

## بررسی ارتباط رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد به تغییر سازمانی در آموزش و پرورش

فهیمة مظفریان لائین<sup>۱</sup>

وجیهه ظهور پرونده<sup>\*۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده با تعهد به تغییر سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش کلات می باشد. تحقیق حاضر در دسته پژوهش های توصیفی از نوع همبستگی و از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان و مدیران شهرستان کلات می باشند (۱۳۸ مدیر و ۸۱۰ معلم). که ۲۶۰ آزمودنی طبق جدول مورگان به صورت تصادفی انتخاب شده اند. برای گردآوری داده ها از سه پرسشنامه استاندارد رهبری خدمتگزار، عدالت سازمانی و تعهد به تغییر استفاده شد. روایی پرسشنامه ها با استفاده از روایی محتوا تایید و پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد. داده ها با آزمون های کولموگروف-اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند. از این پژوهش اینگونه نتیجه می شود که بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده رابطه وجود دارد و بین رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر سازمانی رابطه وجود ندارد و بین عدالت سازمانی و تعهد به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** رهبری خدمتگزار- عدالت سازمانی ادراک شده- تعهد به تغییر سازمانی

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، مشهد، ایران

۲ استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، مشهد، ایران. نویسنده مسئول: spss.computer2010@gmail.com

## مقدمه

گرین لیف و تعداد قابل توجهی از دیگر نویسندگان، رهبری خدمت گزار را یک نظریه‌ی معتبر مدرن در رهبری سازمانی می‌دانند. پاترسون (۲۰۰۳) به عنوان نتیجه بررسیهای خود بیان میدارد سازمان‌هایی که با رهبران خادم اداره می‌شوند به موفقیت‌های سازمانی قابل توجهی دست خواهند یافت. رهبران خدمت‌گزار برای همه اعضا ارزش برابری قائل بوده و زمینه‌ی مشارکت حرفه‌ای را برای همگان در سازمانها مهیا می‌کنند. ویلکز به نقل از پاترسون (۲۰۰۳) بر این اعتقاد است که رهبران خدمت‌گزار از حقوق شخصی خود می‌گذرند تا بهترین خدمات را برای دیگران فراهم کنند. با توجه به نیاز شدیدی که در بازارهای رقابتی برای حفظ مشتری و تکریم وی وجود دارد فرض منطقی این نوشتار آن است که اگر پرسنل تکریم شوند، انگیزه‌ی بیشتری برای تکریم مشتریان و ارباب رجوع خواهند داشت. استفاده از مدل رهبری خدمت‌گزار به دلیل تمرکز این سبک رهبری بر پیروان و کارکنان در سازمان امری راهگشاست، لیکن عوامل متعددی می‌تواند بکارگیری این سبک رهبری را تثبیت کرده و یا مانعی در مسیر اعمال آن باشد. به عبارتی می‌تواند تأثیری مثبت یا منفی بر رهبری خدمت‌گزار در مجموعه داشته باشد. تاکنون مدل‌ها و تئوری‌های متفاوتی از رهبری ارائه شده است که در این میان تئوری رهبری خدمت‌گزار از جمله تئوری‌هایی به شمار می‌رود که با شرایط فعلی سازمان‌ها تناسب و سازگاری بیشتری داشته و می‌تواند برای مدیران و رهبران کمک بزرگی باشد و راه حل‌های مناسبی برای مسائل و مشکلاتی مانند: انگیزش کم در کارکنان، تضاد بین کارکنان و مدیریت، عدم رضایت عامه از خدمات ارائه شده، جو بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در سازمان و... که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، ارائه دهد (پاترسون، ۲۰۰۳).

هدف نهایی مدیریت در سازمان‌های دولتی ایجاد عملکردی است که بتواند رضایت عامه شهروندان را فراهم آورد و از آن‌جا که نمود این عملکرد، چه به شکل مثبت و چه منفی به وسیله رفتار و عملکرد کارکنان به مردم و ارباب رجوع انتقال می‌یابد و با توجه به آن که در هر زمانی از عملکرد سازمان‌های دولتی انتقاد شده در نهایت این مدیران دولتی هستند که مورد سؤال و بازخواست قرار می‌گیرند، لذا می‌توان خصایص و توانمندی‌های مدیران را یکی از شاخص‌های حائز اهمیت در سازمان‌های دولتی به شمار آورد (واشنگتن، ۲۰۰۶).

یکی از مهم‌ترین اصولی که چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک باید اجرا شود، رعایت انصاف است. آنچه معمولاً سازمان یا جامعه را به انحراف می‌کشاند و باعث افزایش نارضایتی نیروی انسانی آن می‌شود، ظلمها، ستمها و تبعیضاتی است که به واسطه بی‌عدالتی انجام می‌شود. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده

است. پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن جوامع بشری، سازمانها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده اند که هر انسان از قبل از تولد تا بعد از مرگ، مستقیم یا غیر مستقیم، وابسته به آنهاست و امروزه زندگی، بدون وجود سازمانها، قابل تصور نیست. بنابراین اجرای عدالت در جامعه، منوط به وجود عدالت در سازمانهاست. پیامبر اسلام (ص) می فرماید: آسمانها و زمین بنا به عدل برپا گشتند و چون نظام هستی و نظام خلقت بر پایه نظم و عدل استوار است، افکار و اندیشه ها و اعمال و رفتاری که با این نظام تطبیق داشته و در جهت و مسیر سنن الهی حرکت کرده و روش و رفتار عادلانه ای داشته باشند و در تلاش به نفی و مخالفت با آن برنیایند، پایدار باقی می مانند و آلا به صف ستمگران و ظالمان تاریخ پیوسته و از خط عدالت و انصاف خارج و نهایتاً محکوم به فنا و نابودی خواهند بود. امام خمینی می گوید: فرق بین رژیم اسلامی انسانی با سایر رژیمها این است که در این عدالت است. تحقیق در زمینه عدالت سازمانی تاریخ و پیشینه ای طولانی دارد و عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسانها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است، صاحب نظران طبقه بندی های مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده اند. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمانها در زندگی اجتماعی انسانها، نقش عدالت در سازمانها بیش از پیش آشکارتر شده است. عدالت سازمانی از نظر گرینبرگ عبارت است از: رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمانها با کارکنانشان (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷).

سازمانهای امروزه در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی و رضایت شغلی جایگاه را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات در این حوزه آهنگ روبه رشدی را نشان می دهد و حاصل این تحقیقات دستاورد های جدیدی در این حوزه بوده است. مع الوصف مدیران در سازمانهای امروزی نمی توانند نسبت به این موضوع بی تفاوت باشند. چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و هست. چنانچه مدیران سازمانها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند بایستی قادر باشند درک وجود عدالت در سازمانشان را در کارکنان به وجود آورند (دهقانان، ۱۳۷۸). در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتبها و اندیشه های گوناگون بشری و الهی راه حلهای متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده اند.

اولین تعاریف درباره عدالت به سقراط، افلاطون و ارسطو منسوب است. یکی از مهمترین پرسشهای سقراط در مورد سرشت عدالت بود. بعد از سقراط، شاگردش افلاطون در کتاب جمهوری - مهمترین اثر خود - بحثی را عدالت نامید که نخستین و قدیمی ترین بحث تفصیلی درباره عدالت در فلسفه سیاسی قدیم است (مرامی، ۱۳۷۸).

افلاطون در کتاب جمهوریت در پی این پرسش بود که چرا مرد با فضیلتی مانند سقراط حکیم در جامعه آن روز یونان محکوم به مرگ شد، انگیزه او تحلیل و تبیین عدالت در جامعه آتن بود و اینکه مفهوم عدالت چیست (کاظمی ۱۳۷۹، ۲۶). به نظر افلاطون عدالت وقتی حاصل می‌شود که در دولت هر کسی به کاری که شایسته آن است بپردازد، به همانگونه انسان عادل نیز انسانی است که اجزای سه‌گانه روح او (غضب، شهوت و عقل) تحت فرمانروایی عقل، هماهنگ باشند (اخوان کاظمی ۱۳۷، ۱۳۸۲).

در تمامی اندیشه‌های سیاسی اسلام، مبنای زیر بنای تمامی اصول نیز عدالت است. آیات الهی اشاره دارند که پیامبران را با مشعل‌های هدایت فرستادیم و به آنها کتاب و میزان دادیم تا عدالت را بر پا دارند (اخوان کاظمی، ۱۳۸۲). بعثت پیامبران و تشریح ادیان به منظور تحقق قسط و عدل با مفهوم وسیع کلمه در نظام حیات انسان بوده است تا آنجا که از رسول خدا (ص) نقل شده است: «کشور با کفر می‌ماند اما با ظلم ماندنی نیست» (اخوان کاظمی ۱۳۸۲، ۷۳). تعهد در سازمان، سرمایه انسانی است که نیروها را وفادار به اهداف و مأموریت‌های سازمان نگاه میدارد. یکی از آماج تعهد، تغییر سازمانی است (مایر و هرزکوپیچ، ۲۰۰۲).

با توجه به این که در محیط متلاطم امروزی اجتناب از تغییر ممکن نیست، تغییر و مدیریت آن اصلی بنیادی در توسعه سازمانی و مدیریت کنونی محسوب میشود. چنین نتیجه‌ای نباید اغراق آمیز جلوه کند زیرا هر سازمانی که تغییر را نادیده انگارد، خود را به طور جدی به مخاطره انداخته است (سینگ و سورا، ۲۰۰۱). تغییر پایدار در سازمان بیش از هر چیزی متکی بر پذیرش آن از سوی کارکنان است و چنانچه این پذیرش نباشد، تغییر عقیم میماند، به همین دلیل تعهد کارکنان متأثر از تغییر به آن، امری حیاتی است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۷). کانر (۱۹۹۲) تعهد به تغییر را به عنوان عاملی توصیف کرده است که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد میکند و معتقد است مهمترین عامل دخیل در شکست پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (نینگ و جینگ، ۲۰۱۲).

در زمان تغییر، تعهد کارکنان، ترک شغل آنان را کاهش میدهد (بتین، وندربرگ، وندربرگ و استینگ لمبر، ۲۰۰۲)، دولکورت و زاگرم (۲۰۰۹) نشان دادند که تعهد به تغییر میتواند انگیزش و تلاش کارکنان در راستای تغییر را بالا برد و احتمال غیبت، ترک شغل و نارضایتی آنان بعد از اعمال تغییر را کاهش دهد. همچنین تعهد به تغییر آموزشها را تسهیل میکند (دولکورت، ۲۰۰۰). کونینگ هام (۲۰۰۶) نشان داد که هنگامی که تعهد به تغییر بیشتر است، سازگاری با تغییر بیشتر میشود و تمایل به ترک شغل کاهش مییابد. تعهد به تغییر یکی از مهمترین عوامل دخیل در حمایت از تغییر است و برای انجام موفق تغییر نقشی مهم دارد (وکوال و نیکولو، ۲۰۰۵؛ کلر، ۲۰۰۸). کامینگز و وارلی (۱۳۸۵) نشان دادند فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است

زیرا چنانچه تعهد نباشد، خروج از موقعیت قبلی بسیار دشوار خواهد بود و هیچ برنامه تحولی موفق نخواهد شد؛ مگر اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد (جعفرپور، ۱۳۸۹).

عدالت : عدالت واژه تجریدی است که در علوم انسانی، فلسفه و نظریه پردازی ، واژه مهمی محسوب می-شود. عدالت در لغت معادل نظم و ادب است و در فلسفه هرچیز را در جای خود معنی کرده اند، کلمه معادل عدالت در فرانسه و انگلیسی<sup>۱</sup> و در لاتین<sup>۲</sup> است (اخوان کاظمی ۱۳۸۲، ۲۷). عدالت رویه‌ای عبارت است از میزانی که مقررات و رویه‌های مشخص شده توسطه خط‌مشی‌ها در همه موارد کاربردشان، به صورت یکسان پیروی می‌شوند. عدالت رویه‌ای به بررسی آثار مثبت و منفی تصمیم‌های مدیران بر کارمندان آن‌ها از نظر میزان شفاف و منصفانه بودن اجرای این تصمیمات می‌پردازد. واژه "عدالت رویه‌ای"، به تبع پیدایش بحث از "عدالت سازمانی" مطرح گردید. عدالت توزیعی، نشأت گرفته از نظریه برابری (Equity Theory) آدامز (John Stacey Adams) بوده، به انصاف ادراک شده از پیامدها می‌پردازد و به منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی، در نظر گرفته می‌شود. عدالت مراوده ای شکل اجتماعی عدالت بوده و در این مفهوم از عدالت ، برابری واقعی زمانی بوجود می آید که افراد در رفتار و ارتباطات خود عدالت را رعایت کند. رفتار آدمی ریشه در اندیشه او داشته و لذا تا زمانی که عدالت در اندیشه انسانها نهادینه نشده باشد رسیدن به عدالت رویه ای و توزیعی ناممکن است. اندیشه ای که وجود نابرابری را باور داشته باشد ، قائل شدن به برتری نژادی ، جنسیتی و ... در جامعه خودبخود منجر به تولید و بازتولید نهادها و رویه هایی خواهد شد که به توزیع نابرابر منابع دست می زنند.

رضایی، لایلا؛ محمودی، میترا (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان بیان نمود که ابعاد عدالت توزیعی، تعاملی و رویه ای قادر به پیش بینی رفتار شهروند سازمانی می باشد. همچنین ترکیبی خطی ابعاد عدالت سازمانی و رضایت شغلی می تواند رفتار شهروند سازمانی را پیش بینی می نمایند.

حاتم سیاهکل محله علیرضا، رضایی سجاد، خاکساری زهرا، جمشیدی مقدم ژاله (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان رابطه هوش هیجانی، رضایت شغلی، عدالت و تعهد سازمانی با کارکرد متورینگ از دیدگاه پرسنل بیمارستان پورسینای رشت (یک گزارش موردی) بیان داشت که درک کارکنان از عدالت سازمانی و رضایت از سرپرست و نیز توانایی افراد در کنترل هیجان ها و واکنش پذیری مناسب در وضعیت های مختلف بیمارستانی با کیفیت عملکرد

1 justice  
2 justitia

منتور/ مربی مرتبط است. با توجه به نتایج بدست آمده و متغیرهای تاثیرگذار بر منتورینگ، پیشنهاد می‌شود برای مداخلات بیمارستانی/مدیریتی مرتبط با هوش هیجانی، عدالت سازمانی و رضایت شغلی تصمیم‌گیری شود. مرزوقی رحمت اله، حیدری الهام (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان سنجش روابط علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز) بیان داشت که تخطی نظارتی بر ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان تاثیر منفی و معناداری دارد. به علاوه ادراک از عدالت سازمانی سهم واسطه‌گری در روابط بین تخطی نظارتی و رفتار تسهیم دانش کارکنان ندارد. مدیران سازمان‌های سلامت محور جهت افزایش تسهیم دانش در بین کارکنان خود باید مراقب رفتارهای نظارتی خود باشند و با پرهیز از تخطی از وظایف نظارتی خود، باعث افزایش تسهیم دانش و در نتیجه موفقیت سازمان خود گردند. تلویاس و سلب (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان اثر ادراک رویه‌ای بر سکوت سازمانی اعضای هیات علمی با نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرست بیان نمودند که عدالت پیش‌بینی‌کننده سکوت اعضای هیات علمی است. همچنین اعتماد به سرپرست رابطه میان عدالت رویه‌ای و سکوت اعضای هیات علمی را میانجی‌گری می‌کند. شین و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور چشم‌گیر پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر به عدالت رویه‌ای در سازمان منجر می‌شود.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر در دسته پژوهش‌های توصیفی و از حیث هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه-ی آماری این تحقیق کلیه معلمان و مدیران شهرستان کلات می‌باشند (۱۳۸ مدیر و ۸۱۰ معلم). روش نمونه‌گیری بصورت در دسترس است که ۲۶۰ آزمودنی طبق جدول مورگان به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. پرسشنامه عدالت سازمانی: در این پژوهش از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۲۰ عبارت و جهت بررسی وضعیت عدالت و اجرای نوع عدالت در سازمان‌ها ایجاد گردیده است. پرسشنامه عدالت سازمانی توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) ساخته شده است دارای سه خرده‌مقیاس زیر است: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. برای تکمیل این پرسشنامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است و امتیازات به شرح ذیل می‌باشد:

کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴، کاملاً موافقم=۵

جدول ۱. پرسشنامه عدالت سازمانی

مؤلفه ها	سوالات مربوطه
توزیعی	۵ - ۱
رویه ای	۱۱ - ۶
تعاملی	۲۰ - ۱۲

پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) ضرایب اعتبار سازه ای و پایایی با روش آلفای کرونباخ را محاسبه گردید: بترتیب برای عدالت سازمانی کلی ۰/۴۲ و ۰/۸۵ برای توزیعی ۰/۴۶ و ۰/۷۸ برای رویه ای ۰/۵۷ و ۰/۸۲ و برای تعاملی ۰/۴۰ و ۰/۶۴ بود.

پرسشنامه رهبری خدمتگزار (ونگ و چن، ۲۰۱۴): رهبری خدمتگزار، شامل ۳۰ گویه در قالب شش بعد می-باشد. برای سنجش متغیر هاز طیف پنج مقیاسی لیکرت برای متغیرهای رهبری خدمتگزار (کاملاً موافق-موافق-بی-نظر-مخالف-کاملاً مخالف) استفاده شده و از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا نظرات خود را در چهارچوب سوالات مشخص کنند.

جدول ۲. پرسشنامه رهبری خدمتگذار

مؤلفه ها	سوالات مربوطه	مؤلفه ها	سوالات مربوطه
خدمت رسانی	۵ - ۱	بصیرت	۲۴-۲۱
تواضع	۱۱ - ۶	توانمندسازی	۲۷-۲۵
اعتماد	۲۰ - ۱۲	گروه سازی	۳۰-۲۸

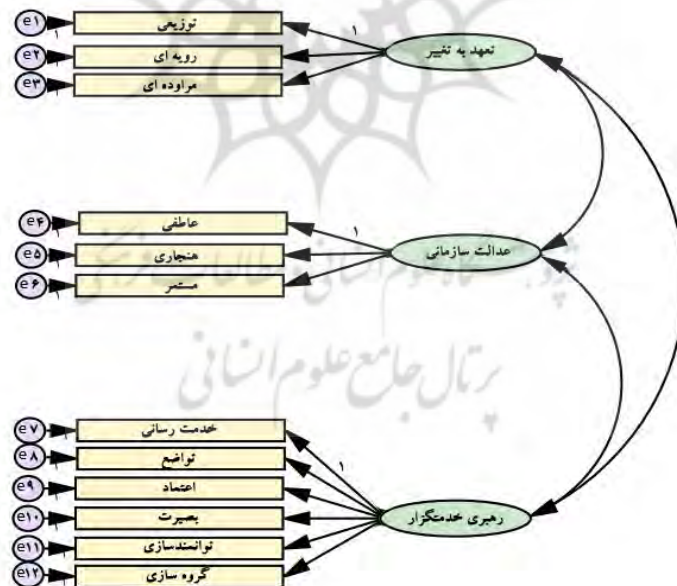
پرسشنامه تعهد به تغییر: مقیاس سنجش تعهد به تغییر نیز، مقیاس نه ماده ای براتی و عریضی (۱۳۹۱) بود. این مقیاس در واقع مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) است که سوالات آن برای سنجش تعهد به تغییر، تغییر یافته بود. در آن سه ماده تعهد همانندسازی شده به تغییر را می سنجد (مانند من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می کنم، ۰/۶۷ = )، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می دهد (از قبیل همکارانم در سازمان به تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی توجهند، ۰/۶۵ = ) و سه ماده تعهد مبادله ای به تغییر را مورد سنجش قرار می دهد (مانند در سازمان از فعالیت های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می شود، ۰/۶۲) این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه ای از ۱ (شدیدا مخالف) تا ۷ (شدیدا موافق) پاسخ داده شد.

## یافته‌ها

در این بخش با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته می‌شود تا در نهایت از نتایج حاصل شده جهت آزمون و استنتاج فرضیات تحقیق بهره‌گیری شود. در این تحقیق از روش معادلات ساختاری (SEM) استفاده خواهد شد.

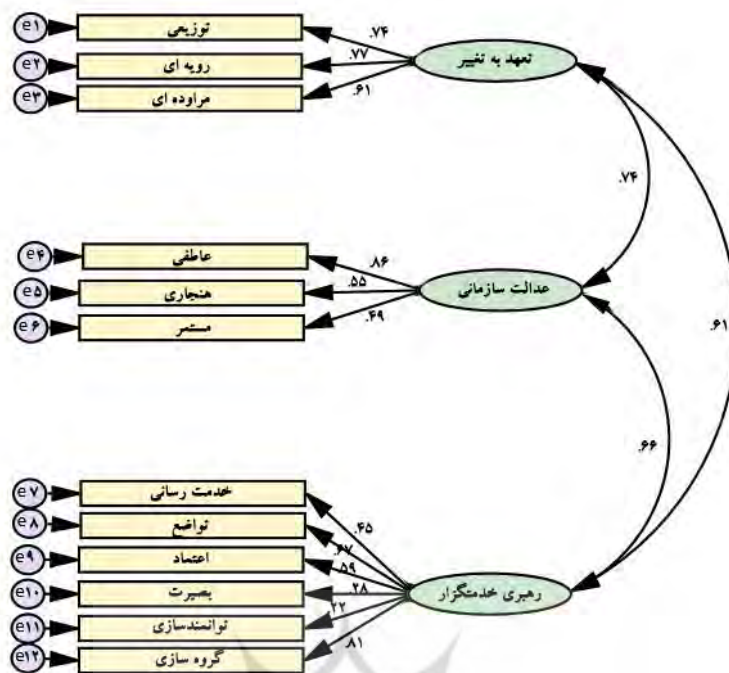
ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی: قبل از برازش مدل ساختاری آن، لازم است بررسی شود آیا ۱۲ متغیر مشاهده شده (شامل متغیرهای فرعی و اصلی) مفهوم پنهان تعهد به تغییر را منعکس می‌کنند؟ برازش کلی مدل اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> (CFA) تعیین می‌شود. برازش این مدل از این جهت که تمام مدل‌های ساختاری امکان‌پذیر متغیرهای پنهان در داخل مدل مفروض آشیانه‌ای شده‌اند به شدت مهم است. در این مرحله از تحلیل، CFA انجام می‌شود تا درجه‌ی برازش مدل، کفایت بارهای عاملی، باقیمانده‌های استاندارد شده و واریانس‌های تبیین شده برای متغیرهای مشاهده شده تعیین شوند. شکل مدل اندازه‌گیری را برای این تحقیق نشان می‌دهد که در صفحه‌ی بعد قابل ملاحظه است. در این مدل متغیرهای آشکار و پنهان با اسامی خود مشخص شده‌اند و هم چنین متغیرهای  $e_1$  تا  $e_{12}$  عبارات خطا می‌باشند.

پس از اجرای مدل شکل مشاهده شد که این مدل از مناسبت لازم برخوردار بوده و نیاز به اصلاح ندارد.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری





شکل ۲. مدل اندازه‌گیری پس از اعمال اصلاحات

در شکل فوق اعداد به نمایش درآمده بر روی مسیرها ضرایب استاندارد شده هستند. ضرایب استاندارد شده همان ضرایب مدل هستند که به بازه  $-1$  تا  $1$  انتقال یافته‌اند و لذا امکان مقایسه‌ی آن‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد. در جدول بعد ضرایب رگرسیونی برآورد شده به همراه مقادیر معنی‌داری و سایر شاخص‌های آماری آن‌ها ارائه شده است. همان طور که از این جدول می‌توان دید به ازای تمامی ضرایب رگرسیونی  $P\text{-value} < 0/05$ ، بنابراین تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند.

جدول ۳. نتایج مدل اندازه‌گیری تحقیق

متغیرها	ضرایب استاندارد شده	انحراف معیار	P-value
توزیعی	۰/۷۴	-	-
تعهد به تغییر	۰/۷۷	۰/۲۲	۰/۰۰۰
رویه ای	۰/۶۱	۰/۳۱	۰/۰۰۰
مراوده ای	۰/۸۶	-	-
عاطفی	۰/۵۵	۰/۱۴	۰/۰۰۰
یادگیری	۰/۴۹	۰/۱۶	۰/۰۰۰
هنجاری			
مستمر			

-	-	۰/۴۵	خدمت‌رسانی	اثربخشی
۰/۰۰۰	۰/۲۸	۰/۶۷	تواضع	
۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۵۹	اعتماد	
۰/۰۰۰	۰/۳۲	۰/۲۸	بصیرت	
۰/۰۰۳	۰/۲۹	۰/۲۲	توانمندسازی	
۰/۰۰۰	۰/۴۳	۰/۸۱	گروه‌سازی	

حال در جدول بعد شاخص‌های برازش<sup>۱</sup> مدل فوق به نمایش درمی‌آیند. اگر مقادیر شاخص‌های برازش در محدوده‌ی مطلوب قرار گیرند نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل برای داده‌های گردآوری شده هستند.

جدول ۴. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری تحقیق

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	$\chi^2 / df$
۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۶۳	۰/۰۷۹	۱/۴۷

مقادیر مطلوب:  $\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$

$\chi^2 = 261/15$  و  $df = 178$

همان‌طور که از جدول فوق دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبیت مدل اندازه‌گیری تحقیق در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. لذا در مرحله بعد می‌توان مدل ساختاری را به داده‌ها برازش داد.

مدل ساختاری تحقیق: با توجه به نتایج مدل، برای تمامی ضرایب متغیرهای نشانگر  $P\text{-value} < 0.05$  و لذا تمامی این ضرایب معنی‌دار هستند. البته در این جا از ارائه‌ی نتایج تفصیلی مربوط به ضرایب متغیرهای نشانگر خودداری می‌گردد. هم‌چنین نتایج بخش ساختاری (شامل روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) نیز در این جا ارائه نمی‌گردد. اینک در جدول بعد شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۵. شاخص‌های برازش برای مدل سئوالات یک تا سه تحقیق

شاخص برازش	ضریب	ریشه میانگین مربع خطای تقریب	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده	$\chi^2 / df$
مقایسه‌ای (CFI)	توکر- لوییس (TLI)	(RMSEA)	(SRMSR)	

۰/۹۸      ۰/۹۷      ۰/۰۸۵      ۰/۰۸۷      ۱/۷۳

$\chi^2 / df \leq 3$ ;  $TLI, CFI \geq 0.90$ ;  $RMSEA \leq 0.09$ ;  $SRMSR \leq 0.10$ : مقادیر مطلوب

$$\chi^2 = 120.9/22 \text{ و } df = 697$$

همان طور که از جدول شاخص‌های برازش دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسب‌ترین مدل ساختاری تحقیق در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. لذا می‌توان از این مدل پاسخگویی به سئوالات تحقیق استفاده کرد. در بخش بعد بررسی سئوالات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام خواهد شد.

«آیا بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده رابطه وجود دارد؟»

نتایج حاصل از مدل تحقیق و مربوط به سؤال فوق است در جدول بعد ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج بررسی سؤال یک

آماره	ضریب همبستگی	P-value
رهبری خدمتگزار ↔ عدالت سازمانی	۰/۶۷	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، برای ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده  $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. از طرف دیگر مقدار این ضریب برابر با ۰/۶۷ شده که مقداری مثبت و لذا نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی مثبت بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی می‌باشد. بنابراین در پاسخ به سؤال یک تحقیق می‌توان گفت: «بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی ادراک شده رابطه وجود دارد.»

«آیا بین رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر سازمانی رابطه وجود دارد؟»

برای بررسی سؤال فوق نتایج ارائه شده در جدول بعد قابل ملاحظه می‌باشد. این نتایج از مدل تحقیق (که در شکل به نمایش درآمد) استخراج شده است.

جدول ۷. نتایج بررسی سؤال دو

آماره	ضریب همبستگی	P-value
رهبری خدمتگزار ← تعهد به تغییر سازمانی	۰/۰۷	۰/۴۷۶

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، برای ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر سازمانی  $P\text{-value}=0/476 > 0/05$ ، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست. لذا در پاسخ به سؤال دوم تحقیق می‌توان گفت: «بین رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر سازمانی رابطه وجود ندارد.»

«آیا بین عدالت سازمانی ادراک شده و تعهد به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟»

نتایج حاصل از مدل تحقیق و مربوط به سؤال فوق است در جدول بعد ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج بررسی سؤال سه

مسیر	ضریب استاندارد شده	انحراف معیار	P-value
عدالت سازمانی ← تعهد به تغییر	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۰۴۰

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، برای ضریب بین عدالت سازمانی و تعهد به تغییر سازمانی  $P\text{-value}=0/040 < 0/05$ ، لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. از طرف دیگر مقدار این ضریب برابر با ۰/۲۲ شده که مقداری مثبت و لذا نشان‌دهنده رابطه‌ای مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد به تغییر سازمانی است. بنابراین در پاسخ به سؤال سوم تحقیق می‌توان گفت: «بین عدالت سازمانی و تعهد به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

### نتیجه‌گیری

در جهان پر شتاب امروز، سازمان‌های زیادی در تلاش‌اند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره‌برده و مزیت رقابتی جدیدی کسی نمایند تا از سقوط و واژگونی‌های سریع محیطی در امان بمانند. با توجه به نقش سازمان‌ها در زندگی انسان‌ها و نیاز به عدالت به عنوان یکی از نیازهای فطری و اساسی انسان و همچنین با توجه به اینکه سازمان‌های کنونی تصویری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. عدالت سازمانی جایگاهی خاص در متون مدیریت یافته است. تحقیقات و مطالعات انجام شده در این حوزه، آهنگی رو به رشد دارند و حاصل آنها، دستاوردهایی جدید در این حوزه بوده است. از این رو مدیران سازمان‌های کنونی نمی‌توانند نسبت به این موضع بی‌تفاوت باشند زیرا عدالت همانند سایر نیازهای انسانی، به عنوان نیازی خاص مطرح بوده و هست. عدالت همه‌جانبه فردی و اجتماعی

در سازمان ها، محیط سازمان را قابل تحمل می کند، همگان را به حق خود می رساند، هر کس در جای خود قرار می گیرد، همگان رشد می کنند، هیچ کس از دیگری برتر نیست جز بر مبنای صلاحیت، تقوا و تلاش. لذا، ضریب انگیزش بالا و درجه رشد فردی و سازمانی در آنها به اوج می رسد. مدیران سازمان ها اگر به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان خود هستند، می بایستی درک وجود عدالت در سازمان را در کارکنان خود ارتقا دهند.

جهت پیاده سازی عدالت در سازمان عوامل زیر پیشنهاد می گردد: اعلام مأموریت از سوی مدیر: آنچه قرار است اتفاق بیفتد و اهدافی که مد نظر است و منفعی که نصیب دیگران خواهد شد، در قالب بیانیه ای روشن و روان از طرف مدیر بیان شود و به نظر همگان برسد. با جلب احساس تعلق همه کارکنان به سازمان و پذیرش مدیر توسط آنان و تکریم مدیر به خاطر شخصیت و منش و نگرش او، روحیه خدمتگزاری و عدم وابستگی مدیر به مقام و تجملات دنیوی به زیر دستان او منتقل می شود. روشنگری: روشنگری و تبیین بیانیه مأموریت از مقاومت های بیهوده ای می کاهد که منابع سازمانی در ابعاد گوناگون زمانی، مادی و مالی هدر می دهد. این کار مادامی که مقاومتها کاملاً مهار نشده اند، ادامه می یابد. لازم به ذکر است که از بین بردن مقاومت مد نظر نیست. آنچه مهم و ضروری به نظر می رسد، مهار مقاومتهاست. زیرا در همه شرایط، سطحی از مقاومتها باقی می ماند. استفاده از اسناد و مدارک در روشنگری: لازم است اگر اسناد و مدارک کتبی وجود دارد، به منظور عقل ورزی و اندیشه کردن کارکنان و رفع هر نوع شایعه پردازی و تضعیف روحیه در اختیار آنان قرار گیرد. تشویق: کارکنانی که پیشرو و پیش قدم در تغییر هستند و حتی به استقبال تغییر می روند، تشویق شوند تا با چشیدن لذت آثار مثبت اصلاح و تغییر، تسهیل کننده و زبان گویای تحولات در سازمان باشند. تنبیه: کسانی که پس از انجام مراحل فوق هنوز در اجرای عدالت سازمانی و تغییرات مثبت دست به مقاومت بیهوده می زنند و مزاحمت هایی ایجاد می کنند، تنبیه شوند (تورانی، ۱۳۸۶ش، ص ۷).

## منابع

- اخوان کاظمی، بهرام. (۱۳۸۲). "عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام"، قم انتشارات موسسه بوستان کتاب.
- افلاطون، جمهور. (۱۳۸۰). ترجمه: فواد روحانی، تهران، انتشارات خوارزمی. جلد ۲.
- امیر خانی، علی اصغر. پور عزت، طیبه. (۱۳۸۷). تاملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان های دولتی، شماره ۱.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبرد های اساسی و رهنمود های عملی، ترجمه ناصر میر سپاسی، اسماعیل کاووسی: انتشارات ترمه.
- بیک زاد، جعفر، بیک زاد، یوسف ومهری، غلامحسین. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر خشنودی شغلی و رفتار شهروند سازمانی، مقاله جمعی از دانشجویان دانشگاه ازاد واحد بناب.
- جلالی، محمد علی. (۱۳۸۷). بررسی تاثیرات نگرش های شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان های شاهرود. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- حسین زاده، علی. ناصری، محسن. (۱۳۸۷). عدالت سازمانی با موضوع مفاهیم نوین در سازمان ها، ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ شماره ۱۹۰.
- حقیقی، محمد علی. احمدی، ایمان و رامین مهر امین. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. حقیقی، محمد علی؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، مقاله ی جمعی از دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رسولی، رضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه حساسیت کارکنان به رعایت عدالت سازمانی و مرتبه سرمایه اجتماعی آنان در سازمان، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور.
- رضایی، لیلا؛ محمودی، میترا. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۲.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: انتشارات سمت، تابستان ۱۳۸۴.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، انتشارات سمت.
- شافعی، رضا. احمدی، فریدون. شیخی، زینب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، باشگاه پژوهشگران جوان.
- شکرشکن، حسین؛ نعیمی، عبدالزهرا. (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چند گانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز.

صادقی ، محمد تقی. (۱۳۸۸). عدالت انسجام بخش سازمان ها و عدالت نیاز اساسی سازمان ها ، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی؛ پرتال جامع علوم انسانی.  
مرامی علیرضا. (۱۳۷۸). "بررسی مقایسه ای مفهوم عدالت ( از دیدگاه مطهری ، شریعتی ، سید قطب) "، انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی.

نهج البلاغه ، ترجمه فیض الاسلام.

- Armstrong, M. (1994). Performance management, key strategies and practical guidelines. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Cohen-charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001). "The role of justice in Organizations: A meta-Analysis", Organizational Behavior and human decision processes 86(2): 278-321.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36(3): 527-556.
- Organ, D. W., (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington, MA: Lexington Books, p:9-22
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2014). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. Journal of Business Ethics, 129 (1), 43-57.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty member's silence: The mediating role of trust in supervisor. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47, 1221-1231.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Investigating the Relationship between Servant Leadership and Perceived Organizational Justice with Commitment to Organizational Change in Education

Fahmehi Mozafariyan Laein<sup>1</sup>  
Vajilheh Zohor Parvandeheh<sup>\*2</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between servant leadership and perceived organizational justice with a commitment to organizational change among Kelat education staff. The present research is a descriptive research type of correlation and is an applied research in terms of purpose. The statistical population of this study is all teachers and managers of Kalat County (138 managers and 810 teachers). 260 subjects were randomly selected according to the Morgan table. Three standard questionnaires of servant leadership, organizational justice and commitment to change were used to collect data. Validity of the questionnaires was confirmed by content validity and their reliability was calculated using Cronbach's alpha. Data were analyzed using Kolmogorov-Smirnov tests, Pearson correlation coefficient and Structural Equation Modeling (SEM). This study concludes that there is a relationship between servant leadership and perceived organizational justice, and there is no relationship between servant leadership and commitment to organizational change, and there is a significant relationship between organizational justice and commitment to organizational change.

**Keywords:** Servant Leadership - Perceived Organizational Justice - Commitment to Organizational Change

---

1 Master's Degree in Educational Management, Payame Noor University, Mashhad, Iran

2\* Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Mashhad, Iran

Corresponding author: spss.computer2010@gmail.com