

## طراحی مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

نرگس شریعتمداری<sup>۱</sup>، علالدین اعتماد اهری<sup>۲</sup>، اصغر شریفی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش طراحی مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری بود.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۱۴۱۹ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۰۲ نفر محاسبه شد که این افراد با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای مرحله‌ای با رعایت نسبت حجم مناطق انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته رهبری عدالت‌محور با ۶۳ آیتم استفاده که روایی محتوایی آن با نظر متخصصان و روایی سازه آن با روش تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی آن با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی تأیید شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که رهبری عدالت‌محور دارای شش بعد شرایط علی (با دو مولفه عوامل سازمانی و عوامل نگرشی)، پدیده محوری رهبری عدالت‌محور (با چهار مولفه الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری)، راهبردها و اقدامات (با دو مولفه تحقق پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش)، شرایط مداخله‌گر (با سه مولفه تفاوت‌های مدیران، تفاوت‌های کارکنان و تغییرات مدیران)، شرایط زمینه‌ای (با دو مولفه عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه و عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه) و پیامدها (با سه مولفه پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان و پیامدهای مربوط به مدیران) بود. همچنین، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل رهبری عدالت‌محور دارای برازش مناسبی بود و مولفه‌های هر یک از ابعاد بر بعد مربوط به خود و همه ابعاد بر رهبری عدالت‌محور اثر معنادار داشتند ( $P < 0.05$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها، برنامه‌ریزی برای استفاده از مدل رهبری عدالت‌محور جهت بهبود مدیریت مدارس ضروری است. در نتیجه، مسئولان و برنامه‌ریزان می‌توانند از مدل رهبری عدالت‌محور جهت بهبود عملکرد مدیران استفاده نمایند و برای آنها دوره‌های ضمن خدمت در قالب کارگاه‌های آموزشی برگزار نمایند.

**واژگان کلیدی:** رهبری عدالت‌محور، مدیریت، مدیران، مدارس ابتدایی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. nargesshariatmadari@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). ala.Etemad@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. drasharifi@gmail.com

## مقدمه

عملکرد رهبران و آنچه به‌عنوان سبک رهبری برای هدایت سازمان انتخاب می‌کنند نماد بیرونی شخصیت، تفکرها و خواسته‌های آنان است که به صورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده قرار می‌گیرند (Hasanpour, Imani & Oladian, 2020). مدیران آموزشی باید در برابر چالش‌های آموزشی و غیرآموزشی دارای توانایی بالایی در رهبری و دارای یک سری ویژگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مانند دانش، تخصص، تجربه و مهارت در حرفه و پایبندی به اخلاق و ارزش‌های اجتماعی و جهانی باشند (Su, Lin, Chen & Lowe, 2019). رهبری فرایند تعامل چندسطحی بین رهبران و پیروان است که در موقعیت خاصی روی می‌دهد که در آن رهبران و پیروان چشم‌انداز مشترکی را ترسیم نموده و مشتاقانه به سمت آن حرکت می‌نمایند (Walumbwa, Hartnell & Misati, 2017). رهبری و استفاده از سبک‌های رهبری یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد کارکنان سازمان است و کارکنان تایم زیادی از عمر خود را در محیط‌های کاری می‌گذرانند و توقع دارند که مورد توجه و احترام باشند و با آنها به صورت عادلانه برخورد شود (Ahmad, 2018). رهبری و رهبران سازمان‌ها نقش مهمی در اصلاحات و ایجاد تغییرات مطلوبی سازمانی دارند و از آنها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و کنترل و مدیریت چالش‌ها به طور مناسبی عمل نمایند (Feng, Wang, Lawton & Luo, 2019).

مدیریت منابع انسانی مستلزم تصمیم‌گیری‌ها و رایزنی‌هایی است که کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان به طور مستقیم تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین، از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است و در صورتی که منابع انسانی ادراکی عادلانه از سازمان داشته باشند، تعهد بیشتری برای بهبود و توسعه سازمان می‌کنند (Ghaderi, Memarzadeh, Alipour & Mirsepassi, 2020). مهم‌ترین اصلی که مدیران باید در ارتباط با زیردستان و مردم عمل نمایند، اصل عدالت و عدالت‌محوری است. زیرا تمامی اصول دیگر به نحوی با عدالت مرتبط هستند (Grover & Coppins, 2012). عدالت ایجاد رابطه‌ای خاص میان اهداف عالی انسان‌ها و نوع زندگی آنها مثل دستیابی به رفاه، ثروت، معرفت و منزلت است. عدالت مفهومی نظری و فلسفی نیست، بلکه مفهوم پدیده‌ای معطوف به عمل است (Kim & Chung, 2019). عدل در لغت به معنای مساوات، برابری و حکم به حق و منصفانه و عدالت صفتی است که مراعات آن باعث دوری از کارهایی می‌شود که به جوانمردی آسیب می‌رساند (Le & Pan, 2021). عدالت به معنای شناخت و احترام به حقوق دیگران و رعایت مصالح عمومی به صورت منصفانه می‌باشد (Beyarcelik & Findikli, 2016). عدالت در سازمان‌ها موضوعی کلیدی و مهم است و عدالت سازمانی به ادراک منصفانه کارکنان از ستاده خود از سازمان و عکس‌العمل رفتاری آنها به چنین ادراک‌های می‌باشد (Cui & Jiao, 2019). به طور کلی چهار نوع عدالت شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و عدالت اطلاعاتی وجود دارد. عدالت توزیعی به انصاف ادراک‌شده از پیامدهای تصمیم‌گیری اشاره دارد و با سوالاتی درباره اینکه آیا پیامدهای تصمیم‌گیری مثل پرداخت‌ها، پاداش‌ها، ارزیابی‌ها و ترفیع‌ها مناسب توزیع شدند یا خیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. عدالت رویه‌ای انصاف و عدالت ادراک‌شده از فرایندهای تصمیم‌گیری است که به پیامدها منجر می‌شوند. عدالت مراوده‌ای بررسی ادراک عدالت درباره چگونگی رفتارها، افکار و باورهای مقامات و مدیران رده‌های بالا نسبت به کارکنان می‌باشد. عدالت اطلاعاتی به انصاف ادراک‌شده درباره اطلاعاتی که مدیران گزارش می‌کنند اشاره دارد (Bouazzaoui, et all, 2020).

با اینکه درباره بسیاری از سبک‌های رهبری پژوهش‌های زیادی انجام شده، اما این پژوهش‌ها کمتر به بررسی سبک رهبری عدالت‌محور پرداختند. برای مثال نتایج پژوهش Ghaderi و همکاران (2020) نشان داد که اولویت‌های شاخص نظام آموزش و بهسازی عدالت‌محور شامل شاخص‌های متناسب بودن، دسترسی و اثربخشی در بعد عدالت توزیعی، شاخص‌های تعصب، قابلیت اصلاح، معرف بودن و استانداردهای در بعد عدالت رویه‌ای، شاخص‌های احترام، بازخورد و صداقت در بعد عدالت مراوده‌ای و شاخص‌های متقاعدسازی، شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی در بعد عدالت مراوده‌ای بودند. Kiersch & Peters (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های درونی و بیرونی رهبری اخلاقی در توسعه رهبری شامل خودآگاهی، فرایند تحریف‌نشده، فروتنی، شجاعت، اصالت، رفتار اصیل، ارتباط اصیل‌گرا، توانمندی، پاسخگویی، ثبات،

پذیرش درونی شده و نظارت بودند، در پژوهشی دیگر Zarei Matin, Yazdani & Ataei (2017) گزارش کردند که برای رهبری عدالت محور ۱۰۴ کد نهایی در قالب ۲۹ مفهوم و ۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد که مفاهیم شامل عوامل تسهیل کننده، عوامل جلوگیری کننده، عوامل نگرشی، عوامل شخصیتی، عوامل تشویق کننده رفتارهای عادلانه، عوامل تهدید کننده رفتارهای عادلانه، تغییرات رهبر، تفاوت های پیروان، سایر گروه های سازمان، برقراری ارتباط اثربخش، روابط صادقانه، شرایط کاری، شرایط و نیاز پرسنل، درک پیروان، تصمیم گیری عقلایی، اجرای مبتنی بر عملکردگرایی، همراستایی اهداف کارکنان با اهداف سازمانی، نفوذ در پرسنل، بهبود کیفیت زندگی کاری، رضایت کارکنان، عدم تبعیض و برخورد عادلانه، خودآگاهی رهبر، تاثیر سایر گروه های سازمانی، تحقق عملکرد از طریق تلاش، تحقق پاداش از طریق عملکرد، تحقق اهداف از طریق پاداش، پیامدهای مربوط به رهبر، پیامدهای مربوط به پیروان و پیامدهای مربوط به سازمان بودند. علاوه بر آن، نتایج پژوهش Amar & Hlupic (2016) نشان داد که هفت مولفه وفاداری به ارزش ها، تحمل حدی از آشوب، حداقل کنترل، فعالیت های متقابل، رفتار درونی، قدرت توزیع شده و سبک رهبری در رهبری سازمان ها موثر هستند. Hazrati & Memarzadeh Tehran (2013) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی سازگار دارای دو بعد فردی (تربیت، خدمت و معنویت) و مدیریتی (نقش آفرین، ارتباط دهنده و توانمندساز) بود. در پژوهشی دیگر Manteghi & Shaabani Sichani (2009) گزارش کردند که عوامل موثر بر توسعه عدالت محور مبتنی بر الگوی ایرانی - اسلامی شامل توسعه سیاسی - فرهنگی، توسعه اجتماعی - سیاسی، توسعه اقتصادی - سیاسی، فرایندهای کلیدی و یادگیری و رشد بودند.

نظام آموزش و پرورش با کاستی های بسیاری مواجه است و برای تحقق یک آموزش و پرورش متعالی در مدارس ابتدایی باید به دنبال تغییر و تحول در مدیریت آن باشیم. اگر نظام آموزشی هر کشوری راه تعالی و تحول را بییامد در حل بحران عقب ماندگی در همه ابعاد می تواند موثر واقع شود و این مهم اتفاق نمی افتد مگر آنکه دیدگاه و تفکر مدیران در سبک مدیریت و رهبری تغییر و بهبود یابد. انتخاب سبک رهبری مناسب می تواند باعث بهبود عملکرد الگوهای رفتاری در کارکنان و توسعه سازمان شود و متقابلاً از بی انگیزشی و فرسودگی شغلی کارکنان جلوگیری نماید و موجب ارتقای عملکرد دانش آموزان شود. بنابراین، با بهره گیری از مدل رهبری عدالت محور در مدارس ابتدایی شاید بتوان کیفیت نظام آموزشی را بهبود بخشید. چون در این مدل مدیران از طریق آن ضمن خودارزیابی روش های مدیریتی خود می توانند سبک مدیریتی مناسبی را با توجه به شرایط جامعه اتخاذ نمایند. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه پژوهش های بسیار اندکی درباره رهبری عدالت محور انجام شده و به نظر می رسد که با توجه به ازدیاد رفتارهای غیر اخلاقی و غیرقانونی در جامعه امروز بتوان با کمک این سبک رهبری گام بزرگی ر جهت بهبود اهداف سازمانی برداشت. در نتیجه، هدف این پژوهش طراحی مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری بود.

## روش شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا مقطعی از نوع کمی بود. جامعه پژوهش مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۱۴۱۹ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۰۲ نفر محاسبه شد که این افراد با روش نمونه گیری طبقه ای مرحله ای با رعایت نسبت حجم مناطق انتخاب شدند. در این روش نمونه گیری ابتدا آمار مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به تفکیک مناطق تهیه و به روش تصادفی ساده تعداد ۶ منطقه به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس نسبت آمار مدیران مدارس مناطق منتخب بدست آمد و به همان نسبت از آنها نمونه گیری انجام شد. برای انجام این پژوهش پس از هماهنگی با مسئولان سازمان آموزش و پرورش شهر تهران و تهیه لیست مدیران مدارس ابتدایی به تفکیک منطقه اقدام به نمونه گیری شد و برای نمونه ها هدف، اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و درباره رعایت نکات اخلاقی از جمله اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و غیره اطمینان خاطر داده شد. در نهایت پرسشنامه در اختیار مدیران قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا با دقت آیتمها را مطالعه کرده و به همه آنها پاسخ دهند که پس از انجام آن و بررسی جا نیفتادن آیتمها از مدیران تقدیر و تشکر شد و داده ها جهت ورود به رایانه آماده گشت.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته رهبری عدالت‌محور با ۶۳ آیتم استفاده شد. آیتم‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای از یک تا پنج نمره‌گذاری و نمره بالاتر به معنای بیشتر داشتن آن ویژگی بود. روایی محتوایی ابزار با نظر ۳۰ نفر از متخصصان حوزه علوم تربیتی تایید شد و روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی اکتشافی بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی آن با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد.

## یافته‌ها

شرکت‌کنندگان پژوهش حاضر ۳۰۲ نفر از مدیران مدارس ابتدایی بودند. نتایج میانگین و انحراف معیار ابعاد و مولفه‌های رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج میانگین و انحراف معیار ابعاد و مولفه‌های رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی

ابعاد	مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
شرایط علی	عوامل سازمانی	۳/۵۸۲	۰/۸۰۵	-۰/۳۰۷	-۰/۴۳۶
	عوامل نگرشی	۳/۲۴۳	۰/۸۱۳	-۰/۰۷۳	۰/۲۷۵
	کل	۳/۴۴۷	۰/۶۹۴	-۰/۱۷۲	۰/۱۴۴
پدیده محوری رهبری عدالت‌محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۳/۴۰۰	۰/۷۱۱	-۰/۱۴۳	-۰/۴۵۵
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۳/۵۱۷	۰/۸۱۶	-۰/۲۷۳	-۰/۴۵۷
	تقویت رفتار اخلاقی	۳/۴۳۳	۰/۶۵۸	-۰/۰۳۶	-۰/۴۹۱
	تصمیم‌گیری	۳/۳۲۹	۰/۷۳۸	-۰/۱۶۵	-۰/۴۱۷
	کل	۳/۳۹۶	۰/۶۶۷	-۰/۰۹۰	-۰/۳۵۷
راهبردها و اقدامات	تحقق پاداش از طریق عملکرد	۳/۸۰۹	۰/۸۱۰	-۰/۷۲۱	۰/۹۳۶
	تحقق اهداف از طریق پاداش	۳/۲۸۹	۰/۷۳۸	-۰/۰۲۹	۰/۱۹۹
	کل	۳/۵۱۲	۰/۶۴۶	-۰/۱۳۳	۰/۵۳۱
شرایط مداخله‌گر	تفاوت‌های مدیران	۳/۰۹۴	۰/۸۳۱	-۱/۰۶۷	۰/۹۸۵
	تفاوت‌های کارکنان	۳/۰۴۲	۰/۶۳۳	-۰/۰۶۳	-۰/۱۷۴
	تغییرات مدیران	۳/۹۵۷	۰/۸۴۴	-۰/۰۶۱	-۰/۰۰۴
	کل	۴/۰۳۵	۰/۵۹۰	-۰/۰۶۴	-۰/۰۳۱
شرایط زمینه‌ای	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	۳/۲۸۸	۰/۶۱۳	-۰/۰۲۸	-۰/۰۹۰
	عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه	۳/۵۷۶	۰/۷۹۸	-۰/۰۳۲	-۰/۰۱۹
	کل	۳/۳۷۰	۰/۵۲۷	-۰/۰۶۲	۰/۲۳۶
پیامدها	پیامدهای مربوط به مدارس	۳/۹۴۰	۰/۸۱۴	-۰/۰۴۶	-۰/۵۲۸
	پیامدهای مربوط به کارکنان	۴/۱۸۵	۰/۷۴۳	-۰/۰۹۷	۰/۵۷۸
	پیامدهای مربوط به مدیران	۴/۱۱۲	۰/۷۹۴	-۰/۰۸۲	۰/۴۱۸
	کل	۴/۰۹۴	۰/۶۲۴	-۰/۰۸۲	۰/۴۷۱

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود فرض نرمال بودن همه ابعاد و مولفه‌ها به دلیل قرار داشتن مقدار کجی و کشیدگی در دامنه +۱ تا -۱ تایید می‌شود. همچنین، نتایج شاخص کفایت نمونه KMO با آماره ۰/۸۵ و آزمون بارتلت با آماره ۱۳۲۷/۴۶ و معناداری ۰/۰۰۱ حاکی از مناسب بودن شرایط برای انجام تحلیل عاملی بودند. به عبارت دیگر، داده‌ها دارای کفایت و همبستگی لازم برای انجام تحلیل عاملی بودند. بنابراین، شرایط استفاده از روش تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود داشت. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، روایی همگرا و پایایی رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، روایی و پایایی رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی

ابعاد	مولفه‌ها	بار عاملی	روایی همگرا (AVE)	پایایی (آلفای کرونباخ)	پایایی (ترکیبی)
شرایط علی	عوامل سازمانی	۰/۸۸۳	۰/۵۹۴	۰/۷۳۷	۰/۸۰۶
	عوامل نگرشی	۰/۷۹۵	۰/۶۳۷	۰/۷۴۰	۰/۷۷۷
	کل	۰/۸۳۹	۰/۴۶۸	۰/۷۹۸	۰/۸۰۷
پدیده محوری رهبری عدالت محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۰/۶۹۱	۰/۴۸۰	۰/۸۱۷	۰/۸۶۵
	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	۰/۷۶۶	۰/۵۸۸	۰/۷۶۶	۰/۸۵۰
	تقویت رفتار اخلاقی	۰/۶۶۴	۰/۴۲۶	۰/۷۲۶	۰/۸۱۴
راهبردها و اقدامات	تصمیم‌گیری	۰/۶۹۱	۰/۴۸۰	۰/۸۹۰	۰/۹۱۰
	کل	۰/۷۰۷	۰/۴۱۰	۰/۹۴۵	۰/۹۵۰
	تحقق پاداش از طریق عملکرد	۰/۸۳۹	۰/۷۲۲	۰/۸۰۷	۰/۸۸۶
شرایط مداخله‌گر	تحقق اهداف از طریق پاداش	۰/۶۶۲	۰/۴۸۵	۰/۷۹۹	۰/۸۹۱
	کل	۰/۷۵۵	۰/۴۱۱	۰/۷۳۹	۰/۸۰۸
	تفاوت‌های مدیران	۰/۸۹۶	۰/۸۰۳	۰/۷۵۴	۰/۸۹۰
شرایط زمینه‌ای	تفاوت‌های کارکنان	۰/۶۷۷	۰/۴۶۸	۰/۷۰۹	۰/۸۱۱
	تغییرات مدیران	۰/۸۰۰	۰/۶۶۰	۰/۷۳۵	۰/۷۹۰
	کل	۰/۷۹۱	۰/۴۱۳	۰/۸۱۰	۰/۸۵۷
عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	۰/۶۱۰	۰/۴۷۲	۰/۷۷۸	۰/۸۴۷
	عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه	۰/۷۸۰	۰/۵۰۱	۰/۷۵۳	۰/۸۳۴
	کل	۰/۶۹۵	۰/۴۸۴	۰/۷۴۶	۰/۸۰۷
پیامدها	پیامدهای مربوط به مدارس	۰/۸۲۹	۰/۶۸۸	۰/۷۵۰	۰/۸۱۵
	پیامدهای مربوط به کارکنان	۰/۸۴۷	۰/۷۱۸	۰/۸۰۳	۰/۸۸۴
	پیامدهای مربوط به مدیران	۰/۸۸۶	۰/۷۸۵	۰/۷۲۶	۰/۸۷۹
کل	۰/۸۵۴	۰/۴۷۹	۰/۸۱۴	۰/۸۶۴	

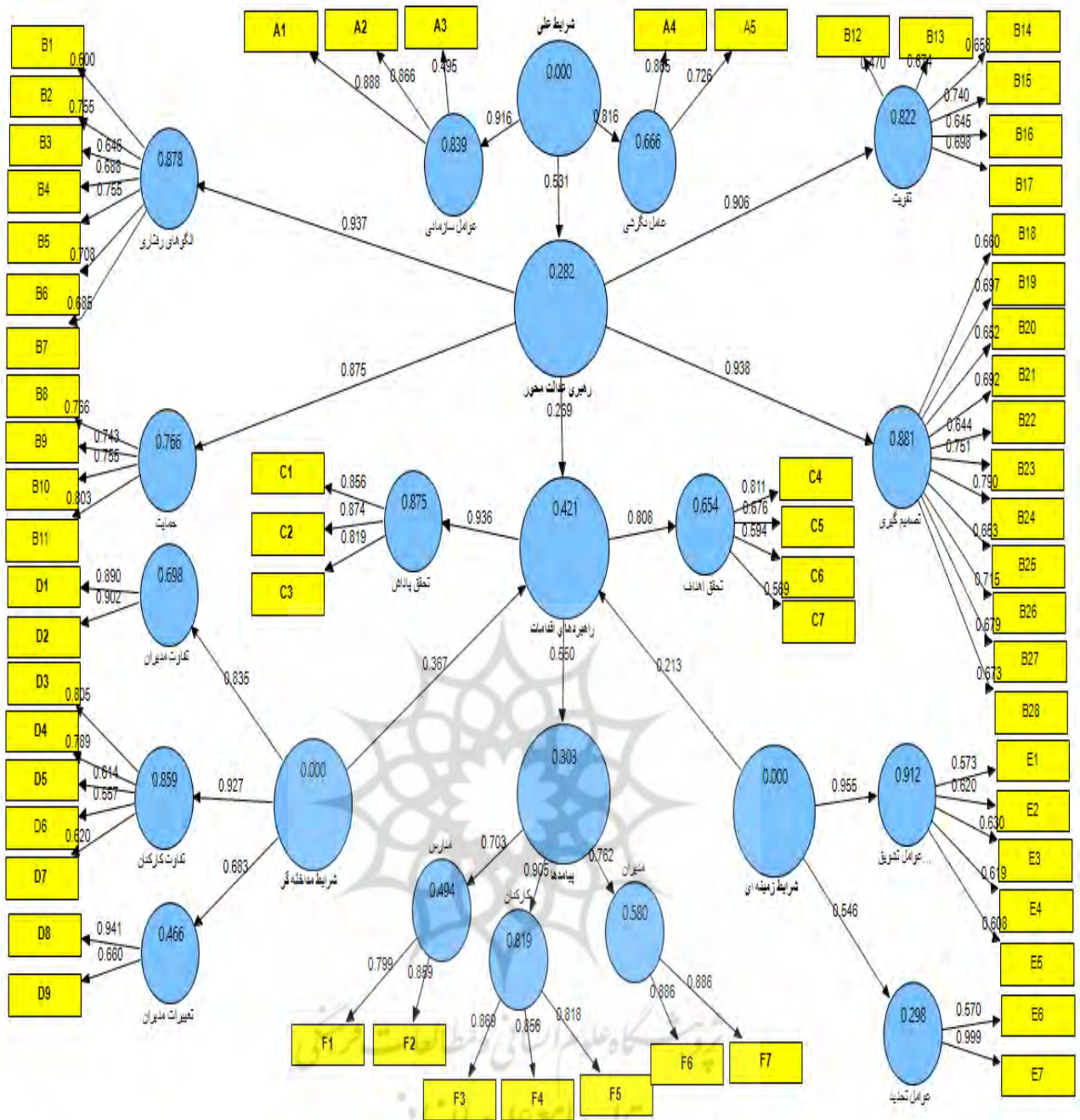
همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود رهبری عدالت‌محور دارای شش بعد شرایط علی (با دو مولفه عوامل سازمانی و عوامل نگرشی)، پدیده محوری رهبری عدالت‌محور (با چهار مولفه الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری)، راهبردها و اقدامات (با دو مولفه پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش)، شرایط مداخله‌گر (با سه مولفه تفاوت‌های مدیران، تفاوت‌های کارکنان و تغییرات مدیران)، شرایط زمینه‌ای (با دو مولفه عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه و عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه) و پیامدها (با سه مولفه پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان و پیامدهای مربوط به مدیران) بود. دیگر نتایج نشان داد که بار عاملی همه ابعاد و مولفه‌ها بالاتر از ۰/۵۰، روایی همگرای آنها با روش میانگین‌واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۴۰ و پایایی آنها با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمدند که همگی در سطح مناسبی قرار داشتند. نتایج شاخص‌های برازندگی مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج شاخص‌های برازندگی مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی

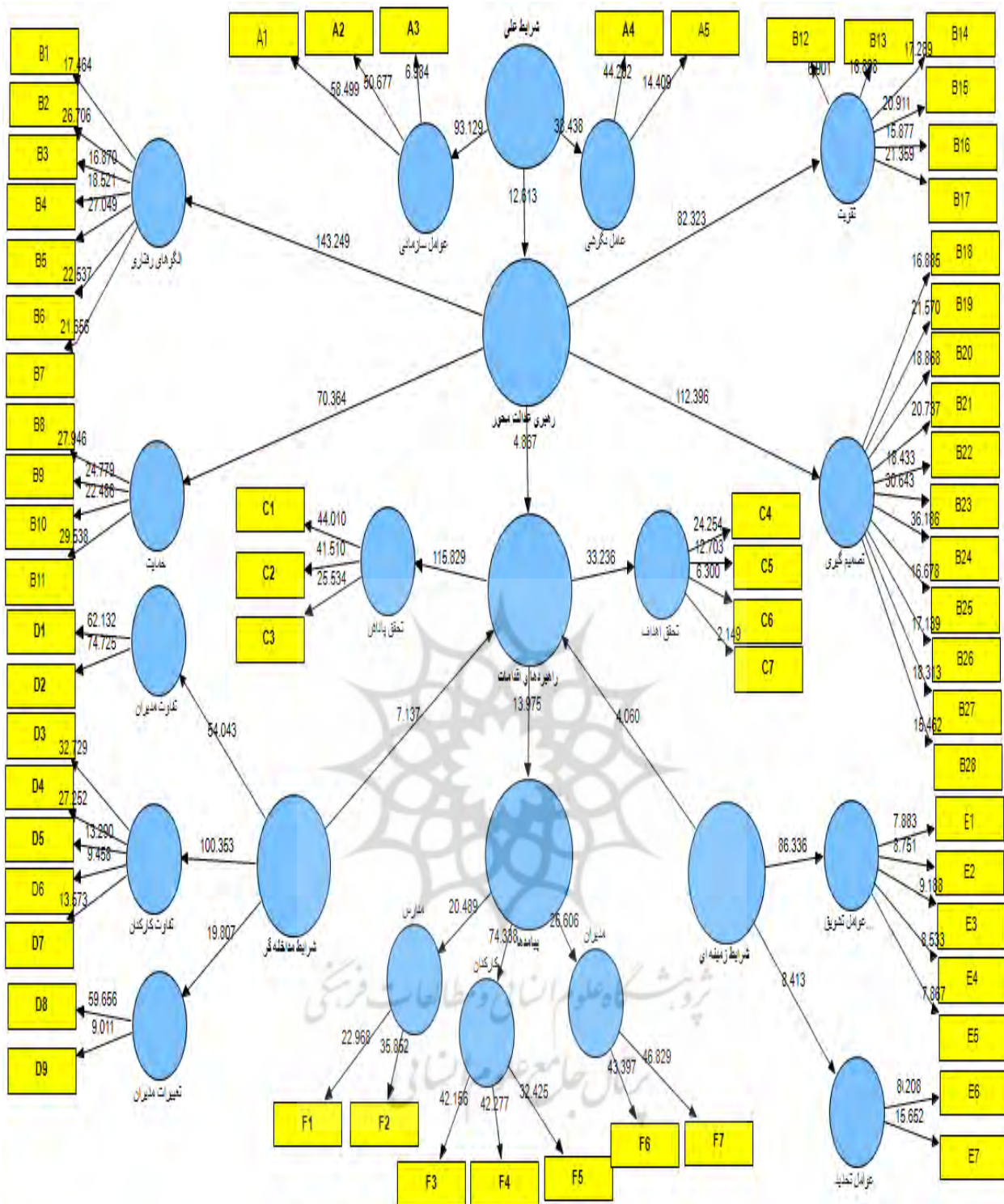
ابعاد	مولفه‌ها	شاخص $R^2$	شاخص $Q^2$
شرایط علی	عوامل سازمانی	۰/۸۳۸	۰/۴۹۸
	عوامل نگرشی	۰/۶۶۵	۰/۴۲۰
کل	کل	۰/۷۱۰	۰/۴۶۸
پدیده محوری رهبری عدالت‌محور	الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی	۰/۸۷۸	۰/۴۲۵

۰/۴۳۶	۰/۷۶۶	حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه	
۰/۳۵۱	۰/۸۲۱	تقویت رفتار اخلاقی	
۰/۴۲۱	۰/۸۸۰	تصمیم‌گیری	
۰/۱۱۳	۰/۲۸۱	کل	
۰/۶۴۳	۰/۸۷۵	تحقق پاداش از طریق عملکرد	راهنمایی و اقدامات
۰/۱۹۴	۰/۶۵۳	تحقق اهداف از طریق پاداش	
۰/۲۷۳	۰/۴۲۱	کل	
۰/۵۵۹	۰/۶۹۷	تفاوت‌های مدیران	شرایط مداخله‌گر
۰/۴۰۰	۰/۸۵۸	تفاوت‌های کارکنان	
۰/۳۸۶	۰/۴۶۶	تغییرات مدیران	
۰/۴۱۳	۰/۸۲۳	کل	
۰/۳۳۸	۰/۹۱۱	عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه	شرایط زمینه‌ای
۰/۴۴۹	۰/۲۹۷	عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه	
۰/۳۸۴	۰/۲۵۵	کل	
۰/۳۴۰	۰/۴۹۴	پیامدهای مربوط به مدارس	پیامدها
۰/۵۸۷	۰/۸۱۹	پیامدهای مربوط به کارکنان	
۰/۳۸۱	۰/۸۵۰	پیامدهای مربوط به مدیران	
۰/۳۲۸	۰/۳۰۲	کل	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود شاخص‌های برازندگی مدل رهبری عدالت‌محور بر اساس دو شاخص  $R^2$  و  $Q^2$  حاکی از برازش مناسب ابعاد و مولفه‌های مدل بودند. چون در شاخص  $R^2$  مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب حاکی از تاثیر ضعیف، متوسط و قوی و در شاخص  $Q^2$  مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب حاکی از پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی می‌باشند. علاوه بر دو شاخص فوق، شاخص GOF با مقدار ۰/۳۸۵ حاکی از برازش مناسب مدل کلی بود. در نتیجه، مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی در حالت معناداری در نمودار ۱ و در حالت ضرایب استاندارد در نمودار ۲ گزارش شده است.



نمودار ۱. مدل رهبری عدالت محور در مدیریت مدارس ابتدایی در حالت معناداری



نمودار ۲. مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی در حالت ضرایب استاندارد

همان‌طور که در نمودار ۱ و ۲ مشاهده می‌شود عوامل سازمانی و عوامل نگرشی بر شرایط علی، تحقق پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش بر راهبردها و اقدامات، تفاوت‌های مدیران، تفاوت‌های کارکنان و تغییرات مدیران بر شرایط مداخله‌گر، عوامل تسهیل‌کننده رفتارهای عادلانه و عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه بر شرایط زمینه‌ای و پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان و پیامدهای مربوط به مدیران بر پیامدها و شرایط علی، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها بر پدیده محوری رهبری عدالت‌محور اثر معنادار داشتند ( $P < 0.05$ ).



## بحث و نتیجه گیری

با توجه به رشد روزافزون رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی به نظر می‌رسد که رهبری عدالت‌محور نقش موثری در کاهش آنها داشته باشد. در نتیجه، هدف این پژوهش طراحی مدل رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس ابتدایی شهر تهران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری بود.

در این پژوهش نتایج نشان داد که رهبری عدالت‌محور دارای شش بعد شرایط علی (با دو مولفه عوامل سازمانی و عوامل نگرشی)، پدیده محوری رهبری عدالت‌محور (با چهار مولفه الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری)، راهبردها و اقدامات (با دو مولفه تحقق پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش)، شرایط مداخله‌گر (با سه مولفه تفاوت‌های مدیران، تفاوت‌های کارکنان و تغییرات مدیران)، شرایط زمینه‌ای (با دو مولفه عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه و عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه) و پیامدها (با سه مولفه پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان و پیامدهای مربوط به مدیران) بود. علاوه بر آن، مدل رهبری عدالت‌محور دارای برازش مناسبی بود و مولفه‌های هر یک از ابعاد بر بعد مربوط به خود و همه ابعاد بر رهبری عدالت‌محور اثر معنادار داشتند. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های Ghaderi و همکاران (۲۰۲۰)، Kiersch & Peters (۲۰۱۷)، Zarei Matin و همکاران (۲۰۱۷)، Amar & Hlupic (۲۰۱۶)، Hazrati & Memarzadeh (۲۰۱۷) و Tehran (۲۰۱۴) و Manteghi & Shaabani Sichani (۲۰۰۹) همسو بود.

درباره پدیده محوری رهبری عدالت‌محور با چهار مولفه الگوهای رفتاری و ویژگی‌های اخلاقی، حمایت از طریق ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری می‌توان گفت که در هنگام اجرای رهبری عدالت‌محور باید تمامی اجزای فرایندی الگو شامل چهار مولفه آن را مد نظر قرار داده و ارتباط تعاملی زمینه، رهبر و پیروان به‌عنوان شاخص‌های اصلی رهبری عدالت‌محور توجه بیشتری شود. رهبری عدالت‌محور نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور موثر در رفتارهای رهبران است و رهبران باید از ویژگی‌های اخلاقی نظیر جهت‌گیری مردمی، انصاف، صداقت در عمل و رفتار، اعتماد، همدلی و دلسوزی، خیرخواهی و قضاوت اخلاقی برخوردار باشند و با کارکنان روابطه دوسویه، دوستانه و صمیمانه داشته باشند.

شرایط علی یکی از ابعاد موثر در مدل رهبری عدالت‌محور با دو مولفه عوامل سازمانی و عوامل نگرشی بود. بنابراین، رهبران باید به کارکنان خود دیدگاهی مناسب و انسان‌دوستانه داشته باشند و همواره شرایط را برای همکاری با کارکنان، محیط کاری مطلب و حفظ و نگهداری کارکنان فراهم آورند. کارکنان دارای توانایی‌های متفاوتی هستند و بدون شک همکاری آنها باعث انجام بهتر کارها می‌شود و حتی برای رهبری بهتر سازمان، رهبران می‌توانند بخشی از اختیارات خود را به سایر کارکنان واگذار نمایند. برای حفظ و نگهداشت کارکنان، رهبران می‌توانند به طور مستمر جلساتی را برگزار تا کارکنان در محیطی امن پرسش‌های خود را مطرح سازند و رهبران به طور صادقانه و بدون هیچ حاشیه‌ای به آنها پاسخ دهند.

یکی از ابعاد موثر بر مدل رهبری عدالت‌محور، شرایط زمینه‌ای با دو مولفه عوامل تشویق‌کننده رفتارهای عادلانه و عوامل تهدیدکننده رفتارهای عادلانه بود. برای داشتن رفتارهای عادلانه زمینه را برای تشویق آنها فراهم و از وقوع زمینه یا شرایط برای تهدید آنها جلوگیری کرد که برای این منظور تدابیری برای شفافیت در پرداخت‌ها و رفع هرگونه شبهات ضروری است. به همین خاطر آشنایی با قوانین کار و نظام پرداخت حقوق و دستمزد و آیین‌نامه مرتبط با آن برای کارکنان مناسب است. چون که یکی از دغدغه‌های اصلی همه کارکنان حقوق و پاداش دریافتی است. بدون شک مهم‌ترین راه‌های تشویق رفتارهای عادلانه و جلوگیری از تهدید آنها استفاده از پاداش‌های مادی و غیرمادی و روشن‌سازی اهداف سازمانی است. پس، در ارائه پاداش‌ها باید به شایستگی و لیاقت افراد توجه شود و در ارائه آنها به هیچ وجه روابط به‌عنوان ملاک در نظر گرفته نشوند. روشن نبود اهداف سازمانی و ابهام در آنها می‌تواند زمینه را برای فساد و کاهش رفتارهای عادلانه فراهم آورد. در نتیجه، داشتن سازمان با داشتن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت روشن و واضح می‌تواند گام موثری در جهت رفتارهای عادلانه بردارد.

شرایط مداخله‌گر یکی دیگر از ابعاد موثر در مدل رهبری عدالت‌محور با سه مولفه تفاوت‌های مدیران، تفاوت‌های کارکنان و تغییرات مدیران بود. بدون شک مدیران و کارکنان مدارس با هم تفاوت‌هایی دارند، اما با توجه به همین تفاوت‌ها همه آنها

باید محترم شمرده و تکریم شوند. مدیران و کارکنان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، سنی، جنسیتی و فرهنگی با هم متفاوت هستند و این موارد می‌تواند بر همکاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در سازمان تاثیر بگذارد. همچنین، با توجه به تغییرات مدیران و تفاوت‌های آنان نیاز است تا برای آنان کارگاه‌های آموزشی مناسبی برگزار شود.

یکی از ابعاد موثر در مدل رهبری عدالت‌محور، راهبردها و اقدامات با دو مولفه تحقق پاداش از طریق عملکرد و تحقق اهداف از طریق پاداش بود. سازوکارهای لازم برای بنیان نهادن سیستم پاداش و کاربرد آن در سازمان‌ها ضروری است و بر عملکرد و اثربخشی سازمان اثر زیادی دارد. فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه حل‌ها جدید از راه پاداش به افکار می‌تواند به عنوان راهکاری مناسب تلقی شود. زیرا اگر رهبران در ازای دستیابی به اهداف تعیین شده کارکنان را تشویق نمایند، آنها ادراک بهتری از عدالت خواهند داشت. طبق راهبردها و اقدامات، رهبران باید ظرفیت خود را برای یادگیری و سازگاری با شرایط تغییر دهند و در راستای آن فرهنگ یادگیری را محقق سازند که در این زمینه توجه به نیازهای کارکنان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای سطح آنها ضروری است و ارائه بازخوردهای مناسب از سوی رهبران می‌تواند نقش موثری در تحقق آن فراهم سازد.

پیامدها یکی دیگر از ابعاد موثر در مدل رهبری عدالت‌محور با سه مولفه پیامدهای مربوط به مدارس، پیامدهای مربوط به کارکنان و پیامدهای مربوط به مدیران بود. بنابراین، ایجاد یک پل ارتباطی مستقیم بین رهبران و کارکنان بدون گذشتن از فیلترهای سلسله‌مراتبی نظیر صندوق ارتباطات یا ارتباط با واسطه معاونان می‌تواند منجر به افزایش نظارت و بهبود اجرای قوانین شود. با توجه به پیامدها اگر رهبران در جهت کسب مزیت رقابتی به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان بپردازند باعث افزایش نوآوری و توانمندی خود و کارکنان و سازمان خود می‌شوند.

مهم‌ترین دانش‌افزایی نظری پژوهش حاضر توجه به بحث رهبری عدالت‌محور و طراحی مدلی برای آن در مدیریت مدارس ابتدایی است. موضوعی که نه تنها در ایران، بلکه در دنیا نیز انجام نشده و مدل این مطالعه جزء اولین مدل‌های رهبری عدالت‌محور در مدیریت مدارس می‌باشد. با توجه به یافته‌ها، برنامه‌ریزی برای استفاده از مدل رهبری عدالت‌محور جهت بهبود مدیریت مدارس ضروری است. در نتیجه، مسئولان و برنامه‌ریزان می‌توانند از مدل رهبری عدالت‌محور جهت بهبود عملکرد مدیران استفاده نمایند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر توصیه می‌شوند.

در انتصاب مدیران مدارس علاوه بر پیش شرط‌های پایه‌ای از آزمون‌های روانی استفاده و ویژگی‌هایی چون عدالت‌محور، رفتار اخلاقی، قضاوت اخلاقی و غیره لحاظ گردد. رهبران پس از جذب نیرو اقدام به پاکسازی افکار اشتباه و غلط آنها کنند. یعنی با توضیحات مناسب توانایی آنها را در انجام کارها بهبود بخشند و نقش موثر آنها در سازمان را گوشزد نمایند تا بتوانند تصورات اشتباه و نادرست کارکنان نسبت به کار خود را از بین ببرند. برای بهبود رهبری عدالت‌محور می‌توان روابط و شبکه‌های رسمی بین کارکنان و رهبران را به روابط و شبکه‌های غیررسمی و دوستانه تبدیل کرد تا کارکنان بتوانند بدون فیلترهای سلسله‌مراتبی با رهبران تعامل داشته باشند. برگزاری جلسات دوره‌ای و مستمر بین رهبران و کارکنان جهت گردش اطلاعات و تسهیم دانش و رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک ضمن مشارکت می‌تواند به تحقق رهبری عدالت‌محور کمک شایانی کند.

ارائه پاداش‌های منصفانه و عادلانه و شفاف‌سازی نحوه دستیابی به پاداش‌ها و علاوه بر آن شفاف‌سازی و روشن‌سازی اهداف و ارزش‌های سازمانی و همچنین شفافیت در همه پرداخت‌ها و رفع شبهات ضروری به نظر می‌رسد. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی متنوع و جذاب برای رهبران و کارکنان در راستای رهبری عدالت‌محور و انتصاب رهبران بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های می‌تواند در تحقق رهبری عدالت‌محور موثر واقع شود.

## References

- Ahmad S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2): 223-234.
- Amar AD, Hlupic V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2): 239-260.
- Beyarcelik E B, Findikli M A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235: 403-411.
- Bouazzaoui M, Wu H, Roehrich JK, et all. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128-137.
- Cui Y, Jiao H. (2019). Organizational justice and management trustworthiness during organizational change: Interactions of benevolence, integrity, and managerial approaches. *Information Processing & Management*, 56(4): 1526-1542.
- Feng T, Wang D, Lawton A, Luo BN. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100: 111-121.
- Ghaderi E, Memarzadeh Gh, Alipour H, Mirsepassi N. (2020). Identification and prioritization of the indicators of justice-oriented training and improvement system. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(3): 167-192. (In Persian)
- Grover SL, Coppins A. (2012). The intersection of justice and leadership: Testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal*, 30(6): 490-498.
- Hasanpour E, Imani M N, Oladian M. (2020). Presenting a leadership model of performance in the ministry of education. *Jundishapur Education Development Journal*, 11(Special Issue): 184-199.
- Hazrati M, Memarzadeh Tehran Gh. (2014). Designing the model of ethical leadership, compatible to the governmental organizations of Iran. *Journal of Development Evolution Management*, 18: 63-70.
- Kiersch C, Peters J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *The Journal of Leadership Education*, 16(1): 148-168.
- Kim S J, Chung E K. (2019). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, 68: 27-32.
- Le H, Pan L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 21-44.
- Manteghi M, Shaabani Sichani M. (2009). Justice-oriented development and the Iranian-Islamic paradigm. *Interdisciplinary Quranic Studies*, 2(1): 17-32.
- Su X, Lin Y, Chen C, Lowe A. (2019). Are educational managers credible or overconfident? Evidence from share repurchases in Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 56: 93-112.
- Walumbwa F O, Hartnell C A, Misati E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72: 14-23.
- Zarei Matin H, Yazdani H, Ataei B. (2017). Developing a model for justice leadership in the oil industry using the Grounded theory (Case study: Iranian Oil Pipeline and Telecommunication Company). *Human Resource Management in Oil Industry*, 9(33): 35-64.

## Designing of Justice-Oriented Leadership Model in the Management of Primary Schools of Tehran City with a Structural Equation Modeling Approach

Narges Shariatmadari<sup>1</sup>  
Aladdin Etemad Ahari<sup>2\*</sup>  
Asghar Sharifi<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The aim of this research was designing of justice-oriented leadership model in the management of primary schools of Tehran city with a structural equation modeling approach.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and In terms of implementation method was cross-sectional from type of quantitative. The research population was the primary school managers of Tehran city in the 2019-20 academic years with number of 1419 people, which the sample size based on the Cochran's formula was calculated 302 people who were selected by step stratified sampling method with respect to the volume ratio of areas. To collect data were used from researcher-made questionnaire of justice-oriented leadership with 63-item, which the content validity was confirmed by experts opinion and the construct validity was confirmed by exploratory factor analysis and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha and combined methods. Data were analyzed by exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS and PLS software.

**Findings:** The results of exploratory factor analysis showed that justice-oriented leadership has six dimensions of causal conditions (with two components of organizational factors and attitudinal factors), central phenomenon of justice-oriented leadership (with four components of behavioral patterns and moral characteristics, support through two-way communication, strengthening moral behavior and decision making), strategies and actions (with two components of achievement of reward through performance and achievement of goals through reward), intervening conditions (with three components of managers differences, staff differences and managers changes), underlying conditions (with two components of factors encouraging fair behavior and factors threatening fair behavior) and consequences (with three components of school-related outcomes, staff-related outcomes and managers-related outcomes). Also, the results of structural equation modeling showed that the justice-oriented leadership model had a good fit and the components of each dimensions on their respective dimensions and all dimensions on justice-oriented leadership had a significant effect ( $P < 0.05$ ).

**Conclusion:** According to the findings, planning is essential to use the justice-oriented leadership model to improve school management. As a result, officials and planners can use the justice-oriented leadership model to improve the performance of managers and hold in-service courses for them in the form of workshops.

**Keywords:** Justice-oriented leadership, Management, Managers, Primary schools

1. PhD Student, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. nargesshariatmadari@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author) ala.Etemad@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. drasharifi@gmail.com