تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۳

تأثیر رهبری خدمتگزار بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد وزارت نفت)

حاجیه رجبی فرجاد[۱]- شبنم ایمانی خو[۲]

چکیده

رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد وزارت نفت است به تعداد ۸۰۰ نفر بود که از طریق جدول مورگان حجم نمونه ۲۶۰ نفر برآورد شده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری خدمتگزار باربوتو و ویلیر (۲۰۰۶) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد که روایی آنها به ترتیب از طریق آلفای کرونباخ۰/۷۹ و ۰/۸۴ محاسبه شده است. آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه، روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار پی ال اس در دو بخش مدل اندازه گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارند. همچنین هر یک از ابعاد رهبری خدمتگزار(خردمندی، ایثارگری، بازنمایی اقناعی، التیام بخشی عاطفی، مباشرت و پیشکاری) بر عدالت سازمانی تأثیر دارد که به ترتیب گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری، التیام بخشی عاطفی، مباشرت و پیشکاری، بازنمایی اقناعی و خردمندی بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی داشته‌اند.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار، خردمندی، ایثارگری، بازنمایی اقناعی، التیام بخشی عاطفی، مباشرت و پیشکاری، عدالت سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین. نویسنده مسئول: (Hajiehrajabi@yahoo.com)
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی سابقه است. سازمان‌ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل انکار است (هنری، ۱۳۸۲: ۳۴). در نظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمدهٔ هر سازمان زنده و فعالی است . اگر منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۱۲). عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور افراد در گروه‌ها به نحوهٔ ادراک آنان از چگونگی و رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه اعضای گروه یا سیستم اجتماعی، ادراکی عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعهٔ آن خواهند داشت (کارکولیان، اساکر و هالاک[1]، ۲۰۱۶ :۲۸). درک عدالت در سازمان، اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. بدون ایجاد زمینه برای درک این عامل در سازمان‌ها، انگیزش و هدایت افراد برای مدیران مشکل است (السی، کارابای و اکیوز[2]، ۲۰۱۵: ۵۸۹). امروزه، توجه بسیاری به عدالت به عنوان ساختار مهم و زمینهٔ تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانهٔ کارکنان سازمان اشاره دارد. رفتار منصفانه، چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی‌های خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، انتظار دارند (ابرلین و تاتوم[3]، ۲۰۰۵: 1042). رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانهٔ آنان را برای نیل به اهداف دو چندان می‌کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (زاگلادی، هادیویجوجو و رهایو[4]،۲۰۱۵: ۴۵). براساس نتایج تحقیقات، به نظر می‌رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین کنندهٔ پیامدهای شغلی، همچون رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است (مانورانگ، ساهارتادی و سافودین[5]،۲۰۱۵:

1. Karkoulian, Assaker & Hallak
2. Elçi, Karabay & Akyüz
3. Eberlin & Tatum
4. Zagladi, Hadiwidjojo & Rahayu
5. Manurung, Suhartadi, & Saefudin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۱۰۶۶). در این راستا محققان اهمیت رهبری را در درون سازمان‌ها تشخیص دادند و ذکر می‌کنند که رهبری یکی از مهم‌ترین متغیرهای تاثیرگذار بر روی بعد نگرشی زندگی سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی و تعهد کارکنان به سازمان است و از این‌رو، کیفیت رهبری می‌تواند اثرات زیان بخش و مضر، منفی و مخرب، یا اثرات مفید و سودمند، مثبت و سازنده و مولد بر روی فرهنگ کار و بر روی زندگی افراد داشته باشد (لینگ، لین و وو[1]، ۲۰۱۶: ۳۴۲). امام علی (ع) در حکمت ۴۳۷ نهج‌البلاغه می‌فرماید: "عدالت" قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی؛ و بخشش، یک حالت استثنائی و غیر کلی است که نمی‌شود روی آن حساب کرد. "عدل" بزرگ راهی است که مسیر همگان است در حالی که "جود" کلیت و جنبه قانونی ندارد. سپس نتیجه می‌گیرد که از میان "عدالت" و "جود" آن که اشرف است عدل است. از نگاه امام علی (ع) این عدل است که می‌تواند تعادل اجتماع را حفظ کند و همه را راضی نگه دارد، بنابراین حفظ عدالت در جامعه بر عهده رهبری می‌باشد (نصر اصفهانی، ۱۳۹۰: ۹). در این راستا هدف کلی این پژوهش، تعیین تاثیر رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت و تعیین تاثیر هر یک از ابعاد رهبری خدمتگزار(خردمندی، گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری، بازنمایی اقناعی و ترغیبی، التیام بخشی عاطفی، مباشرت و پیشکاری) بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی می‌باشد.

با توجه به این که سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله‌العالی) سرلوحه فعالیت‌های سازمان‌ها از جمله صنعت نفت قرار دارد، همچنین با توجه به اسنادی نظیر سند چشم انداز ۲۰ ساله نظام، چشم انداز صنعت نفت، برنامه‌های پنجساله توسعه، سند راهبردی توسعه منابع انسانی وزارت نفت در جهت تامین اهداف صنعت نفت از جمله: تأمین، حفظ و ارتقاء منابع انسانی متخصص و کارآمد بر اساس شایسته سالاری و عدالت محوری؛ ایجاد و توسعه دارایی‌های معنوی از طریق خلق، ذخیره، انتشار و بکارگیری دانش کارمندان مجرب ؛ ارتقاء سطح کیفی زندگی کاری کارکنان با برنامه‌ریزی، پشتیبانی و نظارت بر ارائه به نگام خدمات اداری، مالی و رفاهی مبتنی بر رعایت کرامت انسانی؛ یکپارچه سازی و مکانیزه نمودن سیستم‌های اداری و مالی بمنظور کاهش زمان ارائه خدمات؛ نظارت کامل بر حسن اجرای مصوبات و بخشنامه‌های اداری، مالی، رفاهی و بودجه ای؛ ایجاد

1. Ling, Lin & Wu

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

هماهنگی بمنظور تسریع در انجام طرح‌های مصوب سفرهای استانی مقام معظم رهبری و دولت خدمتگذار در سفرهای استانی در حوزه وزارت نفت؛ توانمندسازی کارکنان از طریق برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای دوره‌های آموزشی در چارچوب نظام آموزشی هدفمند؛ ایجاد ارتباط مستمر و فعال با واحدهای درون سازی و برون سازمانی؛ ارائه گزارشات تحلیلی مربوط به بودجه بمنظور اخذ تصمیمات لازم در جهت تأمین منابع مالی مورد نیاز و نظارت بر حسن اجرای آن؛ هم افزایی و سرعت بخشی به خدمات رسانی با ایجاد هماهنگی بین واحدهای تحت سرپرستی؛ تأمین به هنگام نیازمندی‌های کالا و تجهیزات مورد نیاز و نگهداری اموال با حداکثر کیفیت و حداقل هزینه می‌باشد، که جهت تحقق اهداف بالا در صنعت نفت باید تلاش گردد. از این‌رو، باتوجه به موارد عنوان شده و هدف این پژوهش که بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت است، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد؟

مبانی نظری

رهبری خدمتگزار: واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف[1] در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. هیل[2] (۲۰۰۸) معتقد است مفهوم رهبری خدمتگزار مدل‌های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. شوارتز[3] (۱۹۹۸)، معتقد است سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود (ژو، تیان و لیو[4]، ۲۰۱۵: ۱۴۹). سازمان‌هایی که به استراتژی‌های توسعه‌ی خود می‌اندیشند، می‌دانند که توسعه باید از رهبران و منابع انسانی آغاز شود . چرا که انسانها سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در این میان سازمان‌هایی موفق اند که رهبران آنها بتوانند این سرمایه‌های ارزشمند را بسیج کرده و شایستگی و تعهد آنان را شکوفا نمایند (شیروانی، انصاری و ابراهیمی، ۱۳۸۸: ۳۳)

استون[5]، پترسون و راسل (۲۰۰۴) رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان

1. R.GREENLEAF
2. Hill
3. Schwartz
4. Zou, Tian & Liu
5. Stone

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

خود توجه دارند. لذا به موجب آن پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند. اسپیرز ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است که عبارتند از : ۱- گوش دادن؛ ۲- همدلی؛ ۳- شفا بخشی؛۴- آگاهی؛ ۵- متقاعدسازی؛ ۶- مفهوم سازی؛ ۷-آینده نگری و دوراندیشی؛ ۸- خدمت‌گزاری و سرپرستی؛ ۹- تعهد به رشد افراد؛ ۱۰- ایجاد گروه (اومو، ۲۰۰۷). بر اساس این رویکرد، رهبران بزرگ، خدمتگزارانی بزرگ بوده اند و این کلید موفقیت آنها بوده است. دراکر معتقد است که سازمان‌های آینده، سازمان هایی هستند که به تساوی، برابری، عدالت و انصاف اهمیت می‌دهند. سازمان هایی که در آنها اصطلاحات رئیس و مرئوس کاربرد چندانی نداشته، به کارکنان نیز ارزشهایی همانند مدیران می‌دهند (هرسمن[1]، ۲۰۰۱: ۶۱). رهبری خدمتگزار، توان و پتانسیل زیادی در جهت بهبود رهبری سازمان داراست. رهبر خدمتگزار، دارای انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان است و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز امور خود قرار میدهد (هسیاو، لی و چن[2]، ۲۰۱۵: ۴۸).

باربوتو و ویلیر[3] (۲۰۰۶) ابعاد رهبری خدمتگزار را به خردمندی[4]، گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری[5]، بازنمایی اقناعی و ترغیبی[6]، التیام بخشی عاطفی[7] و مباشرت و پیشکاری سازمانی[8]تقسیم بندی نموده است که به تعاریف هر یک در ادامه خواهیم پرداخت.

خردمندی: خردمندی مبین توانایی یک فرد برای آگاهی یافتن، تشخیص دادن، و برگزیدن ایماها و نشانه‌هایی از محیط و پیش‌بینی پیامدها و استنباطات ممکن شان است و به عنوان ترکیبی از دانش وکاربرد دانش تعریف شده است.

گرایش ارزشی به فداکاری و ایثارگری: نوع دوستی و از خود گذشتگی (ایثار) به عنوان رفتاری تعریف می‌شودکه نفع رساندن به شخص دیگری را مد نظر دارد.

التیام بخشی عاطفی: التیام بخشی عاطفی به معنای بدست آوردن فرصت برای

1. Horsman
2 Hsiao, Lee & Chen
3. Barbuto & Wheeler
4. Wisdom
5. Altruistic calling
6. Persuasive mapping
7. Emotional healing
8. Organizational stewardship

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

دیدن دنیا از طریق چشمهای دیگران است، و مبین توانایی تشخیص این که چه موقع، و چگونه فرآیند التیام‌بخشی تسهیل می‌گردد، می‌باشد.

بازنمایی اقناعی: بازنمایی اقناعی مبین توانایی کاربرد مدلهای ذهنی و استدلال‌های صحیح برای تشویق تفکر جانبی در دیگران است و گسترهای را نشان می‌دهد که تا آن گستره، یک رهبر از استدلال صحیح و چارچوب‌های ذهنی برای قانع ساختن دیگران به منظور انجام چیزها و کارها استفاده می‌کند.

پیشکاری و مباشرت سازمانی: پیشکاری و مباشرت سازمانی گسترهای را تشریح می‌کند که رهبران یک سازمان را برای انجام یک کمک مثبت به جامعه از طریق توسعه جماعت، برنامه‌ها و امدادها آماده می‌سازند (باربوتو و ویلیر[1]،۲۰۰۶ : ۳۰۱).

عدالت سازمانی: عدالت یک مفهوم چند وجهی و گسترده است و در رشته‌ها و شاخه‌های مختلف دارای یک مفهوم فلسفی و به معنای عدم تبعیض و رعایت منصفانه تفاوت‌هاست (صادقی، ۱۳۸۸: ۳۶).

نصر اصفهانی (۱۳۹۰) عدالت را به عنوان یکی از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌داند که باعث کمک به رشد افراد، ایجاد انگیزه در افراد، بهبود شرایط انسانی، توانمندسازی و اثربخشی سازمان می‌شود.

عدالت سازمانی، اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد. در بحث عدالت سازمانی، این نکته مطرح می‌شود که با چه شیوه‌هایی باید با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است. این بحث می‌تواند با گزینش کارکنان، ارتقای شغلی، سود و مزایای کارکنان، ارتباط داشته باشد (صادقی، ۱۳۸۸: ۳۷).

عدالت سازمانی توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) مشتمل بر مولفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای می‌باشد که در ادامه هریک را توضیح خواهیم داد.

عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدهای شغلی متفاوت از جمله درآمد، برنامه شغلی و مسئولیت شغلی اشاره دارد (شکرشکن و نعامی، ۱۳۸۳: ۱۰۹).

عدالت رویه ای با انصاف از سیاست‌های تصمیم‌گیری رسمی مرتبط است. به طور کلی تحقیقات پیشنهاد می‌کند که اگر فرآیندهای سازمانی و رویه‌ها منصفانه ادراک شوند پس شرکا راضی‌تر خواهند شد. عدالت توزیعی پیشنهاد می‌کند که رضایت یکی از

1. Barbuto & Wheeler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

کارکردهای درآمد است ولی عدالت رویه‌ای پیشنهاد می‌کند که رضایت یکی از کارکردهای فرآیند "گام‌های رسیدن به تصمیم" است (شافعی و همکاران، ۱۳۸۹ : ۱۰).

عدالت تعاملی به برخورد عادلانه‌ای اطلاق می‌شود که با یک فرد شاغل در غالب روش‌های رسمی تصویب شده به عمل می‌آید. تحقیقات، دو دسته عدالت تعاملی را معرفی کرده‌اند. عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فردی، که هر دو دسته از عدالت اطلاعاتی و بین فردی به طور قابل ملاحظه‌ای همدیگر را پوشش می‌دهند. (شافعی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱). به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای به هم وابسته بوده و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی هستند. به نظر وی عدالت سازمانی به عنوان عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (اسکندورا[1]، ۱۹۹۹: ۲۰۵).

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های بسیاری در زمینه‌ی عدالت سازمانی و رهبری خدمت گزار انجام شده‌است. خلاصه‌ی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه و نتایج به دست آمده در هر یک از آن‌ها، در جدول (۱)مشاهده می‌شود.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

نام نویسنده	عنوان پژوهش	نتیجه به دست آمده
جهانیان و قدسی(۱۳۹۳)	رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های آموزشی	بین سلامت سازمانی در ابعاد نهادی، اداری و فنی و رشد حرفه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، تعاملی و رویه‌ای با رشد حرفه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد
خورشید(۱۳۹۳)	مطالعه رفتارهای خدمت‌گزاری مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمت‌گزار (مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان)	خردمندی مدیران به طریقه مستقیم برروی گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکار ی، و بازنمایی اقناعی و ترغیبی، و نیز به طریقه غیرمستقیم بر روی التیام بخشی عاطفی و مباشرت و پیشکاری سازمانی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

1. Scandura

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

نام نویسنده	عنوان پژوهش	نتیجه به دست آمده
جعفری و میرمقدم(۱۳۹۲)	بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی	رهبری خدمتگزار با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند امکاناتی را برای این گونه مؤسسه‌ها، فراهم آورد
ناظم و حدادپور(۱۳۹۲)	ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبک‌های رهبری تحول گرا و عملگرا دردانشگاه آزاد اسلامی	سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با عدالت سازمانی رابطه معناداری دارند
نصر اصفهانی و همکاران(۱۳۹۰)	رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی اصفهان	رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان بهزیستی استان اصفهان، معنادار است (p< ۰،۰۱) نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که متغیر تواضع و فروتنی بطور معناداری می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند
خالصی و همکاران(۱۳۹۰)	رابطه رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان	بین رهبری خدمتگزار و چهار بعد آن (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) با درگیری شغلی کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان رابطه‌ی معنادار و مثبتی وجود دارد
خائف الهی، نوروزی و دانایی فرد(۱۳۸۶)	تبیین الگوی اثربخشیِ سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار	رابطهٔ بین مؤلفه‌های تحقیق، کلیهٔ روابط مورد بررسی تأیید شدند
برایت و آموس[1](۲۰۱۴)	رابطه بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم	رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم وجود دارد
فیلیپ و همکاران[2](۲۰۱۱)	بررسی تعهد و رضایت کارکنان: نقش ادراک عدالت و مالکیت روانی	به بررسی عدالت توزیعی و رویه‌ای و همچنین تعهد عاطفی و رضایت شغلی پرداختند و روابط مثبت و معناداری بین این متغیرها دیده شد

1. Bright & Amos
2. Philipp et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

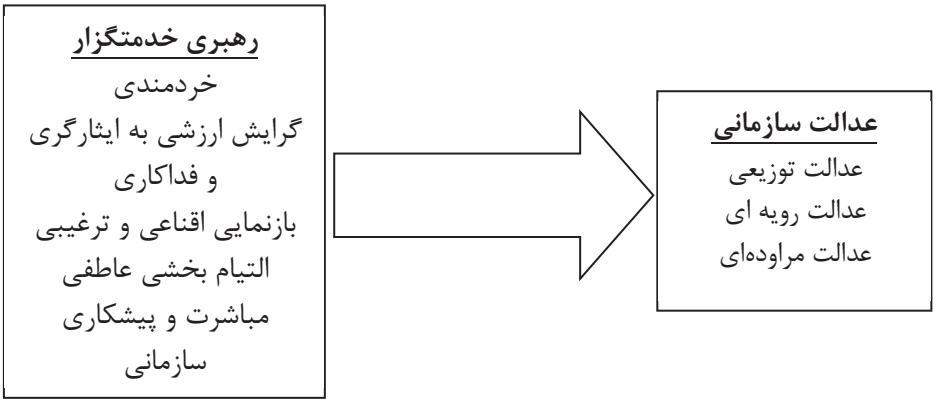
نام نویسنده	عنوان پژوهش	نتیجه به دست آمده
چونگ و همکاران[1] (۲۰۱۰)	رهبری خدمتگزار و عدالت رویه‌ای در پارک ملی ایالات متحده	دو بعد رهبری (اعتماد به رهبر و حمایت از رهبر) به طور قابل توجهی تحت تأثیر رضایت شغلی و تا حدی هم تحت تأثیر عدالت رویه‌ای قرار دارد
وینکلر[2] (۲۰۱۰)	نظریه رهبری معاصر دانشگاه جنوب دانمارک	رهبری به معنی شیوه ای برای ایجاد یک بینش واضح و دادن احساس اعتماد به نفس به کارکنان است که از طریق تعامل، همکاری و ارتباطات ایجاد می‌شود
مایر و همکاران[3] (۲۰۰۸)	آیا رهبران خدمتگزار به برآوردن نیازهای پیروان کمک می‌کنند؟	بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی با عدالت سازمانی به عنوان واسطه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
شلدن و همکاران[4] (۲۰۱۰)	رهبری تحولی و جهت‌گیری اخلاقی رهبر: به مقایسه اخلاق عدالتی و اخلاق مراقبتی	گرایش به سمت رهبر با روش اخلاقی عدالتی در سازمان مثبت بود همچنین گرایش به اخلاق مراقبتی نیز مثبت و معنی دار قلمداد شد
فرنسیز[5] (۲۰۰۷)	اولویت‌بندی عدالت: رویکردی به اخلاق در ارزیابی برنامه‌ها به بررسی عدالت	عدالت به عنوان فضیلت اجتماعی عنوان شده است. مؤسسات به عدالت سازمانی به عنوان یک حقیت می‌اندیشند

با توجه به ادبیات موجود درباره رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی و پیشینه‌ی گفته‌شده، این پژوهش به بررسی تاثیر ابعاد رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی پرداخته‌است. ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس یافته‌های باربوتو و ویلیر[6] (۲۰۰۶) عبارتند از: خردمندی[7]، گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری[8]، بازنمایی اقناعی و ترغیبی[9]، التیام بخشی عاطفی[10] و مباشرت و پیشکاری سازمانی[11] که در شکل

1. Chung et al
2. Winkler
3. Mayer et al
4. Sheldene et al
5. Francis
6. Barbuto & Wheeler
7. Wisdom
8. Altruistic calling
9. Persuasive mapping
10. Emotional healing
11. Organizational stewardship

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

(۱) آورده شده است و همچنین عدالت سازمانی توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) بیان شده است که مشتمل بر مولفه‌های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای می‌باشد. بر اساس مطالب یاد شده، مدل مفهومی ترسیم‌شده در شکل (۱) **Error! Reference source not found.** در این پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. فرضیه‌های پژوهش، بر اساس این مدل مفهومی مورد آزمون قرار می‌گیرند



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (باربوتو و ویلیر،۲۰۰۶ و نیهوف و مورمن،۱۹۹۳)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

رهبری خدمتگزار بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. خردمندی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۲. گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۳. بازنمایی اقناعی و ترغیبی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۴. التیام بخشی عاطفی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۵. مباشرت و پیشکاری سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

روش شناسی پژوهش

از آنجایی که این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر ابعاد رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی می‌باشد، هدف آن از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد وزارت نفت است به تعداد ۸۰۰ نفر بود که از طریق جدول مورگان حجم نمونه ۲۶۰ نفر برآورد شده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه ی استاندارد استفاده شده است که پرسشنامه اول درباره رهبری خدمتگزار باربوتو و ویلیر (۲۰۰۶) شامل ۲۳ سوال و پرسشنامه دوم عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) شامل ۲۰ سوال بوده است. اطلاعات مربوط به اجزای هر یک از این ابعاد در جدول (۲) آورده شده است. همچنین تمامی سوالات از طیف ۵ تایی لیکرت تبعیت نموده که از ۱ (کاملا مخالف) تا ۵ (کاملا موافق) طراحی شده‌اند.

جدول ۲- نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

بعد	متغیر	منبع	تعداد گویه‌ها	آلفا کرونباخ
رهبری خدمتگزار	خردمندی	اربوتو و ویلیر (۲۰۰۶)	۵	۰,۷۶
	گرایش ارزشی به وفاداری		۴	۰,۹۱
	بازنمایی اقناعی و ترغیبی		۵	۰,۷۲
	التیام بخشی عاطفی		۴	۰,۷۱
	مباشرت و پیشکاری سازمانی		۵	۰,۷۶
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)	۵	۰,۷۴
	عدالت رویه‌ای		۶	۰,۸۰
	عدالت مراوده‌ای		۹	۰,۷۰

روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوا و روایی سازه می‌باشد. جهت بررسی روایی محتوا، پرسشنامه‌ها توسط اساتید راهنما و متخصصین این حوزه تایید شده است. در مورد روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری[1] و نرم‌افزار پی ال اس[2] استفاده

1. Structural Equation Modeling
2. Smart PLS

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار (میانگین واریانس استخراج‌شده[1]) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش بالای ۰,۵ به دست آمد که بیانگر روایی همگرا ابزار بود. همچنین ماتریس تشکیل شده به منظور محاسبه روایی واگرا نشان داد که روایی واگرا تایید است. همچنین به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار و پرسشنامه عدالت سازمانی از طریق آلفای کرونباخ۰/۷۹ و ۰/۸۴شده است که پایایی ابعاد هر یک در جدول (۲) نشان داده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌هایی با استفاده از نرم افزار پی ال اس در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری[2] در بخش استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) نشان داد که از نظر جنسیت ۸۸ درصد پاسخ‌گویان مرد و ۱۲درصد نیز زن می‌باشند، از نظر تحصیلات،۱۲/۳ درصد از پاسخ‌گویان در سطح تحصیلات فوق دیپلم دارند، همچنین ۵۴/۲ درصد نیز دارای لیسانس و ۲۸/۵ درصد از پاسخ‌گویان نیز دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و در نهایت ۵ درصد نیز دارای مدرک دکتری هستند. در نتیجه بیشترین افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند. در خصوص سن پاسخ‌گویان، ۱۸,۵ درصد ازپاسخ‌گویان دارای سن کمتر از ۲۵ سال و ۴۵/۴ درصد نیز بین ۲۵- ۳۵ سال سن دارند، همچنین ۳۰,۷ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و در نهایت ۵/۴ از پاسخ‌گویان نیزبالاتر از ۴۵ سال سن دارند که بیشترین دامنه سنی بین ۲۵-۳۵ سال می‌باشد، در خصوص رشته تحصیلی ۲۵/۸ درصد از پاسخ‌گویان در رشته‌های حسابداری تحصیل کرده‌اند و ۱۶/۹ نیز در رشته مدیریت (گرایش‌های مختلف)، ۳/۵ نیز در رشته اقتصاد و ۵۳/۸ درصد نیز در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. در خصوص تجربه و سابقه‌کاری پاسخ‌گویان، ۴۸/۸ درصد از پاسخ‌گویان دارای تجربه‌کاری کمتر از ده سال است، ۱۶/۲ درصد نیز بین ۱۰تا ۱۵ سال تجربه کاری دارند، ۶/۹ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱۱/۹ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۶/۲ درصد بین ۲۰ تا ۲۵ سال تجربه‌کاری دارند.

1. Average Variance Extracted AVE
2. Structural Equation Modeling (SEM)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

در قسمت یافته‌های استنباطی، از آزمون رگرسیون چندگانه، نه برای آزمون فرضیات بلکه برای اطمینان از اینکه رابطه میان متغیرها در صورت بررسی همزمان نیز تفاوتی دارد یا خیر، استفاده شده است. گاهی دو یا چند متغیر تأثیر عمده‌ای روی متغیر وابسته دارند. در این وضعیت از آزمون رگرسیون چندگانه جهت پیش بینی متغیر وابسته استفاده می‌شود. در تحقیق حاضر برای پی بردن به تأثیر همزمان ابعاد رهبری خدمتگزار بر ادارک کارکنان از عدالت سازمانی از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است. جدول (۳)که از این آزمون گرفته شده است نشان می‌دهد که ابعاد رهبری خدمتگزار به دلیل سطح معناداری محاسبه شده آن که از ۰,۰۵ کمتر می‌باشد، بر عدالت سازمانی موثر هستند. در اینجا تمامی متغیرهای مستقل با هم وارد شده و تأثیر آنها بر متغیر وابسته سنجیده شده است. در آزمون رگرسیون چندگانه، تأثیر همه جانبه متغیرها با هم آزموده می‌شود. معادله خط رگرسیون چندگانه مربوطه که از جدول(۳) استخراج شده است نیز به صورت مقابل می‌باشد:

H0: ابعاد رهبری خدمتگزار بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر ندارند.

H1: ابعاد رهبری خدمتگزار بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر دارند.

جدول ۳- نتایج آزمون رگرسیون چندگانه مربوط به تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

	سطح معناداری	مقدار t	ضریب استاندارد شده بتا	ضرایب استاندارد نشده بتا
ضریب ثابت	۰,۰۱۹	-۲,۳۶۲		-۱,۹۷
خردمندی	۰,۰۰۰	۱۴,۴۲۶	۰,۳۵۲	۰,۳۵۳
گرایش ارزشی به ایثارگری	۰,۰۰۰	۲۷,۲۱۵	۰,۶۶۱	۰,۶۷۸
بازنمایی اقناعی و ترغیبی	۰,۰۰۰	۳۲,۶۱۷	۰,۷۷۴	۰,۷۷۵
التیام بخشی عاطفی	۰,۰۰۰	۲۹,۶۴۹	۰,۶۹۷	۰,۶۹۹
مباشرت و پیشکاری	۰,۰۰۰	۳۵,۶۱۲	۰,۷۸۹	۰,۷۹۴

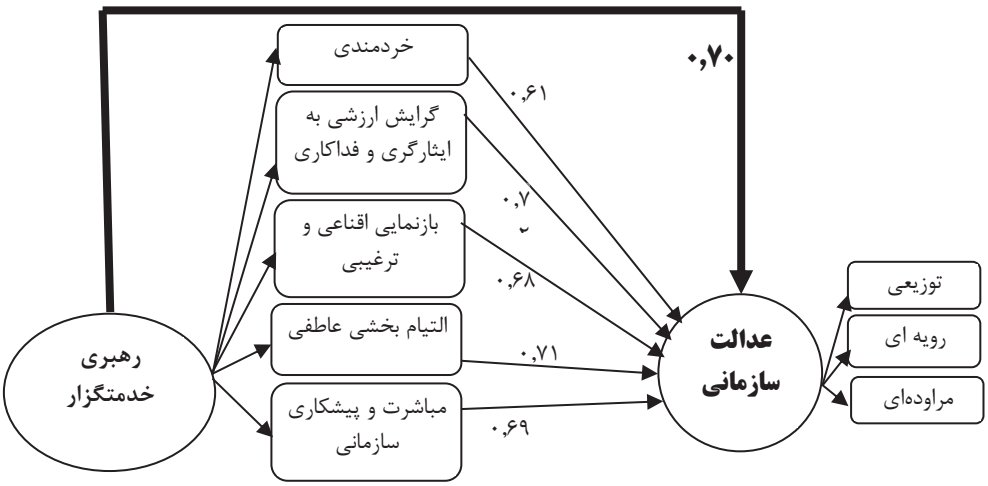
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

معادله خط رگرسیون با توجه به نتایج بالا عبارت است از:

$$Y= -1.97 + 0.۳۵۲ X_1 + 0.۶۶۱ X_2 + 0.۷۷۴ X_۳ + 0.۶۹۷ X_۴ + 0.۷۸۹ X_۵$$

مطابق با جدول ۳، از آنجایی که سطح معناداری در تمامی آزمون‌ها کمتر از میزان خطا (۰,۰۵) شده است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض‌های صفر رد شده و فرض‌های یک تأیید می‌شود. یعنی ابعاد پنجگانه رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی تأثیر معناداری در کارکنان ستادی وزارت نفت دارند.

در یافته‌های استنباطی رابطه علت و معلولی رهبری خدمتگزار و مولفه‌های آن با عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل(۲) نمایان است، تاثیر رهبری خدمتگزار و مولفه‌های آن بر عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت معنی دار و مثبت است. در شکل زیر ضرایب مسیر برای فرضیه‌های پژوهش آورده شده است.



شکل ۲- ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش

در شکل (۲) ضریب تاثیر علی مدل پژوهش و تاثیر بعد اصلی (رهبری خدمتگزار) و مولفه‌های آن بر عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت را نمایش می‌دهد. خروجی پی ال اس تایید کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه‌های فرعی تحقیق است که در جدول شماره (۴) نمایان است؛ از آنجایی‌که تمامی مقادیر t بالای ۱,۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

جدول۴- بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	آماره t- value	نتیجه
فرضیه اصلی: رهبری خدمتگزار← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۷۰	۱۷,۰۳	قبول
خردمندی ← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۶۱	۱۵,۸۴	قبول
گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری ← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۷۲	۱۷,۶۳	قبول
بازنمایی اقناعی و ترغیبی← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۶۸	۱۶,۵۴	قبول
التیام بخشی عاطفی ← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۷۱	۱۷,۳۰	قبول
مباشرت و پیشکاری سازمانی ← ادارک کارکنان از عدالت سازمانی کارکنان ستادی وزارت نفت	۰,۶۹	۱۷,۸۴	قبول

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد، رهبری خدمتگزار و مولفه‌های آن بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستادی شرکت نفت تاثیر دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش دیگر نظیر فیلیپ و همکاران (۲۰۱۱) و چونگ و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. به عقیده گرین لیف سازمان‌ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. و این تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شده است. در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند (هرسمن، ۲۰۰۱: ۶۲). گرین لیف خلق جامعه‌ی خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. جامعه‌ای که تمام افراد بتوانند از مزیت‌های چنین جامعه ای بهره مند گردند . به عقیده وی تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبرانی خدمتگزار در تمامی سازمان‌هایی است که در جامعه حضور دارند (کوئیک[1]، ۱۹۹۶: ۸۳). رهبران خدمتگزار

1. Kuick

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازند (چینیارا و بنتین[1]، ۲۰۱۶ : ۱۲۶). در واقع او جامعه‌ای را تصور می‌کند که خدمت‌گزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد. لذا مدل رهبری خدمـتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خـود هستند توصیف نمی‌کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد . اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند (هرسمن، ۲۰۰۱: ۶۳). او معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت رسانی استوار می‌باشد و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند. (گرین لیف[2]، ۱۹۷۷: ۶۳). در راستای اثـربـخشی سازمانی مهم اینست کـه همواره رهـبران پیروان و کارکنان خود را در دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه خودشان حمایت و پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار بوسیله احترام نهادن به شأن افراد، ایـجاد اعـتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام می‌دهند (لیدن و همکاران[3]، ۲۰۰۵ : ۲۸). درک عدالت در سازمان، اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. بدون ایجاد زمینه برای درک این عامل در سازمان‌ها، انگیزش و هدایت افراد برای مدیران مشکل است (آقائی فروشانی، ۱۳۸۶: ۴۲). امروزه، توجه بسیاری به عدالت به عنوان ساختار مهم و زمینهٔ تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانهٔ کارکنان سازمان اشاره دارد. رفتار منصفانه، چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی های خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، انتظار دارند (ابرلین و تاتوم[4]، ۲۰۰۵: ۶۷). رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانهٔ آنان را برای نیل به اهداف دو چندان می‌کند. در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد (فولگر[5] و کراپانزانو، ۱۹۹۸: ۲۱۷).

1. Chiniara & Bentein
2. Greenleaf
3. Liden
4. Eberlin & Tatum
5. Folger

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

با توجه به فرضیه فرعی اول خردمندی بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت تاثیر دارد.یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش فیلیپ و همکاران (۲۰۱۱) و چونگ و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. همان گونه که از نتایج پژوهش استخراج می‌شود خردمندی می‌تواند بر عدالت سازمانی کارکنان کمک بسیار نماید.

با توجه به فرضیه فرعی دوم گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت تاثیر دارد.یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش شلدن و همکاران (۲۰۱۰) و فرنسیز (۲۰۰۷) مرتبط و مطابقت دارد. به این معنا که در سازمانی که گرایش به ایثارگری و فداکاری بالاست، میزان عدالت سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد.

با توجه به فرضیه فرعی سوم بازنمایی اقناعی و ترغیبی بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت تاثیر دارد.یافته‌های این فرضیه با یافته پژوهش فیلیپ و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

با توجه به فرضیه فرعی چهارم التیام بخشی عاطفی بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت تاثیر دارد.یافته‌های این فرضیه با یافته پژوهش فیلیپ و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. بنابراین می‌شود داشتن التیام بخشی عاطفی می‌تواند به افزایش عدالت سازمانی کمک بسیار نماید.

با توجه به فرضیه فرعی پنجم مباشرت و پیشکاری سازمانی بر عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان ستاد وزارت نفت تاثیر دارد.یافته‌های این فرضیه با یافته پژوهش فیلیپ و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

پیشنهادها

- با توجه به اینکه وظیفه معاونت نیروی انسانی وزارت نفت تقویت و بهبود عوامل موثر بر رضایت کارمندان با ارائه خدمات اداری مناسب، تأمین و ارتقاء کارکنان شایسته در سمت‌های سازمانی ستاد، توانمندسازی کارکنان از طریق دوره‌های آموزشی حین خدمت، کارگاههای آموزشی و سمینارهای مرتبط و کاهش مسائل و مشکلات اداری و خانوادگی از وظایف این معاونت می‌باشد . پیشنهاد می‌گردد رهبران خدمت گزار باید کوشش کند با بهره مندی دانش و مهارت خود و نیز ارائه استدلال‌های قوی در هدایت و رهبری سازمان برای زیردستانش و دریافت بازخور از آنها و لحاظ کردن بازخور آنها در تصمیمات نهایی و توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

چشم انداز سازمان؛ احساس مورد احترام بودن و توانمند شدن و احساس عدالت را در افراد ایجاد کنند.

- با توجه به فرضیه فرعی خردمندی بر عدالت سازمانی رهبران خدمت گزار باید با تمرکز بر روی استراتژی بلند مدت، نه تحقق منافع کوتاه مدت، نوعی احساس مسئولیت پذیری اجتماعی در مدیران سطوح مختلف و کارکنان در بهسازی و تعالی سازی جامعه‌ای که در آن کار و زندگی می‌کنند، پدید آورند.
- با توجه به فرضیه فرعی گرایش ارزشی به ایثارگری و فداکاری بر عدالت سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدیران و رهبران باید با نگریستن به زیردستان و کارکنان خود به عنوان موجودات انسانی، معشوق، و رفیق و لایق و قادر و متمایل به انجام کمک‌های منحصربه فرد با فرض فراهم بودن محیط مناسب، و فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای همه آنها، و از طریق گوش دادن، همدلی کردن و احساس یگانگی کردن با آنها، و با تصویر و ترسیم تصویر بزرگتر از مسائل، علل و پیامدهای شان و بهره مندی از استدلال‌های قوی می‌توانند به پیروان و زیردستان خود کمک کنندکه به طریقه اثربخشی بر هر فشاری در زندگی شخصی و کاری شان تفوق یابند، که متعاقبا به نتایج مثبت، سازنده و مفیدتری در وظایف، و مسئولیت‌های محوله دست یابند.
- با توجه به فرضیه فرعی التیام بخشی عاطفی بر عدالت سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدیران باید در درجه اول قادر به درک و فهم کارکنان خود باشند و با آنها در مسائل و مشکلات شخصی و کاری شان احساس همدردی و همدلی کنند و به این طریق به آنها نشان بدهند که همواره دغدغه تامین نیازهای آنها به بهترین شیوه را دارند و از این طریق روحیه خدمت گزاری را در آنها پرورش دهند تا به نوبت آنها به مشتریان و جامعه بزرگتر خدمت کنند.
- مدیران محترم توجه نمایند که حقوق و مزایا عواملی نیستند که بر تعهد کارکنان تأثیرگذار باشند، بلکه مقوله کار و محیط کاری، احترام و توجه متقابل، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، رعایت عدل و انصاف در برخوردهای روزانه و در ارزیابی عملکرد افراد، چگونگی برخورد با شکایت‌ها و نزاع‌ها، و به طور کلی رعایت عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای تاثیر بیشتری بر تعهد کارکنان و جلب توجه آنها به اهداف و ارزش‌های سازمان دارد. بنابراین فقط در پی تأمین منافع مادی کارکنان خود نباشند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منابع:

۱. آقائی فروشانی، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی"، پایان نامهٔ کارشناسی ارشد، رشتهٔ مدیریت منابع انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران.

۲. جعفری، سکینه؛ میرمقدم، کاظم. (۱۳۹۲). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایهٔ اجتماعی. فصلنامه توسعه، سال هشتم، شمارهٔ 28، تابستان.

۳. جهانیان، رمضان؛ قدسی، سمانه.(۱۳۹۳). رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافت نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره۳، پاییز ۹۳.

۴. خالصی، نادر؛ صالحی، مسعود؛ مرادی، فردین؛ احدی نژادی، بهمن؛ محمدی، رامین؛ روحانی، بهزاد. (۱۳۹۰). رابطه ی رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستانهای آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. مدیریت سلامت ۱۳۹۱. 15 (47).

۵. خائف الهی، احمد علی؛ نوروزی، محمدعلی؛ دانایی‌فرد، حسن.(۱۳۸۶). تبیین الگوی اثربخشیِ سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار. فصلنامه مدرس علوم انسانی دوره 13، شماره 2، تابستان ۱۳۸۶.

۶. خورشید، صدیقه.(۱۳۹۳). مطالعه رفتارهای خدمت گزاری مدیران بانک ملی بر مبنای یک مدل رهبری خدمتگزار (مطالعه موردی: مدیران بانک ملی شهرستان کرمان). فصلنامه‌ی مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره‌ی 1و 2 پیاپی 8و 9، بهار و تابستان ۱۳۹۳.

۷. رابینز،استیفن پی (۱۳۸۸).مدیریت رفتار سازمانی،علی پارساییان وسید محمد اعرابی،دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

۸. شافعی،رضا . احمدی، فریدون. وشیخی،زینب (۱۳۸۹)،بررسی رابطه عدالت سازمانی بررفتار شهروندی سازمانی،باشگاه پژوهشگران جوان .

۹. شکرشکن،حسین.نعامی،عبدالزهرا(۱۳۸۳).بررسی روابط ساده وچند گانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی،مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۱۰. شیروانی، علی، انصاری محمد، ابراهیمی مهربانی .(۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم، چاپ اول، اصفهان: انتشارات پویش اندیشه.
۱۱. صادقی، محمد تقی (۱۳۸۸) . عدالت انسجام بخش سازمان هاوعدالت نیاز اساسی سازمان‌ها، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی ومطالعات فرهنگی ؛پرتال جامع علوم انسانی
۱۲. ناظم، فتاح؛ حدادپور، سمانه.(۱۳۹۲). ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافت نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره۱، بهار ۹۲.
۱۳. نصراصفهانی، مهدی؛ نصراصفهانی، علی؛ نوری، ابوالقاسم.(۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان. پژوهشهای مدیریت، ۴(۱۱)، بهار ۱۳۹۰.
۱۴. هنری، حبیب.(۱۳۸۲) .طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیتهٔ المپیک"، رسالهٔ دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
15. Barbuto, E., and Wheeler, W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership", Group organization management, 31/3:300-326
16. Bright Mahembe, Amos S. Engelbrecht. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 40(1), Art. #1107.
17. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 124-141.
18. Chung ,Jin Y., Chan Su Jung, Gerard T. Kyle, James F. Petrick. (2010). Servant Leadership and Procedural Justice in the U.S. National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction. Journal of Park and Recreation Administration Fall 2010. Volume 28, Number 3.
19. Eberlin, Richard, & Tatum, B Charles. (2005). "Organizational justice and decision making". Management Decision, 43(7): PP: 1040-1048.
20. Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the Mediating Effect of Ethical Climate on Organizational Justice and Burnout: A Study on Financial Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 587-597.
21. Folger, R., Cropanzano, R., (1998). "Organizational justice and human resource management". Thousand Oaks, CA: Sage.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

22. Francis J. Schweigert. (2007). " The priority of justice: A framework approach to ethics in program evaluation". Evaluation and Program Planning 30 (2007) 394–399.
23. Greenleaf R. in Spears, D.F. (Ed.). 1997. On Becoming a Servant-Leader, Jossey-Bass, San Francisco, CA: Servant leadership assessment 613. 1997.
24. Hill V.A.(2008). Employee Satisfaction and Organizational Commitment. Ph.D. Dissertation Capella University .United State. Minnesota. Retrieved February 14. 20-10
25. Horsman, J.H. (2001)." Perspectives of servant leadership and spirit in organization", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. , Gonzaga university.
26. Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, *49*, 45-57.
27. Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*
28. Kuick, Van. (1996)." The meaning of servant leadership". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Manitoba university.
29. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (2005). "Developement of multidimentional measure of servant leadership". Management association, Charleston, SC.
30. Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, *52*, 341-368.
31. Manurung, D., Suhartadi, A. R., & Saefudin, N. (2015). The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 1064-1072.
32. Mayer David M., Mary Bardes, and Ronald F. Piccolo. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND. ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 2008, 17 (2), 180 – 197.
33. Philipp Sieger, Fabian Bernhard, Urs Frey (2011). "Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership". Journal of Family Business Strategy 2 (2011) 78–89.
34. Scandura, T.A (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective, Leadership Quarterly.Vol.10, and pp: 25-aa40.
35. Sheldene K Simola, Julian Barling, Nick Turner (2010). "Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

an ethic of justice and an ethic of care".The Leadership Quarterly 21 (2010) 179–188.
36. Stone, A.G., Rossell, R.F., and Patterson, K. (2004)."Transformational versus servant laedership: Adifference in leader focus", The Leadership & Organization Development Journal, 25/4,349-361.
37. Winkler, I. (2010). Contemporary Leadership Theories University, of Southern Denmark Dept. Border Region Studies.
38. Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., & Rahayu, M. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 42-48.
39. Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 147-156.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]