

# Occupational Psychology

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

### The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Perceived Procedural Justice and Trust in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd

Zohre Sharei<sup>1\*</sup>, Seyedreza Mirhosseini<sup>2</sup>

1 Assistant Professor, Department of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

2 M.Sc., Public Management, Organizational Behavior Tendency, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

#### Correspondence

Zohre Sharei

Email: [z\\_sharei@pnu.ac.ir](mailto:z_sharei@pnu.ac.ir)

#### How to cite

Z. Sharei, Seyedreza Mirhosseini. (2023). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Perceived Procedural Justice and Trust in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd. Occupational Psychology, 2 (1), 21-30.

#### ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior with the mediating role of perceived procedural justice and trust. This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method. The statistical population was the employees of Shahid Sadoqi University of Medical Sciences in Yazd (300 people) and research tools were the standard questionnaire of trust in leaders by Podsakoff (1990), servant leadership by Babakus (2010), perceived procedural justice by Colquitt (2001) and organizational citizenship behavior by Stumpf (2013). They were distributed electronically and according to the Cochran formula, 168 complete questionnaires were examined as a sample. Hypotheses were tested by structural equation modeling method in SPL3 software and the fit of the model was checked. The findings showed that servant leadership on organizational citizenship behavior and Perceived procedural justice on trust in leaders have a positive and significant effect ( $t > 1/96$ ). Also Perceived procedural justice has a mediating role in the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior ( $Z < 1.96$ ), but the mediating role of trust in leaders in the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior was not confirmed ( $Z < 1.96$ ). So it can be concluded that traditional leadership styles should be replaced by new approaches such as servant leadership in order to ensure long-term financial benefits for organizations and social benefits for the entire society.

#### KEYWORDS

Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Procedural Justice, Trust In Leaders.

نشریه علمی

## روان‌شناسی کار

«مقاله پژوهشی»

# تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد

زهره شرعی<sup>1\*</sup>، سیدرضا میرحسینی<sup>2</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری کارمندان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد (300 نفر) و ابزار پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد اعتماد به رهبران پادساکوف و همکاران (1990)، رهبری خدمتگزار بابکیوس و همکاران (2010)، عدالت رویه ادراک‌شده کولکویت (2001) و رفتار شهروندی سازمانی استامف و همکاران (2013) بود؛ که به صورت الکترونیک توزیع و طبق فرمول کوکران 168 پرسش‌نامه کامل به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفت. فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار  $SPL3$  آزمون شدند و برازش مدل بررسی شد. یافته‌ها نشان داد رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت رویه ادراک‌شده بر اعتماد به رهبران تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $1/96 > t$ ). همچنین عدالت رویه ادراک‌شده در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری دارد ( $Z > 1/96$ ). ولی نقش میانجی اعتماد به رهبران در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد ( $Z < 1/96$ ). بنا بر نتایج به دست آمده و مدل پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سبک‌های رهبری سنتی باید جایگزین رویکردهای جدید مانند رهبری خدمتگزار به منظور تضمین منافع مالی بلندمدت برای سازمان‌ها و منافع اجتماعی برای کل جامعه شوند.

### واژه‌های کلیدی

رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت رویه ادراک‌شده، اعتماد به رهبران

1 استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
2 کارشناسی ارشد، مدیریت عمومی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

زهره شرعی

رایانامه: [z\\_sharei@pnu.ac.ir](mailto:z_sharei@pnu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

زهره شرعی، سیدرضا میرحسینی (1402). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. فصلنامه روان‌شناسی کار، 2 (1)، 21-30

<https://etl.journals.pnu.ac.ir/>

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها به‌منظور رقابت در عرصه جهانی، برآوردن انتظارات مشتریان و سازگاری با محیط در حال تغییر، در تلاش هستند تا کارکنانی را انتخاب و جذب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند. یکی از رویکردهای نوین رهبری که در دوره حاضر و در برخورد با تغییر نیازهای افراد و سازمان راهگشاست، سبک رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمتگزار اعتماد متقابل، روحیه همکاری و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیزی دیگر سازمان ترجیح می‌دهند. لذا جو اعتمادسازی زمانی به وجود می‌آید که مدیران آنچه را متعهد به انجام آن بوده‌اند، انجام دهند و رفتارشان قابل پیش‌بینی باشد (1). رهبری خدمتگزار با سایر سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و... متفاوت است. زیرا رهبران خدمتگزار می‌توانند زمانی که کارکنان احساس ناراحتی می‌کنند و مشکلات عاطفی را تجربه می‌کنند، شفای عاطفی را برای کارکنان خود فراهم کنند (2). رهبری خدمتگزار خود را از دیگر سبک‌های رهبری متمایز می‌کند، زیرا ماهیت خدمت به دیگران به‌معنای فداکاری شخصی و نوع دوستی قوی‌تر است (3).

سازمان‌ها به‌منظور رقابت در عرصه جهانی، برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، در تلاش هستند تا کارکنانی را انتخاب و جذب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند. از طرفی کاهش منابع درون و برون‌سازمانی، انتظارات نقش و فشار ذی‌نفعان سازمان، محیطی را در سازمان‌های کنونی ایجاد کرده که در آن رقابت به‌جای همکاری و احساس تنش و استرس به‌جای احساس خوشنودی از کار پرورش می‌یابد؛ بنابراین، واضح است که مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات متناسب با این عصر و دوره نیستند و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر عصر و دوره‌های در سازمان‌ها احساس می‌شود. امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به‌خوبی درک شوند و مورد توجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، توانمندشدن و توسعه یافتن و اینکه بخشی از سازمان هستند، داشته‌باشند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر است (4). رهبری که دارای ویژگی نوع دوستی است و علایق کارکنان را بر علایق خود مقدم می‌داند از طریق رواج فرهنگ نوع دوستی در سازمان باعث شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان افراد می‌شود که این به نوبه خود باعث افزایش حس همکاری

افراد و همچنین افزایش حس مسئولیت‌پذیری آنان می‌شود و انگیزش درونی و تمایل پیروان را برای رفتارهای فراتر از نقش (رفتار شهروندی سازمانی) افزایش می‌دهد و باعث بهبود اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود. بنابراین می‌توان این‌گونه بیان کرد که رفتار شهروندی سازمانی، موجب افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش نرخ اشتباهات، همکاری، افزایش تعامل کارکنان در سازمان و به‌طور کلی فراهم‌سازی جو سازمانی مثبت می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی با اثرگذاری بر عوامل درون سازمانی مانند بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغلی، کاهش غیبت و کاهش رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تأثیر بر بهبود عوامل برون‌سازمانی همچون رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، سبب عالی‌تر شدن کیفیت عملکرد کارکنان و سازمان خواهد شد (5). رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری، ارتباطات، همکاری و کمک‌های بین کارکنان را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند. این رفتار از طریق اثرگذاری بر عوامل درون سازمانی از قبیل جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش نیت ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون‌سازمانی همچون رضایت شغلی، کیفیت خدمات و نیز وفاداری مشتریان، موجب تعالی کیفیت عملکرد کارکنان می‌شود. (6) باتوجه به موارد ذکر شده رفتار شهروندی سازمانی یک مقوله مهم در اثربخشی سازمان تلقی شده و ضرورت بررسی عوامل مؤثر بر آن که یکی از این عوامل رهبری خدمتگزار هست بیش از پیش احساس می‌شود. اعتماد سازمانی یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت سازمان است (7). به‌طور کلی اعتماد، انتظارات یا باورهایی است که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً راستای بیانگر اعتماد اعضای سازمانی و خود سازمان است که از طریق تعامل میان همکاران، سرپرستان و رهبری سازمانی به وجود آمده و پرورش می‌یابد (8). اعتماد کلید اصلی برای روابط بین افراد است و اعتماد پایین در سازمان موجب بدبینی، ترس و رغبت نداشتن کارکنان به همکاری در مسائل سازمانی و سکوت می‌شود (9) لذا اعتماد سازمانی به‌عنوان یک ساختار و پیش‌بینی‌کننده مهم واکنش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان و همچنین فرایندهای سازمانی است که در صورت وجود آن در سازمان، تعهد کارکنان نسبت به شغل و سازمان افزایش می‌یابد و یکی از عوامل مهم در ثبات بلندمدت سازمان است. فقدان اعتماد بین مدیران و کارکنان باعث می‌شود که کارکنان همدیگر را به‌خاطر هر اشتباهی متهم می‌کنند و

انتخاب می‌کنند تمایل دارند رفتار شهروندی سازمان کارکنان را در گروه‌های کاری خود افزایش دهند (17).

از آنجایی که افراد تقریباً یک سوم از روز خود را در محل کار می‌گذرانند، اجتناب از تعامل با دیگران عملاً غیرممکن است، بنابراین روابطی که در محل کار ایجاد می‌شود، بخش مهمی از زندگی فرد را تشکیل می‌دهد و یکی از معیارهایی که در سازمان‌های امروزی در جهت سبقت گرفتن از رقبای خود مدنظر است از یک‌طرف توجه به نوع رهبری سازمان با توجه به متغیرهای عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. در این راستا در پژوهش حاضر به بررسی تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد در دانشگاه علوم پزشکی شهیدصدوقی یزد پرداخته می‌شود. کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ملزم به انجام کار عاطفی به‌منظور کسب رضایت مراجعه‌کنندگان هستند. یعنی آنها باید احساسات منفی خود را پنهان کنند و حالات مثبت چهره و بدن را در محل کار نشان دهند (18). بررسی متغیرهای مذکور به‌طور حتم در عملکرد کیفی کارکنان تأثیرگذار است. خصوصاً در سازمان‌های که ماهیت خدماتی داشته و منابع انسانی آن به‌عنوان رکن اساسی سازمان تلقی می‌شود. بر همین اساس و با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق حاضر دانشگاه علوم پزشکی شهیدصدوقی یزد می‌باشد و ماهیت این سازمان خدماتی بوده و کیفیت کار آن بستگی به وضعیت و بهره‌وری منابع انسانی آن دارد، لذا ضرورت دارد تا با بررسی متغیرهای پژوهش بتوان وضعیت رفتار شهروندی سازمانی را در ابعاد مورد نظر بررسی و کنکاش کرد. بر این اساس با توجه به جامعه آماری پژوهش که دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد می‌باشد و این سازمان از جمله سازمان‌های خدمات محور است لذا منابع انسانی آن از جمله مهم‌ترین منابع سازمانی هستند که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند و بنابراین انجام پژوهش‌هایی که مرتبط با پارامترهای این منبع مهم سازمانی است دارای ضرورت خاصی است از این‌رو سؤال اصلی این پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود که آیا رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد در دانشگاه علوم پزشکی شهیدصدوقی یزد تأثیر می‌گذارند؟

اجتناب از پاسخ‌دهی، حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم خلاقیت و در نهایت سکوت سازمانی به وجود بیاید (10).

عدالت چارچوبی است که از طریق آن حس اعتماد و فقدان اعتماد کارکنان به‌طور کامل تفسیر و ادراک می‌شود (نکوئی مقدم و بهشتی فر، 1395). به‌عبارت دیگر، عدالت سازمانی ادراک افراد در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارکنان و واکنش‌های رفتاری آنان به چنین ادراکی توصیف شده‌است (11).

بر مبنای بررسی‌های محققان پیشین از رفتار شهروندی، آنان از جهت عملی و نظری نتیجه گرفته‌اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند؛ بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت‌کننده و الهام‌بخش دارند، خیلی بیش از الزامات رسمی شغلی‌شان کار می‌کنند. (12). فخری و حسین‌پور (1400) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک ملت شهر کرمانشاه) به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار و مسئولیت اجتماعی بر رفتار مشتری‌مدارانه تأثیرگذار است (13). عربشاهی کریزی و نظری (1399) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر هویت سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گری هوش معنوی به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار بر هویت سازمانی تأثیرگذار است و هوش معنوی تأثیر رهبری خدمتگزار بر هویت سازمانی را تعدیل می‌کند (14). کیو و دوولی (2022) در مقاله‌ای با عنوان چگونه رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد: نقش‌های میانجی عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و اعتماد به این نتیجه رسیدند که ادراک عدالت رویه‌ای و اعتماد به رهبران اثر میانجی‌کاملی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی مشتری‌مدار دارد (15). کی‌یو و همکاران (2019) تحقیقی با هدف بررسی تأثیرات واسطه‌ای عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و اعتماد به رهبران بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی در صنعت مهمان‌داری چین به این نتیجه رسید که ادراک عدالت رویه‌ای و اعتماد به رهبران یک اثر میانجی‌کامل دارد بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی مشتری‌مدار است. ادراک عدالت رویه‌ای با اعتماد به رهبران ارتباط مثبت داشت (16). الچه و همکاران (2020) در مطالعه‌ای دریافتند که مدیرانی که سبک رهبری خدمتگزار را

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی شهر یزد به تعداد 300 نفر می‌باشند. در پژوهش حاضر از آنجایی که حجم جامعه محدود در نظر گرفته شده است از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. که حداقل تعداد حجم نمونه برابر 168 نفر تعیین شده است. همچنین در پژوهش حاضر باید از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شد ولی به دلیل عدم دسترسی حضوری به کارکنان، پرسش‌نامه به صورت الکترونیک طراحی و لینک آن در شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان در اختیار کارکنان قرار داده شد. در نهایت 168 پرسش‌نامه کامل بررسی شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های میدانی در این تحقیق، پرسش‌نامه استاندارد با طیف لیکرت 5 گزینه‌ای از خیلی زیاد تا خیلی کم بود. پرسش‌نامه مذکور شامل سه بخش است. بخش اول پرسش‌نامه شامل توضیح مختصری از پرسش‌نامه و نحوه تکمیل آن جهت ایجاد وضوح بیشتر برای پاسخ‌دهندگان، بخش دوم پرسش‌نامه شامل اطلاعات شخصی که دارای سؤالات جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار پاسخ‌دهندگان می‌باشد. بخش سوم شامل سؤالات مرتبط با بررسی متغیرهای پژوهش می‌باشد که در قالب جدول 1 ارائه شده است. برای بررسی متغیر رهبری خدمتگزار از 6 سوالی رهبری خدمتگزار بابکیوس و همکاران (2010)، به منظور بررسی متغیر رفتار شهروندی سازمانی از 3 سوال رفتار

(2001) و برای بررسی اعتماد به رهبر از پرسش‌نامه 6 سوال پادساکوف و همکاران (1990) استفاده شده است. روایی سوالات توسط اساتید مربوطه تایید و از آنجایی که مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر بخش پرسش‌نامه و همچنین برای کل داده‌ها از حد قابل قبول ( $\alpha > 0/7$ ) بیشتر بود لذا پایایی پرسش‌نامه نیز قویاً تأیید گردید.

## جدول 2. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	انحراف معیار $\pm$ میانگین	چولگی	کشیدگی
اعتماد به رهبران	3/60 $\pm$ 0/803	-0/505	-0/026
رهبری خدمتگزار	3/75 $\pm$ 0/826	0/567	-0/080
عدالت رویه ادراک شده	3/50 $\pm$ 0/775	0/012	-0/804
رفتار شهروندی	3/90 $\pm$ 0/733	-0/507	0/677

برای تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسش‌نامه از آزمون‌های آماری استفاده می‌شود. با توجه به اینکه ابزار گردآوری پرسش‌نامه است و در پژوهش سعی بر آن است تأثیر متغیرها به صورت همزمان بر متغیر وابسته بررسی گردد یا به عبارتی مدل را در حالت کلی برازش شود از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS25 و Smart PLS3 استفاده شده است.

## یافته‌ها

در این قسمت اطلاعات آمار توصیفی هر یک از متغیرهای تحقیق آمده است. این اطلاعات شامل تعداد پاسخگویان، میانگین، انحراف معیار و واریانس پاسخ‌ها می‌باشد با توجه به اینکه متغیرها از نظر چولگی و کشیدگی در بازه مطلوب قرار دارند، از توزیع نرمال برخوردار هستند و در جدول 2 قابل مشاهده است.

برای آزمون فرضیات این پژوهش از معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. شکل 1 مدل معادلات ساختاری پژوهش را در حالت استاندارد نشان می‌دهد.

## جدول 1. مولفه‌های پرسش‌نامه و پایایی

ردیف	متغیر	شماره سوال	پایایی	منبع
1	اعتماد به رهبران	1 - 6	0/773	(19) پادساکوف و همکاران (1990)
2	رهبری خدمتگزار	7 - 12	0/879	(20) بابکیوس و همکاران (2010)
3	عدالت رویه ادراک شده	13 - 19	0/919	(21) کولکویت (2001)
4	رفتار شهروندی سازمانی	20 - 22	0/815	(22) استامف و همکاران (2013)

شهروندی سازمانی استامف و همکاران (2013)، به منظور بررسی متغیر عدالت رویه ادراک شده از 7 سوالی کولکویت

جدول 3. ضرایب مشاهده شده در مدل‌سازی معادلات ساختاری

مقدار P	بار عاملی	روابط
0/062	-0/111	اعتماد به رهبران -> رفتار شهروندی سازمانی
0/000	0/379	رهبری خدمتگزار -> اعتماد به رهبران
0/000	0/285	رهبری خدمتگزار -> رفتار شهروندی سازمانی *
0/000	0/646	رهبری خدمتگزار -> عدالت رویه ادراک شده
0/000	0/324	عدالت رویه ادراک شده -> اعتماد به رهبران *
0/000	0/511	عدالت رویه ادراک شده -> رفتار شهروندی سازمانی

بار عاملی استاندارد تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی مقدار 0/285 به دست آمده است. بار عاملی استاندارد تأثیر عدالت رویه ادراک شده بر اعتماد به رهبران مقدار 0/324 به دست آمده است. چون این مقدار مثبت بوده می‌توانیم بگوییم تأثیر از نوع مثبت است. مقدار آماره t نیز 3/603 به دست آمده است که از مقدار بحرانی 1/96 بزرگ‌تر است. همچنین مقدار P در جدول خروجی 0/000 است چون از 0/05 کوچک‌تر است، نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه است؛ بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان ادعا کرد که عدالت رویه ادراک شده بر اعتماد به رهبران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برای اثبات وجود تأثیرات متغیر میانجی بر رابطه بین دو متغیر از آزمون سوبل به شرح زیر استفاده می‌شود:  
مقدار Z باید از آماره آزمون در سطح خطای 5 درصد یعنی 1/96 بزرگ‌تر باشد تا وجود متغیر میانجی پذیرفته شود. برای جای‌گذاری مقادیر بالا از ضرایب مسیر و خطای استاندارد به دست آمده از مدل معادلات ساختاری و گزارش شده در جدول (3) استفاده شده است:

$$a=0/646$$

$$b = 0/511$$

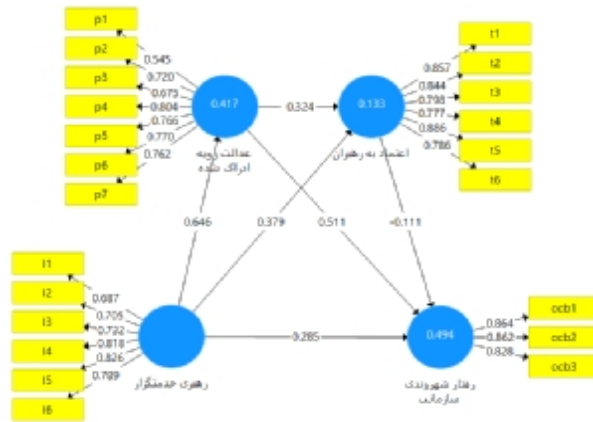
$$S_a = 0/040$$

$$S_b = 0/073$$

$$\frac{0.646 \times 0.511}{\sqrt{(0.511^2 \times 0.040^2) + (0.646^2 \times 0.073^2) + (0.040^2 \times 0.073^2)}} = 6.423$$

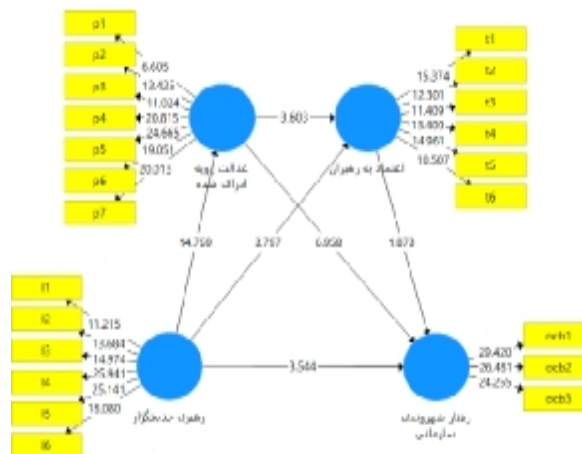
از آنجا که مقدار آماره Z بزرگ‌تر از 1/96 است، بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان ادعا کرد که عدالت رویه ادراک شده در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد، لذا این فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

با توجه به جدول 4 در مدل پژوهش حاضر، همه ساختارها، دارای پایایی مرکب بالایی هستند و از شاخص معیار 0/6 معرفی شده، بزرگ‌تر هستند. همچنین مقداری آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 نشانگر پایایی قابل قبول ابزار پژوهش است.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش را در حالت استاندارد

در حالت استاندارد بارهای عاملی بهتر است بیشتر از 0/3 باشد. تا روایی سازه‌های پژوهش تایید شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی هر سازه بیش از 0/3 است. لذا می‌توان گفت گویه‌های پرسش‌نامه برای این متغیر به درستی انتخاب شده‌اند. شکل 2 مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری (T-Value) نشان می‌دهد.



شکل 2. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری آماره تی (t-value)

در حالت معناداری بارهای عاملی باید بیشتر از 1/96 باشند. همان‌طور که مشاهده می‌شود سایر گویه‌های هر متغیر و بارهای عاملی متغیرها بیشتر از 1/96 است، بنابراین معناداری گویه‌ها و روابط تایید می‌شود. در ادامه به بررسی نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری می‌پردازیم.

همان‌طور که گفته شد آزمون فرضیات به وسیله معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار PLS انجام شده است که نتایج خروجی نرم‌افزار در جدول 2 نشان داده شده است.

در خصوص مقدار GOF که مجذور حاصل ضرب میانگین R2 در میانگین مقادیر شاخص افزونگی است مقدار 0/467 گزارش شده که با توجه به حد مطلوب در سطح قوی قرار گرفته است.

شاخص SRMR، 0/079 گزارش شده که کمتر از 0/08 است و در نهایت شاخص NFI، 0/97 گزارش شده و نزدیک به یک و بزرگ‌تر از 0/9 است که مقدار مناسبی برای قضاوت در خصوص انطباق داده‌های تجربی و مدل نظری پژوهش ارائه می‌کند. می‌توان گفت که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد تأثیر معنادار و مستقیم دارد. یعنی با ارتقاء رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. بنابراین فرضیه اول تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. نتیجه این فرضیه بیانگر این مطلب است زمانی که مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد همراه با کارکنان خود و دلسوز آنان باشند و در مقابل سختی‌ها، کارکنان خود را درک کنند، وظیفه‌شناسی، و عملکرد کارکنان دانشگاه ارتقاء یافته و باعث می‌شود تا رفتارهای خودسرانه کارکنان نسبت به مراجعه‌کنندگان کاهش یابد و تعهد و همکاری کارکنان نیز نسبت به مسئولیت خود در دانشگاه افزایش یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های دلخوش کسمایی و فرحید (1399) (23)، دلخوش کسمایی و همکاران (1400) (24)، یگانه‌منتخب و همکاران (1394)، و الچه و همکاران (2020) همسویی دارد. این محققان در پژوهش خود تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی را تایید کردند. ولی با پژوهش کی‌یو و دولی (2022) مغایرت دارد. نتیجه پژوهش آنها نشان داد که رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی بی‌تأثیر است.

همچنین نتایج نشان داد عدالت رویه ادراک شده بر اعتماد به رهبران کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد تأثیر معنادار و مستقیم دارد. یعنی با ارتقا عدالت رویه‌ای ادراک شده، اعتماد به رهبران و سرپرستان افزایش می‌یابد. نتیجه این فرضیه بیانگر این مطلب است زمانی که میزان ادراک کارکنان از به‌کارگیری روش‌ها و رویه‌های منصفانه در هنگام تصمیم‌گیری برای تخصیص پیامدها دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در سطح بالایی باشد اعتماد به رهبران افزایش می‌یابد.

### جدول 4. مقادیر AVE و شاخص‌های پایایی

متغیر	AVE (>0.5)	پایایی مرکب (>0/6)	آلفای کرونباخ (>0/7)
اعتماد به رهبران	0/682	0/928	0/910
رفتار شهروندی سازمانی	0/724	0/887	0/810
رهبری خدمتگزار	0/580	0/892	0/854
عدالت رویه ادراک شده	0/525	0/884	0/851

### جدول 5. روایی واگرا به‌روش معیار فورنل و لازکر

متغیر	اعتماد	رفتار	رهبری	عدالت
اعتماد به رهبران	0/826			
رفتار شهروندی سازمانی	0/105	0/851		
رهبری خدمتگزار	0/364	0/574	0/762	
عدالت رویه ادراک شده	0/221	0/670	0/646	0/725

با توجه به جدول 5 مقدار مجذور AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار هم‌بستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است؛ بنابراین می‌توان این معیار را قابل قبول دانست و روایی واگرایی مناسب مدل را تأیید نمود.

### جدول 6. معیار R Squares و (Q2)

سازه	R2	Q2
اعتماد به رهبران	0/133	0/304
رفتار شهروندی سازمانی	0/494	0/329
عدالت رویه ادراک شده	0/417	0/304
رهبری خدمتگزار	---	0/323

همان‌گونه که از جدول 6 مشخص است قدرت برازش مدل در خصوص متغیرهای درون‌زای این پژوهش کاملاً بالاتر از متوسط است و مقدار گزارش شده Q2 برای هر یک از متغیرها از 0/3 بزرگ‌تر بوده، می‌توان گفت این شاخص‌ها در حد مطلوب قرار دارند و در واقع تناسب پیش‌بین مدل مناسب است.

### جدول 7. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
GOF	بالاتر از 0/01 و 0/25 و 0/36	0/467
SRMR	به‌ترتیب ضعیف، متوسط، قوی کمتر از 0/08	0/079
NFI	نزدیک به یک و بالای 0/9	0/97

شهید صدوقی یزد داشته باشد. به نظر می‌رسد اعتماد به رهبری به‌تنهایی برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کافی نیست. در صورت اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار در این دانشگاه، اعتماد کارکنان به رهبران افزایش می‌یابد ولی این افزایش اعتماد نمی‌تواند به‌تنهایی باعث بروز رفتار شهروندی شود. کارکنان از مدیران و سرپرستان انتظار دارند که در رفتار و گفتار صادق باشند، پس اعتماد به رهبران به‌عنوان یک اصل اساسی مورد توجه کارکنان قرار می‌گیرد که نبود آن شاید پیامدهای منفی داشته‌باشد ولی وجود آن به‌تنهایی سبب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نمی‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش دلخوش کسمایی و فرحبد (1399) همسو و با پژوهش کی‌یو و دولی (2022) مغایرت دارد. کی‌یو و دولی (2022) در پژوهش خود نقش میانجی اعتماد به رهبران در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی را تایید کردند.

پیشنهادهای زیر به تفکیک هر فرضیه به دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد ارائه می‌شود. رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. پیشنهاد می‌شود: مدیریت و سرپرستان دانشگاه به‌طور منظم زمانی را با دانشجویان و کارکنان بگذرانند. مدیران تجربیات شخصی و رهبری خود را برای ایجاد خدمات با کیفیت ارائه دهند. مدیریت با گوش دادن به کارکنان منابع را برای انجام وظایف هرچه بهتر فراهم کند، تا توانایی کارکنان در ارائه خدمات عالی را افزایش دهد. عدالت رویه ادراک‌شده بر اعتماد به رهبران تأثیر مثبت و معناداری دارد. پیشنهاد می‌شود: کارکنان اجازه اظهار نظر و بیان افکار و احساسات خود را داشته‌باشند. رویه‌های تصمیم‌گیری و پاداش‌دهی منصفانه و عاری از هرگونه تعصب و جانب‌داری باشند. کارکنان حق اعتراض به رویه‌های موجود در سازمان را داشته‌باشند. عدالت رویه ادراک‌شده در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری دارد. پیشنهاد می‌شود: رهبران در رفتار خود ثابت قدم باشند و در هر شرایطی با عدالت با کارکنان رفتار کنند. مدیران و سرپرستان بر اساس اطلاعات دقیق رویه‌های موجود در سازمان را تدوین کنند، که حق کارکنان ضایع نشود. رهبران بر توانمندسازی و اعتلای کارکنان متمرکز باشند؛ و به‌جای فرماندهی به کارکنان خدمت کنند، فروتنی را به‌جای اقتدار نشان دهند و کارکنان را برای بروز رفتارهای شهروندی تشویق کنند. اعتماد به رهبران در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری دارد. پیشنهاد می‌شود، رهبران در دانشگاه با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار، نیازهای کارکنان را شناسایی کرده، و با نهادینه‌سازی ارائه خدمات با کیفیت و توجه به مسائل رفاهی

نتایج مطالعه مرا تحلیل کوهن-چاراش و اسپکتور (2001) نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی به‌شدت با نتایج فردی و سازمانی مانند تعهد و اعتماد به رهبران، رفتار شهروندی و غیره مرتبط است. با این حال، تحقیقات به‌ویژه با تمرکز بر موضوع رابطه بین عدالت رویه ادراک‌شده و اعتماد به رهبران هنوز کمیاب است (25). اکثر مطالعات روابط مشابه را بررسی کردند، اما از ساختارهای حمایتی، یعنی عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی استفاده کردند. به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط کاله (2013) نشان داد که رابطه مثبت بالایی بین عدالت سازمانی و اعتماد به مدیران و مربیان در ترکیه وجود دارد (26). نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش کی‌یو و دولی (2022) و دلخوش کسمایی و همکاران (1400)، همسویی دارد. آن‌ها در مطالعات خود نشان دادند عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر اعتماد به رهبران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتیجه آزمون نشان داد عدالت رویه ادراک‌شده کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری دارد. رهبری خدمتگزار نوعی سبک مدیریتی است که در آن فرد مدیر یا سرپرست، با اولویت قرار دادن نیازهای تیم خود رهبری می‌کند. رهبران خدمتگزار معتقدند که وقتی اعضای تیم‌شان احساس رضایت شخصی و حرفه‌ای می‌کنند، کار با کیفیت بالاتر و کارآمدتری را تولید می‌کنند. رضایت و همکاری کارکنان مفاهیم مهم در رهبری خدمتگزار هستند. به نظر می‌رسد در صورتی که مدیران و سرپرستان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد سبک رهبری خدمتگزار را در پیش گیرند؛ و نیازهای کارکنان را اولویت قرار دهند کارکنان عدالت رویه‌ای بیشتری را درک می‌کنند و احساس می‌کنند رویه‌های تصمیم‌گیری و پاداش در سازمان بسیار منصفانه است و حتی از آن‌ها ضایع نمی‌شود و کارکنان برای جبران رفتارهای رهبر و انصاف و عدالت وجود در سازمان می‌توانند کارهایی فراتر از وظایفشان انجام دهند و در واقع رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز دهند. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های دلخوش کسمایی و همکاران (1400) و کی‌یو و دولی (2022) همسویی دارد.

نتیجه آزمون نشان داد اعتماد به رهبران در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گری ندارد. از آنجا که رابطه اعتماد به رهبران با رفتار شهروندی سازمانی تایید نشد، بنابراین اعتماد به رهبران نمی‌تواند نقش میانجی در رابطه رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی



کارمندان بتوانند پروژه‌های خاصی را هدایت کنند و از ابتکارات خود استفاده کنند. با این کار، کارکنان خود را جزئی از سازمان می‌دانند و برای رسیدن به اهداف سازمان بیش از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، انجام می‌دهند.

### منابع

- Nadi MA, Ghahremani N. the association between components; servant leadership, leader trust, organizational trust, and community citizenship behavior among nurses in public training hospitals in shiraz province. *Hospital*. 2012;10(3):42-51.
- Tang G, Kwan HK, Zhang D, Zhu Z. Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics*. 2016;137:285-97.
- Ling Q, Liu F, Wu X. Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2017;58(1):53-68.
- Montakhab yeganeh M, Beshlideh K, Baharlou B. Analyze The Effect Of Servant Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Organizational Justice And Job Satisfaction. Organizational Behaviour Studies Quarterly*. 2015;3(4):87-63.
- Shahbazi M, Nazem F. The Relationship Between Spiritual Leadership, Organizational Climate, and Citizenship Behavior Among the Employees of Tehran's Education Departments. *Quarterly Journal of Family and Research*. 2017;14(1):69-88.
- Abbaspour A, Rahimian H. Examining the relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behavior of the employees of the General Department of Education of Mazandaran province. *Educational Leadership & administration*. 2014;8(3):121-46.
- Jiang Z, Gollan PJ, Brooks G. Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017;28(7):973-1004.
- Mohammadi J, Nadaf M, Safarian S. Explaining the effect of organizational trust and organizational health on resistance to change in the government employees by considering the mediated role of organizational commitment (The case: Municipality of Ahvaz). *Journal of Public Administration*. 2017;9(1):85-106.
- کارکنان، اعتماد کارکنان را جلب کنند، وقتی رهبران در برآوردن نیازهای کارکنان تلاش کنند، کارکنان نیز از آن‌ها الگو می‌پذیرند و برای بروز رفتارهایی فراتر از وظایفشان تلاش می‌کنند. رهبران به‌جای کنترل کارکنان، بعضی تصمیم‌گیری‌ها را به عهده کارکنان قرار دهند، تا اعتماد دوطرفه شکل بگیرد و
- Gashtasebi Fard P, Karimi F. The relationship of organizational trust and organizational silence with job satisfaction of the employees of Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) branch. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2018;9(33):263-76.
- zahed-babelan A, Karimianpour G. The Role of Organizational Justice and Organizational Trust in Anticipation of Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*. 2016;25(80):85-99.
- Nadiri H, Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*. 2010;29(1):33-41.
- Bolino MC, Turnley WH. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*. 2003;17(3):60-71.
- Fakhri M, Hosseinpour M. The Impact of Servant Leadership on Customer-Oriented Employee Behavior with Emphasis on Social Responsibility Mediator (case study: Kermanshah city Mellat Bank staff). *Journal of Business Management*. 2021;13(49):175-89.
- Arabshahi KA, Nazarpour F. The Impact of Servant Leadership on Organizational Identity with the Moderating Role of Spiritual Intelligence. 2020.
- Qiu S, Dooley L. How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 2022;43(3):350-69.
- Qiu S, Alizadeh A, Dooley LM, Zhang R. The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2019;40:77-87.
- Elche D, Ruiz-Palomino P, Linuesa-Langreo J. Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020;32(6):2035-53.
- Choi H-M, Mohammad AA, Kim WG. Understanding hotel frontline employees'

- emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 2019;82:199-208.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*. 1990;1(2):107-42.
- Babakus E, Yavas U, Ashill NJ. Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*. 2010;32(1):17-31.
- Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*. 2001;86(3):386.
- Stumpf SA, Tymon Jr WG, van Dam NH. Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of vocational behavior*. 2013;83(3):255-64.
- Delkhosh Kasmaei AA, Farahbord F. The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees of education departments in the western cities of Gilan province with the mediation of trust in leadership. *Conference on Management and Humanistic Science Research in Iran: Univerity of Tehran*; 2020.
- Delkhosh Kasmaei AA, Farahbord F, Seyavoshi A, Rafi Zade B. Studying the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees of education departments in the western cities of Gilan province with regard to procedural justice. *The Third International Conference on Development and Promotion of Humanities and Management in Society* 2021.
- Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*. 2001;86(2):278-321.
- Kale M. Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *Higher Education*. 2013;66:521-33.