و صحت، ۱۴۰۰) و از آنجا که مدیر نیز انسانی است با عواطف و احساسات و تحت تأثیر ادراک خود، این نقض حق، می‌تواند ادراکات وی را در خصوص عدالت تحت تأثیر قرار دهد که در ادامه، این ادراک رفتار وی را متأثر خواهد ساخت (حلوائیها، ۱۳۹۸ب).^۱

یکی از برون‌دادهای مهم این نگرش به عدالت، خاصیت چرخشی و بازتابی مستتر در آن است. بر این اساس، ادراک عدالت برداشتی از یک واقعه، در یک لحظه از زمان نیست؛ بلکه فرایندی است تجمعی از چرخه ادراک و رفتار بین فرادست و فرودست که در نهایت با تأثیر بر ناظران بی‌طرف، جو سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بدان معنا که رفتار فرادست با تأثیر دیگر مؤلفه‌های ادراک (زمینه ادراک و شخصیت زبردست)، ادراک زبردست را شکل می‌دهد و این ادراک مقدمه رفتار وی قرار می‌گیرد. در ادامه، رفتار زبردست با تأثیر دو مؤلفه دیگر ادراک (زمینه ادراک و شخصیت فرادست)، ادراک فرادست را شکل می‌دهد و این ادراک مقدمه رفتار وی با زبردست قرار می‌گیرد که این چرخه، در فرایندی تجمعی و در گذر زمان، حس عدالت را در دو طرف تعامل شکل می‌دهد (شکل ۱) و با سازوکارهای ساخت اجتماعی، در کل، جو عدالت را در سازمان ایجاد و متأثر می‌کند.



شکل ۱. خاصیت چرخشی ادراک عدالت بین فرادست و فرودست

منبع: حلوائیها (۱۴۰۰)

۱. با فرض پذیرش این مفهوم و بر اساس تعریف کلان عدالت، به معنی تعادل میان اجزا، نپرداختن به این مفهوم، فارغ از نقض حق صورت گرفته، خود نقض مضاعف عدالت است.

این چرخه‌های بین فرادست و فرودست، به تعداد زیردستان یک مدیر (رهبر) شکل می‌گیرد که فصل مشترک تمامی آن‌ها، فرادست (رهبر) مجموعه است. بهترین نقطهٔ مداخله، به‌منظور اصلاح این چرخه‌های ادراکی - رفتاری در سازمان که بر جو عدالت در سازمان تأثیرهای بازتابی دارد، ادراکات فرادستان است. نخست، به‌واسطهٔ اندک‌بودن تعداد فرادستان نسبت به زیردستان، امکان مداخله برای اصلاح، از طریق فرایندهایی نظیر گزینش، آموزش و مانند آن، در این گروه از کنشگران امکان‌پذیرتر است. همچنین، به‌دلیل آغازگربودن ایشان در ایجاد و تقویت فرهنگ و جو سازمانی و نیز، ارتباطات بیشتر و در مرکز قرارگرفتن آن‌ها در این چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت و تأثیرهایی که رهبران بر کلیهٔ فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، به‌عنوان روح حاکم بر مجموعه دارند (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۳۹۲، ج. ۱۱: ۹۰)، تأثیر مداخله در این قسمت گسترده‌تر، سریع‌تر و عمیق‌تر خواهد بود؛ برخلاف نگرش جاری که بر مدیریت ادراک زیردستان تمرکز دارد (حلوائیها، ۱۴۰۰).

یکی از نتایج پژوهش داده‌بنیاد صورت‌گرفته در این خصوص، شناسایی اجمالی ویژگی‌های شخصیتی فرادستان است که می‌تواند بر کیفیت چرخه‌های عدالت در سازمان تأثیرگذار باشد (حلوائیها، ۱۳۹۸ الف). در این پژوهش، برآنیم تا با تمرکز صرف بر این خصایص، به شناخت عمیق‌تر و جزئی‌تر از این ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها دست یابیم.

با فرض ثابت‌بودن سایر مؤلفه‌ها، مانند رفتار زیردستان به‌عنوان ادراک‌شونده برای مدیر و نیز، فرهنگ به‌عنوان زمینهٔ ادراک^۱، کدام ویژگی‌های شخصیتی در رهبر، می‌تواند بر ادراک عادلانه‌بودن رفتاری اثرگذار باشد که از زیردست بروز کرده است؟ چنانچه رهبر (مدیر) به هر دلیلی ادراک کند که رفتار زیردستش با او ناعادلانه و غیرمنصفانه است، کدام ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند بر رفتار مدیر تأثیر بگذارد و رفتار وی را متعادل کند تا با جلوگیری از واکنش‌های افراطی، مانع ایجاد چرخهٔ منفی و دامن‌زدن به جو بی‌عدالتی در سازمان شود؟

در واقع هدف از این پژوهش، تحلیل مضمونی است بر متن نهج‌البلاغه، به‌منظور شناخت و احصای ویژگی‌های شخصیتی‌ای از رهبر که می‌تواند در ابتدا بر ادراک وی از عدالت و پس از ادراک بی‌عدالتی، بر رفتار وی اثرگذار باشد. می‌توان گفت این ویژگی‌ها، از جمله عوامل بسیار تأثیرگذار در مدیریت چرخه‌های عدالت و به‌تبع آن، جو عدالت در سازمان است.

از آنجا که مدیریت ادراک عدالت سازمانی، به‌واسطهٔ تأثیر آن بر کلیهٔ شئون و برون‌دادهای سازمان، از اهم مؤلفه‌های تأثیرگذار در ادارهٔ سازمان است، به‌زعم ما مسئلهٔ اصلی در مدیریت ادراک عدالت در سازمان‌ها که اهمیت ضرورت پژوهش را برجسته می‌سازد، مدیریت ادراک کارکنان نیست؛ بلکه ابتدا مدیریت ادراک رهبران و در ادامه، مدیریت رفتار متأثر از این ادراک با شناخت ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر این ادراک و رفتار است.

پیشینهٔ پژوهش و مبانی نظری

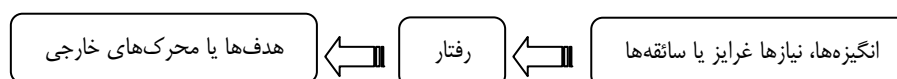
نگرش جاری، به‌منظور درک و مدیریت ادراک عدالت و جو عدالت در سازمان، بر رفتار فرادستان و ادراک زیردستان متمرکز است. بیان شد که ادراک عدالت در فرادستان، از عمده عوامل مؤثر بر رفتار عادلانه یا ناعادلانهٔ آن‌هاست. این

۱. به‌دلیل کثرت زیردستان و نیز دشواری تغییر فرهنگ، در امر مدیریت چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت، این دو مؤلفه را ثابت فرض کرده‌ایم.

ادراک، علاوه بر رفتار زیردستان به عنوان ادراک شونده و زمینه‌های ادراکی، از ارزش‌ها و باورهای افراد تأثیر می‌پذیرد. این ارزش‌ها، علاوه بر تأثیر مستقیم بر رفتار با تحت تأثیر قراردادن ادراکات و برداشت‌ها، به‌طور غیرمستقیم بر رفتار ما تأثیر می‌گذارند (رابینز و جاج^۱، ۲۰۰۹: ۱۲۷).

بسته به شخصیت افراد، بعضی به دلیل عواطف منفی بیشتر، در جایی که ادراک دیگران عدالت است، بی‌عدالتی بیشتری را ادراک می‌کنند (سلیمی، ۱۳۹۳: ۳۵). به دلایل مختلف، حساسیت افراد [مدیر یا زیردست] در خصوص ادراک عدالت، به‌ویژه عدالت مراددهای یکسان نیست. تفاوت‌های فردی، مانند میزان آمادگی افراد برای تجاوز به حدود دیگران، سطح بی‌تفاوتی یا حساسیت به تعاملات بین شخصی، عزت‌نفس و عصبانیت، در عدالت مراددهای نقش تعدیل‌کننده‌ای دارد (کروپانزانو و امبروز^۲، ۲۰۱۵: ۹۳). رهبران نیز در پاسخ به نیازهای پیروان، بر اساس تفاوت‌های فردی متفاوت‌اند؛ تفاوت‌هایی مانند سطح هم‌دلی (کورنلیز، ون‌هیل، دی‌کرمر و مایر^۳، ۲۰۱۳)، میزان تمایل به نفوذ و ترجیح حفظ قدرت (منر و مید^۴، ۲۰۱۰). رهبران رویه‌های منصفانه را به‌عنوان نوعی ابزار رهبری مؤثر، برای انگیزش کارکنان به کار می‌برند. البته پابندی رهبران به قوانین منصفانه، از طریق سطح هم‌دلی (دل‌سوزی) [به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی] آنان تعدیل می‌شود (کورنلیز و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین ویژگی‌های شخصیتی رهبر، یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار و نیز بسیار کنترل‌پذیر در مدیریت چرخه‌های عدالت است.

به‌اجمال، اگر بخواهیم حقیقت یک رفتار را به سه بخش تقسیم کنیم، بخشی از رفتار معطوف است به ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای افراد (رابینز، ۱۳۸۹، ج. ۱: ۳۰۵) که در فرایندی پیچیده، از جمله با شکل‌دادن شخصیت، به نیت تبدیل می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۵) و به‌نوعی می‌توان گفت مقدمه رفتارند (دوبرین^۵، ۱۳۹۳: ۶۶-۶۵). بخشی، خود رفتار و واقعیت مشهود و عینی رفتار است و بخشی نیز به اهداف یک رفتار مربوط است که البته گره و پیوندی ناگسستگی با انگیزه‌های افراد دارد (رضائیان، ۱۳۸۶).



شکل ۲. عوامل تشکیل‌دهنده رفتار

منبع: رضائیان (۱۳۸۶)

وجه تمایز میان اسلام و درمجموع نگرش الهی با نگرش‌های مادی، در نقطه عزیمت و نیز، هدف غایی اعمال است. منظور از نقطه عزیمت، برای مثال باور به وجود خدا و در نتیجه به‌طور نمونه، باور به عظمت ذات اقدس الهی است و در مقابل، بی‌اعتقادی به چنین وجود و با چنان صفاتی در نگرش‌های الحادی.

این باورها در فرایندی پیچیده و تحت تأثیر متغیرهای تعدیلگر مختلف و شکل‌دادن شخصیت فرد به رفتار تبدیل می‌شود که حتی خود انسان نیز بر آن احاطه کامل ندارد (رابینز، ۱۳۸۹، ج. ۱: ۲۸۸-۲۸۹) و از سویی شاید اهداف عاملی

1. Robbins & Judge
2. Cropanzano & Ambrose
3. Cornelis, Van Hiel, Cremer & Mayer
4. Maner & Mead
5. Dobrin

است بر شکل‌دهی اختیاری و عامدانه رفتار (یعقوبی، جهان، کردنوقایی و رشید، ۱۳۹۴) (مگر اینکه در خصوص اهداف دچار خودفریبی شده باشیم). برای مثال، رضایت خدا، امید به پاداش الهی و ترس از عقاب خدا در مقابل اهداف در نگرش‌های مادی، مانند پُست و مقام، ثروت و نظایر آن (رضائیان، ۱۳۸۵: ۹۴).

معتقدیم به‌طور مشخص موضوع در دست مطالعه ما، یعنی ادراک عدالت در فرادستان، نمونه بسیار خوبی برای مشاهده این تمایز است؛ چراکه به‌دقت، منطق و چگونگی تبدیل و ترجمه این باورها و نوع نگرش را به نتایج ادراکی و رفتاری نشان می‌دهد و امام علی(ع)، به‌روشنی ارتباط میان این اعتقادات و انگیزه‌ها و اصلاح وضع موجود و در مقابل، عدم التزام به این باورها و نیز اهداف و انگیزاننده‌ها و آشفتگی شرایط موجود را بیان فرموده‌اند. برای مثال، به بیان امام (ع) باور به عظمت خدا با کاهش خودبزرگ‌بینی، سبب می‌شود که خودبرحق‌بینی، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر ادراک بی‌عدالتی کاهش پیدا کند (نامه ۵۳).

توجه امام (ع) به جنبه‌های شخصیتی رهبر را می‌توان در قسمت‌های مختلف *نهج‌البلاغه* مشاهده کرد، از جمله اینکه ایشان در خصوص خلق‌و‌خو و شخصیت مدیر در خطبه ۲۱۶ می‌فرماید:

زشت‌ترین خوی والیان این است که خواهند مردم آنان را دوست‌دار بزرگ‌منشی شمارند و کارهای‌شان را به حساب کبر و خودخواهی بگذارند و خوش ندارم که در خاطر شما بگذرد که من دوست‌دار ستودنم و خواهان ستایش شتونم (خطبه ۲۱۶). سپاس خدا را که بر چنین صفت نزادم و اگر ستایش دوست بودم آن را وامی‌نهادم، به‌خاطر فروتنی در پیشگاه خدای سبحان، از بزرگی و بزرگواری که تنها او سزاوار است بدان. ... لیکن، مرا به نیکی مستابید تا از عهده حقوقی که مانده است، برآیم و واجب‌ها که بر گردنم باقی است، ادا نمایم (خطبه ۲۱۶).

چنانچه مشهود است، امام (ع) وجود (عدم وجود) این ویژگی‌های شخصیتی، مانند دوست‌داشتن ستایش را عامل از عهده برآمدن و ادای حقوقی که بر گردن مدیر است می‌داند.

تعریف ما از عدالت در این پژوهش، دادن حق به صاحب حق است (کروپانزانو و امبروز، ۲۰۱۵: ۹۳) و منظور از ادراک عدالت، ارزیابی و برداشت اخلاقی فرد و هدف عمل از میزان عادلانه و منصفانه‌بودن یک رفتار یا واقعه است (گلدمن و کروپانزانو^۱، ۲۰۱۴). هدف اصلی این پژوهش، به بهبود جو عدالت در سازمان معطوف است؛ اما از آنجا که این مهم قرار است با تبیین آن دسته از ویژگی‌های شخصیتی مدیر (رهبر) محقق شود که بر فرایند و چرخه‌های ادراک عدالت در سازمان مؤثر است، می‌توان گفت نزدیک‌ترین پیشینه به این هدف، مطالعات رهبری است.

مطالعات صورت‌گرفته پیرامون رهبری را با وجود تنوع و تکرر آن، می‌شود در چند دسته کلان تقسیم‌بندی کرد: ۱. رویکرد ویژگی‌ها یا صفات رهبری؛ ۲. رویکرد رفتار رهبری؛ ۳. رویکرد اقتضایی؛ ۴. جایگزین‌های رهبری و ۵. رویکرد ویژگی‌های فردی (دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷).

اولین مطالعات در خصوص رهبری، بر ویژگی‌ها و صفاتی متمرکز بود که گمان می‌شد بر عملکرد رهبر مؤثر است. از آنجا که این پژوهش‌ها چندان قرین توفیق نبودند و محققان نتوانستند مجموعه مشخصی از ویژگی‌هایی را تفکیک کنند که رهبران را از پیروان تمیز دهد، درصدد برآمدن تا رفتارهای بعضی رهبران معروف را بررسی کنند (رابینز، ۱۳۸۹: ۶۴۳-۶۴۴). برخلاف رویکرد قبلی که ویژگی‌های رهبر را ذاتی در نظر می‌گرفت، در رویکرد رفتاری فرض بر این بود که

رفتارهایی که می‌تواند بر موفقیت رهبر تأثیرگذار باشد، اکتسابی و آموزش‌دانی است (رایینز و جاج، ۲۰۰۹، ۳۸۹). پس از گذشت مدتی، سیاهه این رفتارها و البته ویژگی‌های شخصیتی از حد گذشت؛ چراکه پژوهشگران ناامید شدند از اینکه بتوانند ویژگی‌ها یا رفتارهای مشخصی را بازشناسند که در هر موقعیت و شرایطی بتواند رهبران اثربخش را تمیز دهد، بنابراین مؤلفه دیگری تحت عنوان شرایط و موقعیت وارد مطالعات رهبری شد. به عبارتی، مطالعات و مشاهدات، پژوهشگران را به این امر رهنمون ساخت که یک بهترین سبک برای رهبری وجود ندارد و تأثیر مؤلفه‌های دیگری مانند آمادگی پیروان و نظیر آن را نیز باید در موفقیت رهبر در نظر گرفت. نظریه‌هایی مانند پیوستار رهبری، رهبری وضعیتی، نظریه فیدلر و نظریه مسیر هدف، جزء رویکرد اقتضایی دسته‌بندی می‌شوند (کریگر و سنگ^۱، ۲۰۰۵؛ پیتز، هاک و پلمن^۲، ۱۹۸۵). این امکان نیز وجود دارد که رهبری همیشه مهم نباشد. به عبارتی در بعضی موقعیت‌ها، هیچ نوع شیوه رهبری نمی‌تواند مدخلیت داشته باشد. هدف اصلی در رویکرد جایگزین‌های رهبری، معرفی عواملی مانند ویژگی‌های زیردستان، شغل و سازمان، به‌عنوان جایگزینی برای کارکردهای رهبری است (کر و جرمر^۳، ۱۹۷۸). آخرین رویکردی که به‌اجمال بررسی می‌کنیم، رویکرد ویژگی‌های فردی است. در این رویکرد، تلاش بر آن است تا یک سری ویژگی‌های خاص، در قالب الگویی دسته‌بندی شود که هر یک نماینده سبکی خاص از رهبری است. از آن جمله می‌توان به رهبری تحول‌آفرین، کاریزماتیک، معنوی، خدمتگزار و اصیل اشاره کرد (اسمیت، دی‌جوی و دیال^۴، ۲۰۲۰؛ تاون^۵، ۲۰۲۰؛ کلمن، متیوز و بریوارت^۶، ۲۰۱۹؛ براون، پوز و فری^۷، ۲۰۱۸). وجه تمایز این رویکرد با رویکردهای قبلی، توجه به جنبه‌های روحی و معنوی در اثربخشی رهبر است (آلوسون و اینولا^۸، ۲۰۱۹).

هدف کلیه این رویکردها یافتن ویژگی‌ها یا رفتاری است که بر آن اساس، رهبران سازمانی بتوانند به رهبری اثربخش تبدیل شوند. تقریباً در بیشتر این نظریه‌ها، ویژگی‌ها یا رفتار رهبر، در دو بُعد کارمندگرا و کارگرا طیف‌بندی می‌شود. یکی از دلایل توفیق نیافتن نظریه‌هایی که تا بدین جا پیرامون رهبری شکل گرفته، تمرکز بر میزان اثربخشی رهبری در این رویکردهاست؛ چراکه به دلیل گستردگی مفهوم اثربخشی، توافق و اجماعی بر تعریف این مفهوم وجود ندارد (رایینز، ۱۳۸۶: ۴۷). بنابراین تعجبی نیست که برای مثال، در رویکرد صفات یا رویکرد رفتاری، تعداد این صفات یا رفتارها چنان افزایش می‌یابد که دسته‌بندی و مرتب‌سازی آن‌ها عملاً ناممکن می‌شود. در رویکرد ویژگی‌های فردی که این رویکرد نیز به‌مانند رویکرد صفات و رویکرد رفتاری بر اثربخشی متمرکز است، مبنای دقیقی در دست نیست تا بتوان گفت، بر کدام اساس این ویژگی‌ها در کنار هم قرار گرفته و یک سبک خاص را ایجاد کرده است. به عبارتی، هم ریشه و هم هدف که اثربخش باشد، در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. چنانچه بیان شد، وجه تمایز تحقیقات متأخر در خصوص رهبری با مطالعات اولیه، در ورود جنبه‌های معنوی است که رویکرد ما در این پژوهش نیز بر همین مبنا استوار است. به عبارتی، علاوه بر شاخص‌های عینی سنجش‌پذیر به ریشه‌های معنوی، ارزش‌ها و باورها توجه و تأکید شده است.

1. Kriger & Seng
2. Peters, Hartke & Pohlmann
3. Kerr & Jermier
4. Smith, DeJoy & Dyal
5. Tuan
6. Kelemen, Matthews & Breevaart
7. Braun, Peus & Frey
8. Alvesson & Einola

شیوه پژوهش

این تحقیق از نوع اکتشافی است. شیوه گردآوری داده، کتابخانه‌ای است و به منظور تحلیل و دسته‌بندی مضامین، از روش تحلیل مضمون، به‌عنوان شیوه کیفی استفاده شده است. وقتی هدف کشف و استخراج الگوهای مرتبط با هدفی خاص از داده‌های پراکنده است، یکی از روش‌های برتر، روش تحلیل مضمون است (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰).

از آنجا که جان‌مایه نظریه اصلی این پژوهش (ادراک عدالت فرادست) بر نهج‌البلاغه مبتنی است، با عنایت به تأیید خبرگان و اندیشمندان در غنای این اثر در خصوص موضوعات مرتبط با مدیریت و خاصه عدالت و با توجه به شرایط خاص زمانی حضرت در خصوص نقض حق صورت‌گرفته در رابطه با رهبر، گفتار و رفتار ایشان الگوی مناسبی از چگونگی برخورد یک فرد مهذب با زیردستان است. با توجه به شناخته‌تر بودن کتاب شریف نهج‌البلاغه نسبت به سایر آثار، مانند *غررالحکم*، این اثر انتخاب شد و با عنایت به دخیل بودن مؤلفه‌های اعتقادی ارزش‌ها و باورها در مفهوم مدنظر پژوهش و نیز، بازتابش این مفاهیم در بیشتر قسمت‌های این اثر، کل متن جهت کدگذاری در نظر گرفته شد. منطق انتخاب شناسه‌ها (کدها) بر این اساس بنا نهاده شده که با معیار شعور متعارف در شناسایی کدها (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)، کدام ویژگی‌های شخصیتی در رهبر (مدیر)، می‌تواند در مرحله ادراک باعث شود که ادراک بی‌عدالتی کاهش (افزایش) یابد و در ادامه، پس از ادراک بی‌عدالتی، کدام ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند مانع (باعث) بروز رفتارهای افراطی شود و بر چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت تأثیر مثبت (منفی) بگذارد. مبنای تحلیل، استقرا بوده است؛ یعنی ابتدا شناسه‌ها با منطق اشاره‌شده احصا شدند، سپس، بر اساس تفاوت و تشابه موجود، در دسته‌های خاصی قرار گرفتند که با مضامین سازمان‌دهنده گویاترین تعبیر را از شناسه‌های احصاشده داشته باشند. به‌منظور تحلیل شناسه‌ها و مضامین سازمان‌دهنده، از نمودار شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای در نرم‌افزار اکسل استفاده شده است. تلاش شده است که بر اساس بازگشت دائم به متن و تأیید ارتباطات مدنظر محقق، مبتنی بر متن اصلی (دور هرمنوتیکی) (محمدپور، ۱۳۸۹: ۲۹۵) و به استناد کدهای رابط، روایی پژوهش افزایش یابد. ضمن اینکه بیان دلایل و منطق مدنظر، یکی از روش‌های برتر برای سنجش روایی پژوهش‌هایی از این دست است. به‌منظور سنجش اعتبار پژوهش، کدگذاری‌ها با منطق اشاره‌شده، بار دیگر به کمک یکی از همکاران پژوهش صورت پذیرفت که ضریب هولستی بین دو دسته کدگذاری ۹۲ درصد به دست آمد. درنهایت، کدها در اختیار پنل خبرگان قرار گرفت که متشکل از ۱۰ نفر با گرایش‌های مختلف بود و از آن‌ها درخواست شد که به میزان ارتباط کدها با مفهوم منتخب و نیز شناسه‌های منتخب، عددی بین ۱ تا ۷ اختصاص دهند. تنها کدهایی که میانگین بالای ۵ داشتند، انتخاب و مابقی کدها حذف شد. دسته‌بندی کدها با نظر ۵ نفر از اساتید مشارکت‌کننده و با شیوه دلفی به اجماع رسید.

یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ رابطه بین ارزش‌ها و باورها با ویژگی‌های مدنظر ما در این پژوهش، در قالب کدهای رابط درج شده است. کدهای رابطه‌ای، یکی از انواع کدهایی است که نوع رابطه در متن را نشان می‌دهد (کینگ و هاراکس^۱، ۲۰۱۰).

جدول ۱. کدهای رابطه‌ای

ردیف	متن	کد رابط	منبع
۱	قلبی که از ترس خدا لرزان است، همواره پایدار و با اطمینان باد	ثبات شخصیت	خطبه ۴
۲	و بدان که پیروزی از سوی خدای سبحان است	ثبات شخصیت	خطبه ۱۱
۳	آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد، خیانت و نیرنگ ندارد	ثبات شخصیت	خطبه ۴۱
۴	زیرا در عدالت گشایش برای عموم است	ثبات شخصیت	خطبه ۱۵
۵	در میان حقوق الهی، بزرگ‌ترین حق، حق رهبر بر مردم و حق مردم بر رهبر است	احترام به دیگران	خطبه ۲۱۶
۶	آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۷	و بر تو آسان گیرد	لطف و مهربانی	نامه ۵۳
۸	همانا تو از آنان برتر و امام تو از تو برتر و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد والاتر است	خودکنترلی	نامه ۵۳
۹	آنان را وسیله آموذن تو قرار داده است	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۱۰	به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر که تو را از آن سرکشی نجات می‌دهد	خودکنترلی	نامه ۵۳
۱۱	نگاه به بزرگی حکومت پروردگار تندروی تو را فرومی‌نشاند	خودکنترلی	نامه ۵۳
۱۲	نگاه به بزرگی حکومت پروردگار عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی بازمی‌گرداند	بصیرت	نامه ۵۳
۱۳	چیزی چون ستمکاری نعمت خدا را دگرگون نمی‌کند و کيفر او را نزدیک نمی‌سازد، که خدای ستم‌دیدگان را می‌شنود و در کمین ستمکاران است	خودکنترلی	نامه ۵۳
۱۴	داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان است	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۱۵	تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو بپوشاند	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۱۶	ترس و حرص، غرایز گوناگونی هستند که ریشه آن‌ها بدگمانی به خدای بزرگ است	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۱۷	که ستایش بی‌اندازه، خودپسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی وامی‌دارد	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۱۸	که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی است	لطف و مهربانی	نامه ۵۳
۱۹	که پنهان بودن رهبران، باعث کم‌اطلاعی است	بصیرت	نامه ۵۳
۲۰	تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموارساز، که این کار ریاضتی برای خودسازی تو است	خودکنترلی	نامه ۵۳
۲۱	مهربانی کردن نسبت به رعیت است	لطف مهربانی	نامه ۵۳
۲۲	کاری را بزرگ‌شمردن، نور حق را خاموش گرداند	بزرگ‌منشی	نامه ۵۳
۲۳	خلاف وعده عمل کردن، خشم خدا و مردم را برمی‌انگیزاند	ثبات شخصیت	نامه ۵۳
۲۴	دشمنی بزرگ نزد خدا آن‌که بگویند و عمل نکنند	ثبات شخصیت	نامه ۵۳
۲۵	و تو بر نفس مسلط نخواهی شد، مگر با یاد فراوان قیامت و بازگشت به سوی خدا	خودکنترلی	نامه ۵۳

ویژگی‌های احصاشده شخصیتی مؤثر بر ادراک و رفتار رهبر که بر چرخه‌های عدالت در سازمان تأثیر می‌گذارد و مانع به‌راه‌افتادن چرخه‌های منفی و نیز مدیریت این چرخه‌ها در جهت مثبت می‌شود، در جدول ۲ خلاصه شده است. این ویژگی‌ها در دودسته یا کد سازمان‌دهنده اصلی «بزرگواری و کرامت» و «استواری و صلابت» قرار داده شدند. مضامین سازمان‌دهنده زیرگروه بزرگواری و کرامت عبارت‌اند از: احترام به دیگران، لطف و مهربانی و بزرگ‌منشی. مضامین سازمان‌دهنده زیرگروه مضمون استواری و صلابت عبارت‌اند از: خودکنترلی، بصیرت و ثبات شخصیت. برای برخی از کدهای پایه اشاره شده در جدول ۲، زیرکدهایی از بیان امام (ع) احصا شده است؛ به‌طور مثال، برای کد پایه الگوسازی، می‌توان پیش‌گام شدن در انجام کارهای سخت را نام برد. برای نمونه، امام (ع) در نامه ۴۵ می‌فرماید: آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم؟ و در سختی‌های زندگی الگوی آنان نگردم (نامه ۴۵)؟ که در طراحی پرسش‌نامه باید مصادیق روز و انطباق با محیط سازمان را در نظر گرفت.

جدول ۲. کدهای پایه و سازمان‌دهنده

بزرگواری و کرامت	
منبع	احترام به دیگران
نامه ۵۳	احترام به کار افراد
نامه ۵۳ و خطبه ۱۹۲	احترام به شخصیت افراد
نامه ۵۳ و خطبه‌های ۱۹۲ و ۱۶۷	باور به کرامت انسان
خطبه ۴	توانمندسازی زیردست
نامه ۵۳ و خطبه ۱۷۵	توقع به‌جا و ملاحظه
خطبه‌های ۱، ۱۶، ۳۴، ۱۷۴ و نامه‌های ۴، ۴۲، ۵۳، ۵۸، ۶۷	در جریان قرار دادن زیردست و توجه به افکار عمومی
خطبه ۲۱۶	دو جانبه دانستن حق با زیردست
خطبه‌های ۱۳۱ و ۱۳۶	نداشتن نگاه ابزاری به زیردست
خطبه‌های ۱۷ و ۳۰ و نامه ۵	دوری از استبداد و مشارکت‌دادن در تصمیم‌گیری
نامه ۴۳	دادن مجال توضیح
لطف و مهربانی	
خطبه‌های ۵، ۸۷، ۵۷، ۸۷ و نامه‌های ۱۸، ۱۹، ۲۷، ۵۳، ۶۲، ۷۸	اهمیت به آسایش زیردست
نامه ۱۸	خوش‌بینی و خوش‌گمانی
نامه ۳۴	دل‌جویی در امور نامطلوب
نامه ۵۳	ارتباطات بی‌تکلف
خطبه ۲۱۶ و نامه‌های ۵۱، ۵۳، ۶۱، ۶۷، ۷۹ و حکمت ۳۷	سادگی و خودمانی بودن
خطبه ۱۹۳ و نامه‌های ۲۷، ۵۱، ۵۳، ۷۷ و حکمت ۵۰	نرم‌خویی و گشاده‌رویی
خطبه‌های ۱۳۱، ۱۹۳، ۱۹۵، ۱۹۲ و نامه ۵۳	شهرت به خیر و خیرخواهی
خطبه ۱۹۲ و نامه‌های ۱۸ و ۵۰	حمایت از زیردست

ادامه جدول ۲

بزرگواری و کرامت	
منبع	بزرگ منشی
نامه ۶۹ و حکمت ۲	آبرومندی و حفظ قدر و منزلت خویش
نامه ۵۳ و حکمت ۶۲	تمجید از دیگران
نامه ۵۳ و خطبه‌های ۸۶، ۱۹۲، ۱۹۵	پرهیز از حسادت و کم‌بینی (بخل نورزیدن)
خطبه‌های ۱۹۳ و ۲۱۶ و نامه ۵۳	بی‌تمایلی به شنیدن ستایش و خودستایی
خطبه ۱۰۸ و نامه ۵۳ و حکمت ۱۵۸	منت نگذاشتن
خطبه ۱۹۲	نسبت ندادن موفقیت به خود
نامه‌های ۵۳، ۵۴، ۶۲	حریص نبودن برای پُست و مقام و قدرت
خطبه‌های ۱۰، ۱۶، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۰، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۵۸، ۶۸، ۹۲، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۲۷، ۱۵۹، ۱۷۱، ۱۹۲، ۲۳۸ و نامه‌های ۱، ۳، ۵، ۱۳، ۲۰، ۴۲، ۴۵، ۵۳، ۵۴، ۵۶، ۶۰، ۶۲، ۶۳، ۶۸	کیفیت ابزار قدرت و نفوذ
خطبه‌های ۱۵۱، ۱۷۸، ۱۹۵ و نامه‌های ۳۰ و ۵۳	تغافل و چشم‌پوشی
نامه ۵۳	پوزش خواهی و جبران خطا
نامه ۵۳	بزرگ‌نشمردن بخشش
استواری و صلابت	
خودکنترلی	
خطبه‌های ۹۹، ۲۰۰، ۲۳۲ و نامه ۵۳	پابندی به اصول و قواعد و داشتن خط قرمز
خطبه ۱۶	سعی در اصلاح خود
خطبه‌های ۱۲۶ و ۱۳۱	پیگیری نکردن اهداف شخصی
خطبه‌های ۱۶۸ و ۱۹۲ و نامه‌های ۵۳ و ۶۶	دوری از کینه‌جویی و انتقام
خطبه‌های ۸۷ و ۱۹۳ و نامه ۵۳	پرهیز از مداخله امیال شخصی در انصاف
خطبه‌های ۱۱، ۶۶ و ۱۹ و نامه ۵۳	خون سردی
نامه‌های ۵۳ و ۷۸ و حکمت ۲ و ۴۰	دوری از بی‌پروایی و شتابزدگی
خطبه ۲۶	تحمل ناسپاسی
بصیرت	
خطبه‌های ۱۵۴ و ۱۰۸ و نامه ۵۳	اشراف به امور و وظایف
خطبه ۳ و نامه‌های ۵۳ و ۶۹	تدبیر و مصلحت‌اندیشی
خطبه ۱۷	توانایی اهم فی‌الاهم
نامه‌های ۲۷، ۵۳، ۶۹	تیزبینی و نکته‌سنجی
خطبه‌های ۲۱۴ و ۲۱۶ و نامه ۳۱	شناخت نقاط ضعف و قوت خویش
خطبه ۸۷	توانایی تمیز حق و باطل
خطبه ۳	موقع‌شناسی
خطبه ۱۲۷	شناخت حد خویش
خطبه ۸۶ و نامه‌های ۳۱، ۵۳ و ۶۹	توجه به کیفیت هم‌نشین

ادامهٔ جدول ۲

استواری و صلابت	
منبع	ثبات شخصیت
خطبه‌های ۳۷ و ۱۷۵ و نامه‌های ۲۶ و ۴۵	الگوسازی در انجام وظیفه
نامهٔ ۶۲	ایمان به باورها و اهداف
خطبه‌های ۴ و ۱۱ و نامهٔ ۵۰	تعادل و ثبات شخصیت
خطبه‌های ۱، ۱۹۲، ۱۹۵ و نامه‌های ۵۳ و ۶۱ و حکمت‌های ۸۳ و ۱۱۰	تعلم نکردن و قاطعیت داشتن
خطبهٔ ۱۶	پذیرش سهم در شکست
نامهٔ ۵۳	تشویق نکردن به اعمال ناپسند
نامهٔ ۵۳	وابسته نبودن به افراد
خطبه‌های ۴، ۶، ۷۴، ۲۰۰	خودباوری
خطبه‌های ۸، ۱۳، ۱۷ و نامه‌های ۵۳ و ۶۹	واقع‌گرایی
خطبهٔ ۱۶ و نامه‌های ۳ و ۵۳	تعهد



شکل ۳. شبکه مضامین ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر ادراک و رفتار رهبر، در چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت

به منظور تحلیل ارتباط درونی مضامین پایه در هر مضمون سازمان دهنده و نیز استقلال مفهومی میان مضامین سازمان دهنده با یکدیگر، یکی از راه‌های مناسب، ترسیم شبکه مضامین است. کمال مطلوب، حداکثر هم‌خوانی درونی و در مقابل، هم‌خوانی و تشابه بیرونی صفر است؛ اما در عمل چنین مطلوبی محقق نخواهد شد؛ بدان معنا که بعضی از شناسه‌ها می‌توانند ذیل چند مفهوم قرار گیرند و با نظر محقق در یک دسته خاص قرار داده می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

برخلاف روال موجود در تحقیقات صورت‌گرفته تا بدین جا، تمرکز در این پژوهش برای احصای ویژگی‌های شخصیتی، به ادراک عدالت و جوّ عدالت در سازمان معطوف است که نسبت به اثربخشی، تعریف مشخص‌تر و دقیق‌تری دارد. در واقع، روشن‌بودن منطق ارتباط این ویژگی‌ها با هدف مدنظر، یعنی افزایش ادراک و بهبود جوّ عدالت در سازمان و منطق موجود در انتخاب کدها، نسبت به رویکرد ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و فردی مبنای بسیار محکم‌تری دارد و چنانچه بتوانیم رابطه این ویژگی‌های شخصیتی را با ادراک عدالت و جوّ عدالت در سازمان با پژوهش‌های تجربی نشان دهیم، می‌توان گفت به تکیه‌گاه مطمئنی دست یافته‌ایم. به بیان دیگر، علاوه بر مبنای منطقی قوی، شرایط ابطال‌پذیری تعریف‌شده‌تر و مشخص‌تری، جهت سنجش و آزمون تجربی شاخص‌ها نسبت به رویکردهای گذشته وجود خواهد داشت. ادعای اصلی پژوهش حاضر این است که اولاً؛ امکان ادراک بی‌عدالتی نسبت به زیردستان و رفتار آن‌ها در رهبرانی با این ویژگی‌ها کمتر است که این ادراک را می‌توان با شاخص‌هایی اندازه‌گیری کرد که در مقاله‌ای با عنوان «تیین مؤلفه‌های ادراک عدالت در فرادست از دیدگاه امام علی علیه‌السلام» (حلوئیها، ۱۳۹۸ ب) معرفی شده است. ادعای دیگر پژوهش این است که ادراک عدالت در زیردستان رهبرانی که از ویژگی‌های اشاره‌شده برخوردارند بیشتر است و در مجموع، جوّ عدالت نیز در چنین مجموعه‌هایی مثبت‌تر خواهد بود که برای سنجش این دو ادعا نیز، شاخص‌های تعریف‌شده و دقیقی وجود دارد. البته، به منظور دستیابی به این تکیه‌گاه مطمئن، قدری از عنصر جامعیت را از دست داده‌ایم که برای مثال، در رویکرد ویژگی‌های فردی، مانند رهبری خدمتگزار یا رهبری اصیل مشهود است. چنانچه تقسیم‌بندی کارمند یا کارگرایی را بپذیریم، تمرکز ما در تحلیل بیان امام (ع) در تأکید بر لطف، گذشت، تغافل و مانند آن، به این معنا نیست که در برابر هر رفتاری بی‌تفاوت باشیم؛ چراکه این امر به رهاکردن مجموعه منتهی خواهد شد و افراد سودجو، مجال را برای سوءاستفاده از حقوق دیگران باز خواهند دید. بنابراین ویژگی‌هایی نظیر شناخت وظایف که در ذیل بصیرت دسته‌بندی شده‌اند و نیز، رعایت انصاف ذیل خودکنترلی و قاطعیت که جزء ویژگی ثبات شخصیت هستند و همگی زیرمجموعه صلابت قرار گرفته‌اند، این مجموعه از خصایل را متعادل می‌سازد، چنانچه امام (ع) می‌فرماید:

... به آنچه انجام داده‌اید گردن می‌نهم تا هنگامی که اوضاع مسلمین روبه‌راه باشد و از هم نپاشد و جز من به دیگری ستم نشود (خطبه ۷۴).

به عبارتی، از این نظرگاه به ویژگی‌های مدیر و رهبر، هرچه گذشت و تغافل است، به خود و حقوق شخصی مربوط است؛ اما حق افراد و همچنین عموم جامعه خط قرمز رهبر خواهد بود.

بنابراین لازمه مدیریت متوازن، درآمیختن درشتی با نرمی است (نامه ۴۶) و تنها با لطف و مهربانی نمی‌شود

مجموعه را به سرمنزل مقصود رساند؛ چنانچه صفات استخراج‌شده نیز به دو دسته بزرگواری و کرامت (نماینده نرمی) و استواری و صلابت تقسیم شده است؛ اما نکاتی را باید در نظر گرفت: ۱. رحمت و لطف بر غضب مقدم و غالب است (نامه ۵۳)؛ ۲. غضب، برخلاف رحمت و مانند آن، ویژگی مدیر نیست و باید مبتنی بر بصیرت و به هنگام ضرورت و به‌منظور اصلاح صورت پذیرد. ضمن اینکه مدیر باید آگاه باشد که استفاده از ابزارهای قهریه، حتی برحسب حکمت، این پتانسیل را دارد که چرخه‌های منفی عدالت را راه اندازد یا تشدید کند؛ بنابراین باید با احتیاط از آن‌ها استفاده شود. برای مثال، امام (ع) در نامه به عثمان ابن‌حنیف، تذکر و عتاب را با الگوسازی، پذیرفتنی و موجه کرده است (نامه ۴۵) یا در عهدنامه مالک، بیان می‌دارند عدم عطا باید با پوزش‌خواهی همراه باشد (نامه ۵۳).

در خصوص ابزار قدرت و نفوذ، آنچه به‌روشنی از بیان امام (ع) نتیجه می‌شود، پرهیز از اجبار، تطمیع، باندسازی، فریب و نظایر آن و در مقابل، بر استفاده از ابزار قدرتی مانند تهییج، توصیه و پند، الگوسازی و مانند آن تأیید و تأکید شده است. چنانچه امام (ع) در پاسخ توصیه به استفاده از بیت‌المال برای جلب گرایش بزرگان عرب و قریش (به‌عنوان یکی از ابزارهای نفوذ) می‌فرماید:

آیا به من دستور می‌دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آن‌ها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند تا عمر دارم و شب و روز برقرار است و ستارگان از پی هم طلوع و غروب می‌کنند، هرگز چنین کاری نخواهم کرد! (خطبه ۱۲۶)

در جای دیگر می‌فرماید: سوگند به خدا، معاویه از من سیاست‌مدارتر نیست؛ اما معاویه حيله‌گر و جنایتکار است، اگر نیرنگ (به‌عنوان یکی از ابزار نفوذ) ناپسند نبود، من زیرک‌ترین افراد بودم؛ ولی هر نیرنگی گناه و هر گناهی نوعی کفر و انکار است (خطبه ۲۰۰).

از آنجا که پژوهش صورت گرفته بر اندیشه‌های انسانی الهی مبتنی است، باور به وجود مبدأ و توحید، در قلب این تفکرهاست. به‌واقع، این باورها و ارزش‌های معنوی، چنانچه در قسمت مبانی نظری تشریح شد، عامل اصلی شکل‌دهنده این ویژگی‌های مؤثر بر ادراک و رفتار است؛ اما سنجش این باورها، انگیزه‌ها و هدف‌ها، به‌طور مستقیم امکان‌پذیر نیست. آنچه سنجیدنی است، درواقع تجلیات شخصیتی این باورها، در قالب رفتارهای مشخص است که منطبق آن‌ها را در نگرش امام (ع) می‌توان بر اساس کدهای رابط استخراج‌شده توضیح داد. به‌عبارتی، زیربنای تمام ویژگی‌های مثبت ذکرشده در این پژوهش توحید است؛ اما سنجش باور به وجود خدا به‌طور مستقیم دشوار است. این باور را می‌توان با تجلی رفتاری خاص سنجید که منبعث است از باورهای نهادینه‌شده در قالب شخصیت فرد و خودکنترلی (تقوی)؛ برای مثال، باور به عظمت خدا، مانع خودبزرگ‌بینی خواهد شد یا گذشت و بخشش، ثمره امید به بخشایش خداوند است (نامه ۵۳).

با توجه به اینکه از ابتدا، به‌دنبال جنبه‌های مؤثر شخصیتی رهبر بر چرخه‌های عدالت بودیم و این ویژگی‌ها را به دو دسته مؤثر بر ادراک و رفتار طبقه‌بندی کردیم، می‌توان گفت این نظرگاه، به‌نوعی تلفیق دو رویکرد شخصیتی و رفتاری را باعث می‌شود. هرچند که تفکیک این دو دسته ویژگی کار بسیار دشواری است. در خصوص بعضی ویژگی‌ها، مانند خودبرحق‌بینی (مؤثر بر ادراک) یا گذشت (مؤثر بر رفتار) می‌توان آن‌ها را با اطمینان بیشتری در یکی از دو دسته جای داد؛ ولی اغلب این ویژگی‌ها در هر دو دسته جای می‌گیرند؛ یعنی به‌طور مثال، کسی که برای شخصیت افراد احترام قائل

است و خود را محور حق نمی‌بیند، از یک سو هر رفتاری را جسارت و تعدی تلقی نمی‌کند، بنابراین احتمال ادراک بی‌عدالتی در وی کاهش می‌یابد و از دیگر سو، در صورت ادراک بی‌عدالتی، به واسطه همان حس احترام، کمتر احتمال دارد که به اقدام‌های نابجا دست بزند و راه‌افتادن یا تشدید چرخه بی‌عدالتی را سبب شود. اما به‌طور کلی، ویژگی‌هایی که ذیل کد بزرگواری و کرامت قرار می‌گیرند، بیشتر بر ادراک مدیر از عدالت مؤثرند و ویژگی‌های مرتبط با استواری و صلابت بیشتر بر رفتار تأثیرگذارند. افرادی که برای دیگران احترام قائلند، از روی لطف و مهربانی به زیردستان می‌نگرند و با بزرگ‌منشی خطاهای دیگران را نادیده می‌گیرند، به دلایل مختلف از جمله خوش‌بینی، خوش‌دلی و مانند آن، کمتر رفتار دیگران را ناشی از سوءنیت می‌بینند و بنابراین با احتمال کمتری این رفتارها را ناعادلانه می‌انگارند یا به‌واسطه کاهش توقع و ملاحظه و پذیرش تفاوت انسان‌ها، آزادی عمل بیشتری برای آن‌ها قائلند و هر رفتاری را جسارت و بی‌عدالتی تلقی نخواهند کرد. اگرچه این صفات، پس از ادراک بی‌عدالتی نیز رفتار آن‌ها را تعدیل خواهد کرد. از سویی، رهبران برخوردار از این ویژگی‌ها، به‌دلیل دوراندیشی و مصلحت‌بینی ناشی از بصیرت، پیش‌بینی‌پذیری‌ای که نتیجه ثبات شخصیتی و رفتاری است و با تسلطی که به‌واسطه خودکنترلی بر نفس به‌دست می‌آید، پس از ادراک بی‌عدالتی، با احتمال کمتری به اقدام‌های افراطی‌ای دست می‌زنند که موجد و تشدیدکننده چرخه‌های بی‌عدالتی در سازمان است. ضمن اینکه ویژگی‌های ذیل صلابت و استواری، مانند میان‌ه‌روی در بخشش، آشنایی به وظایف، اشراف به امور، توانایی تمیز حق و باطل، قاطعیت، حمایت، رعایت انصاف و مانند آن، مانع سوءاستفاده زیردستان از حقوق یکدیگر خواهد شد؛ چراکه به‌هرحال، کارکنان مسئولیت برقراری عدالت را با رهبر می‌دانند و این امکان وجود دارد که این نارضایتی از همکار، به تشدید چرخه عدالت بین زیردست و فرادست در جهت منفی منجر شود و بر جو عدالت تأثیر منفی بگذارد.

سنجش این ویژگی‌ها و گزینش و پرورش رهبران بر اساس این ویژگی‌ها، می‌تواند ادراک و جو عدالت در سازمان‌ها را افزایش دهد و علاوه بر دستیابی به نتایج و منافع مادی، تلطیف فضای سازمانی و انسانی‌تر شدن محیط‌های کاری را باعث شود. رهبران نیز با شناخت این ویژگی‌ها، می‌توانند با تهذیب نفس این خصایص را در خود پرورش دهند که بصیرت و شناخت (از خود، دیگران، کار، موقعیت) در قلب این ویژگی‌هاست.

بزرگ‌ترین مسئله و مشکل در خصوص پژوهش‌هایی از این دست، حساسیت‌های موجود به موضوعات مستخرج از منابع دینی است. این حساسیت‌ها را می‌توان با تفکیک تفسیر از متن و عدم تسری قداست متن به تفسیر کاهش داد. احصای این شاخص‌ها بر اساس هرمنوتیک انتقادی و با استفاده از مصاحبه‌های باز در محیط واقعی سازمان و مطالعات تطبیقی، می‌تواند به تنقیح و پالایش کدها و مفهوم منجر شود.

شاخص‌های به‌دست‌آمده را می‌توان در قالب پرسش‌نامه‌های بسته، نیمه‌باز یا باز، به‌منظور اندازه‌گیری این مفهوم به‌کار برد؛ بنابراین خاصه در مطالعات رهبری، می‌توان رابطه و تأثیر و تأثر این سازه، به‌عنوان متغیر مستقل، وابسته یا تعدیلگر را با سایر سازه‌ها و مؤلفه‌های مدیریت سازمان سنجید.

منابع

نهج‌البلاغه (۱۳۸۱). ترجمه محمد دشتی. قم: انتشارات خوشرو.

- ابن‌ابی‌الحدید، عبدالحمید بن هبه‌الله (۱۳۹۲). شرح نهج‌البلاغه ابن‌ابی‌الحدید معتزلی، ج ۱۱. (غلامرضا لایقی، مترجم)، تهران: کتاب نیستان.
- حلوائیها، وحیدرضا (۱۴۰۰). تبیین عدالت به‌عنوان مفهومی چرخشی و بازتابنده در پیکره اجتماعی سازمان (مبتنی بر خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه). پژوهش‌های نهج‌البلاغه، ۲۰(۳)، ۸۹-۱۱۰.
- حلوائیها، وحیدرضا و صحت، سعید (۱۴۰۰). ادراک عدالت در فرادست: سازه‌های مغفول در عدالت سازمانی (نقدی بر نگرش جاری عدالت در سازمان مبتنی بر دلالت‌های نهج‌البلاغه). پژوهش‌نامه علوی، doi: 10.30465/alavi.2021.32140.2116.
- حلوائیها، وحیدرضا (۱۳۹۸ الف). الگوی ادراک فرادستان از عدالت و عدالت به‌عنوان مفهومی چرخشی و بازتابنده در پیکره اجتماعی سازمان، پایان‌نامه دکتری. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- حلوائیها، وحیدرضا (۱۳۹۸ ب). تبیین مؤلفه‌های ادراک عدالت در فرادست از دیدگاه امام علی علیه‌السلام. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷(۴)، ۱۰۵-۱۳۰.
- دانایی‌فرد، حسن و مؤمنی، نونا (۱۳۸۷). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع). فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، ۴(۱۴)، ۷۵-۱۱۰.
- دوبرین، اندرو. جی (۱۳۹۳). روان‌شناسی کاربردی اثربخشی فردی و سازمانی (غلامرضا معمارزاده تهران، حجت طاهری گودرزی و البرز قیطانی، مترجمان). تهران: انتشارات اندیشه‌های گوهربار.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۶). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی (سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان). تهران: انتشارات صفار.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، ج ۲ (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات علم و ادب.
- سلیمی، غلامرضا (۱۳۹۳). بازپردازی مفهوم عدالت سازمانی بر اساس رویکرد حق‌مدار. گروه مدیریت دولتی. پژوهشکده علوم اجتماعی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). روش در روش (درباره ساخت معرفت در علوم انسانی). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- یعقوبی، ابوالقاسم؛ جهان، فائزه؛ کردنوقابی، رسول و رشید، خسرو (۱۳۹۴). اثر آموزش هدف‌گذاری بر اهداف پیشرفت و انگیزه پیشرفت. دو فصلنامه راهبردهای شناختی در یادگیری، ۳(۵)، ۹۱-۱۰۵.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A. & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in

- Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. Doi: 10.30497/smt.2011.163. (in Persian)
- Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395.
- Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2018). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149 (2018) 129–144.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., Mayer, D. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 605–613.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. (2015). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. New York, NY 10016.
- Danaeifard, H. & Moumeni Nouna. (2008). the Theory of Effective Leadership in Imam Ali's View: Strategy of Data-Based Textual Theory. *Islamic Revolution Studies*, 4(14), 75-110. (in Persian)
- Dobrin, A.J. (2014). *Applied Psychology of Individual and Organizational Effectiveness* (G. Memarzadeh Tehran, H. Taheri & A. Kaitani, Trans.). Tehran: Andishehaye Goharbar Pub. (in Persian)
- Goldman, B. & Cropanzano, R. (2014). “Justice” and “fairness” are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.1956.
- Halvaiha, V. (2018). *Pattern of Superiors justice perception and justice as a spiral and reflective concept in social structure of organization*, Ph.D. thesis. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Halvaeiha, V. (2020). Explaining the Components of Justice Perception of the Superiors in the Viewpoint of Imam Ali (AS). *Scientific Journal of Islamic Management*, 27(4), 107-132.
- Halvaeiha, V. (2021). Justice as a Rotating and Reflective Concept in Social Corpus of Organization (Sermon 216 of Nahj al-Balaghah). *Nahjolbalagheh Research*, 20(3), 89-110. (in Persian)
- Halvaeiha, V. & Sehhat, S. (2021). Supremes perception of justice: neglected construct in the body of organizational justice literature (A critique of the current attitude of justice in the organization, based on the implications of Nahj al-Balaghah). *Imam Ali 's Studies*. Doi: 10.30465/alavi.2021.32140.2116 (in Persian)
- Ibn Abi al-Hadid, A.H.H. (2013). *Commentary on Nahj al-Balaghah of Ibn Abi al-Hadid Mu'tazili, vol. 11*. (Gholamreza Laighi, Trans.), Tehran: Kitabe Neistan. (in Persian)
- Kelemen, T.K., Matthews, S.H. & Breevaart, K. (2019). Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101344>.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviewee in qualitative research*, London; sage.

- Kruger, M. & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16 (5), 771-806.
- Maner, J.K. & Mead, N. (2010). The Essential Tension Between Leadership and Power: When Leaders Sacrifice Group Goals for the Sake of Self-Interest. *Journal of Personality and Social Psychology American Psychological Association*, 99(3), 482-497.
- Mohammadpour, A. (2009). *Method for method (on the structure of knowledge in humanities)*, Tehran: Jameeh Shenasan Publications. (in Persian)
- Nahj al-Balagha* (1381). Translated by Mohammad Dashti. Qom: Khushro Publications. (in Persian)
- Peters, L., Hartke, D. & Pohlmann, J.T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Rezaian, A. (2006). *Fundamentals of organizational behavior management*. Tehran: Samt Pub. (in Persian)
- Rezaian, A. (2007). *Management of Organizational Behavior (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran: Elm and Adab Pub. (in Persian)
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (13th Ed). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P. (2007). *Organization theory, structure, Design and Applications*. (M. Alwani & H. Danaeifard, Trans.). Tehran: Saffar Publications. (in Persian)
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational behavior, concepts, Controversies, applications, vol. 2*, (Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, Trans.). Tehran: Daftare Motaleate Farhangi (Cultural Research Office) Pub. (in Persian)
- Salimi, Gh. (2015). *Reconceptualization of organizational justice based on the right-oriented approach*. PhD Thesis, Department of Public Administration. Research Institute of Social Sciences, Research Institute of Hoza and University. (in Persian)
- Smith, T.D., DeJoy, D.M. & Dyal, M.A. (2020). Safety specific transformational leadership, safety motivation and personal protective equipment use among firefighters. *Safety Science*, 131,104930.
- Tuan, L.T. (2020). Crafting the sales job collectively in the tourism industry: The roles of charismatic leadership and collective person-group fit. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45 (2020), 245-255.
- Yaghobi, A., Jahan, F., Kordnoghi, R. & Rashid, K. (2016). Effectiveness of Goal Setting training on achievement goals and achievement motivation. *Quarterly Journal of Cognitive Strategies in Learning*, 3(5), 91-105. (in Persian)