

## **Impact of Organizational Justice and Organizational Trust on Innovation of Educational Managers**

**Mehdi Afkhami Ardakani<sup>1</sup>, Ebrahim Rajabpour<sup>2\*</sup>, Majid Alimohammadi Ardakani<sup>3</sup>**

*1. Ph.D. Human Resource Management, Head of Gas Research and Technology, Yazd, Iran*

*2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran*

*3. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering Faculty on Engineering, Ardakan University, Ardakan, Iran*

(Received: June 6, 2019; Accepted: July 15, 2020)

### **Abstract**

In keeping with theories of organizational behavior, the sense of justice in an organization creates trust among members of the organization and at a higher level, trust between managers and employees. On the other hand, this created atmosphere of justice and trust among employees creates a commitment to work and provides creative solutions in the organization and encourages innovation. The aim of this study was to examine the internal variable (justice and trust) influence within the organizations on innovation Director of Education Yazd. Statistical population included all secondary school principal's province which is the management has been in the academic year 98-99. Considering the limited number of high school principals, researchers refrain from sampling and questionnaire distributed among all members of society. This study used a descriptive approach based on correlation and structural equation modeling (SEM). The main tool to gather data is by 174 questionnaires, based on five point scales (from very high to very little). Construct, content, and face validity of the questionnaire were investigated. Cronbach's alpha reliability coefficient is collected data were analyzed using statistical software SPSS and Lisrel. The results show that there is a positive and significant relationship among Organizational justice on trust. Also, there is a positive and significant relationship among Organizational justice on innovation. On the other hand, had a direct and significant impact Organizational trust on innovation.

**Keywords:** Innovation, Organizational justice, Organizational trust.

---

\* Corresponding Author, Email: E.Rajabpour@pgu.ac.ir

## بررسی تأثیر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر نوآوری مدیران مدارس (مورد مطالعه: مدارس یزد)

مهدی افخمی اردکانی<sup>۱</sup>، ابراهیم رجبپور<sup>۲\*</sup>، مجید علیمحمدی اردکانی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی؛ رئیس پژوهش و فناوری گاز یزد، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۳. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵)

### چکیده

با عنایت به نظریه‌های رفتار سازمانی، احساس عدالت در سازمان باعث ایجاد اعتماد در بین اعضای سازمان و در سطحی بالاتر، اعتماد بین مدیران و کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، این جو ایجاد شده ناشی از عدالت و اعتماد در بین کارکنان باعث ایجاد تعهد کاری و ارائه راهکارهای خلاق در سازمان می‌شود و نوآوری را ترغیب می‌کند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر دو متغیر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر نوآوری مدیران مدارس بوده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه استان یزد بود که در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ دارای سمت مدیریت بوده‌اند. با عنایت به محدود بودن تعداد مدیران مدارس مقطع متوسطه، از سرشماری استفاده شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع همبستگی بوده و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بوده است. روایی پرسشنامه از نظر صوری، محتوایی و سازه بررسی شد و پایایی آن نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، بالاتر از مقدار ۰/۷ تأیید شد. داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel تحلیل شد. نتایج نشان داد عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی اثر معنادار و مثبت دارد. همچنین، عدالت سازمانی بر نوآوری مدیران اثر مثبت و معنادار دارد. از طرف دیگر، اعتماد سازمانی بر نوآوری نیز اثر مستقیم و معنادار داشته است.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، نوآوری.

## مقدمه

امروزه پرداختن به خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییر و دگرگونی در سازمان‌ها و مؤسسات ضروری است؛ با توجه به شرایط کنونی کسب و کار و دنیای تجارت، نوآوری باید به‌عنوان پدیده‌ای پایدار در سیستم سازمانی طراحی شود و مدیر خود باید در این زمینه پیش‌قدم باشد، تا از این طریق نوآوری در سازمان حیاتی تلقی شده و نمود پیدا کند (استال و بابری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به‌طور خاص، حمایت مدیر ارشد برای نوآوری و تحمل ریسک در ایجاد یک جو مبتنی بر نوآوری در شرکت‌هایی که نوآوری به اندازه کافی تأمین می‌شود، مهم است و کارمندان ترغیب می‌شوند در نوآوری شرکت کنند (چاپمن و هیویت-دون‌داس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). یک نیروی محرکه مهم برای رشد اقتصادی جامعه، دانش و استفاده از برای تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید است. از این رو، یک ضمانت جدی برای توسعه پایدار مؤسسات و شرکت‌ها، ارتقای توانایی مدیران برای استفاده از خلاقیت و کاربرد آن در نوآوری سازمانی است (چنگ و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). دراکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) اذعان می‌کند یک سازمان مدرن باید طوری سازماندهی شود، تا نوآوری را دنبال کند، به‌علاوه سازمان آماده تغییرات دائمی باشد و دانش را به‌گونه‌ای به‌کار بندد که به سطح بالایی از عدم تمرکز برای اتخاذ تصمیم‌های سریع دست یابد.

در آموزش و پرورش، مدیریت مدرسه را مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش می‌دانند؛ زیرا تدریس و یادگیری که محور همه فعالیت‌های آموزش و پرورش است، به‌طور عمده در مدرسه صورت می‌گیرد. زیرا، سیاست‌گذاران و رهبران آموزشی، دغدغه اطمینان از برآورده شدن اهداف تعلیم و تربیت را دارند و این اطمینان زمانی میسر است که مدیران کارآمد و نوآور داشته باشیم (نیکنامی و همکاران، ۱۳۸۹). ارزیابی نوآوری در نظام مدیریت آموزشی کشور اصلی

- 
1. Stål & Babri
  2. Chapman & Hewitt-Dundas
  3. Cheng & Li
  4. Drucker

جدایی‌ناپذیر در مدیریت هر نظام پویا است. ارزشیابی و آگاهی از میزان نوآوری، اثربخشی مدرسه، کارکنان و سازمان را افزایش می‌دهد و از بی‌نظمی و از هم‌پاشیدگی آن جلوگیری می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به نقش آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت همه‌جانبه جوامع در همه ابعاد سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، فرهنگی و علمی، اهمیت پرداختن به نوآوری را در این بخش دوچندان می‌کند. بنابراین، طبق پژوهش‌های انجام‌گرفته، در مدیریت مدارس نیاز اساسی به نوآوری وجود دارد. چگونه سازمان‌ها خلاق و نوآور می‌شوند، آیا عوامل خارج از سازمان بر آن مؤثر است یا مجموعه‌ای از اقدامات و فرایندهای درون سازمانی؟ تغییرات غیرمنتظره در محیط جهانی بر بقای سازمان‌ها و هم بر قابلیت مدیران در نوآوردن تأثیر می‌گذارد (مک‌میلن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین، محققان بیان می‌کنند اعتماد، هنجار فرهنگی مهمی است که نوآوری را تقویت می‌کند (فاضل و همکاران، ۱۳۹۰). با افزایش اعتماد در سازمان و تأثیر آن بر تولید دانش، می‌توان مفاهیم و ملزومات نظری و عملی شکل‌گیری دانش سازمانی مؤثر را ایجاد کرد. از طرفی، رابطه بین اعتماد و عدالت نیز تأیید شده است (کان‌شیرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ ساد و ال‌شایر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). رویکردی که در این زمینه وجود دارد، این است که اعتماد سازمانی برآیند یا پیامد عدالت سازمانی است. طی پژوهش‌هایی مشخص شده که اعتماد افراد در سازمان به یکدیگر و به سازمان، در نتیجه رفتار عادلانه تقویت می‌شود. از سوی دیگر، اکرم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند، با افزایش عدالت سازمانی و همچنین، تسهیم دانش در سازمان، نوآوری کارکنان به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

پژوهش‌های متعددی در زمینه رابطه عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و نوآوری انجام شده است (کان‌شیرو، ۲۰۰۸؛ پوکه‌تایت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ ساد و ال‌شایر، ۲۰۲۰؛ اکرم و همکاران، ۲۰۲۰). از جمله خلأهای موجود در مقالات و پژوهش‌های بررسی‌شده، عدم ارائه مدلی به‌منظور بررسی تأثیر

- 
1. McMilan
  2. Kaneshiro
  3. Saad & Elshaer
  4. Akram
  5. Pucetaite

عدالت سازمانی بر اعتماد و نوآوری کارکنان با توجه به نوع سازمان است. پژوهش‌های پیشین به مقوله‌های عدالت، اعتماد و نوآوری مانند جزیره‌هایی جدا از هم توجه کرده و آن‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان به صورت عام به کار برده‌اند (ساد و ال‌شایر، ۲۰۲۰). اما پژوهش حاضر با هدف پرکردن خلأهای موجود از جمله خلأ نظری درباره ارتباط بین این سه متغیر و همچنین، خلأ تجری در این حوزه به ارائه مدل تعاملی عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و نوآوری مدیران در مدارس و مؤسسات آموزشی می‌پردازد و نگاهی جامع به مطالعات پیشین دارد. همچنین، در پژوهش حاضر ارتباط چندسویه مقوله‌های عدالت سازمانی، اعتماد و نوآوری در قالب یک مدل علی و نیز به صورت خاص برای مدیران آموزش و پرورش بررسی شده است که از جمله نوآوری‌های مقاله حاضر است. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر میزان تأثیر عدالت سازمانی بر اعتماد و نوآوری مدیران مدارس شهر یزد است.

ادبیات سازمانی از جمله رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی توجه شایان ملاحظه‌ای به پدیده عدالت سازمانی دارد. این مهم نشان‌دهنده این موضوع است که در ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور و مشارکتی، عدالت سازمانی نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار اعضای سازمان دارد (اکرم و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم انصاف، پایه و اساس تئوری عدالت است که در زمینه رفتار سازمانی به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته است (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). مفهوم عدالت سازمانی مبتنی بر تئوری عدالت است که از مفهوم عدالت یا انصاف استخراج می‌شود. عدالت سازمانی عمدتاً به عنوان درک کارمندان درباره میزان انصافی که با آن‌ها توسط مقامات سازمانی برخورد می‌شود، تعریف می‌شود (امام‌اوغلو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). طبق تعریف گرینبرگ و کروپانزانو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، عدالت سازمانی به رعایت انصاف در سیستم پاداش سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده‌سازی سیستم تخصیص پاداش‌ها هستند، اشاره دارد. از لحاظ

---

1. Chen  
2. Imamoglu  
3. Greenberg & Cropanzano

تئوری، سه نوع عدالت سازمانی به‌طور گسترده‌ای در متون نظری پژوهش سازمانی بیان شده است: عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی (کارکولیان، اساکر و هالاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

**عدالت توزیعی** به انصاف ادراک‌شده از ستاده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می‌کنند، اشاره دارد. البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه‌بودن پرداخت‌ها نمی‌شود، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را دربرمی‌گیرد (کارکولیان، اساکر و هالاک، ۲۰۱۶). زیرا تنبیه‌ها نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد. به بیانی دیگر، عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک‌شده در زمینه توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد آورده‌های کارکنان اشاره دارد (لامبرت، ۲۰۰۳).

بعد دوم عدالت سازمانی، **عدالت رویه‌ای** است. بحث عدالت رویه‌ای در پی اثبات ناتوانایی نظریه برابری و دیگر الگوهای عدالت توزیعی در شرح واکنش افراد به ادراک آنان در زمینه رعایت‌نکردن عدالت مطرح شد و تمرکز پژوهش‌ها در اواخر ۱۹۸۰ به بحث عدالت رویه‌ای تغییر یافت. عدالت رویه‌ای را انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فرایندهایی که با آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند، تعریف می‌کنند (کارکولیان، اساکر و هالاک، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به‌طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به‌کار گرفته شوند و علائق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده در نظر گرفته شده و معیارها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت شوند (لامبرت، ۲۰۰۳).

بعد سوم عدالت سازمانی، **عدالت تعاملی** است. عدالت تعاملی به منصفانه‌بودن ارتباطات بی‌شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی اشاره دارد (اکرم و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنانی که وقت و انرژی‌شان را در یک سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند انتظار برخورد منصفانه دارند. این انتظارات توجه فزاینده‌ای از رهبران به‌منظور تمرکز بر انصاف ادراک‌شده کارکنان می‌طلبد (ایبرلین و تاتوم<sup>۲</sup>،

---

1. Karkoulian, Assaker & Hallak  
2. Eberlin & Tatum

۲۰۰۵). رهبران و سازمان‌هایی که در تشخیص این انتظارات شکست می‌خورند یا آن‌ها را زیر پا می‌گذارند، چه رخ می‌دهد؟ در چنین شرایطی که پیامدها و رویه‌ها نامنصفانه ادراک می‌شوند، کارکنان برای توجیه نزدیک‌تر به اعمال رهبر مستقیم یا سرپرست‌شان برانگیخته خواهند شد. کارکنان برای ارزیابی اینکه آیا سرپرست‌شان برای بهبود رفاه و منافع کارکنان حس دلبستگی آن‌ها به سازمان و برای برخورد با آنان در روالی محترمانه و عادلانه برانگیخته‌اند، متمرکز خواهند شد (تایلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). بنابراین، انعکاس عدالت سازمانی در رفتارهای سرپرست، حس خوبی ایجاد می‌کند (ایبرلین و تاتوم، ۲۰۰۵). این حس، نگرشی از اعتماد به سرپرست و متعاقب آن اعتماد سازمانی را در کارکنان شکل می‌دهد. با مرور متون نظری عدالت سازمانی، سیر تکامل این مفهوم را به صورت زیر می‌توان ترسیم کرد:

جدول ۲. سیر تکامل مفهوم عدالت سازمانی

مفهوم	محقق
عدالت یعنی تناسب میان آورده‌های یک فرد به سازمان و دریافتی‌هایش از آن	نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵)
افراد در سازمان نه تنها نسبت به رعایت عدالت در پیامدهای دریافتی حساسند، بلکه نسبت به رویه‌هایی که از طریق آن این پیامدها توزیع می‌شود، نیز حساسند.	تیبات و والکرد (۱۹۷۵)
پیامدهای دریافتی افراد از سازمان نه تنها باید با آورده‌هایش متناسب باشد (اصل برابری یا تناسب) بلکه نیازهای اساسی را پوشش داده (اصل نیازها)، خالی از تبعیضات جنسیتی، نژادی و ... باشد (اصل مساوات).	مدل قضاوت عادلانه لونتال (۱۹۸۰)
عدالت نه تنها توزیع منافع مادی، بلکه منافع اجتماعی مهمی، مانند تعامل مستقیم مدیریت با کارکنان را نیز دربرمی‌گیرد.	بیز و مواگ (۱۹۸۶)
عدالت مراوده‌ای دارای دو بعد جدا از هم است: رفتار محترمانه مدیریت با کارکنان (عدالت بین فردی) و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها (عدالت اطلاعاتی).	گرینبرگ و کروپانزانو (۲۰۰۱)
ارائه مدل چهار بعدی از عدالت، شامل: توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی (تعاملی).	کالکویت (۲۰۰۱)

منبع: قادری، سیادت و شمس مورکانی، ۱۳۹۱

اعتماد مفهومی پیچیده و سیال است (بوزیک، سیبرت و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). اعتماد به عنوان باور به اینکه فردی می‌تواند به کسی یا چیزی تکیه کند، تعریف شده است، اما تعریفی جامع و جهانی درباره اعتماد که قابل کاربرد در همه موقعیت‌ها باشد، وجود ندارد (یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان را متأثر می‌کند و همچنین، احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمایان دارند (وان‌هالا، هیل‌مانن و سالمینن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، یا ایمان کارکنان به رهبران سازمان و اعتقاد به اینکه در نهایت، اقدامات سازمان به کارکنان سود می‌رساند، تعریف شده است (کین- اورابازو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). اعتماد کارکنان به سازمان نشان‌دهنده وابستگی روانی آن‌ها به رابطه کاری با سازمان است (جیانگ و چن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

اعتماد پدیده‌ای پویاست که به کنش متقابل کنشگران مختلفی وابسته است. برای اعتماد ابعاد و اجزای مختلفی مطرح شده است که اغلب آن‌ها در این چند ویژگی اتفاق نظر دارند: شفافیت، صداقت، صلاحیت، خیرخواهی، قابلیت اطمینان و ثبات (حبیبی و نریمانی، ۱۳۹۷). پاین<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود ده بعد برای اعتماد پیشنهاد کردند که عبارت‌اند از شایستگی، صداقت، انکاپذیری و قابلیت اعتماد، صراحت و درستکاری، آسیب‌پذیری، توجه به کارکنان، احساس هویت، نظارت و کنترل متقابل، رضایت، تعهد. برخی متون نظری اعتماد سازمانی سه بعد اصلی زیر را برای اعتماد سازمانی ذکر کرده‌اند، شامل اعتماد به مدیریت، اعتماد به محیط کاری، اعتماد به همکاران (قنبری و عرفانی‌زاده، ۱۳۹۶). پژوهش‌های اعتماد سازمانی اغلب بر سه نوع اعتماد تمرکز دارند: اعتماد افقی<sup>۷</sup>، اعتماد عمودی<sup>۸</sup>، اعتماد نهادی<sup>۹</sup>. اعتماد افقی به اعتماد بین همکاران اشاره دارد و

1. Bozic, Siebert & Martin

2. Yang

3. Vanhala, Heilmann & Salminen

4. Kane-Urrabazo

5. Jiang & Chen

6. Paine

7. Horizontal Trust

8. Vertical Trust

9. Institutional Trust



اعتماد عمودی به اعتماد بین کارکنان و سرپرستان اشاره دارد. اعتماد نهادی به کل سازمان و مدیریت آن برمی‌گردد و در واقع، اعتماد اعضای سازمان به چشم‌انداز، استراتژی، توانایی تجاری، فرایندها، ساختار و سیاست‌های منابع انسانی است.

توانایی سازمان در اجرای نوآوری از عوامل مهم بقا و موفقیت سازمان است. نوآوری اشکال گوناگونی دارد مانند نوآوری محصول، فرایند نوآوری بنیانی و فرایند و نوآوری فنی و اجرایی (الونن، بلومگویست و پومالاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به اعتقاد پژوهشگران مختلف، پژوهش‌های متعددی درباره انواع مختلف نوآوری سازمانی انجام گرفته است. زولانسکی، کاپتا و جنسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برای نوآوری سه پرسش مرتبط با جدید و بکر بودن را در سازمان بیان کرده‌اند: ۱. چه چیزی جدید است؟ ۲. چگونگی بکر و جدید بودن؟ ۳. جدید و بکر بودن برای چه کسانی؟ پژوهشگران یادشده شش نوع متفاوت از فعالیت‌های نوآورانه را شناسایی کرده‌اند. آنان فعالیت‌های نوآورانه سازمانی بدین شرح بیان کرده‌اند: ۱. توسعه محصولات جدید؛ ۲. خدمات جدید؛ ۳. روش‌های جدید تولید؛ ۴. گشایش بازارهای جدید؛ ۵. اکتشاف منابع جدید؛ ۶. راه‌های جدید سازمانی. آنان نتیجه گرفتند که نوآوری در سطوح سازمانی ساختاری منفرد دارد و فقط با درجه فزون‌گرایی تمییز داده می‌شود. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد مؤلفه‌های نوآوری هنوز از وضوح کامل برخوردار نیستند (زولانسکی، کاپتا و جنسن، ۲۰۰۴).

کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) برای بررسی میزان نوآوری سازمانی به‌ویژه در سطح مدیریت، مدل نوآوری سازمانی را با مؤلفه‌های نوآوری محیطی، نوآوری رهبری، نوآوری فردی، نوآوری محیط-بازخورد، نوآوری فرد-بازخورد ارائه کرد. مؤلفه نوآوری محیطی میزان شرایطی را که محیط مدرسه برای ایجاد نوآوری در اختیار مدیر قرار می‌دهد، اندازه‌گیری می‌کند. در واقع، شرایط محیطی مؤثر بر نوآوری از طرف محیط مدرسه را نشان می‌دهد (برای مثال اهمیت به انجام کارها

---

1. Ellonen, Blomqvist & Puumalainen  
2. Szulanski, Cappetta & Jensen  
3. Kim

از راه‌های غیر معمول و نظایر آن). مؤلفه نوآوری رهبری بر دیدگاه‌های مدیران سطح بالاتر سازمانی که باعث ایجاد و گسترش نوآوری در مدارس می‌شود؛ تأکید دارد. در مؤلفه نوآوری فردی میزان نوآوری و خلاقیت خود فرد مدیر که در زمینه حل مشکلات مدرسه به کار می‌گیرد، سنجیده می‌شود. مؤلفه محیط - بازخورد سعی در نشان‌دادن میزان بازخورد محیط از ارائه طرح‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه دارد. در واقع، هدف از ارائه این مؤلفه میزان تشویق به بازخوردهای مثبت محیط در زمینه راه‌حل‌های نوآورانه است. مؤلفه فرد-بازخورد نیز با بررسی میزان بازخورد خود فرد از محیط اطرافش می‌پردازد و در واقع، شیوه واکنش خود فرد را در زمینه راه‌حل‌های نوآورانه نشان می‌دهد.

در ادامه فرضیه‌های پژوهش تبیین می‌شود.

### اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی

با مرور پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه اعتماد سازمانی مشخص شد محققان تأثیر عوامل شفافیت سازمانی (رولینس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)؛ عدالت سازمانی (کان‌شیرو، ۲۰۰۸)؛ اعتماد به مدیر (پری و مانکین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)؛ توانمندسازی کارکنان (موی و هن‌کین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)؛ نوسازی سازمانی (لی و توی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵)؛ مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد عملکرد (نایهان و مارلووی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷)؛ سطح اطمینان (چایلد و مولرینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) و کوچک‌سازی (میشرا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶) را به‌عنوان عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی مطالعه کرده‌اند. پژوهش گرینبرگ و کروپان‌زانو<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که دو سازه یادشده با یکدیگر رابطه دارند. پژوهشگران دیگری نیز به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی (توزیعی،

- 
1. Rawlins
  2. Perry & Mankin
  3. Moye & Henkin
  4. Lee & Teo
  5. Nyhan & Marlowe
  6. Child & Mollering
  7. Mishra
  8. Greenberg & Cropanzano

رویه‌ای و تعاملی) با اعتماد سازمانی (اعتماد به مدیر، اعتماد به همکاران و اعتماد به سازمان) پرداخته‌اند (بوتلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ ایبرلین و تاتوم، ۲۰۰۵). به طور کلی، شواهد تجربی اثر عدالت سازمانی را روی اعتماد سازمانی قویاً حمایت می‌کنند. بنابراین، فرضیه اول: عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

### نوآوری و عدالت سازمانی

اغلب سازمان‌ها در محیطی در حال تغییرات بسیار سریع فعالیت می‌کنند (دفت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). برای دستیابی به موفقیت، سازمان‌ها باید راه‌هایی که چگونه اشخاص مختلف در سازمان‌ها به وسیله شرایط محیطی متفاوت تحت تأثیر قرار می‌گیرند، شناسایی شود. عملکرد افراد در پاسخ به شرایط مختلف متفاوت است. این قضیه به‌ویژه در رابطه با افرادی که به‌طور بالقوه خلاق می‌باشند، مصداق دارد (جیمز، برودرسن و ایسنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ شالی، زاهو و اولدهام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). به‌ویژه نمی‌توان فرض نمود که تمامی کارکنان با خلاقیت بالقوه، عدالت سازمانی را به‌طور یکسان درک خواهند کرد. بنابراین، احتمالاً افراد با ویژگی‌های متفاوت در ادراک خود از عدالت و بی‌عدالتی عکس‌العمل‌های متفاوتی خواهند داشت (کولگویت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

به نظر پژوهشگران عوامل محیطی زمینه‌ای سازمان (از قبیل جو و فرهنگ سازمانی) می‌تواند با خلاقیت ارتباط داشته باشد (آمایلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ کلارک و جیمز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). در حقیقت، پژوهش‌ها نشان می‌دهد افراد زمانی که محیط کارشان تحمیل‌گر و محدودکننده باشد؛ خلاقیت پایین‌تری نشان خواهند داد و زمانی که مطلع و آگاه باشند، سطح خلاقیت آن‌ها افزایش می‌یابد (کورتزبرگ و آمایلی، ۲۰۰۱؛ شالی، زاهو و ولدهام، ۲۰۰۴). بنابراین، به احتمال زیاد در اکثر مواقع احساس

1. Butler
2. Daft
3. James, Brodersen & Eisenberg
4. Shalley, Zhou & Oldham
5. Colquitt
6. Amabile
7. Clark & James

بی‌عدالتی در کارکنان تأثیر منفی بر عملکرد خلاقیت خواهد داشت. در حالی که احساس کارکنان از تبعیت سازمان از برقراری عدالت تأثیر مثبت بر عملکرد خلاقیت خواهد داشت. نتایج پژوهش‌های مختلف بیان‌کننده ارتباط مثبت و معنادار فرهنگ (که یکی از ابعاد آن را عدالت سازمانی در نظر گرفته‌اند) با خلاقیت و نوآوری است (معمارزاده و خدایی، ۱۳۸۸). بنابراین: فرضیه دوم: عدالت سازمانی بر نوآوری اثر مثبت و معنادار دارد.

### نوآوری و اعتماد سازمانی

نوآوری مستلزم اعتماد است، افراد نیاز دارند در شرایط عدم اطمینان به آن‌ها اعتماد شود و در نوآوری عدم اطمینان بسیار بالا است. ایجاد اعتماد، ارتباطات بدون مرز و مؤثر را تقویت می‌کند که خود، ظهور ایده‌های ناشی از معاشرت‌هایی که منسجم و هماهنگ‌شده، و فهم روشنی از پیش و استراتژی سازمانی را در سازمان تضمین می‌کند، تا کل سازمان سود ببرد. پیش‌بینی می‌شود با افزایش اعتماد در سازمان و تأثیر آن بر تولید دانش، بتوان مفاهیم و ملزومات نظری و عملی شکل‌گیری دانش سازمانی مؤثر را ایجاد کرد. درک جامع و کامل از تأثیر انواع گوناگون اعتماد بر نوآوری، بسیار با ارزش و مفید است و مدیران سازمان‌ها باید با دقت بیشتری تأثیر اعتماد را بر جنبه‌های مختلف نوآوری سازمانی مورد توجه قرار دهند. مطالعات انجام‌گرفته درباره ارتباط نوآوری و اعتماد اندک است. از جمله این پژوهش‌ها، پژوهش کلگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) است. آن‌ها معتقدند اعتماد موجب ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. اعتماد با استفاده از ایده‌های جدید در سازمان‌هایی که خواهان جذب ایده‌های جدید هستند، ارتباط معناداری دارد. همچنین، علاقه قلبی به سازمان و اشتراک در منافع و زیان‌ها، با پیشنهاد ایده‌های جدید ارتباط معناداری دارد. اعتماد به سرپرستان نیز در ایجاد رفتارهای نوآورانه زیردستان بسیار مؤثر است (تان و تان، ۲۰۰۰).

چادوری<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای نشان داد احساسات و شناخت مبتنی بر اعتماد، تأثیر مثبتی بر

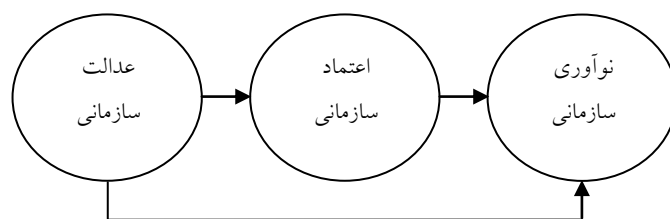
---

1. Clegg  
2. Tan & Tan  
3. Chowdhury

اشتراک دانش دارند. در پژوهشی دیگر، لوین و کراس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند خیرخواهی و شایستگی مبتنی بر اعتماد، میان علاقه وافر به دانش، و درک و دریافت آن دانش رابطه ایجاد می‌کند. در پژوهش‌های موجود، فقط جنبه‌های خاصی از اعتماد، بررسی شده است. برخی پژوهشگران، توسعه محصول جدید، برخی رفتارهای نوآورانه و برخی نیز اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند. با توجه به مطالب یادشده، می‌توان بیان کرد میزان فراوان اعتماد، تأثیر مثبتی بر کیفیت، اثربخشی دانش سازمانی و ایجاد نوآوری دارد؛ اما تنوع در محتوای پژوهش‌ها موجب شده است که هنوز در این زمینه، کمبودهای زیادی وجود داشته باشد و قابلیت تعمیم، به‌طور جدی وجود نداشته باشد (الونن، بلومگویست و پومالاینن، ۲۰۰۸). بنابراین:

فرضیه سوم: اعتماد سازمانی بر نوآوری اثر مثبت و معنادار دارد.

مدل مفهومی برای بررسی نحوه تأثیرگذاری عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر نوآوری سازمانی به شرح شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. رابطه بین عدالت، اعتماد و نوآوری

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از لحاظ استراتژی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش حاضر، عدالت سازمانی، متغیر برونزا و اعتماد و نوآوری سازمانی متغیرهای

1. Levin & Cross

درون‌زا هستند. جامعه آماری را همه مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش استان یزد تشکیل می‌دهند که در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ سمت مدیریت داشتند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، پرسشنامه یادشده میان همه اعضای جامعه - ۱۹۶ نفر - توزیع شد. در نهایت، داده‌های ۱۷۴ پرسشنامه کامل تحلیل شد. از میان ۱۷۴ نفر، ۲۵ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۳۵ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۴۰ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۳۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶۵ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. ۴۷ درصد مرد و ۵۳ درصد زن بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. برای طراحی پرسشنامه به منظور سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمان<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه پاین (۲۰۰۳)، و برای سنجش نوآوری از پرسشنامه نوآوری سازمانی امید و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ، ۸۴/۹ درصد برای عدالت سازمانی، ۸۵/۸ درصد برای اعتماد سازمانی، و ۸۹ درصد برای نوآوری به دست آمد، که این ضرایب پایایی و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین، به منظور بررسی روایی پرسشنامه، از اعتبار محتوایی و اعتبار سازه استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوایی پرسشنامه از نظرات متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد که در این مرحله، پرسشنامه‌ها با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان تأیید شد و بدین ترتیب، اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. اعتبار سازه پرسشنامه نیز با تحلیل عاملی تأییدی و با نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. در این مرحله نیز گویه‌های پرسشنامه‌ها تأیید شدند و همه مدل‌های اندازه‌گیری نیز دارای برازش مناسبی بودند. برای عامل‌بندی این متغیرها براساس داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها، چندبار تحلیل عاملی گرفته شد که خروجی‌های آن به شرح جدول ۱ است.

---

1. Niehoff & Moorman

2. Amid

جدول ۱. نتایج ناشی از تحلیل عاملی داده‌ها روی مدل

منبع	عدالت	اعتماد	نوآوری
تعداد گویه‌ها	۲۰	۱۸	۲۲
ابعاد	عدالت توزیعی عدالت روبه‌ای عدالت تعاملی	درستی و صداقت قابلیت اتکا شایستگی تعهد سازمانی نظارت و کنترل متقابل رضایت	نوآوری محیطی نوآوری رهبری نوآوری فردی نوآوری محیط - بازخورد نوآوری فرد - بازخورد
آزمون KMO	۰٫۷۰۴	۰٫۷۹۸	۰٫۸۰۳
آزمون بارتلت	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰
عدد اشتراکات عامل‌ها	همگی بزرگتر از ۰٫۵۲۸	همگی بزرگتر از ۰٫۵۰۵	همگی بزرگتر از ۰٫۵۳۶
تعداد عامل‌های تعیین‌شده	۳	۶	۵
کل واریانس تبیین‌شده	۶۵٫۸ درصد	۶۴٫۶ درصد	۶۳٫۲ درصد
آلفای کرونباخ	۸۴٫۹	۸۵٫۸	۸۹

آزمون KMO<sup>۱</sup> که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود، شاخصی است که مقادیر همبستگی مشاهده شده را با مقادیر همبستگی جزئی مقایسه می‌کند. مقدار کوچک KMO بیان‌کننده آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین شود. طبق آنچه صاحب‌نظران بیان کرده‌اند، عدد آزمون KMO باید بزرگتر از ۰٫۶ باشد، و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز باید کمتر از ۰٫۰۵ باشد. از طرف دیگر، جدول اشتراکات نشان‌دهنده مناسب بودن پرسش‌های این حوزه در فرایند تحلیل عاملی است. شایان ذکر است اگر عدد اشتراکات حداقل برابر با ۰٫۵ باشد، مورد پذیرش است. جدول کل واریانس تبیین‌شده نیز نشان می‌دهد متغیرهای موجود می‌توانند به چند عامل تبدیل شوند و این عامل‌ها چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را تبیین و پوشش می‌دهند و نشان‌دهنده روایی پرسش‌ها نیز می‌باشند (بزرگتر از ۰٫۶).

1. Kaiser – Meyer – Olkin

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین سه متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل اینکه در پژوهش حاضر متغیرها کیفی هستند، از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ منعکس شده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹ درصد است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای پژوهش

عدالت	اعتماد	نوآوری	عدالت
		۱	عدالت
	۱	۰,۵۳۲	اعتماد
۱	۰,۴۰۵	۰,۴۳۹	نوآوری

### یافته‌های پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (عدالت سازمانی)، متغیرهای درون‌زا (اعتماد سازمانی و نوآوری) اطمینان حاصل شود. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (گویه‌ها) به کار برده می‌شود و بیان‌کننده مدل اندازه‌گیری است (کلانتری، ۱۳۸۸).

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد مدل اندازه‌گیری هر سه متغیر مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری در هر سه متغیر است. بنابراین، نتایج ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل، شواهد قابل قبولی را برای اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی شاخص‌ها برای عملیاتی‌کردن متغیرهای نهفته ارائه می‌دهند. به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیه‌ها یاد شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شایان ذکر است برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود؛ در ابتدا باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر تی و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی، کوچکتر از ۳،



RMSEA<sup>۱</sup> کوچکتر از ۰٫۰۵ و نیز GFI<sup>۲</sup> و AGFI<sup>۳</sup> بزرگتر از ۰٫۹۰ درصد باشند، می‌توان نتیجه گرفت مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر تی نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهند بود.

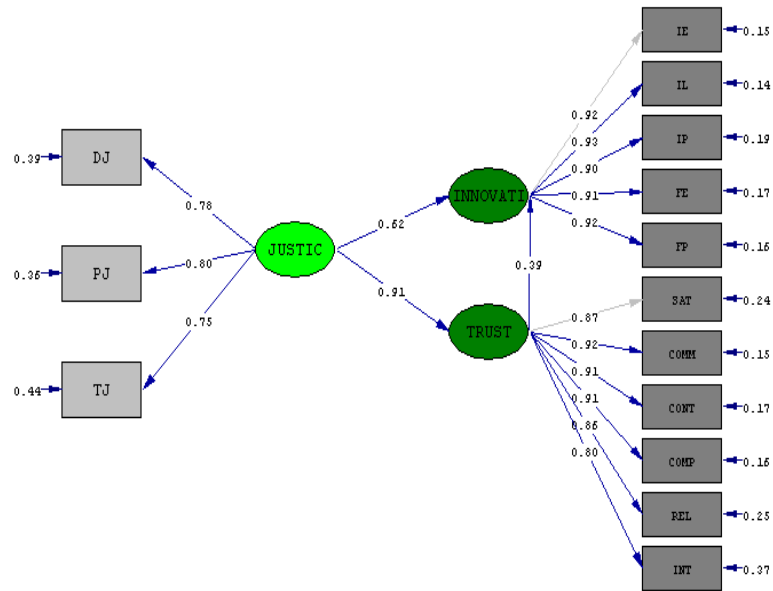
همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، زیرا مقدار RMSEA کمتر از ۰٫۰۵ و نسبت کای‌دو به درجه آزادی در مدل کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۰٫۹۰ درصد است (AGFI=۰٫۹۰ و GFI=۰٫۹۲).

جدول ۳. یافته‌های مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های پژوهش

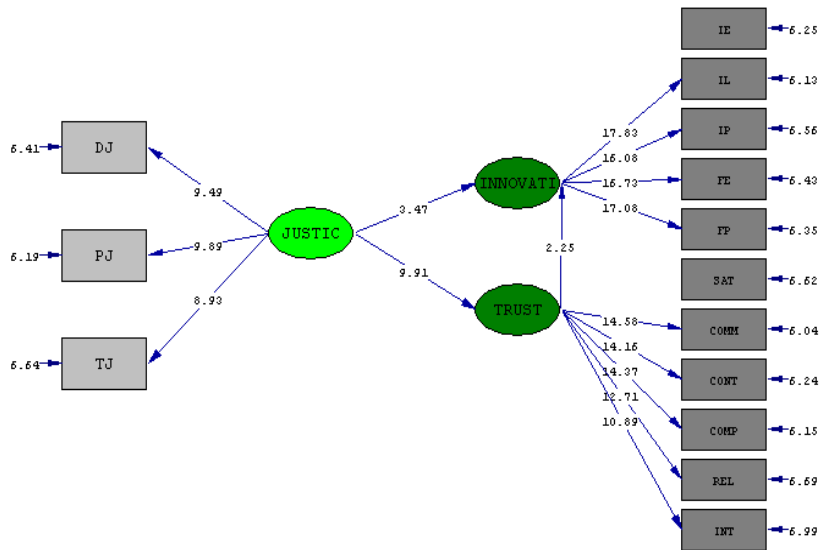
نتیجه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۹٫۹۱	۰٫۹۱	عدالت ← اعتماد
تأیید فرضیه	۳٫۴۷	۰٫۵۲	عدالت ← نوآوری
تأیید فرضیه	۲٫۲۵	۰٫۳۹	اعتماد ← نوآوری
$\chi^2=۸۹٫۶۹۲$ , $df=۷۴$ , $RMSEA=۱٫۲۱۵$ , $GFI=۰٫۹۲$ , $AGFI=۰٫۹۰$			

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، عدالت سازمانی بر اعتماد اثر مثبت و معناداری برابر ۰٫۹۱ دارد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، عدالت بر نوآوری اثری مثبت و معنادار برابر ۰٫۵۲ دارد، در نتیجه، فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. اعتماد بر نوآوری نیز اثری مستقیم برابر ۰٫۳۹ داشته، پس فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. مقادیر تی نشان می‌دهد فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.

1. Root Mean Square Error of Approximation  
 2. Goodness of Fit Index  
 3. Adjusted Goodness of Fit Index



شکل ۲. مدلسازی معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر بررسی روابط چندگانه، بین متغیرهای عدالت سازمانی، اعتماد و نوآوری در مدارس شهر یزد بوده است. ادراک عدالت سازمانی نقش بسیار مهمی در ارتقای اعتماد داشته و شاید بتوان گفت مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در اعتمادسازی است. عدالت سازمانی، نه تنها یکی از شرایط لازم برای اعتماد سازمانی است، که خود می‌تواند حاصل نوآوری سازمانی نیز باشد و بیشتر کارکنان سازمان‌ها در صورت نداشتن حس اعتماد، به دنبال خلاقیت و نوآوری نخواهند بود. با توجه به یافته‌های پژوهش، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. بدین معنا که ابعاد عدالت سازمانی بر ارتقای اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارد. همراستا با این یافته، نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دو سازه یادشده با یکدیگر رابطه دارند (از جمله بوتلر، ۱۹۹۱؛ ایبرلین و تاتوم، ۲۰۰۵). عدالت و اعتماد سازمانی به‌عنوان سرمایه‌های اقتصادی و اجتماعی موجب تقویت تاب‌آوری کارکنان می‌شود و به آن‌ها امکان می‌دهد احساس عدم اطمینان خود را کاهش دهند و خلاقانه چالش‌ها را به فرصت‌ها تغییر دهند (ساد و الشایر، ۲۰۲۰). فرضیه دوم پژوهش این بود که عدالت سازمانی با نوآوری در مدارس رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد. نتایج پژوهش نیز دلالت بر تأیید این فرضیه دارد. همراستا با این یافته، نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد دو متغیر عدالت و نوآوری با یکدیگر رابطه مستقیم دارند. نتایج پژوهش‌های المنصور و مینای<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، و معمارزاده و خدایی (۱۳۸۸) این یافته را تأیید می‌کند. همچنین، بررسی رابطه اثربخشی، نوآوری و عدالت سازمان در چین نشان داده است که نوآوری و عدالت سازمانی تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند. یعنی وجود عدالت سازمانی زمینه را برای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری فراهم می‌کند و باعث بهبود نوآوری می‌شود (معمارزاده و خدایی، ۱۳۸۸). پژوهش حاضر، اهمیت مطالعه و بررسی نقش اشکال مختلف عدالت سازمانی در بررسی رفتارهای کاری خلاقانه کارکنان را

پیشنهاد می‌کند. بنابراین، به مدیران مدارس شهر یزد پیشنهاد می‌شود در پرداخت‌ها، رفتارها و همچنین، فرصت‌های ارتقا و رشد شرایط برابری را برای کارکنان به وجود آورند.

فرضیه سوم پژوهش بر رابطه مثبت و معنادار اعتماد سازمانی با نوآوری مدارس اشاره دارد. نتایج پژوهش نیز دلالت بر تأیید این فرضیه دارد. همراستا با این یافته، نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دو متغیر اعتماد و نوآوری با یکدیگر رابطه مستقیمی دارند. نتایج پژوهش‌های تان و تان (۲۰۰۰)، چودهاوری (۲۰۰۵)، و الونن، بلومگویست و پومالانین (۲۰۰۸) نیز این یافته را تأیید می‌کنند. پرداختن به نوآوری بی‌توجه به اعتماد کاری غیر ممکن به نظر می‌رسد. بدون وجود حس اعتماد، بیشتر افراد ایده‌های خود را بروز نخواهند داد. بنابراین، باید در سازمان تلاش کرد: نخست، بی‌اعتمادی مدیران خلاق و ایده‌پرداز به سایر افراد و همکاران به دلیل امکان سوءاستفاده یا کسب اعتبار نامشروع از ایده‌ها و نظرات بیان‌شده را از بین برد و دوم عدم اعتماد مدیران و رؤسای آموزش و پرورش استان، مناطق و شهرستان‌ها را کاهش داد. یکی از مواردی که در این زمینه، پیشنهاد می‌شود؛ توسعه شبکه‌های غیر رسمی است. وجود شبکه‌های غیر رسمی موجب می‌شود افراد به یکدیگر اعتماد کرده و به‌طور داوطلبانه، دانش، بینش و ایده‌های جدید و بدیع خود را با یکدیگر تسهیم کنند و به‌طور فعال و ارادی تشریک مساعی کنند. از طرفی، با عنایت به رابطه مثبت، معنادار و بسیار قوی بین عدالت و اعتماد می‌توان بدین نتیجه دست یافت که برای ایجاد جو اعتماد و همکاری که پیش‌نیاز ایده‌پردازی، خلاقیت و در نهایت، نوآوری آموزشی است، باید مدیریت آموزش و پرورش کل به موضوع عدالت سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشد و با ارائه راهکارهای سازنده در جهت رفع انواع بی‌عدالتی‌های سازمانی گام‌های موثرتری را بردارد.

با توجه به نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌توان چنین نتیجه گرفت عدالت سازمانی بر نوآوری سازمانی مدیران مدارس یزد از طریق متغیر میانجی عدالت سازمانی تأثیر داشته است. 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 باید توجه و دقت بیشتری بر شیوه مدیریت مدیران این مدارس وجود داشته باشد تا مدیران بتوانند در محیطی توأم با احترام و اعتماد، ادراک از عدالت در سازمان

را بهبود بخشند و در نهایت، باعث افزایش نوآوری سازمانی شوند. همچنین، براساس مرور متون نظری، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که درک مثبت کارکنان درباره عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی زمانی نقش مثبت در رفتار خلاقانه و نوآورانه کارکنان دارد که مدیران از این مهم حمایت کنند. به طور کلی، عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار نوآورانه مدیران مدارس یزد داشت. بنابراین، لزوم شناخت اهمیت عدالت سازمانی در بروز رفتارهای نوآورانه کاری از اهمیت ویژه‌ای برای کشورهای شرقی برخوردار است. به نظر می‌رسد با بهبود عدالت سازمانی، می‌توان شاهد تأثیرگذاری عدالت سازمانی روی اعتماد و در نهایت، نوآوری بود. در پایان، برای بهبود وضعیت متغیرهای اعتماد سازمانی و عدالت پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ✓ بسترسازی برای ایجاد فرهنگ نوع‌دوستی در مدارس. (در این نوع فرهنگ باید میزان روابط انسانی و حمایت از افراد آسیب‌پذیر و اعتماد افراد افزایش یابد).
  - ✓ تلاش برای مشارکت دادن مدیران آموزشی در امور و تصمیم‌گیری‌های مهم در اداره کل آموزش و پرورش که بر وضعیت آن‌ها تأثیرگذار است.
  - ✓ برگزاری جلسات دوره‌ای برای ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران آموزشی از طریق گفت‌وگوهای آزاد.
  - ✓ تلاش برای توجه به نیازهای مادی و معنوی مدیران.
  - ✓ تلاش برای منصفانه کردن پاداش‌های تخصیصی به مدیران آموزش و پرورش در سطح استان و شهرستان‌ها.
  - ✓ تلاش برای ایجاد جو اعتماد و همکاری بین مدیران در سازمان کل.
  - ✓ تلاش برای بازبینی روش‌ها، رویه‌ها و بازمهندسی فرایندها و اصلاح آن‌ها.
- در انتها، باید بیان شود با وجود مدل‌های مختلف اعتماد و عدالت، پژوهش‌های اندکی در زمینه رابطه بین این سازه‌ها و نوآوری انجام شده است که لزوم توجه علمی محافل دانشگاهی، بیش از پیش احساس می‌شود. البته توصیه می‌شود که مطالعات با رویکردهای متنوع، در جوامع آماری مختلف و با بهره‌گیری از استراتژی‌های پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آنکه زمینه تبیین بهتر موضوعات یادشده فراهم شود.

## منابع

- حبیبی، معصومه، و نریمانی، مهدی (۱۳۹۷). بررسی رابطه اعتماد سازمانی با نگرش‌های شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی قرارداد روان‌شناختی. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹(۳۶)، ۱۵۹-۱۸۸.
- فاضل، امیر، کمالیان، امین‌رضا، خجسته، غلامرضا، و فاضل، علی (۱۳۹۰). نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۴(۳)، ۷۲-۸۸.
- قادری، سیما، سیادت، علی، و شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۹۱). رابطه ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی و ذهنی در بین دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۷(۱)، ۷۲-۴۹.
- قنبری، سیروس، و عرفانی‌زاده، فریبرز (۱۳۹۶). نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۲)، ۱۴۸-۱۲۵.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). *مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی*. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- معمارزاده، غلامرضا، و خدایی محمودی، رضا (۱۳۸۸). طراحی الگوی عدالت سازمانی اثربخش برای سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت*، ۲۰(۶۲)، ۶۴-۴۸.
- نیکنامی، مصطفی، تقی‌پورظهیر، علی، دلاور، علی، و غفاری مجلج، محمد (۱۳۸۹). بررسی پایایی و روایی پرسشنامه نوآوری سازمانی امید و همکاران ۲۰۰۲. *اندازه‌گیری تربیتی*، ۱(۳)، ۱۱۹-۱۰۱.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Almansour, Y. M., & Minai, M. S. (2012). The relationship between organizational justice components and innovative behavior in Arab society. Evidence from government department in Jordan. *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 12(1), 46-51.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press, Inc.
- Amid, I., Belli, R. F., Sohn, W., & Toussaint, L. (2002). Internal consistency and

- reliability of a questionnaire assessing organizational innovation in two schools of dentistry. *Dental Education*, 66(4), 469-477.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Management*, 17(3), 643-663.
- Chapman, G., & Hewitt-Dundas, N. (2018). The effect of public support on senior manager attitudes to innovation. *Technovation*, 69, 28-39.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17.
- Cheng, S., & Li, A. (2018). Improve Professional managers' Innovation capability under the background of Internet. *Procedia Computer Science*, 139, 481-488.
- Child, J., & Mollering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organizational Science*, 14(1), 69-80.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Managerial Issues*, XVII (3), 310-326.
- Clark, K., & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity*
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Daft, R. L. (2005) *Management*. 7th ed. Mason, OH: Thomson. Directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 22, 165-217.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Eberlin, R., & Tatum, Ch. (2005). Organizational justice and decision making ( When good interactions are not enough). *Management Decision*, 43(7/8). 1040-1048.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advanced in organizational justice*. Stanford University press, Stanford, CA.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- James, K., Brodersen, M., & Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization*. ProQuest.

- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Nursing Management*, 14(3), 188-194.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- Kim, S. (2009). Managerial leadership, the climate for creativity and innovation and performance. *Local Government Paper Prepared for the PMRA Conference*, 2009, Columbus, Ohio.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23-39.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- McMilan, W. J. (2010). Your thrust is to understand'-how academically successful students learn. *Teaching in Higher Education*, 15(1), 1-13.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Management Development*, 25(2), 101-117.
- 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.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *The Institute for Public Relations*, 9-10.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Pucetaite, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations*, 2(2), 311-320.
- Saad, S. K., & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-12.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual the black box of team level creativity. *Creativity Research*, 13, 285-294.



- Stål, H. I., & Babri, M. (2020). Educational interventions for sustainable innovation in small and medium sized enterprises. *Cleaner Production*, 243, 1-12.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
- Yang, J. (2005). *The role of trust in organizations: Do foci and bases matter?*. Doctoral Dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.