

# عنوان مقاله: تحلیل همبستگی و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه

حسن قلاوندی<sup>۱</sup> - معصومه علی‌زاده<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۲/۳۱

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت دو ماه و ۴ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تحلیل همبستگی چندگانه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه انجام شده است. با استفاده از روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی، ۱۱۸ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه با توجه به دانشکده محل خدمت به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری خدمتگزار بر اساس مدل لایب، عدالت سازمانی ادراک‌شده بر اساس مدل نیهوف و مورمن و وجدان کاری بر اساس مدل بریک و مانت استفاده شده است. برای سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۴۰ نفری، پرسش‌نامه رهبری خدمتگزار  $\alpha=0/861$ ، پرسش‌نامه عدالت سازمانی ادراک‌شده  $\alpha=0/811$  و وجدان کاری  $\alpha=0/912$  به دست آمد. داده‌های پژوهش پس از جمع‌آوری بر اساس فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از تحلیل مانوا و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج حاکی از آن است که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و عدالت سازمانی ادراک‌شده با وجدان کاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی، وجدان کاری،  
اعضای هیات علمی، دانشگاه ارومیه.

۱. دانشیار و عضو هیات علمی  
دانشگاه ارومیه (نویسنده  
مسئول)

Galavandi@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد  
مدیریت آموزشی، دانشگاه  
ارومیه

# تحلیل همبستگی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه

## مقدمه

دانشگاه نهادی است که انتظار می‌رود کانون عالی‌ترین پیشرفت‌های علمی در همه‌ی زمینه‌های علوم باشد و در راه اعتلای علم و دانش در جامعه گام‌های اساسی بردارد؛ به‌گونه‌ای که بتوان در عمل زمینه‌های موفقیت آن را از لحاظ تولید دانش با استانداردهای علمی و حفظ کیفیت ملاحظه کرد. این تمامی امر، قبل از هر چیزی در سایه‌ی بهره‌مندی از نظام مدیریت منابع انسانی توانمند و شایسته امکان‌پذیر است. با وجود این، در عمل، دانشگاه‌های کشور به عنوان نماد نظام آموزش عالی کشور، باید بتوانند نقش برجسته‌ای در توسعه‌ی علمی و فرهنگی کشور داشته باشند (عباسپور، ۱۳۸۱؛ قلاوندی، ۱۳۸۹).

آراسته (۱۳۸۲) معتقد است اعضای هیات علمی به عنوان بزرگترین سرمایه‌های هر جامعه و همچنین یکی از پراهمیت‌ترین عناصر نظام آموزشی، نقشی بس حساس و سرنوشت‌ساز در تربیت نیروی متخصص ایفا می‌کنند و ثمره کار آنان در نهایت، رشد و توسعه‌ی جوامع بشری را در پی دارد. مدیریت محیط کار آنان بسیار مهم بوده تا آن‌ها در رسیدن به اهداف تعیین‌شده دانشگاه‌ها دچار لغزش نشوند. نظریه‌های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند. درحالی‌که رهبری در گذشته نوایی آمرانه داشته، Nehart معتقد است در آینده، رهبران توسط یک گروه انجام خواهد شد و همه می‌توانند، و به راستی باید درگیر آن باشند. رهبران سنتی کسانی بوده‌اند که ایده‌های خوب درباره هدایت گروه داشتند. تصمیم می‌گرفتند و هدف‌گذاری می‌کردند و نفوذ و قدرت کنترل خویش را برای نیل به اهداف مذکور به کار می‌گرفتند، درحالی‌که رهبران عصر نوین کسانی خواهند بود که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند که نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت گروه را جمع بسته و تلفیق کنند و به‌مثابه یک ماشه یا محرک برای گروه عمل کنند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ Dennis, 2005).

## رهبری خدمتگزار

خدمت باید در هسته مرکزی رهبری قرار داشته باشد اگرچه قدرت با رهبری می‌آید ولی تنها شکل استفاده مشروع از آن، خدمتگزاری است. ایده رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> می‌تواند در چنین بستری از توجه به دیگران شکل گرفته باشد. رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد نظر قرار دهد، به همین دلیل تمرکز رهبری خدمتگزار بیشتر بر روی دیگران است تا بر روی خود. به‌طور مفهومی خدمت به دیگران، انگاره‌ی جدیدی که رهبری را انسانی‌تر می‌نگرد ارتقا می‌دهد. به رغم اینکه رهبری خدمتگزار از لحاظ مفهومی دوران ابتدایی خود را پشت سر می‌گذارد ولی از جانب پژوهشگران زیادی به‌عنوان یک تئوری معتبر در زمینه رهبری سازمان مطرح است. (2003) Birkenmeier و بسیاری از پژوهشگران بر این اعتقاد هستند که تئوری رهبری خدمتگزار می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های بسیاری در زمینه مدیریت و رهبری سازمانی باشد. نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار در این است که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمان‌ها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند. مفهوم رهبری خدمتگزار، به‌عنوان یک تئوری جدید و پرتطرفدار در زمینه رهبری نیازمند پژوهش‌های تجربی بیشتری است (Humphreys, 2005).

مدل‌های رهبری خدمتگزار ابزار موثری برای آزادکردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران است (سالاری، ۱۳۸۹؛ Stone et al., 2003).

Laub (1999) رهبری خدمتگزار را به این شکل تعریف کرده: «رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به‌گونه‌ای که منافع دیگران را بر منافع شخصی ارجح می‌داند». در پژوهش رهبری خدمتگزار بر مبنای مدل لایب بوده که دارای مولفه‌های زیر است.

ارزش دادن به افراد<sup>۲</sup>: به معنای اعتقاد به افراد، خدمت کردن به نیازهای افراد قبل از خود و پذیرش و گوش دادن بدون قضاوت است.

توسعه افراد<sup>۳</sup>: به معنای فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد و نشان دادن رفتار مناسب، تقویت دیگران از طریق تشویق و ترغیب است.

برقراری روابط دوستانه<sup>۴</sup>: به معنای ایجاد روابط شخصی قوی، کار کردن همکارانه با دیگران و ارزش

1. Servant Leadership
2. Values People
3. Develops People
4. Builds Community

قائل شدن به تفاوت‌های دیگران است.

نشان دادن اعتماد<sup>۱</sup>: به معنای پاسخگویی به افراد، تمایل به یادگیری از دیگران و حفظ صداقت و اعتماد است.

فراهم کردن زمینه رهبری<sup>۲</sup>: پیش‌بینی آینده، ابتکار و کارآفرینی و روشن ساختن اهداف به اعضای گروه است.

به اشتراک گذاشتن رهبری<sup>۳</sup>: به معنای ایجاد تسهیل بینش مشترک، تسهیم قدرت و کنترل و موقعیت مشترک و ارتقای دیگران است (سالاری، ۱۳۸۹).

از آنجایی که یکی از متغیرهای اصلی پژوهش عدالت سازمانی ادراک شده است در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

### عدالت سازمانی ادراک شده

در آخرین دهه‌ی قرن بیستم بیشتر توجهات اندیشمندان و پژوهشگران حول محور عدالت سازمانی به عنوان یک مفهوم و موضوع اصلی پژوهش در روانشناسی صنعتی و سازمانی بوده است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و حفظ رفتار اخلاقی در یک سازمان است. عدالت سازمانی به علت ارتباط آن با فرآیندهای حیاتی سازمانی مثل تعهد سازمانی، شهروندمداری، وجدان کاری و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (رامین مهر و همکاران، ۱۳۸۸).

واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط Greenberg بیان شد. عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه‌ی سازمان‌ها با کارکنان‌شان اشاره داشته است. و مولفه‌های عدالت سازمانی بر پایه‌ی مدل گرینبرگ عبارتند از:

عدالت توزیعی<sup>۴</sup>: عبارت است از تخصیص هزینه‌ها و مزایا برای رسیدن به وضعیتی که برابر در روابط این بعد از عدالت نیازمند رعایت سه قاعده: ۱. مساوات، ۲. نیاز (نیازمندترین فرد بیشترین میزان جبران را دریافت دارد) و ۳. انصاف است.

عدالت رویه‌ای<sup>۵</sup>: به عنوان انصاف ادراک شده از خط مشی‌ها، رویه‌ها و معیارهای که به وسیله‌ی تصمیم‌گیرندگان به کار می‌رود تا به انتهای یک مذاکره یا منازعه برسیم، تعریف شده است.

1. Displays Authenticity
2. Provides Leadership
3. Shares Leadership
4. Distributive Justice
5. Procedural Justice

عدالت تعاملی<sup>۱</sup>: این بعد از عدالت به‌طور گسترده‌ای به منصفانه‌بودن رفتار بین‌فردی، درمدتی که رویه‌ها به اجرا در می‌آیند، اشاره دارد. عدالت تعاملی با بی‌طرفی رفتار اشخاص که در طول پیاده‌سازی رویه‌ها، ادراک می‌شود در ارتباط است.

عدالت بین‌فردی: به‌صورت برخورد‌های محترمانه مودبانه، و همراه با احترامی تعریف می‌شود که تصمیم‌گیرندگان با افراد دارند (عزیزی، ۱۳۸۹).

در این پژوهش به تحلیل همبستگی چندگانه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و عدالت سازمانی با وجدان کاری به‌عنوان متغیر وابسته پرداخته شده است که در ادامه به تبیین آن اشاره می‌شود.

## وجدان کاری

وجدان کاری<sup>۲</sup>: عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است، به عبارت دیگر منظور از وجدان کاری رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است انسان آنها را انجام دهد، به‌گونه‌ای که اگر بازرسی و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره‌گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه قصوری روا نخواهد داشت (سلیمی‌دانشگر، ۱۳۸۴). بسیاری از نویسندگان در مورد وجدان کاری اظهارنظر کرده‌اند، از جمله (Barrick & Mount, 1991) وجدان را به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی در نظر می‌گیرند که از دو رویه موفقیت و قابلیت اتکا تشکیل شده است. وجدان یک ویژگی شخصیتی است که قابلیت اتکا از طریق دقیق‌بودن و از همه جهت مسئول و سازمان‌یافته بودن را منعکس می‌کند. وجدان کاری درجه‌ای که افراد یک سازمان پشتکار، سختکوشی و انگیزش دارند، تا به هدف دست یابند را نشان می‌دهد. وجدان کاری به دو بعد موفقیت‌مداری و قابلیت اتکا تقسیم شده است (عزیزی، ۱۳۸۹). پژوهشگر در پژوهش حاضر به دنبال بررسی این است که آیا ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران و مولفه‌های عدالت سازمانی رابطه‌ای با وجدان کاری دارد.

## پیشینه تجربی پژوهش

اصول رهبری خدمتگزار در زمینه‌های مختلفی در حال به‌کارگیری است. یکی از این زمینه‌ها رهبری خدمتگزار به عنوان فلسفه و مدل سازمانی است. گستره وسیعی از افراد در سازمان‌های

1. Intraactional Justice
2. Work Conscientiousness



مختلف از آن استفاده می‌کنند و روزبه‌روز بر تعداد سازمان‌هایی که از رهبری خدمتگزار به عنوان فلسفه همکاری‌شان و پایه‌ای برای بیان رسالت‌شان استفاده می‌کنند بیشتر می‌شود. همانطور که مدیریت سازمان‌ها از مدیریت توسط دستورالعمل‌ها، اهداف، سلسله‌مراتبی یا خودکامگی به سمت مدیریت توسط ارزشها در حال تغییر است گونه‌های مختلف رهبری نیز ضروری است. رهبری خدمتگزار مفهومی است که بر پایه رهبری ارزش‌مدار بنا می‌شود. سازمان سالم سازمانی است که در آن ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از طریق فرهنگ سازمانی نشان داده می‌شود و این ویژگی‌ها توسط نیروی کار و رهبران انجام شده و ارج نهاده می‌شود. یک سازمان خدمتگزار سالم نیازهای سایرین را در درجه اول قرار می‌دهد و در نتیجه قدرت و نیروی باورنکردنی در تمام سازمان به دست می‌آورد. سازمانی که از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار حمایت می‌کند، می‌تواند منتظر رابطه پویاتری بین رهبران و کارکنان باشد. آموزش رهبری خدمتگزار به رهبران در تغییر روابط خشونت‌آمیز، مضر یا بی‌فایده‌ای که هم‌اکنون در محل‌های کار وجود دارد، کمک می‌کند (سالاری، ۱۳۸۹). حال با توجه به بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان‌ها و نظر به اینکه احیای وجدان کاری، از ویژگی‌های موثر در رهبری خدمتگزار به شمار می‌روند و تاکید زیادی بر آنها شده است، به نظر می‌رسد توسط الگوی رهبری خدمتگزار می‌تواند راه حل مناسبی برای رفع معضل وجدان کاری در سازمان‌ها باشد.

عدالت مفهومی انتزاعی است که از آن تعبیر گوناگونی مدنظر قرار می‌گیرد. هنگامی که از این مفهوم در محیط سازمانی استفاده می‌شود، اصطلاح عدالت سازمانی به کار می‌رود. ادراک عدالت سازمانی، برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها، ضرورت دارد (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷). عدالت سازمانی و حیظه‌های مختلف آن پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی مانند غیبت، ترک شغل و تعهد سازمانی است.

اهمیت عدالت سازمانی به عنوان پایه اساسی برای اثربخشی فعالیت‌های سازمانی و خشنودی شغلی از مدت‌ها قبل برای متخصصان علوم اجتماعی مشخص بوده است، در دهه اخیر نیز توجه بسیاری به عدالت سازمانی به عنوان یک ساختار مهم و یک زمینه تحقیق قابل توجه در روانشناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت معطوف شده است؛ عدالت سازمانی به این دلیل که با فرایندهای سازمانی حیاتی مانند تعهد، مدنی بودن، خشنودی شغل، عملکرد و وجدان کاری مرتبط است (Colquit *et al.*, 2001; Eberlin & Tatum, 2005).

وجدان کاری عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزاماتی است که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است. به بیان دیگر منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است انسان آنها را انجام دهد.

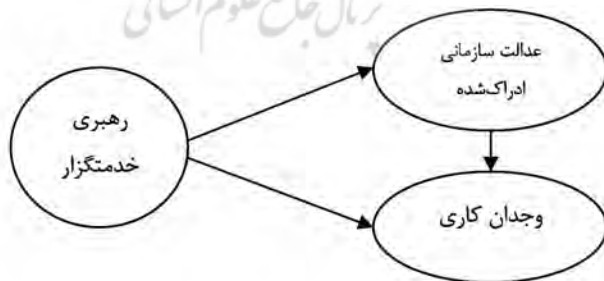


در پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) تحت عنوان «بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی» با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده مشخص شد رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. همچنین یافته‌های دیگر پژوهش بیانگر آنند که تفاوت معنی‌داری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

نوروزی‌فراض به نقل از خجسته (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین الگوی اثربخش سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار» که جامعه آماری پژوهش شامل ۱۷۰ مدیر و ۸۵۰ کارمند از کارکنان ۲۲ سازمان دولتی بوده است از پرسش‌نامه سنجش رهبری خدمتگزار (OLA) برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است، نتایج حاصله نشان می‌دهد اجزای ضعیف رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران و رواج رهبری پدرسالارانه است.

یعقوبی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» انجام دادند، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده بیانگر آن است که بین عدالت سازمانی و تعهد و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. میزان عدالت و رضایت شغلی با اختلاف کمی در بیمارستان‌های خصوصی بیشتر بوده، اما تعهد سازمانی در بیمارستان‌های دولتی بیشتر مشاهده شده است.

در پژوهش سلیمی‌دانشگر (۱۳۸۴) تحت عنوان «شاخص‌ها و نمایانگرهای اندازه‌گیری وجدان کاری در منابع انسانی» با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده مشاهده شد که شاخص‌های وجدان کاری عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، تقدم منافع سازمان و ترجیح بر منافع فردی، خلاقیت، حضور منظم، راهنمایی دقیق ارباب‌رجوع و مدیریت زمان است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

۱. بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مولفه‌های وجدان کاری اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه رابطه وجود دارد.
۲. بین مولفه‌های عدالت سازمانی با مولفه‌های وجدان کاری اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه رابطه وجود دارد.
۳. بین هریک از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با موفقیت‌مداری رابطه وجود دارد.
۴. بین هریک از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با قابلیت رابطه وجود دارد.
۵. بین هریک از مولفه‌های عدالت سازمانی با موفقیت‌مداری رابطه وجود دارد.
۶. بین هریک از مولفه‌های عدالت سازمانی با قابلیت اتکا رابطه وجود دارد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۳۴۶ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم ۱۱۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. روش‌های آماری مورد استفاده در سطح آماره توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در سطح آمار استنباطی از تحلیل واریانس چندگانه و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد.

## ابزار گردآوری داده‌ها

الف- پرسش‌نامه سنجش میزان رهبری خدمتگزار: این پرسش‌نامه بر اساس مولفه‌های رهبری خدمتگزار (Laub (1999) تنظیم شده است. این پرسش‌نامه شامل موارد ارزش‌دادن به افراد (پرسش‌های ۱ تا ۱۰)، توسعه افراد (پرسش‌های ۱۱ تا ۱۹)، برقراری روابط دوستانه (پرسش‌های ۲۰ تا ۲۹)، نشان دادن اعتماد (پرسش‌های ۳۱ تا ۴۱)، فراهم نمودن زمینه رهبری (پرسش‌های ۴۲ تا ۵۰)، و به اشتراک گذاشتن رهبری (پرسش‌های ۵۱ تا ۶۰) است. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۶۰ گویه است و میزان رهبری خدمتگزار به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت را مورد سنجش قرار می‌دهد، پایایی پرسش‌نامه  $\alpha = 0/861$  به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه سنجش میزان رهبری خدمتگزار شش مولفه مورد نظر را به دست آورد که در آن  $0/67$  درصد واریانس پرسش‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO = 0/905$  و بارتلت ( $P < 0/1000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از  $0/3$  با چرخش



متعامد شش مولفه مورد نظر را به دست آورد.

ب- پرسش‌نامه عدالت سازمانی: در این پژوهش از پرسش‌نامه عدالت سازمانی (Colquit (2001) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل موارد، عدالت توزیعی (پرسش‌های ۱ تا ۵)، عدالت رویه‌ای (پرسش‌های ۶ تا ۱۰) و عدالت تعاملی (پرسش‌های ۱۱ تا ۱۸) است. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۱۸ گویه است و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت عدالت سازمانی ادراک‌شده را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسش‌نامه  $\alpha=0/913$  گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه عدالت سازمانی سه مولفه مورد نظر را به دست آورد که در آن  $0/62$  درصد واریانس پرسش‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0/811$  و بارتلت ( $P<0/1000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از  $0/3$  با چرخش متعامد، سه مولفه مورد نظر را به دست آورد.

ج- پرسش‌نامه وجدان‌کاری: پرسش‌نامه مذکور بر پایه مدل Barrick & Mount (1991) تدوین شده است. این پرسش‌نامه شامل موفقیت (پرسش‌های ۱ تا ۸) و قابلیت اتکا (پرسش‌های ۹ تا ۱۶) است. این پرسش‌نامه در برگیرنده ۱۶ گویه است و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت وجدان‌کاری را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسش‌نامه  $\alpha=0/912$  به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی، دو مولفه (موفقیت‌مداری و قابلیت اتکا) را به دست آورد. آزمون  $KMO=0/94$  و بارتلت ( $P<0/1000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از  $0/3$  با چرخش متعامد، دو مولفه مورد نظر را به دست آورد.

## یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با مولفه‌های وجدان‌کاری اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۱: نتایج تحلیل مانوای، رابطه بین هر یک از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با کل مولفه‌های وجدان کاری

رهبری خدمتگزار	لامبدای ویلکز	ضریب F	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان اشتراک	توان آماری
ارزش دادن به افراد	۰/۶۱	۳۴/۵۸	۲	۰/۰۰۰	۰/۳۸	۱/۰۰
توسعه افراد	۰/۶۰	۳۵/۶۱	۲	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۱/۰۰
برقراری روابط دوستانه	۰/۴۶	۶۳/۱۸	۲	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۱/۰۰
نشان دادن اعتماد	۰/۶۰	۳۶/۵۸	۲	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۹۹
فراهم کردن زمینه رهبری	۰/۶۹	۲۴/۳۶	۲	۰/۰۰۰	۰/۳۰	۱/۰۰
به اشتراک گذاشتن رهبری	۰/۳۸	۸۸/۹۲	۲	۰/۰۰۰	۰/۶۱	۱/۰۰

در جدول ۱ ضرایب F نشان داد رابطه مثبت و معنی‌داری بین ارزش‌دادن به افراد ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۳۸ درصد؛ توسعه افراد ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۳۹ درصد؛ برقراری روابط دوستانه ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۵۳ درصد؛ نشان دادن اعتماد ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۳۹ درصد؛ فراهم کردن زمینه رهبری ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۳۰ درصد؛ به اشتراک گذاشتن رهبری ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۶۱ درصد با کل ابعاد وجدان کاری دارد. بنابراین فرضیه در شش مورد تایید می‌شود و توان آماری آنها نیز بالای ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است.

فرضیه دوم: بین مولفه‌های عدالت سازمانی با مولفه‌های وجدان کاری اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۲: نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک از مولفه‌های عدالت سازمانی با کل مولفه‌های وجدان کاری

عدالت سازمانی	لامبدای ویلکز	ضریب F	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان اشتراک	توان آماری
عدالت توزیعی	۰/۵۶	۴۳/۸۷	۲	۰/۰۰۰	۰/۴۳	۱/۰۰
عدالت رویه‌ای	۰/۶۵	۲۹/۶۱	۲	۰/۰۰۰	۰/۳۴	۱/۰۰
عدالت تعاملی	۰/۹۶	۱۱/۸۸	۲	۰/۱۵	۰/۰۳	۰/۳۸

در جدول ۲ ضرایب F نشان داد رابطه مثبت و معنی‌داری بین عدالت توزیعی ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۴۳ درصد و عدالت رویه‌ای ( $P=۰/۰۰۰$ ) با میزان اشتراک ۳۴ درصد با کل ابعاد

وجدان کاری دارد. بنابراین فرضیه در دو مورد تایید می‌شود. و توان آماری آنها نیز بالای ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. رابطه مثبت و معنی‌داری بین عدالت تعاملی با کل مولفه‌های وجدان کاری وجود ندارد.

فرضیه سوم: بین هریک از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با موفقیت‌مداری رابطه وجود دارد.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با موفقیت‌مداری

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R <sup>۱</sup>	R <sup>۲</sup>	$\beta$	t	$\rho$
ارزش دادن به افراد	موفقیت‌مداری	۱۱۷/۵۹	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۸۶	-۰/۰۷	-۰/۶۱	۰/۵۴
توسعه افراد						۰/۷۰	۶/۵۷	۰/۰۰۰
برقراری روابط دوستانه						۰/۸۷	۱۰/۴۵	۰/۰۰۰
نشان دادن اعتماد						۰/۳۹	۳/۷۸	۰/۰۰۰
فراهم کردن زمینه رهبری						-۰/۲۵	-۱/۹۸	۰/۰۵
به اشتراک گذاشتن رهبری						-۰/۷۹	-۸/۹۲	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با موفقیت‌مداری برابر با ۱۱۷/۵۹ در سطح  $(P=۰/۰۰۰)$  معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد ۰/۸۶ درصد از واریانس موفقیت‌مداری به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیر مقیاس‌های توسعه افراد  $(\beta=۰/۷۰)$ ، برقراری روابط دوستانه  $(\beta=۰/۸۷)$  و نشان دادن اعتماد  $(\beta=۰/۴۶)$  می‌توانند بعد موفقیت‌مداری را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه چهارم: بین هریک از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران با قابلیت اتکا رابطه وجود دارد.

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با قابلیت اتکا

متغیرهای پیش‌بینی	متغیر ملاک	F	P	R'	R'	$\beta$	t	$\rho$
ارزش دادن به افراد	قابلیت اتکا	۱۶۲/۲	۰/۰۰۰	۰/۹۴	۰/۸۹	-۰/۸۳	-۷/۹۶	۰/۰۰۰
توسعه افراد						-۰/۵۲	-۶/۲۷	۰/۰۰۰
برقراری روابط دوستانه						۰/۱۲	۱/۳۷	۰/۰۰۰
نشان دادن اعتماد						۰/۶۰	۶/۲۶	۰/۰۰۸
فراهم کردن زمینه رهبری						۰/۶۷	۷/۰۰	۰/۰۰۰
به اشتراک گذاشتن رهبری						۰/۰۹	۱۱/۸۷	۰/۰۰۰

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با قابلیت اتکا برابر با ۱۶۲/۲ است که در سطح ( $P=۰/۰۰۰$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد ۰/۸۹ درصد از واریانس قابلیت اتکا به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیرمقیاس‌های فراهم کردن زمینه رهبری ( $\beta=۰/۷۶$ ) و به اشتراک گذاشتن رهبری ( $\beta=۰/۹۰$ ) می‌توانند بعد قابلیت اتکا را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

فرضیه پنجم: بین هریک از مولفه‌های عدالت سازمانی با موفقیت‌مداری رابطه وجود دارد.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه مولفه‌های عدالت سازمانی با موفقیت‌مداری

متغیرهای پیش‌بینی	متغیر ملاک	F	P	R'	R'	$\beta$	t	$\rho$
عدالت توزیعی	موفقیت‌مداری	۱۶۸/۱۳	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۰/۸۱	۰/۶۱	۶/۷۴	۰/۰۰۰
عدالت رویه‌ای						۰/۲۲	۳/۹۱	۰/۰۰۰
عدالت تعاملی						۰/۱۳	۱/۴۶	۰/۱۴

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی

با موفقیت‌مداری برابر با  $168/13$  که در سطح ( $P=0/000$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که  $0/81$  درصد از واریانس موفقیت‌مداری به‌وسیله مولفه‌های عدالت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیرمقیاس‌های عدالت توزیعی ( $\beta=0/16$ ) و عدالت رویه‌ای ( $\beta=0/22$ ) می‌توانند بعد موفقیت‌مداری را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. فرضیه ششم: بین هریک از مولفه‌های عدالت سازمانی با قابلیت اتکا رابطه وجود دارد.

جدول ۶: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه مولفه‌های عدالت سازمانی با قابلیت اتکا

متغیرهای پیش‌بینی	متغیر ملاک	F	P	R'	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	$\rho$
عدالت توزیعی	قابلیت اتکا	۴۵/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۷۳	۰/۵۴	۰/۵۸	۴/۱۲	۰/۰۰۰
عدالت رویه‌ای						۰/۴۵	۵/۱	۰/۰۰۰
عدالت تعاملی						-۰/۲۵	-۱/۶۷	۰/۰۹

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی با قابلیت اتکا برابر با  $45/53$  که در سطح ( $P=0/000$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که  $0/54$  درصد از واریانس قابلیت اتکا به‌وسیله مولفه‌های عدالت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون حکایت از آن دارد که زیرمقیاس‌های عدالت توزیعی ( $\beta=0/58$ ) و عدالت رویه‌ای ( $\beta=0/45$ ) می‌توانند بعد قابلیت اتکا را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش نشان از رابطه مثبت و معنی‌داری بین ارزش‌دادن به افراد، توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه، نشان دادن اعتماد، فراهم کردن و به اشتراک گذاشتن رهبری با کل ابعاد وجدان کاری دارد. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۸)، سعیدآبادی و حسین‌آبادی (۱۳۸۹) و Liden (2008) همسو است. به استنباط پژوهشگر، این نتایج بیانگر این است که اگر در سازمان بستر و شرایطی فراهم باشد که اعضای هیات علمی به یکدیگر اعتماد کنند و اهداف سازمان برای آنها تشریح شود. با یکدیگر به خوبی ارتباط برقرار کنند فرصت مناسبی فراهم می‌شود تا از تمامی توانمندی‌های خود در حل مشکلات استفاده کنند. زمانیکه مدیران در سازمان چشم‌انداز روشنی از آینده سازمان را به کارکنان ارائه می‌دهند و نیازهای کارکنان را

مقدم بدانند، در چنین شرایطی می‌توان شاهد افزایش وجدان کاری در میان اعضای هیات علمی بود. تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش نشان داد بین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای با کل ابعاد وجدان کاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های رامین مهر و همکارانش (۱۳۸۸) و Wong *et al.* (2006) همسو است. به استنباط پژوهشگر این نتایج بیانگر آن است که اگر اعضای هیات علمی ادراک منصفانه از برنامه کاری، سطح حقوق، پاداش‌های دریافتی و مسئولیت‌های کاری خود داشته باشند و تصمیمات مدیران دانشگاه را غیرسوگیرانه تلقی کنند، تلاش بیشتری برای حل مشکلات از خود نشان خواهند داد.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش نشان داد بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با موفقیت‌مداری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ۰/۸۶ درصد از واریانس موفقیت‌مداری به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین مشخص شد زیرمقیاس‌های توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه و نشان دادن اعتماد می‌توانند بعد موفقیت‌مداری را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سعید حسین‌آبادی و همکاران (۱۳۸۹) و Liden *et al.* (2008) همسو است. به استنباط پژوهشگر این نتایج بیانگر آن است که با توجه به مولفه‌های توسعه افراد، برقراری روابط دوستانه و نشان دادن اعتماد، مشارکت در اتخاذ تصمیم‌های مهم، برقراری روابط حسنه میان اعضا، قرارگرفتن مدیران در کنار کارکنان، انتقادپذیری مدیران، یکی بودن گفتار و اعمال مدیران، قبول اشتباهات و نارسایی شخصی از سوی مدیران، می‌تواند باعث افزایش تلاش کارکنان برای حل مسائل شود.

تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم پژوهش نشان داد بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار با قابلیت اتکا رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۰/۸۹ درصد از واریانس قابلیت اتکا به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود. همچنین مشخص شد که زیرمقیاس‌های فراهم کردن زمینه رهبری و به اشتراک گذاشتن رهبری می‌توانند بعد قابلیت اتکا را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سعید حسین‌آبادی و همکاران (۱۳۸۹) و Liden *et al.* (2008) همسو است. به استنباط پژوهشگر این نتایج بیانگر آن است که با توجه به فراهم نمودن زمینه رهبری و به اشتراک گذاشتن رهبری از جمله کمک به کارکنان در جهت رشد و تعالی خود، تشویق کارکنان، قدردانی از فعالیت کارکنان و مسائلی از این قبیل می‌تواند منجر به تلاش بیشتر از جانب کارکنان شود.

تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم پژوهش نشان داد بین مولفه‌های عدالت سازمانی با موفقیت‌مداری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ۰/۸۱ درصد از واریانس موفقیت‌مداری به وسیله مولفه‌های

عدالت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین مشخص شد که زیرمقیاس‌های عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای می‌توانند بعد موفقیت‌مداری را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های براتی و همکاران (۱۳۸۸) و لیاقت‌دار و همکاران (۱۳۹۰) همسو است. به استنباط پژوهشگر این نتایج بیانگر آن است که ادراک عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای از سوی کارکنان باعث تلاش بیشتر از جانب آنان خواهد شد.

تجزیه و تحلیل فرضیه ششم پژوهش نشان داد بین مولفه‌های عدالت سازمانی با قابلیت اتکا رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۰/۵۴ درصد از واریانس قابلیت اتکا به وسیله مولفه‌های عدالت سازمانی تبیین می‌شود. همچنین مشخص شد زیرمقیاس‌های عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای می‌توانند بعد قابلیت اتکا را به‌طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های براتی و همکاران (۱۳۸۸) و لیاقت‌دار و همکاران (۱۳۹۰) همسو است. به استنباط پژوهشگر این نتایج بیانگر آن است که ادراک عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای از سوی کارکنان در سازمان، باعث انگیزه کاری بیشتری برای کارکنان می‌شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به اینکه بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک‌شده با ابعاد و وجدان کاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود:

۱. بسیاری از افراد آگاهانه و از روی میل می‌پذیرند که امکانات کمتری بگیرند، ولی می‌خواهند در جایی کار کنند که باب میل‌شان باشد یا در جاهایی که احساس می‌کنند تبعیض کمتر است. رمز اصلی در راه مرتبط ساختن عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری در گرو برداشت یا درکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. به همین شیوه کارکنان دوست دارند سازمان در عمل و اجرای سیاست‌های مربوط به پاداش‌ها و ارتقای آنان عدل و انصاف را رعایت کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود ارائه پاداش و ارتقای کارکنان براساس قوانین و مقررات سازمانی باشد.
۲. فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق ادامه تحصیل، شرکت در کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت
۳. گوش‌دادن بدون قضاوت به سخنان کارکنان
۴. برقراری روابط توأم با احترام متقابل بین مدیران و کارکنان

## پیشنهادهای پژوهش به سایر پژوهشگران

۱. نقش عوامل شخصیتی در ادراک عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری
۲. نقش جو سازمانی ادراک‌شده در وجدان کاری افراد
۳. مطالعه وضعیت کارراهه شغلی افراد در وجدان کاری آنان.

## منابع

### الف فارسی

- امیرخانی، طیبه و پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). تاملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره اول، شماره ۱، صص ۳۲-۱۹.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۹). رابطه بین جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی، فصلنامه روانشناسی کاربردی، سال ۴، شماره ۱ (۱۳)، صص ۸۱-۶۵.
- خجسته، محمد (۱۳۸۸). بررسی تاثیر سبک رهبری خدمتگزار مدیران بر اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رامین مهر، حمید؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم و احمدی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: (شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ستاد تهران)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، صص ۸۹-۶۵.
- سالاری، سمیه (۱۳۸۹). بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.
- سعیدی، علی اصغر و حسین‌آبادی، مهدی (۱۳۸۹). وجدان کاری و چگونگی شکل‌گیری و تداوم آن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال چهارم، شماره ۴۴-۴۳، صص ۵۷-۴۵.
- سلیمی‌دانشگر، مجید (۱۳۸۴). شاخص‌ها و نمایانگرهای اندازه‌گیری وجدان کاری در منابع انسانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال دوم، شماره ۵، صص ۴۲-۲۰.
- عباسپور، عباس (۱۳۸۱). مقایسه کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت بهبودی منابع انسانی، مجله دانش مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال پانزدهم، شماره ۵۸، صص ۱۰۶-۸۵.
- عزیزی، آمنه (۱۳۸۹). رابطه بین عدالت سازمانی و وجدان کاری و دل‌بستگی شغلی در میان کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش شهر اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.
- قلاوندی، حسن (۱۳۸۹). تحلیل روابط کیفیت زندگی کاری و لنگرهای مسیر شغلی با منظرهای عملکرد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تبریز، ارومیه و اردبیل، پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.



قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمد (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۸-۱۰۳. لیاقتدار، محمدجواد؛ بختیار نصرآبادی، حسنعلی؛ سمیعی، فاطمه و هاشمی، بی‌بی و جیهه (۱۳۹۰). بررسی میزان تاثیر و نقش عوامل موثر بر وجدان کاری، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره پیاپی (۱)۴۱، صص ۲۷-۴۰.

یعقوبی، مریم؛ سقایان نژاد، سکینه؛ ابوالقاسم، حسن؛ نوروزی، محسن و رضایی، فاطمه (۱۳۸۶). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۳۵، صص ۳۲-۲۵.

## ب) انگلیسی

- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis Personnel Psychology, *International Journal of Selection and Assessment* 44, pp.1-26.
- Birkenmeier, B.; Carson, P. P. & Carson, K. D. (2003). The Father of Europe: An Analysis of Supranational Servant Leadership on Jean Monnet, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(3), pp.374-400.
- Colquit. J. A., Cohlson, D. E., Wwsson, M. J. & Porter, C. O. (2001). Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.425-445.
- Dennis, R. S. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument Leadership, *Organization Development Journal*, 26(8), pp.600-615.
- Eberlin, R. & Tatum, C. B. (2005). Organizational Justice and Decision Making, *Journal Management Decision* 43, (718), pp.140-148.
- Fernandes, C. & Awamleh, R. (2006). Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment, *Management Research News*, 29(11), pp.701-712.
- Humphreys, J. H. (2005). Contmtual Implications for Ternal Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigtion, *Management Decision*, 43(10), pp.1040-1431.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, E. D. Dissertation, Florida Atlantic university.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, pp.161-177.
- Stone, A. G.; Russell, R. F. & Patterson, K. (2003). Transformational Versus

Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, Leadership, *Organization Development Journal*, 25(4), pp.349-361.

Wong, T. ; Hang, Y. N. & Wong, C. S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises, *Journal of World Business*, 41, pp.344-355.

