

## بررسی اثر استراتژی رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی در بیمارستان شهید محمدمنتظری نجف‌آباد

محمد رضا معینی

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات یزد

### چکیده

هدف این مقاله بررسی اثر استراتژی رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی به میانجی گری متغیرهای اعتماد و همکاری است. تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع توصیفی-همبستگی و به لحاظ روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و پرسنل بخش‌های مختلف بیمارستان شهید محمد منتظری نجف‌آباد (۴۷۵ نفر) است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۰ نفر برآورد شد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و اعتماد و همکاری لی و چوی (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر ۷ تن از اساتید صاحب‌نظر مرتبط با موضوع پژوهش تعیین و سنجیده شده و پس از اصلاح نهایی، تایید شد. ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بالای ۰/۷ برآورد شد که بیانگر هماهنگی درونی گویه‌ها و تأیید پایایی پرسشنامه‌ها بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و مدل سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار spss و amos انجام گرفت. بر اساس نتایج رهبری خدمتگزار بر اعتماد دارای اثر مثبت و معناداری (۰/۵۴۱) بود و هم چنین خود متغیر اعتماد بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای دارای اثر مثبت و معناداری به ترتیب برابر ۰/۶۹۱، ۱/۸۸۴ و ۱/۴۶۶ است، پس میانجی بودن اعتماد در رابطه بین رهبری خدمتگزار و هر سه بعد عدالت سازمانی تایید شد. همچنین رهبری خدمتگزار بر همکاری دارای اثر مثبت و معناداری برابر ۱/۴۲۸ و خود متغیر همکاری بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای دارای اثر مثبت و معناداری به ترتیب برابر ۰/۹۳۳، ۲/۳۹۳ و ۱/۸۶۴ بود، پس میانجی بودن همکاری در رابطه بین رهبری خدمتگزار و هر سه بعد عدالت سازمانی تایید شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، همکاری، اعتماد.

## مقدمه

در دنیای سازمانی نوین، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذاری، رهبری است. نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان قرن بیست و یکم را قرن رهبری بر سازمان می‌دانند. رهبری فرآیند تغییر هدف‌مداری است که از طریق آن رهبر و پیروان، در جهت مقصد مشترک، به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند (لاب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

برای نیل به اهداف سازمانی از طریق رهبری، دانشمندان حوزه رفتار سازمانی سبک‌های مختلفی را برای رهبری ارائه کرده‌اند. سبک رهبری مدیران در سازمان یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی، کارایی و بهره‌وری سازمان است. باید خاطر نشان کرد که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست، از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های مختلف سبک‌های متفاوت یا تلفیق متفاوتی از سبک‌ها را برای سازمان خود برگزیند و زمینه اثربخشی و کارآمدی بالای سازمان را فراهم سازد. یکی از این سبک‌ها که در سال‌های اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد؛ بنابراین رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می‌داند (لاب، ۲۰۰۴).

از طرفی عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. امروزه بخشی از مشکلات پیش روی مدیران سازمان‌ها کاهش انگیزه، ترک محل خدمت، غیبت، تأخیر، تعهد سازمانی پایین، بهره‌وری کم و... در بین کارکنان بوده و توجه بیشتر به حل این مشکل معطوف شده است. یکی از دلایل این مشکلات در کارکنان احساس عدم برابری است. اگر بتوان رویه عادلانه در سازمان به وجود آورد، افراد احساس برابری خواهند کرد و در نتیجه در سازمان احساس رضایت، افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت، وفاداری و در نهایت احساس تعهد در برابر مسئولیت‌ها و اهداف سازمان خواهند داشت (هندیجانی، ۱۳۹۰).

با توجه به تأکید رهبری خدمتگزار بر خدمت به افراد و اهداف سازمانی و انگیزش افراد و از سویی اهمیت هر دو نگاه تلفیقی در رهبری و نیز مشکلات پیش روی سازمان‌ها در قبال کم‌توجهی یا عدم توجه به عدالت سازمانی در میان کارکنان، این پژوهش بر آن است رابطه سبک رهبری خدمتگزار بر مولفه‌های عدالت سازمانی را مورد بررسی قرار دهد و از آن جهت که بیمارستان‌ها از بزرگ‌ترین مراکز ارائه خدمات بهداشتی و درمانی در بخش‌های دولتی و خصوصی می‌باشند و خدماتشان نتیجه همگرایی بخش‌های متفاوت و کارکنان بسیاری است، پژوهش حاضر در بیمارستان شهید محمد منتظری نجف‌آباد انجام گرفت.

## پیشینه تجربی تحقیق

سیدجوادی و همکاران (۱۳۸۷) نیز در "بررسی نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی" دریافتند که تاثیر ابعاد گوناگون عدالت سازمانی بر جنبه‌های رضایت شغلی و سازمانی، متفاوت و با درجات مختلف بوده است. در عین حال همواره هر نوع احساس عدالت بر تعهد سازمانی، رضایت کلی شغلی و رضایت از سرپرستان تاثیر معناداری داشته است.

مرادی چالستری و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان "رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران" بیان نمودند که میزان رهبری تحول‌آفرین مدیران و نیز ادراک کارکنان و کارشناسان از عدالت سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی در حد متوسط است. همچنین اثبات کردند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین-تبادلی رابطه معنی‌داری با عدالت سازمانی دارند و نیز رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی کننده قوی تری برای عدالت سازمانی است.

---

<sup>1</sup> Laub

قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با موضوع "بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی" بیان می‌دارند که بین رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی رابطه معنادار قوی وجود دارد. از طرفی اعلام می‌دارند که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمتگزار وجود دارد.

انصارالحسینی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه خود با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و ادراک عدالت سازمانی کارکنان بنیادمسکن اصفهان" رابطه بین مولفه‌های رهبری خدمتگزار و ادراک عدالت سازمانی با توجه به پنج بعد رهبری خدمتگزار مدل پترسون شامل: فروتنی، قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، مهرورزی و ایجاد اعتماد را مورد بررسی قرار داده و نشان می‌دهد که بین رهبری خدمتگزار و ادراک عدالت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بین همه ابعاد رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

پارولینی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "تمایز دادن بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری خدمتگزار" در یک جامعه آماری ۴۵۱ نفره از کارمندان، پیروان و داوطلبان در انجمن شهر، سازمان‌های غیرانتفاعی، نهادها و دانشگاه‌ها ۵ آیتم تمایزی شامل: اخلاق، تمرکز، انگیزه و ماموریت، توسعه و نفوذ را طبقه‌بندی و معرفی می‌کند.

کول و دیرندانک (۲۰۱۲) در پژوهش خود با موضوع "رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر، نقش واسطه عدالت و خوش بینی" به این تایید دست یافتند که این مطالعه به افزایش بینش ما به روندی که در آن رهبری می‌تواند تعهد به تغییر را تحت تاثیر مثبت قرار دهد منجر می‌شود. نتایج بر اهمیت رویکرد ترکیب مردم‌گرا و وظیفه‌گرا تاکید دارد. رهبرانی که قادر به ایجاد ترکیب در سبک رهبری خدمتگزار با رهبری پاداش مشروط هستند، دارای شانس بیشتری برای "ایجاد یک محیطی که کمک نماید تا پیروانشان به استقبال تغییرات مثبت بروند"، هستند.

### تعریف مفاهیم

**رهبری:** عبارت است از توانایی و قدرت اعمال نفوذ به گروه و سوق دادن آن به سوی هدف‌های مورد نظر (رابینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) سبک رهبری: لوزیر (۲۰۰۶) سبک رهبری را ترکیبی از صفات، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند.

**رهبری خدمتگزار:** پاترسون (۲۰۰۳) رهبران خدمتگزار را رهبرانی می‌داند که به پیروان خود توجه دارند و لذا پیروان از اولویت‌های نخست سازمان به حساب می‌آیند.

**عدالت سازمانی:** واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرین‌برگ (۱۹۸۷) به کار گرفته شد. گرینبرگ (۱۹۹۰) اعلام می‌کند، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است، وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می‌برد. در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مرادده‌ای مطرح شده است.

**عدالت توزیعی:** به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد (سیتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

**عدالت رویه‌ای:** در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر مدل‌های عدالت توزیعی در شرح عکس‌العمل‌های افراد به ادراکات آن‌ها در زمینه عدم عدالت، مطرح شد. مک دونالد و فلیتچر (۲۰۰۴) بیان می‌دارند که این نوع عدالت، به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آن‌ها پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد.

<sup>۱</sup> Robbins

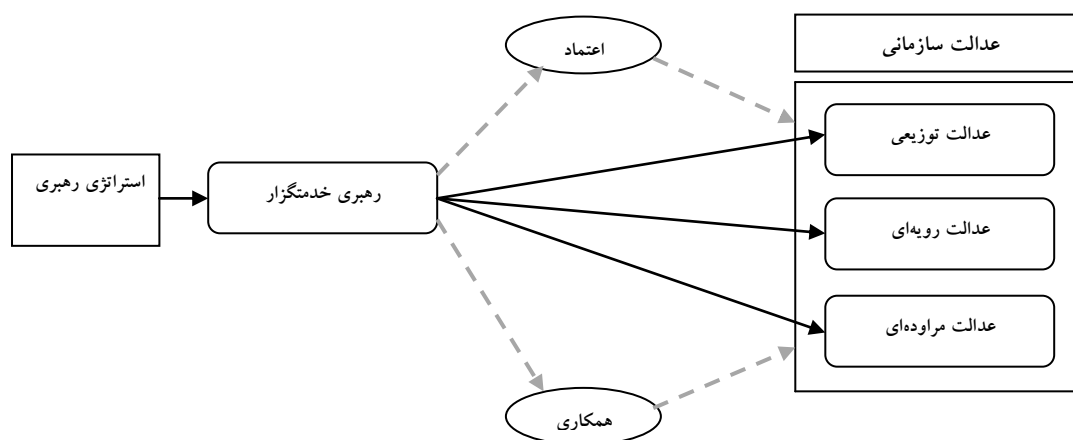
<sup>۲</sup> Sitter

**عدالت مروده‌ای:** عدالت مروده‌ای بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی تعریف می‌شود (سیتز، ۲۰۰۳). این نوع عدالت سازمانی، منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مدنظر قرار می‌دهد (کریتنر و کینکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

**اعتماد:** انعکاس این باور است که دیگری به‌طور خیرخواهانه عمل خواهد کرد (ویتنر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

**همکاری:** عبارت است از آن میزانی که افراد در یک گروه یا اجتماع، به‌صورت فعالانه دیگران را در انجام کارهایشان یاری و کمک می‌کنند (لی و شویی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۱: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت توزیعی اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۲: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت رویه‌ای اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۳: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت مروده‌ای اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۴: اعتماد نقش واسطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و سه بعد عدالت سازمانی دارد.

فرضیه فرعی ۵: همکاری نقش واسطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و سه بعد عدالت سازمانی دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع توصیفی-همبستگی و به لحاظ روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و پرسنل بخش‌های مختلف، معاونین، مدیران، مدیران بخش‌ها، مسئولین واحدها و کارشناسان پرستاری و پشتیبانی بیمارستان شهید محمد منتظری نجف‌آباد (۴۷۵ نفر) است. حجم نمونه بر اساس فرمول

<sup>1</sup> Krietner and Kinecki

<sup>2</sup> Whitener et al.

<sup>3</sup> Lee and Choi

کوکران ۲۲۰ نفر برآورد شد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) شامل ابعاد؛ خدمت‌رسانی (۵ گویه)، تواضع و فروتنی (۵ گویه)، قابلیت اعتماد (۴ گویه)، مهرورزی (۵ گویه)؛ پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) شامل ابعاد؛ عدالت توزیعی (۴ گویه)، عدالت رویه‌ای (۴ گویه)، عدالت مروده‌ای (۴ گویه)؛ پرسشنامه اعتماد و همکاری لی و چوی (۲۰۰۳) شامل ابعاد؛ همکاری (۴ گویه) و اعتماد (۴ گویه) در قالب طیف ۵ درجه ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر ۷ تن از اساتید صاحب‌نظر مرتبط با موضوع پژوهش تعیین و سنجیده شده و پس از اصلاح نهایی، تایید شد. ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بالای ۰/۷ برآورد شد که بیانگر هماهنگی درونی گویه‌ها و تأیید پایایی پرسشنامه‌ها بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار SPSS و amos انجام گرفت.

### یافته های تحقیق

آزمون فرضیه اصلی تحقیق: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

#### جدول ۱: میزان همبستگی بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی واحدهای مورد پژوهش

سبک رهبری خدمتگزار		
همبستگی	سطح معناداری (sig)	
پیرسون		
۰/۷۴۲	۰/۰۰۰	عدالت سازمانی

براساس جدول ۱ سطح معناداری به‌دست آمده ( $\text{sig} = 0/000$ ) کمتر از سطح خطای تحقیق ( $\alpha = 0/05$ ) است. پس بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که رابطه بین دو متغیر مستقیم و قوی است.

آزمون فرضیه فرعی ۱: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت توزیعی اثر مثبت و معنادار دارد.

#### جدول ۲: میزان همبستگی بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت توزیعی واحدهای مورد پژوهش

سبک رهبری خدمتگزار		
همبستگی	سطح معناداری (sig)	
پیرسون		
۰/۲۹۵	۰/۰۰۰	عدالت توزیعی

براساس جدول ۲ سطح معناداری به‌دست آمده ( $\text{sig} = 0/000$ ) کمتر از سطح خطای تحقیق ( $\alpha = 0/05$ ) است. پس بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت توزیعی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که رابطه بین دو متغیر مستقیم و ضعیف است.

آزمون فرضیه فرعی ۲: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت رویه‌ای اثر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۳: میزان همبستگی بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت رویه‌ای واحدهای مورد پژوهش

سبک رهبری خدمتگزار	
همبستگی	سطح معناداری (sig)
پیرسون	
۰/۸۱۵	۰/۰۰۰
عدالت رویه‌ای	

براساس جدول ۳ سطح معناداری به دست آمده ( $\text{sig} = 0/000$ ) کمتر از سطح خطای تحقیق ( $\alpha = 0/05$ ) است. پس بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت رویه‌ای رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده نشان می‌دهد که رابطه بین دو متغیر مستقیم و قوی است.

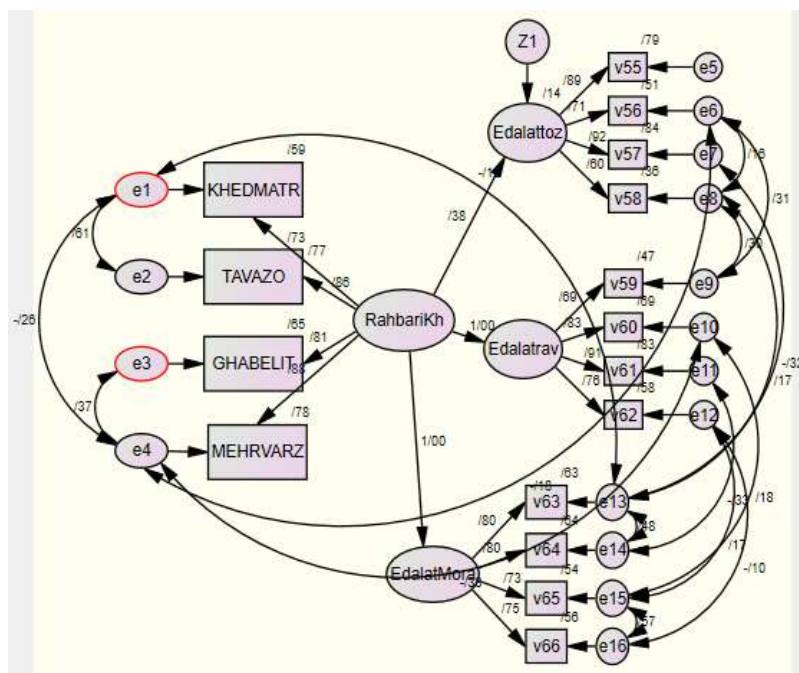
آزمون فرضیه فرعی ۳: سبک رهبری خدمتگزار بر روی عدالت مراوده‌ای اثر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۴: میزان همبستگی بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت مراوده‌ای واحدهای مورد پژوهش

سبک رهبری خدمتگزار	
همبستگی	سطح معناداری (sig)
پیرسون	
۰/۷۴۰	۰/۰۰۰
عدالت مراوده‌ای	

براساس جدول ۴ سطح معناداری به دست آمده ( $\text{sig} = 0/000$ ) کمتر از سطح خطای تحقیق ( $\alpha = 0/05$ ) است. پس بین سبک رهبری خدمتگزار و عدالت مراوده‌ای رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده نشان می‌دهد که رابطه بین دو متغیر مستقیم و قوی است.

آزمون فرضیه فرعی ۴: اعتماد نقش واسطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و سه بعد عدالت سازمانی دارد. مدل معادلات ساختاری زیرنقش فاکتور رهبری خدمتگزار در حضور متغیر مداخله‌گر هاعتماد را بر سه فاکتور عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی

شاخص‌های با اهمیت برازش مدل معادلات ساختاری ارائه شده در جدول زیر آمده است که نشان می‌دهد در مجموع مدل مورد نظر از برازش قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۵: مقادیر شاخص‌های برازش مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی

وضعیت	مقدار	شاخص یا نشانگر
عالی	۰/۰۰	سطح معنی‌داری
عالی	۰/۰۹۲	RMSEA
عالی	۲/۸۷	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (Chi-Square/Df)
عالی	۰/۸۸۲	شاخص نکویی برازش (GFI)
عالی	۰/۸۱۴	شاخص نکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI)
عالی	۰/۹۲۷	شاخص برازش هنجاریافته (NFI)
عالی	۰/۹۵	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
عالی	۰/۹۵۱	شاخص برازش افزایشی (IFI)

نتایج حاصل از برازش مدل رهبری خدمتگزار در حضور متغیر میانجی اعتماد نشان می‌دهد که شاخص‌های نکویی برازش در حد عالی قرار دارد و همچنین میزان شاخص نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی و شاخص برازش تطبیقی در حد مناسبی قرار دارد. در نتیجه می‌توان گفت که مدل ارائه شده به‌طور کلی از برازش مناسبی برخوردار است و در واقع داده‌های تجربی ارائه شده به‌خوبی توانسته است با مدل ارائه شده ارتباط برقرار کند.

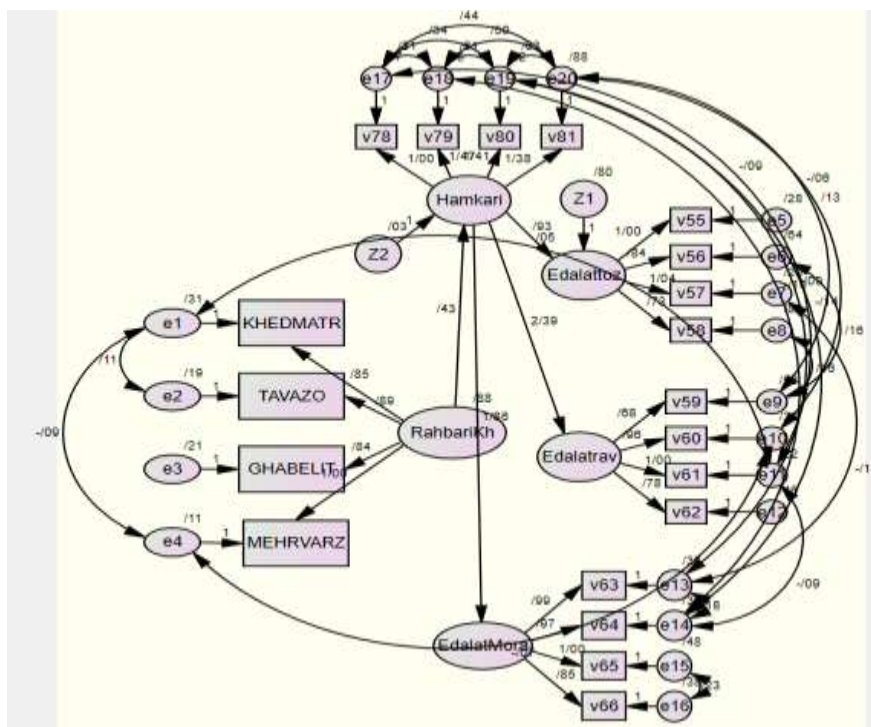
جدول ۶: مقادیر وزن رگرسیونی و معناداری مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی

متغیر وابسته	جهت اثرگذاری	متغیر مستقل	Standardized Regression Weights	Estimate بارعاملی	S.E. خطای معیار	C.R. مقدار بحرانی	P سطح معناداری
Edalattoz	<---	RahbariKh	0/377	0/429	0/079	5/395	***
Edalatrav	<---	RahbariKh	1/000	1/198	0/058	20/582	***
EdalatMora	<---	RahbariKh	1/000	0/893	0/066	13/515	***
MEHRVARZ	<---	RahbariKh	0/882	1/000			
GHABELIT	<---	RahbariKh	0/807	0/837	0/042	19/863	***
TAVAZO	<---	RahbariKh	0/856	0/911	/051	17/898	***
KHEDMATR	<---	RahbariKh	0/767	0/867	0/066	13/070	***
v55	<---	Edalattoz	0/890	1/000			
v56	<---	Edalattoz	0/712	0/819	0/062	13/119	***
v57	<---	Edalattoz	0/918	1/035	0/057	18/206	***
v58	<---	Edalattoz	0/599	0/698	0/068	10/193	***
v59	<---	Edalatrav	0/686	0/685	0/052	13/285	***
v60	<---	Edalatrav	0/832	0/944	0/053	17/853	***
v61	<---	Edalatrav	0/913	1/000			
v62	<---	Edalatrav	0/763	0/776	0/051	15/107	***
v63	<---	EdalatMora	0/797	1/023	0/083	12/262	***
v64	<---	EdalatMora	0/798	1/014	0/084	12/076	***
v65	<---	EdalatMora	0/734	1/000			
v66	<---	EdalatMora	0/747	0/886	0/052	17/061	***

با توجه به نتایج به دست آمده اثر رهبری خدمتگزار بر هر سه فاکتورهای عدالت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای در حضور متغیر واسطه‌ای اعتماد در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است.

آزمون فرضیه فرعی ۵: همکاری نقش واسطه‌ای بین رهبری خدمتگزار و سه بعد عدالت سازمانی دارد. مدل معادلات ساختاری زیرنقش فاکتور رهبری خدمتگزار در حضور متغیر مداخله‌گر همکاری را بر سه فاکتور عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای نشان می‌دهد.





شکل ۳: مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی در حضور متغیر واسطه‌ای همکاری شاخص‌های با اهمیت برازش مدل معادلات ساختاری ارائه شده در جدول زیر آمده است که نشان می‌دهد در مجموع مدل مورد نظر از برازش قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۷: مقادیر شاخص‌های برازش مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی در حضور همکاری

وضعیت	مقدار	شاخص یا نشانگر
ضعیف	۰/۰۹۵	RMSEA
عالی	۲/۹۷	نسبت کای اسکور به درجه آزادی (Chi-Square/Dr)
خوب	۰/۸۴۶	شاخص نکویی برازش (GFI)
خوب	۰/۷۷۸	شاخص نکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)
عالی	۰/۹	شاخص برازش هنجاریافته (NFI)
عالی	۰/۹۳۱	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
عالی	۰/۹۳۲	شاخص برازش افزایشی (IFI)

نتایج حاصل از برازش مدل رهبری خدمتگزار در حضور متغیر میانجی همکاری نشان می‌دهد که شاخص‌های نکویی برازش در حد متوسط قرار دارد و همچنین میزان شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی و شاخص برازش تطبیقی در حد مناسبی قرار دارد. در نتیجه می‌توان گفت که مدل ارائه شده به‌طور کلی از برازش مناسبی برخوردار است و در واقعه داده‌های تجربی ارائه شده به‌خوبی توانسته است با مدل ارائه شده ارتباط برقرار کند.

جدول ۸: مقادیر وزن رگرسیونی و معناداری مدل معادلات رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی در حضور همکاری

متغیر وابسته	جهت اثرگذاری	متغیر مستقل	Estimate بار عاملی	Standardized Regression Weights	S.E. خطای معیار	C.R. مقدار بحرانی	P سطح معناداری
Hamkari	<---	RahbariKh	0/428	0/908	0/062	6/921	***
Edalattoz	<---	Hamkari	0/933	0/418	0/199	4/697	***
Edalatrav	<---	Hamkari	2/393	1/000	0/354	6/751	***
EdalatMora	<---	Hamkari	1/864	1/000	0/279	6/674	***
MEHRVARZ	<---	RahbariKh	1/000	0/943			
GHABELIT	<---	RahbariKh	0/842	0/866	0/041	20/743	***
TAVAZO	<---	RahbariKh	0/885	0/887	0/040	22/074	***
KHEDMATR	<---	RahbariKh	0/849	0/819	0/057	14/905	***
v55	<---	Edalattoz	1/000	0/880			
v56	<---	Edalattoz	0/842	0/720	0/065	12/928	***
v57	<---	Edalattoz	1/039	0/915	0/057	18/318	***
v58	<---	Edalattoz	0/726	0/621	0/070	10/444	***
v78	<---	Hamkari	1/000	0/450			
v79	<---	Hamkari	1/467	0/575	0/199	7/380	***
v80	<---	Hamkari	1/406	0/565	0/186	7/568	***
v81	<---	Hamkari	1/379	0/544	0/169	8/176	***
v59	<---	Edalatrav	0/681	0/688	0/052	13/039	***
v60	<---	Edalatrav	0/964	0/855	0/051	18/930	***
v61	<---	Edalatrav	1/000	0/913			
v62	<---	Edalatrav	0/781	0/772	0/051	15/379	***
v63	<---	EdalatMora	0/990	0/797	0/076	12/972	***
v64	<---	EdalatMora	0/966	0/801	0/076	12/768	***
v65	<---	EdalatMora	1/000	0/766			
v66	<---	EdalatMora	0/849	0/752	0/048	17/661	***

با توجه به نتایج به دست آمده اثر رهبری خدمتگزار بر هر سه فاکتورهای عدالت یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای در حضور متغیر واسطه‌ای همکاری در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه گیری

مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۷۴۲ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ درصد بیانگر این بود که ارتباط بین دو متغیر سبک رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی مستقیم و قوی است. این یافته تحقیق با نتیجه تحقیق انصارالحسینی (۱۳۹۰) که در پژوهش خود بیان می‌کند از نظر آماری ۶۵ درصد از واریانس ادراک عدالت سازمانی به وسیله ویژگی‌های رهبری خدمتگزار قابل تبیین است، همسو و منطبق می‌باشد.

با توجه به تعاریف ارائه شده در مورد رهبری و سبک رهبری، بیان گردید که رهبر در افراد نفوذ می‌کند، بر آنها اثر گذاشته، تحول و تغییر می‌آفریند، اهداف و چشم‌اندازها را تعریف و تبیین نموده و افراد را در جهت نیل به اهداف هدایت و راهنمایی می‌نماید. بدیهی است که سبک رهبری رهبر، تصمیمات وی و رفتار و عملکردش بر افراد، احساسات و ادراکات آنها اثر می‌گذارد. رهبر و مدیری که به کارکنانش احترام می‌گذارد، برای آنان ارزش قائل است، همراه و در کنار آنهاست و از آنها

حمایت می‌کند، برای رشد و تعالی آنها تلاش نموده و خود را خدمتگزار زیردستانش می‌داند، بر احساسات و تعاملات و برداشت‌های ذهنی کارکنان خود اثر می‌گذارد. کارکنان با انگیزه بیشتری فعالیت می‌کنند، به سازمان و مدیر خود وفادار می‌مانند و برای آنها احترام خاص قائلند و همچنین احساس رضایتمندی بیشتری دارند. مدیری که در تصمیماتش، پرداخته‌هایش، اتخاذ رویه‌هایش و ارتباطاتش با کارکنان عدالت و انصاف را رعایت کند، طبیعی است که سازمان او به بیماری بی‌عدالتی و کارکنانش به رنج ظلم و نارضایتی دچار نمی‌شوند. این مهم از آن جهت است که سبک رهبری و عملکرد رهبر و مدیر بر تمام شئون سازمان اثرگذار و نافذ است.

بر اساس نتایج بین رهبری خدمتگزار و عدالت توزیعی رابطه مستقیم و ضعیف (۰/۲۹۵) در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ درصد وجود داشت. این نتایج با تحقیق انصارالحسینی (۱۳۹۰) از آن جهت که بیان می‌نماید بین رهبری خدمتگزار و عدالت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد، همسوست.

در تبیین این یافته تحقیق می‌توان گفت؛ از آن سبب که رفتار و عملکرد رهبران و مدیران بر تمام شئون سازمان اثرگذار، نافذ و ساری می‌باشد، اقدامات مدیران با رویکرد خدمتگزاری که به دنبال ارتقای زیردستان و برآورده کردن نیازهای آنان هستند نیز با ایجاد انصاف و عدالت در نظام توزیع، تخصیص، پاداش، حقوق، انتصابات و... مرتبط و همسوست. ولی به نظر می‌رسد میزان پایین این همبستگی از تمرکز ویژه این مدیران بر خدمت کردن به افراد و رشد و تعالی معنوی آنها و نیز تمرکز بر دیدگاه مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی، ناشی شده باشد که موجب کم‌توجهی به این بخش از عدالت سازمانی گردیده و نیازمند اهتمام بیشتری است.

مقدار ضریب همبستگی پیرسون ۰/۸۱۵ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ درصد بیانگر رابطه مستقیم و قوی بین رهبری خدمتگزار و عدالت رویه‌ای است. حجازی (۱۳۹۱) در پژوهشی اهمیت بالای عدالت رویه‌ای را از منظر قوی‌ترین عامل اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی نشان داد و بیان کرد که فراگردهای تصمیم‌گیری و ادراک کارکنان از رویه‌های منتج به تصمیمات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و توجه به نظرات و عقاید کارمندان حتی در صورت عدم تاثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها اثرات مثبتی در سازمان دارد. آنچه در مقایسه بین عدالت توزیعی و رویه‌ای در این پژوهش حاصل شد مطابق نظر فارمر و همکاران (۲۰۰۳) است. وی بیان می‌کند چنانچه کارکنان رویه‌ها را منصفانه ببینند، آنها احتمالاً به سازمان نیز از دید مثبت می‌نگرند و به آن متعهد می‌شوند، حتی اگر از ستاده‌های خود ناراضی باشند.

نتایج نشان داد بیشترین همبستگی بین ابعاد عدالت سازمانی با رهبری خدمتگزار مربوط به متغیر عدالت رویه‌ای است. در تبیین این یافته تحقیق می‌توان گفت اثرگذاری مستقیم و محسوس رهبر بر رویه‌ها و اتخاذ روش‌ها در سازمان است، چرا که یکی از رهکارهای اعمال خادمیت این مدیران، بهره‌گیری از تصمیمات عادلانه‌ای است که منجر به شکوفایی و رشد افراد می‌شود. بخشی از مشخصه‌های رهبری خدمتگزار عبارتند از؛ توجه به دیدگاه مشارکتی در تصمیمات، فراهم‌سازی محیط مناسب برای فعالیت کارکنان، اتخاذ تصمیمات درست و بی‌نقص، آینده‌نگری و هدایت و راهنمایی پیروان و بدیهی است که این رویکرد رهبری بر احساس برابری در رویه‌ها اثرگذار است.

بر اساس نتایج بین رهبری خدمتگزار و عدالت مرادده‌ای رابطه مستقیم و قوی (۰/۷۴) در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ درصد وجود داشت. این یافته تحقیق همسو با نتایج تحقیق حجازی (۱۳۹۱) است.

در تبیین یافته تحقیق می‌توان گفت؛ رهبر و مدیری که به کارکنانش احترام می‌گذارد، برای آنان ارزش قائل است، همراه و در کنار آنهاست و از آنها حمایت می‌کند و خود را خادم آنها می‌داند، بر احساسات و تعاملات و برداشت‌های ذهنی منصفانه کارکنان خود اثر می‌گذارد. هم چنین میزبان بالای همبستگی بیانگر جایگاه ویژه عدالت مبادله‌ای است، به نظر می‌رسد این مهم از آن جهت است که رهبران خدمتگزار برای اجرای رسالت خود که همانا خدمتگزاری است به ایجاد ارتباط قوی، مهربانانه، محترمانه و منصفانه نیازمندند.

مقایسه میزان اثرپذیری سه بعد عدالت سازمانی نشان می‌دهد که رهبران و مدیران سازمان در درجه اول لازم است توجه ویژه به اتخاذ رویه‌ها و تصمیمات عادلانه در سازمان داشته باشند، همچنین بایستی رفتار منصفانه در روابط متقابل با افراد از خود

بروزدهند، چرا که کارکنان اغلب به عدم وجود عدالت مراددهای بیش از عدالت توزیعی و حتی رویه‌ای واکنش نشان می‌دهند. در واقع عدالت مراددهای می‌تواند به مثابه یک ابزار موثر در دست مدیران برای کاهش تاثیرات ادراک از بی‌عدالتی در پرداخت‌ها و پاداش‌ها و نظام توزیعی باشد، همچنین بر درک رویه‌های منصفانه موثر است. انسان‌ها نسبت به رفتار محترمانه، مودبانه و معقول، حساس و بسیار اثرپذیرند. در آموزه‌های دینی ما نیز به این موضوع اشاره شده که انسان‌ها بنده خوش‌رویی و خوش‌اخلاقی‌اند (انسان عبید الاحسان). اگر به هر دلیلی عدالت توزیعی در سازمان در سطح مطلوب وجود نداشته باشد، مدیران با احترام، روی‌گشاده، ایجاد اعتماد و برخورد نرم می‌توانند تلخی ادراکات ناعادلانه را بین افراد بزدایند و آن‌ها را نسبت به شرایط توجیه و متقاعد نمایند.

با توجه به مدل معادلات ساختاری رهبری خدمتگزار در حضور متغیر واسطه‌ای اعتماد، شاخص‌های برآزش مناسب ارزیابی شد. از آن‌جا که رهبری خدمتگزار بر اعتماد دارای اثر مثبت و معناداری (۰/۵۴۱) بود و هم‌چنین خود متغیر اعتماد بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراددهای دارای اثر مثبت و معناداری به ترتیب برابر ۰/۶۹۱، ۱/۸۸۴ و ۱/۴۶۶ است، پس میانجی بودن اعتماد در رابطه بین رهبری خدمتگزار و هر سه بعد عدالت سازمانی تایید می‌شود. از سوی دیگر مقادیر بحرانی برای همه روابط بین رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی در حضور متغیر اعتماد بیشتر از مقادیر ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است، لذا با اطمینان ۹۹ درصد اعتماد در رابطه بین رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی اثر معنادار دارد. میانگین نمرات اعتماد (۳/۱۲) نیز بیان می‌کند که از نظر کارکنان بیمارستان شهید محمد منتظری اعتماد بین آنان در سطح مناسبی وجود دارد. نتایج فوق با تحقیق سلیمی و همکاران (۱۳۸۹) که بیان می‌کند تمامی ابعاد چهارگانه رهبری خدمتگزار بر اعتماد کارکنان تاثیر می‌گذارد، همسوس است. همچنین با نتایج مارتینز (۲۰۰۲) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) که اعلام می‌دارد، رهبری خدمتگزار اثر علی مثبت، معنادار و قوی روی اعتماد سازمانی دارد و نیز بیان می‌کند که اعتماد از جمله عوامل موثر بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها بوده و از عناصر اصلی و اولیه برای رهبری حقیقی، به ویژه رهبری خدمتگزار است، همخوانی دارد. از طرفی با تحقیق سندجایا و پکرتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) که نشان می‌دهند، رفتارهای خاص رهبرانی که مرتبط با رهبری خدمتگزار هستند در ایجاد اعتماد بین پیروان بیشتر اثرگذاری دارد، هم‌جهت است.

نتیجه حاصل از این روابط بیانگر این موضوع است که ایجاد یا تقویت اعتماد یکی از راهکارهای اثرگذاری مدیران خدمتگزار بر ادراک افراد از عدالت سازمانی در هر سه بعد آن است. به بیان دیگر ایجاد روحیه اعتماد به‌مثابه ابزاری است در دست مدیران و رهبران با رویکرد خدمتگزاری، برای اثرگذاری بر احساس عدالت در سازمان. بدیهی است، مدیرانی که نگرش خدمت‌رسانی به زیردستان دارند و به دنبال رشد و تعالی افراد هستند با رفتار و تصمیمات خود می‌کوشند بر ایجاد و تقویت روحیه اعتماد بین کارکنان موثر باشند تا اثربخشی سازمانی افزایش یابد و از طرف دیگر زمانی که افراد نسبت به یکدیگر اعتماد و اطمینان دارند رفتارهای مدیران و سازمان را درقبال خود منصفانه و عادلانه ارزیابی می‌کنند. پس می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که برای درک بهتر عدالت در سازمان یک راه میانبر و یا یک کاتالیزور مفید برای مدیران و رهبران، ایجاد و بهبود اعتماد و روحیه اعتمادپذیری افراد است. اگر کارکنان نسبت به همدیگر اعتماد، اطمینان، صداقت و اتکاء معنوی داشته باشند، از پرداخت‌ها (عدالت توزیعی)، تصمیمات (عدالت رویه‌ای) و مرادوات (عدالت مراددهای) در قبال خود برداشت منصفانه می‌کنند و این امر سبب شروع رشد و تعالی فردی و سازمانی آن‌ها می‌شود.

با توجه به مدل معادلات ساختاری رهبری خدمتگزار در حضور متغیر واسطه‌ای همکاری برآیند شاخص‌های برآزش مناسب ارزیابی شده‌اند. از آنجا که رهبری خدمتگزار بر همکاری دارای اثر مثبت و معناداری برابر ۰/۴۲۸ است و همچنین خود متغیر همکاری بر عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراددهای دارای اثر مثبت و معناداری به ترتیب برابر ۰/۹۳۳، ۲/۳۹۳ و ۱/۸۶۴ بود، پس میانجی بودن همکاری در رابطه بین رهبری خدمتگزار و هر سه بعد عدالت سازمانی تایید شد. از سوی دیگر مقادیر بحرانی برای همه روابط بین رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی در حضور متغیر واسطه‌ای همکاری بیشتر از

<sup>۱</sup> Sendjaya and Pekerti

مقدیر ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بود، لذا با اطمینان ۹۹ درصد همکاری در رابطه بین رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی اثر واسطه‌ای معنادار دارد. میانگین نمرات همکاری (۳/۰۸) نیز بیان می‌کند که از نظر کارکنان بیمارستان شهید محمد منتظری همکاری بین آنان در سطح مناسبی وجود دارد.

ذکر این نکته اهمیت دارد که متغیر همکاری نسبت به اعتماد، در رابطه بین رهبری خدمتگزار و ابعاد عدالت سازمانی اثر مداخله‌ای بیشتری دارد و شاید به دلیل ایجاد همدلی و اتحادی باشد که در نتیجه همکاری حاصل می‌شود، چرا که همکاری فراتر از نقش‌ها و وظایف است و طبیعتاً حس برابری و برادری بین افراد می‌آفریند. همچنین با توجه به نمرات میانگین همکاری نسبت به اعتماد در سطح پایینتری قرار دارد که نیازمند توجه و حمایت مدیران است.

نتیجه حاصل از این روابط بیانگر این موضوع است که ایجاد یا تقویت همکاری بین افراد سازمان یکی از راهکارهای اثرگذاری مدیران خدمتگزار بر ادراک افراد از عدالت سازمانی در هر سه بعد آن است. به بیان دیگر ایجاد روحیه همکاری به‌مثابه ابزاری است در دست مدیران برای اثرگذاری مدیران با رویکرد خدمتگزار بر احساس عدالت در سازمان. مدیران خدمتگزار از آن جهت که نگرش مشارکتی و ارتقاءبخشی نسبت به افراد دارند حس همکاری و همیاری را در سازمان اهمیت داده و برای آن ارزش قائلند که این موضوع سبب تقویت روحیه افراد و حس برابری در بین آن‌ها می‌شود. وجود یک رابطه عاطفی فراگیر به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌های سازمانی از جمله عدالت سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند و نسبت به انصاف و مساوات، رضایتمندی بهتری نشان دهند.

## منابع

۱. انصارالحسینی، سید مهدی، ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و ادراک عدالت سازمانی کارکنان بنیاد مسکن اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت صنعتی، گرایش مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
۲. حجازی، سیدعلی، ۱۳۹۱. بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه مدیریت صنعتی، گرایش تولید، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
۳. قلی‌پور، آرین. حضرتی، محمد، ۱۳۸۸. تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، نشریه پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار ۸۸، ص ۵-۲۷.
۴. مرادی چالشتی، محمدرضا و همکاران، ۱۳۸۸. رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین- تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، پاییز ۸۸، شماره ۲، ص ۷۳-۹۶.
۵. هندجانی، محمود، ۱۳۹۰. بررسی تاثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری اصفهان با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه مدیریت صنعتی، گرایش تولید، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.

6. Greenberg, J. (1990), *Organizational Behavior*, Irwin, Mcgraw Hill.

7. Kool, M. & Dierendonck, D.V., *Servant Leadership and Commitment to Change, the mediating role of justice and optimism. Journal of Organizational Change Management*, Vol.25. No.3, 2012. 422-433.

8. Kriener & Kinecki, (2001). *Organizational Behavior*, Irwin/Mcgraw Hill.

9. LEE, H., & CHOI, B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information System/Summer 2003*, Vol.20, No.1, 179-228.

10. Laub, J.A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. Servant Leadership Research Roundtable August 2004, Regent University.
11. Lussier, RN. Human reftion in organizations: applications and skill building. 7Th edition. Mc Graw-Till/Irwin 2006; 309.
12. Mc Dowall, A., Fletcher, C. (2004),The Social Psychology of Procedural Justice Perspective, Personal Review, Vol 33(1), 8-29.
13. Patterson, K. (2003). Servent leadership: A Theorical-model. Servent Leadership Research Roundtable, August 2003, Regent University.
14. Paroline, J. Patterson, K. Winston, B. Distinguishing between transformational and Servent leadership, Leadership & Organization Development Journal Vol.30, No.3, 2009, 274-291.
15. Sither, Victoria.L, (2003), “Communication style as a predictor of interactional justice International Leadership Studies Conference.
16. Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010), Servant leadership as antecedent of trust in organizations, Leadership & Organization Development Journal,Vol.31 No. 7,2010,pp. 643-663.

# The Effect of Servant Leadership Strategy on Organizational Justice in Shahid Mohammad Montazeri Hospital in Najafabad

Mohammad Reza Moeini

*Islamic Azad University, Science and Research Branch of Yazd*

---

## Abstract

The objective of this study was to investigate the effect of servant leadership strategy on organizational justice by mediating role of trust and cooperation. This was an applied study from goal view. In terms of nature, this was a descriptive-correlative type and the method was survey. The statistical population consisted of all personnel at different departments of Shahid Mohammad Montazeri Hospital of Najafabad (475 people). The sample size based on the Cochran formula was estimated to be 220 people selected by random sampling. In order to collect information, Gholipour et al leadership questionnaire (2009), Organizational Justice by Nihof and Murman (1993), and Lee and Choi (2003) trust and cooperation questionnaire were used. Face and content validity of the questionnaires were determined and evaluated using the views of seven faculty members related to the subject of the research and confirmed after the final correction. Cronbach's alpha coefficient was more than 0.7, indicating the internal consistency of the items and confirmation of the reliability of the questionnaires. Data analysis was performed using Pearson correlation test and structural equation modeling using spss and amos software. According to the results, servant leadership has positive and significant positive effect on trust (0.541). Also, the effect of trust on distributive justice, procedural justice and interactional justice had a positive and significant effect (0.9691, 1.884, and 1.466). Also, the mediating role of trust was confirmed in the relationship between servant leadership and all three dimensions of organizational justice. Also, servant leadership had a positive and significant effect on cooperation equal to 0.428. The effect of cooperation on distributive justice, procedural justice and interactional justice was positive and significant of 0.933, 2.393, and 86.41; therefore, the mediating role of cooperation on the relationship between servant leadership and all three dimensions of organizational justice was confirmed.

**Keywords:** Servant Leadership, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Cooperation, Trust

---