

## بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت رویه ای و نقش تعدیلگر فرصت های رشد شغلی (سازمان بیمه مرکزی)

علی قزلباش

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت استراتژیک، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
Alighezelbash1362@yahoo.com

شماره ۵۱ / زمستان ۱۴۰۰ (جلد دوم) / صص ۳۲-۳۳  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره چهارم)

### چکیده

هدف از بررسی پژوهش شناسایی بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت رویه ای و نقش تعدیلگر فرصت های رشد شغلی می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است. از نظر روش پژوهش، از روش پیمایشی استفاده شد. در بخش نظری به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز با توجه به موضوع پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده شد. داده های میدانی پژوهش از طریق توزیع پرسش نامه در بین کارکنان بیمه مرکزی جمع آوری شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسش نامه، از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج بدست آمده از ۱۱۰ نمونه نشان داد تأثیر عدالت رویه ای بر تاثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد موثر معنادار است. نقش فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی موثر معنادار است. اما تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های رشد شغلی موثر معنادار نبود.

**واژگان کلیدی:** تاثیر رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی، عدالت رویه ای، فرصت های رشد شغلی.

### مقدمه

امروزه انسانها در طول زندگی خود با انواع و اقسام سازمانها درگیر هستند و به نوعی در هر سازمانی نقش منحصر بفردی را ایفا می کنند. لذا جهت عمومیت بخشیدن به عدالت اجتماعی در شئون زندگی لازم است که ابتدا بتوانیم عدالت را در سازمانهای جامعه نهادینه نماییم. که در این صورت افراد ادراکی از وجود عدالت در زندگی خویش خواهند داشت و این ادراک عدالت به عنوان نیروی انگیزشی در افراد تاثیر خواهد داشت به گونه ای که می توان امیدوار بود افراد در نقش های گوناگونی که در سازمانهای مختلف برعهده دارند، به صورت کارآمد و اثربخش حاضر خواهند شد. رفتار منصفانه خواسته ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می کنند از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می شود که رهبران تمایل بیشتری به تاکید بر دعایت انصاف داشته باشند (رامین مهر و همکاران، ۱۳۹۵). به طور کلی، عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می کنند و چطور برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آنها می شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی کنند،

به احتمال بیشتری سازمان را رها می کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند، بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانهایشان قضاوت می کنند و چطور آنها به عدالت یا بی عدالتی درک شده پاسخ می دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (یوس، ۲۰۱۳). کولبرت (۲۰۱۶) نشان داد تعهد موثر در سازمانی ارتباط منفی با تمایل به ترک شغل و غیبت مکرر دارد (کیم و برایمر، ۲۰۱۶). افراد با تعهد کمتر، تمایل به آزار و اذیت کارکنان دارند (گولدن و ویگ، ۲۰۰۸). فقدان تعهد موثر اثراتی از قبیل افزایش تمایل به ترک شغل، افزایش ترک شغل، غیبت و تاخیر بیشتری و عملکرد ضعیف دارد که بر اثربخشی و کارایی سازمانی تاثیر منفی دارد (گولریوز و همکاران، ۲۰۰۸). تعهد سازمانی نشان دهنده شرایط روانشناختی کارکنان، با توجه به رابطه آنها با سازمان و تصمیم آنها برای کار در آن است. از مولفه های عاطفی، هنجاری و استمرار تشکیل شده است. تعهد سازمانی تأثیرگذار به عنوان یکی از سه نوع تعهد سازمانی طبقه بندی می شود و به عنوان تمایل یک کارمند برای ماندن در یک سازمان در سطح عاطفی، با شناسایی اهداف سازمان و رضایت از کار خود تعریف می شود (مایر و همکاران، ۱۹۹۳). ادراک کارکنان از عدالت (به عنوان مثال، انصاف) با ارتباط برقرار شده است ارزش و عزت نفس آنها (گرینبرگ، ۲۰۰۱). نظریه تبادل اجتماعی بینشهایی را در مورد اینکه چرا یک فرد از عدالت سازمانی بر عزت نفس وی تأثیر می گذارد، ارائه می دهد. تبادلات اجتماعی، ایجاد شده توسط روابط یا اقدامات سازمانی، می تواند به کارمندان نشان دهد که از آنها با ارزش هستند و با کرامت برخورد خواهند شد (کروپانزانو و میتچل، ۲۰۰۵). در مورد این نظریه، دروک و ماون (۲۰۱۸) فرض کردند که رابطه بین درک کارکنان از اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت و عدالت سازمانی با احساس احترام و ارزشمند بودن مرتبط است. تحقیقات همچنین نشان داده است که به ویژه عدالت رویه ای مربوط به احساس موقعیت فرد در یک گروه، ارزش شخصی (تایلر و بلیدر، ۲۰۰۳) و عزت نفس (تایلر و بلیدر، ۲۰۰۳) است. شیوه های سازمانی که ادراک از عدالت و انصاف سازمانی را ارتقا می دهند، با ارزش بودن و مهم بودن کارکنان ارتباط برقرار می کنند و بدین ترتیب عزت نفس مبتنی بر سازمان آنها افزایش می یابد (پیرس و گاردنر، ۲۰۰۴). تحقیقات تجربی از این دیدگاهها پشتیبانی می کند که ادراک کارکنان از انصاف سازمانی با عزت نفس مبتنی بر سازمان آنها ارتباط مثبت دارد.

## تعهد سازمانی

در اوایل دهه ۱۹۸۰ تعهد سازمانی<sup>۱</sup> کارکنان یکی از مهمترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیع بر روی این موضوع صورت می گرفت، تا اینکه در سال ۱۹۸۵ والتون مقاله مشهور خود را تحت عنوان مدیریت بر مبنای تعهد منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از مدیریت بر مبنای کنترل را به سلامت مدیریت بر مبنای تعهد را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد. تعهد سازمانی در مدیریت و متون نظری علوم رفتاری عاملی کلیدی در روابط بین افراد و سازمان ها مطرح است و بسیاری از نظریه پردازان تعهد سازمانی را عاملی می دانند که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می کند. اگر منابع انسانی از تعهد کافی برخوردار نباشند، عملکرد سازمان با اختلال مواجه خواهد شد (مخصوصی و همکاران، ۱۴۰۰). انتظار می رود که هرچه تعهد سازمانی فرد بالاتر باشد تلاش بیشتری به نفع منافع سازمان خواهد کرد و عملکرد بهتری خواهد داشت. به نظر می رسد زمانی که فرد به دلیل اینکه هویت خود را مبتنی بر ارزش ها و اهداف سازمان می بیند؛ رفتارهای شهروندی (عضویت) سازمانی اش هم بیشتر شود. این وابسته بودن هویت ممکن است در قالب تلاش برای سازمان (یا یک طبقه یا واحد یا تیم در درون سازمان) بروز کند چراکه فرد احساس سرمایه گذاری و احساس تعلق دارد (مک کان و همکاران،

<sup>1</sup> Organizational Commitment

۲۰۱۸). تعهد سازمانی، حالتی روان شناختی است که بیان کننده رابطه کارمند با سازمانش است، او را به سازمانش متعهد می کند و سبب ماندگاری او در سازمان می شود. در ضمن، نوعی ثبات روان شناختی، و حس همکاری و کمک به سازمان در کارمند ایجاد می کند و در نتیجه، کارمند را به اجرای اقداماتی ملتزم و متعهد می کند که به تحقق اهداف سازمان منجر می شود (بنتین و همکاران، ۲۰۰۵). تعهد به سازمان نشان دهنده میزان درگیری و مداخله کارکنان با اهداف سازمان و علاقه آن ها به ادامه کار در سازمان است. تعهد سازمانی را می توان میزان احساس تعلق فرد به سازمان و احساس مسؤلیت وی نسبت به اهداف سازمان دانست. تعهد سازمانی در واقع انعکاسی از میزان دلبستگی هیجانی فرد برای سازمان و همانندسازی وی با اهداف آن است (طباطبایی نسب و همکاران، ۱۳۹۵).

تعهد سازمانی عنوان بسیاری از تحقیقاتی بود که در دهه های اخیر انجام گرفته است و هم از نظر کارکنان و هم کارفرمایان باید بررسی شود. تعهد سازمانی بر قصد ترک سازمان، نگرش ها نسبت به تغییر در سازمان و رضایت شغلی تأثیر می گذارد (اسکالس، ۲۰۱۸). مفهوم تعهد عبارت است از است از به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و عبارت است از متعهد شدن به یک مسؤلیت یا یک باور یا عهده دار شدن انجام کاری در آینده. به گفته شلدون تعهد یعنی نگرش یا گرایشی که در آن هویت فرد به هویت سازمان گوه میخورد. در تعاریف دیگر، تعهد سازمانی عبارت است از تعلق روحی و روانی کارکنان به سازمان. میزان تعهد سازمانی که یک نیروی کار دارد نشان دهنده این است که آیا او با کارفرمای خود خواهد ماند یا خیر. همچنین نشان می دهد که آیا یک نیروی کار به کار کردن و کمک به سازمان در راستای تحقق اهداف و آرمان ها متعهد است یا خیر. علاوه بر این همان طور که پیکر و همکاران (۲۰۱۳) عنوان کرده اند تعهد سازمانی تابعی از ترکیب سرمایه گذاری های دردی است که شامل منابع احساسی، روابط کاری و منابع مالی می باشد. همچنین بکر و همکاران عنوان می کنند که کارکنان هنگامیکه تلاشهایی که در راستای تحقق اهداف سازمان انجام می دهند با پاداش همراه باشد تعهد بیشتری از خود نشان خواهند داد. علاوه بر این مشخص شده که تعهد سازمانی شامل سه نوع تعهد است: تعهد مؤثر (عاطفی)، تعهد استمراری و تعهد هنجاری (اجباری). تعهد عاطفی را می توان تعلق خاطر احساسی کارکنان به سازمانشان دانست. به عنوان مثال، یک نیروی کار ممکن است به دلیل وابستگی به همکاران و مدیر خود علاقه ایی به ترک آنان نداشته باشد (هیزمن، ۲۰۱۹). تعهد سازمانی استمراری نشان می دهد که نیروی کار چقدر احساس می کند که ترک کردن سازمان منجر به نتایج بهتر و مثبت نخواهد شد. اگر یک نیروی کار تعهد استمراری بالایی داشته باشد ترجیح خواهد داد که در سازمان بماند چراکه احساس می کند مزایای مثبتی در جستجوی فرصت در سایر بخش ها نخواهد بود (میر، ۲۰۰۲). دلایل زیادی وجود دارد که باعث می شود یک نیروی کار تصمیم نگیرد کارفرمای فعلی اش را ترک کند. به عنوان مثال ممکن است احساس کند که اگر بخواهد از اول شروع کند نیروی تازه کار باشد و کارفرمای جدید آنها را کم پشتکار بداند و از نظر حقوق و مزایا و اضافه کار، امکان دورکاری و سایر مزایایی که کارفرمای فعلی برایشان فراهم می کند موقعیت کنونی را نداشته باشند. تعهد هنجاری (اجباری) نشان می دهد که یک نیروی کار چقدر فکر می کند که مجبور است در سازمان بماند یا اینکه چقدر احساس می کند که ماندن با سازمان از نظر اخلاقی کار درستی است. یک نیروی کار ممکن است احساس کند که مجبور است با کارفرمای فعلی خودبه دلایل مختلف بماند. به عنوان مثال سازمان او در شرایط فردی دشوار از او حمایت کرده و انعطاف به خرج داده یا اینکه او را ارتقاء داده، حقوقش را افزایش داده که باعث شده فرد احساس کند که مجبور است با سازمان بماند. پس کارکنانی که تعهد عاطفی قوی دارند در استخدام شرکت می مانند چراکه خودشان می خواهند اینگونه باشد. کارکنانی که ارتباط اصلی شان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر است در سازمان می مانند؛ به این دلیل که نیاز دارند این کار را بکنند (شاین، ۲۰۱۳).

## رهبری تحول آفرین

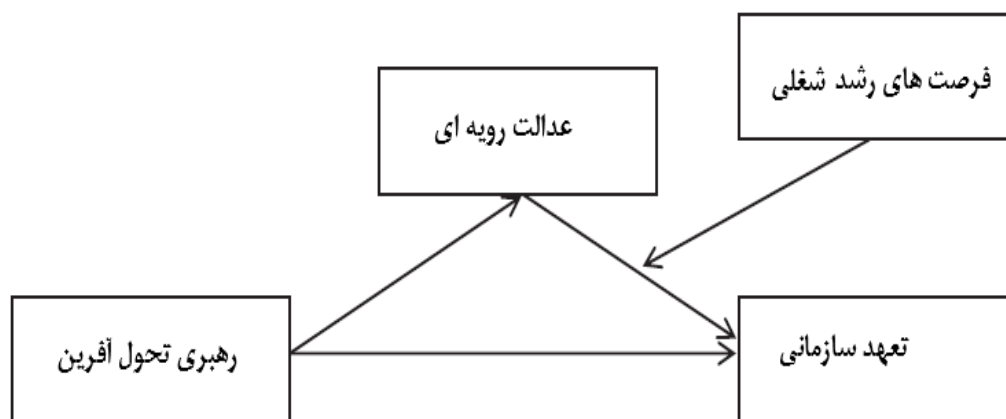
پیشرفت های اخیر در نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است (کارک، ۲۰۰۴). مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز (۱۹۷۸) ارائه شد. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف کرد. در این فرآیند، رهبر تحول آفرین دائماً در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان است و هدف این رهبر، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی، رهبری تحول به منافع جمعی است (بارکر، ۱۹۹۲). بنابر نظر بس و اولیو (۱۹۹۰) آفرینیک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای تحول سازمان را از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می کند. رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را تبیین می کنند، مدل سازگار با آن چشم انداز را ارائه می دهند، پذیرش اهداف گروهی را ارتقاء می بخشند، حمایت گسترده ای را برای افراد سازمان فراهم می نمایند و آنها را در رهبری تحول آفرین تعقیب اهداف سازمان ترغیب می کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۰) براساس چهار عامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد. کاریزما یا نفوذ آرمانی، رهبرانی را توصیف می کند که به عنوان مدلهایی قوی برای پیروان عمل می کنند و آنها را به پیروی از چشم انداز سازمان ترغیب می کنند. رهبران تحول آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت پیروان بکار می گیرند و آنان را جهت ارائه ایده های جدید ترغیب می کنند. انگیزش الهام بخش، توصیف کننده رهبرانی است که از پیروان خود خواسته ها و انتظارات زیادی دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم انداز مشترک را تسهیل نمایند. همچنین ملاحظات فردی، بیانگر رهبرانی است که جوی حمایتی را برای پیروان خود ایجاد میکنند و به دقت به نیازهای یکایک آنان گوش فرا می دهند. رهبران در حالی که سعیدر کمک کردن به پیروان جهت خود شکوفایی دارند، به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند (نورث هاوس، ۲۰۰۱).

## عدالت سازمانی

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ (۱۹۸۷)، به کار گرفته شده است. به زعم گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از میزان برابری یا انصاف کاری در سازمان مرتبط است (گرینبرگ، ۱۹۹۰). وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر انصاف و برابری در محیط کار مورد استفاده قرار می دهد. در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت مرادده ای مطرح شده است (سیتز، ۲۰۰۳). عدالت توزیعی به قضاوت برابری توزیع نتایج مانند سطح پرداخت یا مقیاس و فرصتهای ارتقاء در یک بافت سازمانی اشاره دارد. عدالت رویه ای به وجود عدالت و انصاف در رویه های تصمیم گیری از جهت توزیع و تخصیص امکانات، فرصت ها، پاداش ها و ترفیعات به کارکنان دلالت دارد. همچنین عدالت مرادده ای مطرح می کند که کیفیت تعامل و رفتار بین شخصی در تعیین قضاوت های انصاف مهم و موثر است. از سویی دیگر، امروزه همگام با تغییرات مستمر و پویاییها و پیچیدگی های ارائه ی خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود مدیران و کارکنان با انگیزه، رضایتمند و توانمند برای سازمان ها، بیش از گذشته مشخص شده است. لذا، توسعه رفتارهای منصفانه و تقویت عدالت سازمانی قطعاً می تواند به ارتقاء سطح بهره وری فردی و سازمانی کمک کند. رضایی

دیزگاه (۱۳۹۸) به بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر تسهیم دانش با تاکید بر نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان شرکت مخابرات شهرستان رشت است. نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش و رهبری تحول گرا بر عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی کارکنان شهرستان رشت تاثیر دارد و همچنین نتایج نشان داد که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بر تسهیم دانش کارکنان مخابرات شهرستان رشت تاثیر دارد. نتایج تحقیق حاضر در بهبود تسهیم دانش کارکنان مخابرات شهرستان رشت کاربرد دارد. مومن نسب و پیرزاد (۱۳۹۷) بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی گر عدالت رویه ای و تعهد سازمانی در استانداری استان کهگیلویه و بویراحمد پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از تایید تمامی فرضیات به جز تاثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی است. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی با بتای ۰/۷۹۲ درصد بیشترین تاثیر بر متغیر رضایت شغلی دارد. مهربانی طالقانی و همکاران (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین سبک های رهبری (تحول آفرین، تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که بین سبک های رهبری (تحول آفرین، تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان مدیریت تدارکات پشتیبانی ساخت و تامین کالا رابطه معنی دار وجود دارد. مرتضوی و نیک کار (۱۳۹۳) چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از طریق عدالت سازمانی را بررسی کردند. یافته های پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد اثر معناداری دارد. همچنین نقش میانجی گری متغیر عدالت سازمانی در روابط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان این شرکت مورد تایید قرار گرفت. این یافته ها بدان معناست که تاکید بر عدالت سازمانی و رعایت آن از سوی شرکت مذکور می تواند از کارکردی مثبت بر عملکرد این سازمان برخوردار باشد به نحوی که به طور معناداری اثرگذاری رهبری تحول آفرین مدیران را بر کیفیت زندگی کاری کارکنان، تحت تاثیر خود قرار دهد. فرزاتجو و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی و آزاد اسلامی سیستان و بلوچستان پرداختند. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که وضعیت عدالت سازمانی و ابعاد آن، تعهد سازمانی و ابعاد آن و هم چنین رضایت شغلی در حد مطلوبی بوده است، رابطه عدالت و ابعاد آن با تعهد سازمانی و ابعاد آن و رضایت شغلی رابطه معناداری را نشان می دهد. هم چنین از بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت رویه ای و توزیعی پیش بینی بیشتری را از تعهد سازمانی و عدالت مرآوده ای، عدالت رویه ای و عدالت توزیعی پیش بینی بیشتری را از رضایت شغلی داشته است. در نهایت بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی با توجه به ویژگی های دموگرافیکی رابطه معنی داری مشاهده نشد. اما در نوع موسسه تفاوت معناداری مشاهده گردید. کیم و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی اثر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی موثر از طریق عدالت سازمانی و عزت نفس مبتنی بر سازمان پرداختند. با استفاده از داده های نظرسنجی جمع آوری شده از ۲۰۳ کارمند شاغل در یک شرکت مهمان نوازی، فرضیه ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی اقتصادی و بشردوستانه اثرات قابل توجهی بر عدالت رویه ای ندارد، اما تأثیرات مستقیم قابل توجهی بر تعهد سازمانی موثر دارد. یافته ها همچنین نشان داد که عدالت رویه ای تأثیر قابل توجهی بر عزت نفس مبتنی بر سازمان داشته و عدالت رویه ای و عزت نفس مبتنی بر سازمان نیز تأثیرات قابل توجهی بر تعهد سازمانی موثر داشتند. علاوه بر این، نتایج نشان داد که برنامه های مسئولیت اجتماعی اخلاقی می توانند از طریق عدالت رویه ای و عزت نفس مبتنی بر سازمان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی موثر کارکنان داشته باشند. زکی ایماموگلو و همکاران (۲۰۱۹) اثر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر تقسیم دانش و عملکرد شرکت را بررسی کردند. با استفاده از داده های نظرسنجی از نمونه ۲۱۱ پاسخ، نتایج ما نشان می دهد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی، اشتراک دانش و عملکرد شرکت تأثیر می گذارد.

علاوه بر این، تعهد سازمانی بر اشتراک دانش و عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. همچنین مشخص شده است که اشتراک دانش بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. مانورونگ و همکاران (۲۰۱۵) تأثیر تعهد سازمانی بر کلاهبرداری کارکنان با اثربخشی کنترل داخلی و عدالت سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل کننده را بررسی کردند. این تحقیق توسط حدود ۳۴ کارمند در آژانس های دولتی شهرستان بندونگ که در بخش حسابداری و مالی در دولت شهر بندونگ کار می کنند، انجام شده است. در روش نمونه گیری از نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. مجموعه داده ها با استفاده از پرسشنامه استفاده می شود. این نتایج نشان می دهد که تأثیر مثبت تعهد سازمانی نسبت به کلاهبرداری کارکنان وجود دارد، تأثیر منفی بین تعهد سازمانی نسبت به کلاهبرداری کارکنان با تعدیل اثربخشی کنترل داخلی و تأثیر منفی بین تعهد سازمانی نسبت به کلاهبرداری کارکنان با سازمان های عدالت در حد متوسط وجود دارد.



فرضیه های تحقیق به شرح زیر می باشند:

فرضیه اول: عدالت رویه ای بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد.

فرضیه دوم: فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی را تعدیل می کند.

فرضیه سوم: تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های رشد شغلی تعدیل می شود.

### نتایج آمار توصیفی

توصیف جنسیت پاسخ دهندگان: با توجه به تحلیل داده ها مشاهده می شود که جنسیت ۲۰.۹ درصد از پاسخ دهندگان زن که برابر با ۲۳ نفر و ۷۹.۱ درصد زن که برابر با ۸۷ نفر است.

توصیف سن پاسخ دهندگان: با توجه به تحلیل داده ها مشاهده می شود که سن ۷.۳ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۱ تا ۲۵ سال (۸ نفر)، ۲۴.۵ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال (۲۷ نفر)، ۲۸.۲ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال (۳۱ نفر)، ۱۴.۵ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال (۱۶ نفر)، ۱۶.۴ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال (۱۸ نفر)، ۶.۴ درصد بین ۴۶ تا ۵۰ سال (۷ نفر) و ۲.۷ درصد بالای ۵۰ سال (۳ نفر) هستند.

توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان: با توجه به تحلیل داده ها مشاهده می شود که میزان تحصیلات ۱۳.۶ درصد از پاسخ دهندگان دیپلم و پایین تر (۱۵ نفر)، ۱۰ درصد فوق دیپلم (۲۰ نفر)، ۱۸.۲ درصد لیسانس (۳۲ نفر)، ۲۵.۵ درصد فوق لیسانس (۲۸ نفر) و ۱۳.۶ درصد دکتری (۱۵ نفر) است.

### ضریب آلفای کرونباخ

بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن‌تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول، و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده (کرونباخ، ۱۹۵۱).

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	Cronbach's Alpha
عدالت رویه ای	۰.۸۱۵
رهبری تحول آفرین	۰.۸۰۸
تعهد سازمانی	۰.۷۹۳
فرصت های رشد شغلی	۰.۷۲۸

### بارهای عاملی

جهت تعیین پایایی سنج‌ها در روش پی. ال. اس، از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان دهنده همبستگی این سنج‌ها در سازه مربوطه می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنج‌ها بنا به نظر بسیاری از کتب اماری، برابر با ۰/۴ می‌باشد و سنج‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول ۲ بارهای عاملی مدل برای سنج‌های تحقیق حاضر را نشان می‌دهد:

جدول (۲): بارهای عاملی مدل

فرصت های رشد شغلی	تعهد سازمانی	رهبری تحول آفرین	عدالت رویه ای	متغیر/ نماد سوال
				q1
				q2
				q3
				q4
				q5
				q6
				q7
				q8
		۰.۷۸۵		q9
		۰.۷۳۵		q10
		۰.۸۰۷		q11
		۰.۸۵۹		q12
	۰.۸۶۱			q13
	۰.۸۱۶			q14
	۰.۸۲۶			q15
	۰.۶۳۲			q16
			۰.۸۰۳	q17
			۰.۹۰۶	q18
			۰.۸۷۸	q19
			۰.۶۱۹	q20

q21				
q22				
q23				
q24				
q25				۰.۸۴۳
q26				۰.۸۴۴
q27				۰.۷۲۶

نتایج در جدول ۲ نشان می‌دهد بعد از اصلاح مدل بار عاملی برای تمامی سنج‌ها بالاتر از ۰.۴ بوده است. وجود این سوالات در مدل تحقیق منجر بالا رفتن شاخص‌های روایی سازه می‌گردد. بنابراین در ادامه با حفظ این سوالات، میتوان گفت مدل نهایی تحقیق در بعد اندازه‌گیری آن حاصل گردیده و زمینه برای آزمون فرضیات در قالب گزاره‌های علی مهیا شده است.

### پایایی ترکیبی

جدول (۳): پایایی سازه

متغیر	Composite Reliability
عدالت رویه ای	۰.۸۸۲
رهبری تحول آفرین	۰.۸۷۵
تعهد سازمانی	۰.۸۶۷
فرصت های رشد شغلی	۰.۸۴۷

چنان که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، تمامی سازه های تحقیق این شرایط حداقلی را برای ضریب الفای کرونباخ (حداقل ۰.۶) و پایایی ترکیبی (حداقل ۰.۷) برآورده نموده و حتی در سطحی بسیار بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه های تحقیق مورد پشتیبانی می باشد.

روایی سازه در پی ال اس به دو صورت سنجیده می شود شامل روایی همگرا و روایی واگرا که در ذیل آورده شده اند:  
۱-روایی همگرا: به این معناست که مجموعه معرف ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. این معیار همبستگی زیاد شاخصهای یک سازه در قیاس با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر را بیان می‌کند که در مدل باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی در نرم افزار Smartpls از روایی همگرا استفاده می‌شود. مقدار این ضریب نیز، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته شده است.

جدول (۴): روایی همگرا

متغیر	(AVE)
عدالت رویه ای	۰.۶۵۵
رهبری تحول آفرین	۰.۶۳۷
تعهد سازمانی	۰.۶۲۲
فرصت های رشد شغلی	۰.۶۵۰



۲-روایی واگرا: معیار فورنل لارکر اشاره به این مساله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه (قطر اصلی ماتریس)، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد.

جدول (۵): روایی واگرا

متغیر	عدالت رویه ای	رهبری تحول آفرین	تعهد سازمانی	فرصت های رشد شغلی
عدالت رویه ای	۰.۸۰۹			
رهبری تحول آفرین	۰.۶۸۳	۰.۷۹۸		
تعهد سازمانی	۰.۶۶۷	۰.۷۰۷	۰.۷۸۹	
فرصت های رشد شغلی	۰.۶۴۵	۰.۶۷۱	۰.۶۶۳	۰.۸۰۶

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می کنید، در بررسی معیار فورنل لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر می باشند. این امر نیز نشان دهنده همبستگی شاخص ها با سازه وابسته به آنهاست. ضریب تعیین معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. ضریب تعیین معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا را دارد، و سه مقدار ۰.۲۵، ۰.۵۰ و ۰.۷۵ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته می شود. مطابق با جدول ۶ مقدار ضریب تعیین برای سازه های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می سازد.

جدول (۶): مقدار  $R^2$

متغیر	R Square	R Square Adjusted
عدالت رویه ای	۰.۵۸۸	۰.۵۸۱
رهبری تحول آفرین	۰.۶۵۳	۰.۶۵۰
فرصت های رشد شغلی	۰.۵۰۱	۰.۴۹۹

معیار Q2: این معیار قدرت پیش بینی مدل را نشان می دهد و در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک متغیر وابسته (درونزا) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای مستقل (برونزا) مربوط به آن متغیر وابسته است. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درونزا اندازه گیری می کند.

جدول (۷): شاخص حشو ( $Q^2$ )

متغیر	$Q^2$
عدالت رویه ای	۰.۶۳۹
رهبری تحول آفرین	۰.۴۰۷
فرصت های رشد شغلی	۰.۳۰۳

در جدول ۷ مقادیر مربوط به Q2 را مشاهده می کنیم که باتوجه به مقدار ملاک نشان از قدرت مدل برای پیش بینی مناسب متغیرهای وابسته است و برازش مدل ساختاری بار دیگر مورد تأیید است.

## نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیات تحقیق در قالب مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج آن در ادامه آمده است. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از بررسی روابط میان متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از ضریب محاسبه شده، می توان به بررسی معنی داری اثرات میان متغیرهای تحقیق بر یکدیگر که در واقع فرضیات از روابط میان آنها شکل می گیرند،

پرداخت. جهت آزمون فرضیه‌ها، از ضرایب مسیر و آماره  $t$  استفاده می‌شود. مقدار مورد قبول برای معناداری ضرایب مسیر (آماره  $t$ ) در سطح اطمینان ۰/۹۵ باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۷). عدالت رویه ای بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد.

#### جدول (۸): نتایج فرض اول

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰.۰۱۰	۲.۵۶۷	۰.۰۶۱	۰.۱۵۶	عدالت رویه ای بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول ۸ مشخص می‌شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر ۰.۱۵۶ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار  $T$  برای این رابطه بیشتر از ۱.۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر عدالت رویه ای بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد موثر معنادار است. از طرفی با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می‌باشد. فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند.

#### جدول (۹): نتایج فرض دوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰.۰۴۶	۱.۹۹۵	۰.۰۱۰	۰.۰۲۰	فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول ۹ مشخص می‌شود مقدار  $T$  برای این رابطه بیشتر از ۱.۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد، نقش فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی موثر معنادار است. از طرفی با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مربوط به آن مثبت است، لذا این اثر مستقیم می‌باشد. تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های رشد شغلی تعدیل می‌شود.

#### جدول (۱۰): نتایج فرض سوم

سطح معناداری	آماره تی	خطای استاندارد	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰.۰۹۴	۱.۶۷۸	۰.۰۰۹	۰.۰۱۶	تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های رشد شغلی تعدیل می‌شود

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول ۱۰ مشخص می‌شود با توجه به اینکه مقدار  $T$  برای این رابطه کوچکتر از ۱.۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های رشد شغلی موثر معنادار نیست.

### نتایج

بدون تردید بکارگیری سبک رهبری تحول آفرین از سوی مدیران سازمان‌ها می‌تواند نقش موثری در توسعه ارتباطات اثربخش، ارتقاء فضای کاری، تقویت رضایتمندی و تعهد سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان داشته باشد. انگیزه اصلی این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت رویه ای و نقش تعدیلگر فرصت های رشد شغلی بوده است. اولین یافته تحقیق حاضر بیانگر تأثیر عدالت رویه ای بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد موثر معنادار است. نقش فرصت های رشد شغلی تأثیر عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی موثر معنادار است. اما تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه ای با درک فرصت های

رشد شغلی موثر معنادار نبود. با عنایت به اینکه رهبران تحول آفرین، کارکنان را ترغیب می کنند تا به هدف و نیز قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور داشته باشند و نسبت به برانگیختن و بالابردن انگیزش پیروان از طریق توسل به احساسات آنان مبادرت می نمایند. همچنین پیشنهاد می شود در حل مسایل سازمانی، خلاقانه برخورد کنند و فرضهای بدیهی را مورد پرسش قرار دهند و آنان را ترغیب کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون نوآورانه برای حل مشکلات اجرا کنند زیرا برانگیختن پیروان به وسیله ی رهبری، منجر به کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می شود. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش کنند و در مورد چیزی که امکان انجام دارد دوباره تفکر کنند. پیشنهاد میشود مدیران با بکارگیری سازوکارهایی همچون نظام ارزشیابی براساس عملکرد و طراحی نظام ترفیع و ارتقای مناسب موجبات توسعه و تقویت تعهد سازمانی کارکنان را فراهم کنند. پیشنهاد می شود مدیران در چگونگی برخوردهای روزانه با کارکنانشان در حین ارزیابی عملکرد، انصاف و احترام پیشه کنند. تا از این طریق کارکنان تعاملات بین مدیر و خود را مثبت ارزیابی کرده، و میزان تعهد در کارکنان افزایش یابد.

## منابع

- ✓ رضایی دیزگاه، مراد، (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر تسهیم دانش با تاکید بر نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان شرکت مخابرات شهرستان رشت، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۸۳-۹۴.
- ✓ فرزانهجو، محمد، یولدوشف، پرداختچی، محمدحسن، فتحی واجارگاه، کوروش، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاههای دولتی و آزاد اسلامی سیستان و بلوچستان، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۹، شماره ۱۷، صص ۴۱-۶۸.
- ✓ مرتضوی، سعید، نیک کار، امیر، (۱۳۹۳)، چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از طریق عدالت سازمانی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، دوره ۶، شماره ۱۱، صص ۱۰۳-۱۲۲.
- ✓ مهرابی طالقانی، علیرضا، محمدیان ساروی، محسن، نادر، شیخ الاسلامی، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سبک های رهبری (تحول آفرین، تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و روبه ای) با اعتماد کارکنان، کنفرانس بین المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی، مدیریت و اقتصاد.
- ✓ Barker, A. M. (1992). Transformational nursing leadership: A vision for the future. New York: National League for Nursing Press.
- ✓ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In Research in organizational change and development, Vol. 4, pp: 231-272.
- ✓ Cropanzano, R., Mitchell, M.S., 2005. Social exchange theory: an interdisciplinary review. J. Manage. 31 (6), 874-900
- ✓ De Roeck, K., Maon, F., 2018. Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: an integrative conceptual framework and research agenda. J. Bus. Ethics 149 (3), 609-625
- ✓ Greenberg, J. (1990). Organizational justice; Yesterday, today and tomorrow. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago; Rand McNally.
- ✓ Greenberg, J., 2001. Setting the justice agenda: seven unanswered questions about "what, why, and how". J. Vocat. Behav. 58 (2), 210-219
- ✓ Kark, R. (2004) , "The Transformational leader. Who is (s)he? A feminist Perspective" , Journal of Organizational Change Management, Vol 17, issue 2, pp: 160-176

- ✓ Kim, Jungsun (Sunny). Milliman, John F. Lucas, Anthony F (2021) Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 92.
- ✓ 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
- ✓ Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 78 (4), 538–551.
- ✓ Northouse, P. G. (2001), *Leadership theory and practice*, London :sage
- ✓ Pierce, J.L., Gardner, D.G., 2004. Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *J. Manage.* 30 (5), 591–622.
- ✓ Sitter, L., (2003). Communication style as a predictor of interactional justice. Victoria, *International Leadership Studies Conference*
- ✓ Tyler, T.R., Blader, S.L., 2003. The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personal. Soc. Psychol. Rev.* 7 (4), 349–361.