

دانشگاه فرهنگیان

دوفصلنامه علمی - پژوهشی

مطالعات آموزشی و آموزشگاهی

سال چهارم، شماره سیزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۴

تاریخ چاپ: بهار ۱۳۹۷

## بررسی تأثیر رهبری مورد اعتماد مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با متغیر میانجی عدالت سازمانی

محسن علی نژاد<sup>۱</sup>

حسین عباسیان<sup>۲</sup>

محمد رضا بهرنگی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۲۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی برازش مدل ارائه شده در زمینه رهبری مورد اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری متغیر عدالت سازمانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمام معلمان مدارس دبیرستان پسرانه آموزش و پرورش منطقه دو شهر قم تشکیل داده اند. از جامعه آماری یاد شده، ۳۰۰ نفر بر اساس نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه رهبری مورد اعتماد (آولیو و همکاران، ۲۰۰۷)، پرسشنامه عدالت سازمانی نیهف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، از مدل معادلات ساختاری، شاخص های برازش و ضرایب مسیر استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد و عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛ همچنین رهبری مورد اعتماد به صورت غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد؛ در نتیجه، مدل مفهومی ارائه شده از برازش آماری مناسبی برخوردار است؛ بدین معنا که مدل تبیین تعهد سازمانی بر اساس رهبری مورد اعتماد و عدالت سازمانی، با داده های تجربی برازش دارد.

**کلیدواژه ها:** رهبری مورد اعتماد، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، معلمان.

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران

۲. استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.

۳. استاد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران

## ۱-مقدمه

منابع انسانی یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی و مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش-محور به حساب می‌آیند (بل کورت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). از آنجا که تعهد افراد به سازمان، به نتایج مهمی مانند کاهش جابه‌جایی، افزایش انگیزه و رفتار شهروند سازمانی و حمایت اجتماعی منجر می‌شود، سازمان‌ها به دنبال نیروی کار متعهد هستند (وون و بنک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

آلن و مایر با انتشار بیش از ۱۵ تحقیق درباره تعهد سازمانی از سال ۱۹۸۴ در این زمینه بیشترین سهم را داشته‌اند. آنها تعهد سازمانی را نگرش و حالتی روانی می‌دانند که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام برای ادامه اشتغال در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان است. نیاز، یعنی فرد به سبب سرمایه-گذاری‌هایی که در سازمان کرده، ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام، عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (به نقل از کلین و همکاران، ۲۰۱۲). آلن و مایر مدلی سه بعدی را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در تعاریف تعهد سازمانی وجود داشت، طراحی کردند (مایر و هرسکویچ، ۲۰۰۱). آنها سه بعد از تعهد سازمانی را ارائه داده‌اند که عبارتند از:

۱- تعهد عاطفی: به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است.

۲- تعهد مستمر: در بردارنده تمایل فرد به ماندن در سازمان است و منعکس‌کننده هزینه‌های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن است.

۳- تعهد هنجاری: شامل الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان می‌شود. این بعد از تعهد موجب می‌شود که کارکنان به علت احساس وفاداری یا وظیفه در سازمان باقی بمانند و آنها احساس کنند کارشان انجام‌دادن کار صحیح است (آلن و مایر، ۱۹۹۱). کلین و پارک نیز تعهد را پیوندی روان‌شناختی تعریف کرده‌اند که فرد بر اساس اهدافش آن را شکل می‌دهد. آنها تعهد سازمانی را به صورت فرایندی در نظر گرفته و برای آن مدلی ارائه داده‌اند. در مدل فرایندی آنها چهار حالت اولیه که بلافاصله تعهد را تعیین می‌کنند، همراه با مجموعه جداگانه از پیشایندها که براساس سطوح-شان تنظیم شده و در افزایش تعهد موثرند، نشان داده می‌شود. همچنین دو پیامد فوری تعهد (یعنی انگیزش و استمرار) که به صورت عملکردی در نتیجه پایانی تأثیر دارد، نیز نشان داده می‌شود (کلین و پارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

عوامل بسیاری در تعهد سازمانی تأثیرگذارند؛ یکی از عواملی که همانندسازی افراد با سازمان را پرورش می‌دهد و سبب افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود، رهبری است (لروی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) که تاکنون تعاریف بسیاری برای آن ارائه شده است؛ زیرا راه‌های زیادی برای تمام‌کردن جمله رهبری عبارت است از... وجود دارد. استاگدیل در حقیقت تعریف اصلی را از رهبری به دست داده و گفته است: تعداد تعاریف مختلف از رهبری به تعداد افرادی است

<sup>۱</sup>- Belcourt

<sup>۲</sup>-Kwon & Banks

<sup>۳</sup>- Klein & Park

<sup>۴</sup>-Leroy

که آن را تعریف کرده‌اند (افجه، ۱۳۸۰)؛ اما به طور کلی، رهبری فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های فرد و گروه در اقدام به سوی تحقق هدف در موقعیتی معین است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۳).

در زمینه رهبری نظریه‌های بسیاری به وسیله مکاتب مختلف مطرح شده است (قاسمی، ۱۳۸۸؛ آتکینسون و پیلگرین، ۲۰۱۱؛ تیلسترا، ۲۰۱۰)؛ اما با وجود توجه روزافزون به رهبری اثربخش، در هیچ‌کدام از سبک‌های رهبری به شکل مطلوب از آن استفاده نشده است. از این رو محققان نیز رفتارهای صحیح و بی‌عیب و نقص را مورد توجه قرار داده‌اند که می‌تواند اثربخشی رهبران را توسعه بخشد (آولیو و گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). توجه به این امر کم‌کم سبب شکل‌گیری نظریه جدیدی با نام رهبری مورد اعتماد از سوی آولیو و گاردنر شد. بنا به نظر آولیو (۲۰۰۴)، رهبری مورد اعتماد، ریشه و چارچوب اصلی شکل‌های مختلف رهبری است. در واقع، رهبری مورد اعتماد مجموعه‌ای از رهبری کاریزماتیک، رهبری تحول‌آفرین، رهبری بصیر، رهبری اخلاقی، رهبری تعاملی، رهبری مستقیم و رهبری مشارکتی است و این نوع رهبری در بردارنده حد والایی از اخلاقیات، احترام و گرایش‌ها و تمایلات مثبت در رهبر است و رهبر مورد اعتماد شخصی است که معتمد، امیدوار، خوش‌بین و از نظر ادراکی (شناختی) منعطف تعریف می‌شود.

نظریه رهبری مورد اعتماد برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی مؤسسه نظر سنجی و افکار سنجی گالوپ<sup>۲</sup> از دانشگاه نبراسکا - لینکولن مطرح شد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری مورد اعتماد کلی و جامع‌تر است. تئوری رهبری مورد اعتماد، بر خودکنترلی (خودنظمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان‌شناسی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. رهبری مورد اعتماد الزاماً تحول‌آفرین نیست؛ برای مثال، به دنبال تبدیل پیروان به رهبر نیست. رهبری مورد اعتماد در بیشتر موارد منظور خود را با عمل، نه با حرف و در قالب اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات به دیگران منتقل می‌کند؛ از این رو می‌توان گفت نتیجه تلاش‌های اندیشمندان غربی و شرقی تا به امروز، به تئوری رهبری مورد اعتماد انجامیده است. این تئوری همه تلاش خود را به کار گرفته تا نواقص نظریه‌های دوره‌های پیشین را برطرف سازد. بنابراین، تئوری رهبری را می‌توان جامع‌ترین و کامل‌ترین نظریه‌ای دانست که مطرح شده است (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۷).

رهبران مورد اعتماد افرادی هستند که به خودشناسی رسیده‌اند و از چگونگی افکار و رفتار خود، آگاهی دارند. آنها از بینش ارزشی-اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانایی‌های دیگران و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، شناخت دارند. رهبران مورد اعتماد، مطمئن، امیدوار، خوش‌بین و منعطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱).

مفهوم رهبری مورد اعتماد از پژوهش روان‌شناختی اجتماعی در زمینه اصالت ناشی می‌شود. از دیدگاه هستی‌شناسی، اصالت بدون هیچ مانعی عملیات خود واقعی شخص یا هسته اصلی فعالیت‌های روزانه فرد را انعکاس می‌دهد (گلدمن و کرنیس ۲۰۰۲). مریام وبستر (۲۰۱۱) اصالت داشتن را این طور بیان می‌کند: ۱- مقبولیت پذیرش در بین

<sup>۱</sup>. Hersey & Blanchard

<sup>۲</sup>- Avolio & Gardner

<sup>۳</sup>. Galup

- دیگران به صورتی که بر اساس واقعیت باشد؛ ۲- بر اساس اصلی است تا بتواند ویژگی‌های ذاتی را بروز دهد؛ ۳- مسیر مشخصی را همچون یک اصل اساسی تعیین کند؛ ۴- تقلیدی و ساختگی نبوده است، بلکه خود واقعی شخص باشد و ۵- درستی و تطابق واقعی بودن روان و شخصیت نسبت به وجود (به نقل از استوارت وری، ۲۰۱۲).
- والومبوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) چهار عنصر را برای توصیف رهبری مورد اعتماد شناسایی و اعتبار بخشیدند:
- ۱- خودآگاهی<sup>۲</sup>: به نشان دادن رفتارهایی که مشخص می‌کند رهبران از نیازها، ترجیحات، انگیزش‌ها و خواسته‌های شخصی آگاه هستند، اشاره دارد.
- ۲- پردازش متوازن<sup>۳</sup>: به رفتار رهبرانی اشاره دارد که تلاش می‌کنند داده‌های مربوط را قبل از اینکه تصمیم بگیرند، تحلیل کنند.
- ۳- شفافیت رابطه‌ای<sup>۴</sup>: به مورد اعتماد بودن رهبران، احساسات واقعی آنها و تفکرات‌شان دربارهٔ زیردستان اشاره دارد.
- ۴- جنبه اخلاقی درونی شده<sup>۵</sup>: به خودتنظیمی رهبر اشاره دارد که از طریق استانداردها و ارزش‌های اخلاقی درونی، نتایج رفتارها و تصمیمات مرتبط با این ارزش‌های درونی شده، هدایت می‌شود.
- علاوه بر رهبری، مطالعات نشان داده است تعهد سازمانی متأثر از متغیری با نام عدالت سازمانی است (کراو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش‌هایی که دربارهٔ عدالت سازمانی انجام شده است، مکانیزم‌های روانی در زمینه چگونگی قضاوت مردم دربارهٔ انصاف و چگونگی ادراک‌شان از این مفاهیم را بررسی کرده‌اند. وقتی کارکنان احساس کنند با آنها منصفانه رفتار می‌شود، آنها تمایل دارند تا عملکرد شغلی بالا، نگرش کاری بهتر و سطوح پایین‌تری از استرس را از خود نشان دهند (کراپانزا و مولینا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).
- بسیاری از افراد معتقدند عدالت سازمانی را باید مدیران و مسئولان سازمان ایجاد کنند؛ بدین معنی که با توزیع مناسب و مقتضی منابع، امکانات و پاداش به کارکنان (عدالت توزیعی) با بهره‌گیری از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، ابزارها و مسیرهای مناسب تخصیص این منابع (عدالت رویه‌ای) با ایجاد روابط درخور افراد و کارکنان، صداقت، روراستی، وفاداری، وفای به عهد و اعتمادسازی (عدالت تعاملی) را در سازمان‌شان بهبود بخشند تا عدالت ادراک‌شده در کارکنان برای بهبود و ارتقای عملکرد، اثربخشی و بهره‌وری کل سازمان رهنمون شود (فیلیپ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). عدالت سازمانی در سه بعد به شرح زیر است:
- عدالت توزیعی: این بعد از عدالت به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره می‌کند؛ مانند پرداخت نقدی یا پاداش‌ها و ترفیع یافتن در سازمان (گلنس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>۱</sup>- Walumbwa

<sup>۲</sup>- Self-awareness

<sup>۳</sup>- Balanced processing

<sup>۴</sup>- Relational transparency

<sup>۵</sup>- Internalized moral perspective

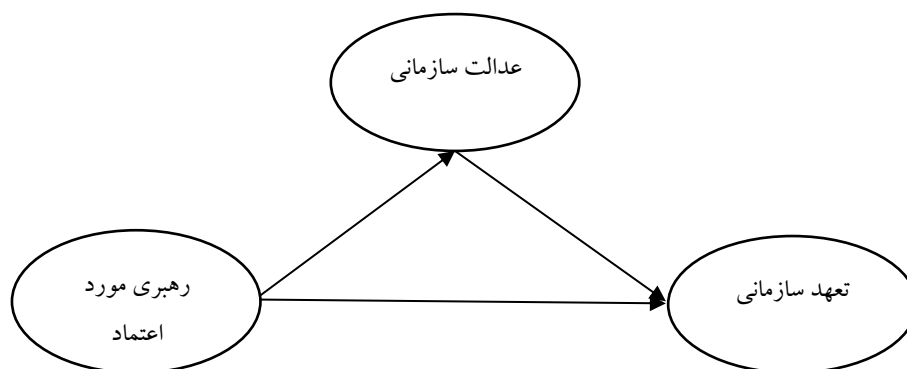
<sup>۶</sup>- Crow

<sup>۷</sup>- Cropanzana & Molina

<sup>۸</sup>- Philip

<sup>۹</sup>- Gelens

عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای از انصاف ادراک‌شده از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نشئت می‌گیرد که تخصیص منابع و سایر تصمیمات مدیریتی را تعیین می‌کنند (الامین و الوماین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). عدالت تعاملی: این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری در برابر مدیریت (سرپرست) است (چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱). به طور خلاصه عدالت تعاملی به ادراک انصاف در رفتار بین فردی اشاره دارد (کاریکر و ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به مجموع مطالب ذکر شده و وجود پیشینه درباره همبستگی متغیرها (رهبری مورد اعتماد، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی) پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که «آیا رهبری اصیل با متغیر میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی افراد تأثیر دارد؟» و اینکه مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش از برآزش آماری برخوردار است یا خیر؟ هدف پژوهش حاضر «بررسی تأثیر رهبری مورد اعتماد با متغیر میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی افراد است».



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

## ۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی و همبستگی از نوع الگویابی علی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام معلمان مدارس دبیرستان پسرانه آموزش و پرورش منطقه دو شهر قم است. این تعداد شامل ۱۵۲۰ نفر بوده است. از جامعه آماری یادشده ۳۰۰ نفر بر اساس نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده است؛ بدین صورت که ابتدا از بین مناطق شهر قم، منطقه دو و پس از آن از میان مدارس این منطقه، ۱۴ دبیرستان به صورت تصادفی انتخاب شد و سپس تمام معلمان آن مدارس ارزیابی شدند؛ در نهایت پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع‌شده بین معلمان و کنارگذاشتن پرسشنامه‌های ناقص، ۳۰۰ نفر وارد تحلیل نهایی شدند. در جمع‌آوری اطلاعات، برای سنجش رهبری

<sup>۱</sup> - Elamin & Alomaim

<sup>۲</sup> - Karriker & Williams

مورد اعتماد از پرسشنامه اولیو و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است. میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳)، روایی همگرایی پرسشنامه را ۰/۸۲ و پایایی آن را ۰/۸۶ گزارش کرده‌اند.

برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) استفاده شد که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۸) تأیید شده است؛ همچنین روایی همگرایی گزارش شده برای هر کدام از مؤلفه‌های تعهد سازمانی بدین شرح است: تعهد عاطفی برابر با ۰/۸۷، تعهد مستمر برابر با ۰/۷۵ و برای مؤلفه تعهد هنجاری برابر با ۰/۷۹ بوده است (آلن و مایر، ۱۹۹۷) و برای سنجش متغیر سوم از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد که شکرکن و نعامی اعتبار و پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی را ۰/۸۵ گزارش کرده‌اند؛ روایی محتوایی ابزار در تمام پژوهش‌ها را استادان و متخصصان امر تأیید کرده‌اند. در نهایت داده‌های تحقیق، در دو سطح توصیفی که در آن از نمودارها، جدول‌های توزیع فراوانی، درصد‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و آماره‌های توصیفی برای بررسی متغیرهای پژوهش در نمونه استفاده شد و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آماری از شاخص‌های برازش و ضرایب مسیر برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

### ۳- یافته‌ها

از نظر خصوصیات جمعیت‌شناختی و نوع استخدام ۸۶/۷ درصد رسمی، ۱۰/۸ درصد پیمانی، ۳/۳ درصد قراردادی بوده‌اند. ۳/۴ درصد افراد در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۳ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۶/۳ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۶/۳ درصد بالای ۵۰ سال بوده‌اند. ۳ درصد افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۵/۷ درصد فوق دیپلم، ۶۱/۷ درصد کارشناسی و ۲۹/۷ درصد کارشناسی ارشد بوده‌اند.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های تحقیق

شاخص آماری	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
خودآگاهی	۳۰۰	۲/۶۹	۳/۵۵
پردازش متوازن	۳۰۰	۲/۰۲	۲/۷۷
جنبه اخلاقی درونی شده	۳۰۰	۲/۵۹	۳/۸۵
شفافیت رابطه‌ای	۳۰۰	۳/۱۳	۴/۵۱
عدالت توزیعی	۳۰۰	۲/۴۱	۳/۸۵
عدالت رویه‌ای	۳۰۰	۲/۹۶	۷/۰۱
عدالت تعاملی	۳۰۰	۴/۴۱	۸/۰۳
تعهد عاطفی	۳۰۰	۳/۵۴	۲/۹۱

۳/۱۳	۳/۰۶	۳۰۰	تعهد مستمر
۴/۰۷	۳/۵۵	۳۰۰	تعهد هنجاری

همان‌گونه که نتایج جدول نشان می‌دهد در میان ابعاد رهبری مورد اعتماد بیشترین میانگین مربوط به شفافیت رابطه‌ای است و در عدالت سازمانی بیشترین میانگین مربوط به عدالت تعاملی است؛ همچنین در تعهد سازمانی بیشترین میانگین مربوط به تعهد هنجاری است. نظر به اینکه اساس مدل سازی معادلات ساختاری بر مبنای ماتریس واریانس-کوواریانس یا همبستگی بین متغیرهاست، بنابراین در جدول ۲ ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

تعهد سازمانی	عدالت سازمانی	رهبری مورد اعتماد	
		۱	رهبری مورد اعتماد
	۱	۰/۵۰*	عدالت سازمانی
۱	۰/۵۳*	۰/۳۷*	تعهد سازمانی

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد رابطه بین رهبری مورد اعتماد با عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادارند ( $p < 0,05$ ).

برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش مبنی بر اینکه «آیا مدل تبیین تعهد سازمانی بر اساس رهبری مورد اعتماد و عدالت سازمانی با داده‌های تجربی برازش دارد؟» از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس استفاده شده است.

رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول ۲- ضرایب و معناداری اثرات مستقیم رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی

Sig	آماره معناداری	$\beta$ استاندارد شده	ضریب استاندارد نشده	نوع اثر	متغیر پیش بین	متغیر ملاک
۰/۰۰۱	۴/۲۵	۰/۴۹	۰/۲۸	مستقیم	رهبری مورد اعتماد	تعهد سازمانی

آنچه از نتایج جدول بالا برمی آید این است که رهبری مورد اعتماد با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت معنادار دارد. رابطه رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی معلمان به صورت مستقیم برابر ( $t = 4/25$  و  $\beta = 0/49$ ) است؛ بنابراین وجود تأثیر مستقیم رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده است.

### عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول ۳- ضرایب و معناداری اثرات مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	نوع اثر	ضریب استاندارد نشده	$\beta$ استاندارد شده	آماره معناداری	Sig
تعهد سازمانی	عدالت سازمانی	مستقیم	۰/۴۲	۰/۷۴	۳/۳۲	۰/۰۰۱

آنچه از نتایج جدول ۳ برمی آید این است که عدالت سازمانی با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت معنادار دارد. رابطه عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان به صورت مستقیم برابر ( $t = 3/32$  و  $\beta = 0/74$ ) است؛ بنابراین فرضیه مطرح شده درباره وجود تأثیر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان بوده است.

رهبری مورد اعتماد به صورت غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد.

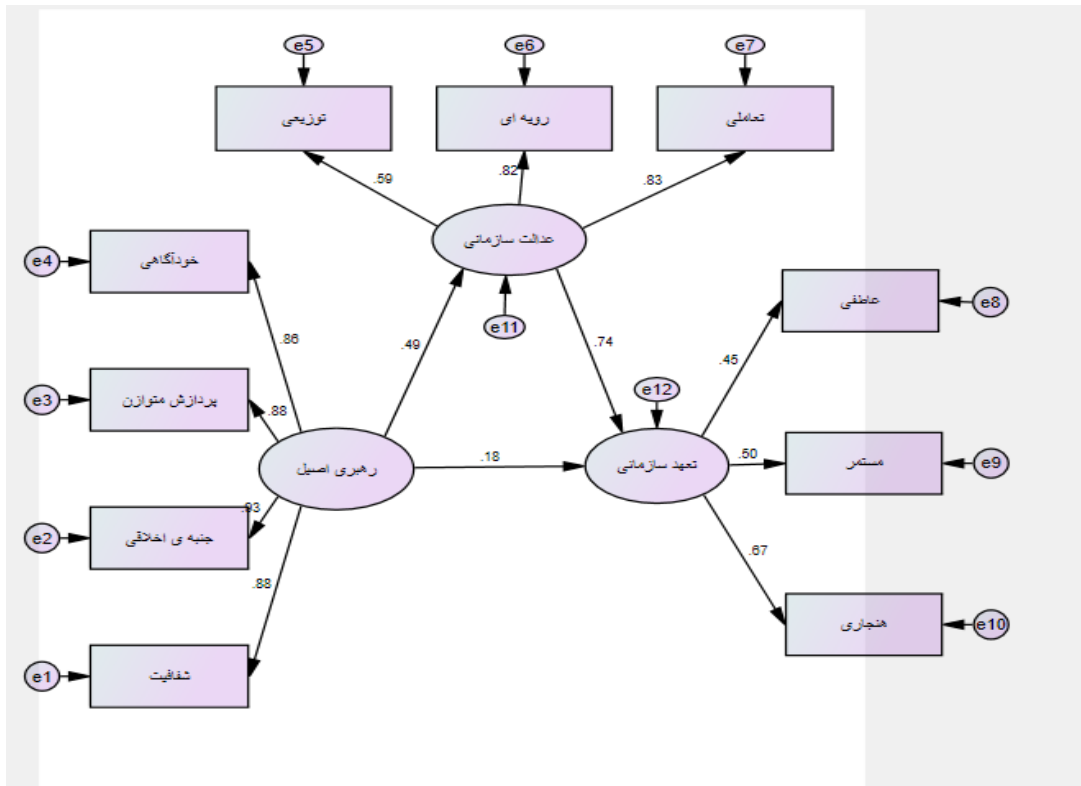
جدول ۴- ضرایب و معناداری اثرات مستقیم رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	نوع اثر	ضریب استاندارد نشده	$\beta$ استاندارد شده	آماره معناداری	Sig
تعهد سازمانی	رهبری مورد اعتماد	غیرمستقیم (نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی)	۰/۱۲	۰/۳۵	۲/۱۱	۰/۰۳

آنچه از نتایج جدول ۴ برمی آید این است که رهبری مورد اعتماد به صورت غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار داشته است و رابطه رهبری مورد اعتماد با تعهد سازمانی معلمان به صورت غیرمستقیم برابر ( $t = 2/11$  و  $\beta = 0/35$ ) است. ارتباط وجود تأثیر غیرمستقیم رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده است.



بررسی مدل اولیه پژوهش



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب استانداردشده

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های برازش		نام شاخص
حد مجاز	مقدار	
کمتر از ۳	۲/۲۱	$\frac{\chi^2}{df}$
کمتر از ۰/۱	۰/۰۹	RMSEA <sup>۱</sup> (ریشه میانگین خطای برآورد)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	CFI <sup>۲</sup> (برازندگی تعدیل یافته)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱	NFI <sup>۳</sup> (برازندگی نرم شده)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳	GFI <sup>۴</sup> (نیکویی برازش)

<sup>۱</sup> Root Mean Square Error Approximation

<sup>۲</sup> Comparative Fit Index

<sup>۳</sup> Normed Fit Index

<sup>۴</sup> Goodness of Fit Index

به طور کلی، در کار با برنامه اموس هریک از شاخص‌های به دست آمده به تنهایی دلیل برازندگی یا نبود برازندگی مدل نیستند و این شاخص‌ها را در کنار هم باید تفسیر کرد. مقدارهای به دست آمده برای این شاخص‌ها نشان می‌دهد در مجموع الگو برای تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه رهبری مورد اعتماد به مثابه استعاره‌ای برای اثربخشی حرفه‌ای، اخلاقی و روش‌های موثر و آگاهانه در مدیریت آموزشی بیان می‌شود (بگلی، ۲۰۰۱) و در افزایش یا کاهش تعهد سازمانی افراد موثر است (لروی، پالنسکی و سایمون، ۲۰۱۱)، یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد سبک رهبری مورد اعتماد بر تعهد سازمانی تأثیر دارد که این یافته با نتایج پژوهش‌های چن (۲۰۱۰)، و لروی و همکاران (۲۰۱۲) همسوست.

در حقیقت، رهبری اصیل، پاسخی به نقصان و کاستی دیگر سبک‌های رهبری مبنی بر بی‌توجهی آنها به اصول اخلاقی است. رهبری مورد اعتماد می‌کوشد اصول والای اخلاقی را در عمل به کار گیرد و روابط رهبر و پیروان را به کمک آن تقویت و تحکیم بخشد (پیران‌نژاد، ۱۳۹۰). تئوری رهبری اصیل، بر خودکنترلی (خودنظمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان‌شناسی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. رهبری مورد اعتماد در بیشتر موارد منظور خود را با عمل، نه با حرف و در قالب اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات به دیگران منتقل می‌کند (مومنی و همکاران، ۱۳۹۰). مهم‌ترین نتیجه و پیامد آن رشد و بهبود اعتماد متقابل بین رهبر و پیروان است. همچنین محققان اظهار داشته‌اند رهبری مورد اعتماد در تقویت نگرش‌های مثبت کاری پیروان از جمله تعهد سازمانی، درگیر شدن در کار و اشتیاق به کار، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، حس امنیت و رضایت شغلی نقش بسزایی دارد. همچنین رهبری مورد اعتماد در کشف استعدادها و به کارگیری آن در تحقق اهداف سازمان بسیار مؤثر است (فارمانزیک، ۲۰۱۰). رهبری مورد اعتماد و انسجام در رفتار رهبر بر عملکرد بهتر کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ اما این تأثیرگذاری به این صورت است که در ابتدا رهبری مورد اعتماد و انسجام رفتاری رهبر باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان شده است که در نهایت از طریق آن عملکرد کارکنان در سازمان نیز بهبود می‌یابد (لروی و همکاران، ۲۰۱۲).

در بررسی فرضیه دیگر پژوهش که عبارت است از عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. مطالعات نشان داده است تعهد سازمانی متأثر از متغیری با نام عدالت سازمانی است (کراو و همکاران، ۲۰۱۱). ارتباط بین عدالت سازمانی و تعهد افراد در سازمان تا اندازه‌ای است که هرچقدر مزایای سازمانی به طور عادلانه بین

<sup>۱</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

افراد توزیع شود، تعهد آنان به انسجام وظایف و اهداف سازمان افزایش خواهد یافت (اولیایی، ۱۳۹۳). بر این اساس و با توجه به نتایج پژوهش‌های کراو و همکاران (۲۰۱۱)، و دوستی و همکاران (۱۳۹۲) در این زمینه، این یافته نیز تأیید می‌شود.

تحقیقات عدالت سازمانی نشان‌دهنده این امر است که قضاوت‌های افراد از میزان رعایت عدالت در سازمان بر نگرش‌هایی مانند تعهد سازمانی و قضاوت افراد درباره میزان مشروعیت صاحبان اختیار و خط‌مشی‌های سازمان مؤثر است (لیند<sup>۱</sup> و همکاران؛ ۱۹۹۸). تاتوم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) نیز تأکید کرده‌اند عدالت سازمانی با فراگردهای سازمانی مهمی مانند تعهد کارکنان، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد پیوند یافته است.

هر چه کارکنان بیشتر احساس کنند که رویه‌ها، پیامدها و رفتارهای مدیران، سرپرستان و سازمان با آنها عادلانه‌تر است، به همان میزان از طریق فرایندهای مبادله اجتماعی (نظیر مقابله به مثل) برای جبران آن از راه‌های رفتاری و نگرشی تلاش می‌کنند (زاپاتا فلن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). بارون و گرینبرگ معتقدند از طرفی اگر افراد احساس کنند که در سازمان با آنها به صورت غیرمنصفانه رفتار می‌شود، از خود رفتارهای پرخاشگرانه، رفتارهایی که از طریق آن افراد به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند، نشان می‌دهند. بنابراین می‌توان چنین فهمید که اگر کارکنان در سازمان احساس کنند که به طور غیرمنصفانه با آنها رفتار شده است، هم به صورت احساسی (با تعهد کمتر) و هم به صورت رفتاری (افزایش ترک خدمت و کاهش رفتارهای تبعی) پاسخ می‌دهند (آمبروز، ۲۰۰۲).

ترویج حس عدالت سازمانی در میان کارکنان موجب کاهش غیبت، تعهد و مقاصد جابه‌جایی خواهد شد که از این طریق می‌تواند به سازمان سود برساند؛ در نتیجه، سازمان‌ها باید کارکنان خود را تشویق کنند تا در تعهد و عدالت ادراک شده برای افزایش مقاصد عملی مشارکت کنند. اثربخشی سازمانی فقط هنگامی افزایش می‌یابد که کارکنان سطح زیادی از تعهد و ادراک در عدالت سازمانی را دارا باشند (فیلیپ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) که این موضوع نشان‌دهنده اهمیت بسیار عدالت در سازمان است.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، بسیاری از افراد معتقدند عدالت سازمانی را باید مدیران و مسئولان سازمان ایجاد کنند (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۲) و از آنجایی که رهبران مورد اعتماد از بینش ارزشی-اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانایی‌های دیگران، بافت و زمینه سازمان شناخت دارند (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱) و این امر بر ادراک افراد از عدالت در سازمان تأثیرگذار است، این فرضیه پژوهش که «رهبری مورد اعتماد به صورت غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد»، با توجه به مرور ادبیات در قسمت بالا و نتایج پژوهش کریش (۲۰۱۲) تأیید می‌شود. رهبری مورد اعتماد به صورت مستقیم، بر ادراکات کارمندان از عدالت و شرایط عادلانه

<sup>۱</sup>- Lind

<sup>۲</sup>- Tatum

<sup>۳</sup>- Zapata- Phelan

<sup>۴</sup>- Philip

تأثیرگذار است و همچنین رهبری مورد اعتماد و عدالت از تغییراتی که در طول زمان روی می‌دهد، نسبتاً مستقل هستند.

با توجه به پژوهش‌ها در حوزه رهبری اصیل، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی مشخص است رهبری اصیل یکی از ابزارهای رشد شخصی بشر و تعالی اوست و به نظر می‌رسد کارکنان در هر جایی که کار می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی می‌خواهند. آنها به دنبال کاری بامعنا و امیدبخش هستند. رهبری اصیل به‌تازگی توجه بسیاری از مدیران، کارشناسان و به‌خصوص پژوهشگران را برانگیخته است. از سویی دیگر با توجه به تأثیری که رهبری اصیل بر ادراک افراد از عدالت سازمانی، افکار، نگرش‌ها و رفتار آنان یا به طور کلی تعهد افراد بر سازمان دارد، این سازمان‌ها باید از رعایت عدالت در سازمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی برای موفقیت استفاده کنند.

با توجه به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نیز می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری اصیل بر تعهد سازمانی معلمان مدارس دبیرستان شهر قم از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی تأثیر داشته است و بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از این مدل نیز می‌توان گفت همه مؤلفه‌های موجود در سه متغیر پژوهش حاضر با یکدیگر ارتباط مثبت و معناداری دارند. از همین رو و با توجه به نقش با اهمیت سازمان آموزش و پرورش به خصوص در مقطع متوسطه باید توجه و دقت بیشتری بر شیوه مدیریت مدیران این مدارس وجود داشته باشد تا مدیران بتوانند با ایجاد محیطی توأم با احترام و اعتماد، ادراک معلمان از عدالت در سازمان را بهبود بخشند و در نهایت باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان شوند و همان‌طور که واضح است و بنابه اعتقاد پول و پول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) کارکنان متعهد، برای دستیابی به اهداف سازمان بیشتر می‌کوشند و انگیزش بیشتری برای انجام وظایف خود دارند.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و همچنین تأیید همبستگی متغیرهای مذکور پیشنهاد می‌شود مدیران در مدارس روی هر چهار بعد (خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه‌ای و جنبه‌های درونی اخلاقی‌شده) تأکید داشته باشند تا بدین طریق بتوانند در تعهد کارکنان به سازمان تأثیرگذار باشند یا به صورت دقیق‌تر می‌توان گفت که باید:

- گفتار و اعمال مدیران سازمان با هم تطابق داشته باشد؛ یعنی حرف و عملشان یکی باشد.
- معلمان را برای گرفتن تصمیمات مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و درست تشویق کنند.
- در هنگام تصمیم‌گیری‌ها از معلمان بخواهند تا چالش‌های موجود در تصمیمات را حتی اگر مخالف عقایدشان باشد بیان کنند.

<sup>۱</sup> Pool & Pool

- در تعامل با اعضای سازمان و ارتباطات خود به صورت شفاف و روشن عمل کنند تا در نهایت بتوانیم شاهد مدارس با کارکنان متعهد به مدرسه باشیم.

## منابع

- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰). «رهبری و مدیریت اسلامی». *مجله دانش و توسعه*. شماره ۱۳. صص ۲۷-۴۲.
- اولیایی، زهرا (۱۳۹۳). *بررسی رابطه ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی میان کارمندان آموزش و پرورش تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- پیران نژاد، علی (۱۳۹۲). «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها؛ مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور استان‌های تهران و البرز». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*؛ سال دوم، شماره ۲.
- دانایی فرد، حسن و مؤمنی، نونا (۱۳۸۷). «تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) استراتژی تئوری داده بنیاد متنی». *مطالعات انقلاب اسلامی*؛ دوره ۴، شماره ۱۴. ۷۵-۱۱۰.
- دوستی، مرتضی؛ خطیبی، امینی و خلیلی، علی اصغر (۱۳۹۲). «بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران». *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*؛ سال سوم، شماره ۵: ۷۱-۵۹.
- عبداللهی، بیژن؛ یوسلیانی، غلامعلی و حاتمیان، جمال (۱۳۹۳). «رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در معلمان دوره ابتدایی». *اندیشه‌های نوین تربیتی*، دوره ۱۰، شماره ۲. ۹۱-۱۱۸.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سپاهان.
- مومنی، مونا؛ خائف الهی، احمد علی؛ اکبریان، رضا و دانایی فرد، حسن (۱۳۹۰). «نقدی بر رویکرد رهبری در غرب بر اساس مبانی فکری علامه طباطبایی (ره)». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، شماره ۱۰، صص ۱۳۹-۱۲۳.

هرسی، پال. و پلانچارد، کنث (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیرکبیر.

Allen, N. J & Meyer, J. P. (۱۹۹۱). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, ۶۳(۱), ۱-۱۸.

Atkinson, T. N. & Pilgreen, T. (۲۰۱۱). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, ۱۸(۱), ۴۲-۶۳.

Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Walumbwa, F. O.; Luthans, F. & May, D. R. (۲۰۰۴). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, ۱۵(۶), ۸۰۱-۸۲۳.

Avolio, B. J. (۲۰۰۵). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Mahwab, NJ: Erlbaum.

Begley, P. T. (۲۰۰۱). "In pursuit of authentic school leadership practices", *International Journal of Leadership in Education*, Vol. ۴ No. ۴, pp. ۳۵۳-۳۶۶. [CrossRef] [Infotrieve]

Belcourt, M., Bohlander, G. & Snell, S (۲۰۰۸). "Managing *Human Resource*". ۵th Canadian Edition. Thomson-nelson.

Chen, C. C. (۲۰۱۰). *The mediating effect of employees' experience of inclusion and the moderating effect of individual work values on the relationship of authentic leadership style and organizational commitment* (Doctoral dissertation, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego).

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (۲۰۰۱). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, ۸۶(۲), ۲۷۸-۳۲۱.

Cropanzano, R. & Molina, A. (۲۰۱۵). Organizational justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, ۲nd edition, Volume ۱۷. ۳۷۹-۳۸۴.

Crow, M. M.; Lee, B.C. & Joo, J. J. (۲۰۱۱). Organizational commitment among South Korean police officer. *An International journal of police strategies & management*. ۳۵, ۴۰۲-۴۲۳.

Elamin A. M. & Alomaim N. (۲۰۱۱). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Work Environment, *International Management Review*, ۷ (۱): ۳۸-۴۹.

Emuwa, A. (۲۰۱۵). *Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Leader Effectiveness among Nigerian Employees* (Doctoral dissertation, Regentt University).

Furmanczyk, J. (۲۰۱۰) the cross-cultural leadership aspect. *Journal of intercultural Management*, ۲(۲), ۶۷-۸۲.

Gardner, W. L.; Cogliser, C. C.; Davis, K. M. & Dickens, M. P. (۲۰۱۱). Authentic leadership ۱۱۴۵. A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۶), ۱۱۲۰-

Gardner, W. L.; Cogliser, C. C.; Davis, K. M. & Dickens, M. P. (۲۰۱۱). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۶), ۱۱۲۰-۱۱۴۵.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (۲۰۱۳). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, ۲۳(۴), ۳۴۱-۳۵۳.

Goldman, B. & Kemis, M. (۲۰۰۲). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, ۵, ۱۸-۲۰.

Karriker, J. H. & Williams, M. L. (۲۰۰۹). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Mediated multifocal model. *Journal of Management*, ۳۵ (۱): ۱۱۲ – ۱۲۵.

Kiersch, C. E. (۲۰۱۲). *A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times* (Doctoral dissertation, Colorado State University).

Klein, H. J.; Molloy, J. C. & Brinsfield, C. T. (۲۰۱۲). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review* ۳۷ (۱), ۱۳۰-۱۵۱.

Klein, H. J. & Park, H. (۲۰۱۵). Organizational Commitment. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, ۲nd edition, Volume ۱۷, ۳۳۴-۳۴۰.

Kwon, I. G. & Banks, D. W. (۲۰۰۴). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors, *managerial Auditing Journal*, ۱۹, ۵, ۶۰۶,۲۲۰.

Leroy, H.; Palanski, E. & M, Simons, T. (۲۰۱۲). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Springer science business media B.V*, ۱۰۷: ۲۵۵-۲۶۴.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (۱۹۸۸). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (۲۰۰۱). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, ۱۱, ۲۹۹-۳۲۶.



Philip P. J.; Kumar R. & Choudhary N. (۲۰۱۲). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place, Proceeding Ninth AIMS International Conference on Management, January ۱-۴. ۱۲۱۵-۱۲۲۱.

Philip P. J.; Kumar R. & Chaudhary N. (۲۰۱۲). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place, Proceeding Ninth AIMS International Conference on Management, January ۱-۴. ۱۲۱۵-۱۲۲۱.

Pool, S. & Pool, B. (۲۰۰۷). "A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India". *Human Resource Management Review*, N. ۱۴ (۴), P. ۴۶-۸۷.

Stewart Wherry, H. M. (۲۰۱۲). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*.

Tatum, B. C. & J. Eberlin. R. (۲۰۰۷). Leadership, ethics, and Justice in Strategic Decision Making. *Business Strategy Series*, ۸(۴), pp. ۳۰۳-۳۱۰.

Tilstra, D, A. (۲۰۱۰). Charismatic leadership as Team leaders: An evaluation focused on pastoral leadership. *Journal of Religious leadership*, ۹ (۲), ۲۷-۵۲.

Walumbwa F. O.; Wang P.; Wang H.; Schaubroeck J. & Avolio B. J. (۲۰۱۰). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors"; *The Leadership Quarterly*, ۲۱, pp.۹۰۱-۹۱۴.

Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (۲۰۰۸). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of management*, ۳۴ (۱), ۸۹-۱۲۶.

Zapata- Phelan, C. P.; Colquitt, J. A.; Scott, B. A. & Livingston, B. (۲۰۰۹). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۱۰۸, ۹۳-۱۰۵.