

نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی با میانجی‌گری اعتماد و عدالت سازمانی

بهزاد ایزدی^۱، عابد محمودیان^۲

۱. دانشگاه کردستان ۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی در ورزشی دانشگاه کردستان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۴

The Role of Servant Leadership in creating an Ethical Climate in Sport Organizations through the mediating organisational trust and justice

Behzad Izadi¹, Abed Mahmodian²

1. Kordestan University 2. M.A Sport Marketing Management, Kordestan University

Received: (2017/05/01) Accepted: (2017/08/05)

Abstract

Servant leadership is the most effective leadership approach to creating and developing an ethical Climate in sports organizations due to its unique features. The purpose of this study was to explore the influence of servant leadership on perceptions of an ethical climate in Sport Organizations through the mediating organizational trust and justice. The following survey was done with descriptive and Structural Equation modeling type. The statistical sample is equal to society ($N = n=138$), which includes all employees of sport and youth departments of Kurdistan province. From the standard questionnaires Servant leadership Van Dierendonck and Nuijten (2011), organizational justice Colquitt (2001), Trust Robinson (2012) and Ethical Climate Wang and Hsieh (2012) were used why their form and content validity and its internal consistency were verified respectively by specialists and by Cronbach's alpha (the order, .84, .80, .92, .85), and a confirmatory factor analysis for the validity of its constructs and SEM model was used for the analyses of the data. The findings showed that the leadership servant has a positive and significant effect on perception ethical climate. Also, two variables of trust and organizational justice have a positive and significant role in moderating role of relationship between leadership servant and ethical Climate. Sport organization managers can use the leadership style of the servant and behaviors of this style, and focus on organizational justice and the development of employees' trust, the creation and development of an ethical Climate to reduce the scandals, behaviors and ethical issues in the field Sports support

Keywords:

Servant Leadership, ethical climate, Sport organization.

چکیده

رهبری خدمتگزار به جهت ویژگی‌های منحصر به فرد مؤثرترین رویکرد رهبری برای ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی است. به همین جهت هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی با میانجی‌گری اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی بود. پژوهش حاضر با روش تحقیق توصیفی - از نوع مدل معادلات ساختاری انجام شد. نمونه آماری برابر با جامعه ($N=n=138$) که شامل کلیه کارمندان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان کردستان بود. از پرسشنامه‌های استاندارد، رهبری خدمتگزار ون دریندونک و نایتجن (۲۰۱۱)، عدالت سازمانی گولکویت (۲۰۰۱)، اعتماد رایبسون (۲۰۱۲) و جو اخلاقی وانگ و هسی (۲۰۱۲) استفاده شد، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به وسیله متخصصان و همسانی درونی آنها از طریق آلفای کرونباخ (به ترتیب برابر با ۰/۸۴، ۰/۸۰، ۰/۹۲ و ۰/۸۵) و از تحلیل عاملی تأییدی برای روایی سازه‌های آن و برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد، رهبری خدمتگزار بر درک جو اخلاقی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین دو متغیر اعتماد و عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری در نقش تعدیل کننده رابطه رهبری خدمتگزار و جو اخلاقی دارند. مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار و انجام رفتارهای این سبک و توجه و تمرکز بر عدالت سازمانی و توسعه اعتماد کارکنان، از ایجاد و توسعه جو اخلاقی جهت کاهش رسوایی‌ها، رفتارها و معضلات غیر اخلاقی در زمینه ورزش حمایت کنند.

واژه‌های کلیدی:

رهبری خدمتگزار، جو اخلاقی، سازمان ورزشی

مقدمه

در سال‌های اخیر صنعت ورزش با ناسازگاری و رسوایی‌های اخلاقی روبه‌رو بوده است. به طوری که رسوایی‌های اخلاقی در دهه اخیر به بالاترین سطح در صنعت ورزش رسیده‌اند (۲۹). با توجه به رسوایی و رفتارهای غیر اخلاقی اخیر در حیطه ورزش، محققان و مقامات در داخل و خارج از رشته مدیریت ورزشی، اصلاح سازمان‌های ورزشی و کسانی که آنها را رهبری می‌کنند، خواستار شده‌اند (۴). بر این اساس، محققان توجه ویژه‌ای را برای ارزیابی رهبری سازمان‌های ورزشی به عنوان جزء ضروری برای اصلاح سازمان‌های ورزشی شروع کرده‌اند (۹، ۴۲)؛ زیرا رهبری، به منظور ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ضروری است (۳۹).

نورثاوس^۱ (۲۰۱۵) رهبری را فرآیندی که در آن یک فرد بر گروهی از افراد دیگر برای رسیدن به اهداف مشخصی تأثیر می‌گذارد، تعریف کرده است. تحقیقات رهبری از مطالعات قدیمی‌تر در مورد رهبری تحول‌گرا و کارآفرین به سمت مطالعاتی که حاکی از تأکید بیشتر روی اشتراک و چشم‌انداز رابطه‌ای، با تمرکز بر تعامل بین رهبر و کارکنان است، حرکت کرده‌اند (۵۲). علاوه بر این ولتی‌پیچی^۲ و همکاران (۲۰۱۵) نیاز به بررسی انواع مختلفی از سبک‌های رهبری در محتوای سازمان‌های ورزشی، فراتر از تحولات و تعاملات را گوش‌زد کرده‌اند. یکی از سبک‌های رهبری که امروزه هم در حوزه سازمانی و هم در حوزه ورزش مدنظر محققان رهبری قرار گرفته، سبک رهبری خدمتگزار است (۲۱). نتایج بسیار مثبتی از رویکرد رهبری خدمتگزار از جمله تمرکز منحصر به فرد بر خدمات دیگر محور گزارش شده است (۳۶). رهبری خدمتگزار از دیگر رویکردهای رهبری متفاوت است؛ زیرا به صراحت بر نیازهای کارکنان تأکید دارد. همچنین این رویکرد بر خدمات ایده‌آل در رابطه بین رهبر و کارکنان تأکید کرده و مراقبت و توسعه کارکنان، منافع، نیازها و آرزوهای آنان را در اولویت قرار می‌دهد (۵۰). باربوتو^۳ و همکاران (۲۰۱۴) رهبری خدمتگزار را به عنوان رهبری مبتنی بر نوع دوستی که در آن رهبران بر نیازها و توسعه دیگران، به ویژه کارکنان تأکید می‌کنند، تعریف می‌کنند (۲). حسینی‌نیا و همکارانش (۱۳۹۵)

معتقدند، رهبری خدمتگزار به واسطه اختیار دادن و پرورش افراد از طریق نشان دادن فروتنی، پذیرش بین فردی و نظارت تشریح می‌شود. رویکرد رهبری خدمتگزار نوعی از رهبری است که در آن تنها بر نتایج سازمانی تمرکز نمی‌شود (۴). نتایج سازمانی هنوز هم مهم هستند، اما رویکرد رهبری خدمتگزار با تأکید بر توسعه و تقویت کارکنان، به دنبال کسب نتایج سازمانی است (۴۹).

رویکرد رهبری خدمتگزار از زمان معرفی آن توسط گرین‌لیف^۴ (۱۹۹۷) در طی ۱۵ سال اخیر در تحقیقات رهبری، رویکردی می‌باشد که پایه و مبانی آن اخلاق بوده است (۱۱). محققان بیان می‌کنند، این نوع از رهبری با توجه به تأکید آن بر مؤلفه‌های اخلاقی و رویکرد مردمی باید در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد (۹، ۳). در حقیقت در سبک رهبری خدمتگزار اخلاق هسته اصلی بوده و بر صداقت و اعتماد تأکید می‌شود (ون‌دریندوک، ۲۰۱۱). علاوه بر این، در سازمان‌های ورزشی توسعه جو اخلاقی به عنوان ادراک کارکنان از شیوه‌ها و روش‌های اخلاقی در سازمان است (۳). تعداد کثیری از محققان مدیریت ورزشی که بر رویکردها و سبک‌های رهبری در دهه گذشته تمرکز کرده‌اند، اهمیت رویکرد رهبری خدمتگزار را در صنعت ورزش بازگو کرده‌اند (۳۹). از آنجایی که رهبران می‌توانند هنجارها و ارزش‌های یک سازمان را شکل دهند، بنابراین رهبران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با ایجاد هنجارهای اخلاقی، رفتارهای اخلاقی افراد یا گروه‌های تحت هدایت خود را شکل دهند (۴۳). ون‌دریندوک و پاترسون^۵ (۲۰۱۵) چهارچوب مفهومی رویکرد رهبری خدمتگزار را شامل شش حوزه؛ توانمندسازی، نظارت، اعتبار، هدایت، فروتنی و پذیرش بین فردی می‌دانند (۴۹).

رهبران خدمتگزار یک نگرش توانمندسازی را در کارکنان خود ایجاد می‌کنند که به نوبه خود احساس اعتماد به نفس و قدرت شخصی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورد. این نوع رفتار رهبری، تبادل اطلاعات با کارکنان، تشویق و ترغیب کارکنان به تصمیم‌گیری مستقل و پشتیبانی از عملکرد نوآورانه را فراهم می‌کند. اساساً رهبران خدمتگزار برای ارزش‌های ذاتی همه کارکنان، به رسمیت شناختن و پذیرش توانایی‌های فردی و آنچه که فرد می‌تواند یاد بگیرد،

4. Greenleaf

5. Van Dierendonck & Boersma

1. Northouse

2. Peachey

3. Barbuto

خدمتگزار (رفتار اخلاقی)، مقاصد (قربانی شدن برای دیگران) و رفتارها (حمایت از کارکنان) باعث ایجاد احترام و وفاداری کارکنان می‌شود (۴۷). این رفتارها (توجه، حمایت و مراقبت) با تأثیرگذاری بر رابطه بین رهبران خدمتگزار و کارکنان در مقایسه با سایر رویکردهای رهبری، باعث ایجاد ارتباط بهتر بین کارکنان با رهبران این رویکرد می‌شود؛ بنابراین چنین روابط مبتنی بر اخلاق می‌تواند به ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی کمک کند (۵۳). جو اخلاقی بسیار مهم است؛ زیرا تثبیت‌کننده رفتارهای صحیح و درست در سازمان‌های ورزشی است (۱۴). جو اخلاقی نوعی از جو سازمانی بوده که ادراک کارکنان از سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های اخلاقی سازمان را شکل می‌دهد (۳۳). اوستروف^۱ و همکاران (۲۰۱۳) جو اخلاقی را به عنوان ادراک ثابت و معنادار اعضای سازمان در مورد رویه‌ها و سیاست‌های اخلاقی موجود در سازمان و زیرمجموعه‌های سازمان تعریف کرده و بر این باورند که ادراکات کارکنان از جو اخلاقی از عوامل اصلی برای ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان هستند. در واقع جو اخلاقی به منزله پیشاینده مهم پیامدهای سازمانی معرفی شده است. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که جو اخلاقی سازمان با ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان ارتباط دارد (۱۰). از سویی دیگر تحقیقات پیشین نشان داده‌اند، جو اخلاقی سازمان مربوط به تعدادی از نتایج سازمانی دیگر از جمله تعهد سازمانی، اهداف داوطلبانه شغلی و رضایت شغلی است (۳۸).

به استناد به پژوهش‌های قبلی عوامل اثرگذار بر ایجاد جو اخلاقی در سازمان شامل: تاریخچه سازمان، ساختار سازمان، نوع کار، مأموریت، فلسفه و ارزش‌ها، نیازهای شخصی و استراتژیک، سیاست‌ها و قوانین و مقررات و رهبری سازمان هستند (۲۰). یکی از عوامل اصلی و اثرگذار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌ها رهبران یا مدیران سازمان‌ها هستند (۱۹)؛ به عبارت دیگر جو اخلاقی در محیط کاری به وسیله رهبران سازمان‌ها شکل می‌گیرد (۸). رفتار رهبری می‌تواند تعیین‌کننده حیاتی در ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان‌ها باشد. رهبران می‌توانند با تعیین استانداردهای مشخصی برای کارکنان و پاسخگویی به آنها و بر اساس این استانداردها، ایجادکننده جو اخلاقی در سازمان هستند (۳۵)؛ زیرا از آنجایی که جو اخلاقی سازمان تابع محتوای

اهمیت قائل هستند. رهبران خدمتگزار به عنوان مدیران عمل می‌کنند؛ زیرا مایلند مسئولیت کل سازمان را بپذیرند و منافع کارکنان و سازمان را نسبت به منافع خود در اولویت قرار دهند. رهبران خدمتگزار الگویی برای پیروان خود بوده و الهام بخش دیگران در جهت تلاش برای منافع مشترک همه هستند. ویژگی‌های نظارت به طور نزدیکی با مفاهیمی همچون؛ کارگروهي، مسئولیت اجتماعی و وفاداری در ارتباط هستند (۴). اصالت یعنی بیان کردن خود با روش‌ها و راه‌هایی که با احساسات و افکار درونی سازگار هستند. اصالت رهبری خدمتگزار با انجام آنچه وعده داده است، در سازمان دیده می‌شود. اصالت در بستر سازمان نشان می‌دهد رهبران چگونه باید رفتار کنند تا ضمن اینکه نقش اصلی خود را به عنوان یک فرد اجرا می‌کنند، نقش حرفه‌ای رهبری خود را نیز حفظ کنند (۵۰). این رویکرد مقدار مناسبی پاسخگویی را برای کارکنان فراهم می‌کند. همچنین در این رویکرد رهبران مسیرهای مبتنی بر توانایی - ها، نیازها و ورودی‌های کارکنان را ایجاد می‌کنند. این نوع سبک رهبری راه‌های جدیدی را برای به‌دست آوردن اهداف، ایجاد و انجام روش‌های جایگزین برای رویارویی با مشکلات قدیمی و وابسته و دلگرم بودن به ارزش‌ها و اعتقادات در هنگام انجام وظایف را فراهم می‌کند (۴۸).

رهبران خدمتگزار دستاوردها و استعدادهای خود را در چشم‌انداز قرار می‌دهند. همچنین، این رهبران بیان می‌کنند که می‌توانند از تخصص دیگران سود ببرند، به همین دلیل فعالانه به دنبال کمک‌های کارکنان خود هستند. یک رهبر خدمتگزار منافع کارکنان را در الویت قرار می‌دهد، آنها را حمایت می‌کند، عملکردشان را تسهیل می‌نماید و اینگونه فروتنی خود را نشان می‌دهد. رهبران خدمتگزار می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس امنیت کنند و این نیازمند ایجاد یک رابطه توأم با اعتماد بین رهبر و کارکنان است. به طوریکه کارکنان احساس کنند در صورت عملکرد ضعیف و رفتار اشتباه، هنوز هم از جانب رهبر پذیرفته خواهند شد. رهبران خدمتگزار دیدگاه دیگران را درک می‌کنند و می‌توانند خود را در موقعیت آنان قرار دهند. آنها حتی زمانی که با رفتار اشتباه کارکنان، توهین و اهانت و غرض شخصی آنان مواجه شوند، همدردی و بخشندگی را از خود نشان می‌دهند (۴). ارزش‌های رهبران

سازمان‌های ورزشی پیش‌بینی می‌کند (۴). محققان ابعاد گوناگونی برای جو اخلاقی مشخص کرده‌اند اما بر اساس ادبیات و مبانی نظر در پژوهش حاضر پنج بعد وانگ و هسی^۴ (۲۰۱۱) که شامل: مراقبت و توجه، قوانین و مقررات، ضوابط اخلاقی، ابزار اخلاقی و استقلال اخلاقی بودند، در نظر گرفته شدند.

اداراکات رهبری خدمتگزار با اعتماد به رهبری رابطه مثبتی دارد. علاوه بر این، چهارچوب مفهومی رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر، به طور غیر مستقیم رابطه بین رهبری خدمتگزار و نتایج سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۵۰). سندجایا و پارکرتی^۵ (۲۰۱۰) بیان کردند، رهبری خدمتگزار اعتماد به رهبر و سازمان را افزایش می‌دهد. اعتماد توسط رهبران خدمتگزار توسعه داده می‌شود و به طور غیر مستقیم روی رابطه بین رهبری و توسعه تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد (۱۵). جیسول^۶ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر رهبری خدمتگزار در اعتماد به رهبر و رشد خلاقیت کارکنان عنوان کردند که رفتارهای رهبر در سبک رهبری خدمتگزار بر توسعه اعتماد کارکنان به رهبر اثرگذار است (۲۴). در نتیجه‌ای مشابه بلای^۷ (۲۰۱۷) نیز در کتابی تحت عنوان کتاب رهبری امروزی، تمریناتی برای عملکرد شخصی و حرفه‌ای سبک رهبری خدمتگزار را در ایجاد و توسعه اعتماد به رهبر در کارکنان بیان نمود (۱۷). اعتماد ایجاد شده به وسیله رهبران خدمتگزار به تسهیل ایجاد یک جو باز و ایجاد فرهنگ کمک کرده و تأثیر مثبتی بر حمایت از تیم‌های کاری و نوآوری درون سازمان دارد (۳۸). نتیجه تحقیق ستور و ساروس^۸ (۲۰۱۶) نیز گویای این است که رهبری خدمتگزار به میزان ۰/۸۹ پیش‌بینی‌کننده سطح اعتماد کارکنان به رهبر است (۴۵). سطح اعتماد کارکنان می‌تواند نقش میانجی‌گری اثر رفتارهای رهبری خدمتگزار را در ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌ها انجام دهد (۴). یافته‌ها قابل توجه بوده و لازم است در سازمان‌های ورزشی نیز مورد بحث و بررسی قرار گیرند؛ زیرا با توجه به وجود رسوایی‌های اخلاقی در ورزش، ضرورت وجود جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش برجسته شده است. با

سازمان است، در نتیجه سازمان‌ها بازیگران اجتماعی مسئول برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان خود هستند. این امر نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها می‌توانند اقدامات لازم نه تنها برای بهبود ادراک جو اخلاقی، بلکه برای بهبود رفتار اخلاقی کارکنان خود نیز انجام دهند (۱). مهمتر از همه وجود جو اخلاقی در سازمان می‌تواند رابطه میان رفتار رهبری و پیامدهای مثبت اخلاقی سازمانی را میانجی‌گری کند (۱۳). نظارتی که به وسیله رهبران خدمتگزار نشان داده می‌شود نیز با مفهوم مدیر اخلاقی (مدیرانی که الگوهای رفتاری و فرآیندهای سازمانی خود را بر اساس رعایت استانداردهای اخلاقی وضع می‌کنند) مطابقت دارد. رهبران خدمتگزار با رویکرد اخلاقی می‌توانند جو سازمانی ایجاد کنند که در آن شیوه‌ها و دستورالعمل‌های درست وضع و به درستی نیز اجرا شوند (۴).

به تازگی محققان به بررسی اینکه چگونه رهبری خدمتگزار با رهبری اخلاقی مرتبط است و چگونه رهبران خدمتگزار می‌توانند از جو اخلاقی سازمان حمایت کنند، شروع کرده‌اند. در چهارچوب سازمان‌های فروش حرفه‌ای، رهبران با رویکرد رهبری خدمتگزار، محیط‌کاری اخلاقی را ایجاد کرده‌اند که در آن کارکنان رفتارهای فردی فروش اخلاقی را به نمایش می‌گذارند (۲۳). شوکر و شولتر^۱ (۱۹) دریافتند که رهبری خدمتگزار از طریق جو اخلاقی، کارایی کارکنان را بهبود می‌بخشد. در نهایت رهبری خدمتگزار ممکن است مناسب‌ترین شکل رهبری برای تسهیل توسعه جو اخلاقی به دلیل پایه و مبنای اخلاقی و تأکید بر رفاه کارکنان در سازمان‌های ورزشی باشد (۳). تاپکیو^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان نقش رهبری خدمتگزار در ادراک جو اخلاقی و کار نوآورانه ابراز کردند که سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند ادراک کارکنان را از جو اخلاقی افزایش دهد و کار نوآورانه را توسعه بخشد (۴۶). جارامیلو و نوبوا^۳ (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود تأثیر سبک رهبری خدمتگزار را در ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌ها مثبت گزارش کردند (۲۵). نتایج تحقیق بارتون و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار به میزان ۰/۲۰ تغییرات ایجاد و توسعه جو اخلاقی را در

5. Sendjaya S, Pekerti
6. Jaiswal
7. Bligh
8. Seto & Sarros

1. Shuker and Schultz
2. Topcu
3. Jaramillo & Noboa
4. Wang and Hsieh

عدالت تعاملی رابطه مثبتی دارد؛ زیرا رهبران خدمتگزار با حمایت بیشتر از توضیحات صادقانه تصمیم‌گیری و احترام به مشارکت کارکنان در سازمان، توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کنند (۲۸). عدالت اطلاعاتی به عنوان جزئی از عدالت تعاملی، روی روش‌های منصفانه و توضیح صادقانه تصمیمات تمرکز می‌کند. همچنین، منظور از عدالت بین فردی به عنوان جزء دوم عدالت تعاملی، این است که آیا رهبران با احترام و شرافت با کارکنان رفتار می‌کنند؟ (۴). علاوه بر این، رهبری خدمتگزار با عدالت رویه‌ای در سازمان‌ها رابطه مثبتی دارد؛ زیرا این جنبه از عدالت سازمانی بر این نکته تأکید دارد که فرآیندهای سازمانی و رویه‌ها با ورودی کارکنان کافی، منصفانه و سازگار باشند (۵). همانطور که والومبا^۲ و همکارانش (۲۰۱۰) اعلام کردند رهبران خدمتگزار بهتر است با وضع و حفظ استانداردهای اخلاقی یکسان در میان اعضای کارکنان و تصمیم‌گیری‌های مهم و تلاش برای رسیدن به توافق در میان کارکنان به طور مثبت بر عدالت رویه‌ای تأثیر بگذارند. با توجه به این، وجود عدالت رویه‌ای به توسعه جو اخلاقی در سازمان کمک می‌کند (۳۰). اگر کارکنان بر این باور باشند که فرآیندهای تصمیم‌گیری منصفانه هستند و رویه‌های مختلف در سازمان‌های ورزشی از یکپارچگی لازم برخوردار بوده و برای همه کارکنان عادلانه در نظر گرفته می‌شوند، بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که عدالت رویه‌ای منجر به ایجاد یک جو اخلاقی شود و رفتار اخلاقی کارکنان را بهبود بخشد. بر این اساس عدالت رویه‌ای مکانیسمی است که رهبران خدمتگزار می‌توانند بر عدالت سازمانی تأثیر بگذارند (۴). بارتون و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی را در اثر سبک رهبری خدمتگزار در ادراک جو اخلاقی در سازمان‌ها مثبت گزارش کردند (۳). با توجه به یافته‌هایی که تأثیر رهبری خدمتگزار را بر ترویج عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای برای ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌ها را نشان دادند، در این مطالعه روی جنبه‌های عدالت سازمانی تمرکز کردیم. همچنین به دلیل فقدان شواهد تجربی در حمایت از ارتباط بین رهبری خدمتگزار و عدالت توزیعی، متغیر عدالت توزیعی از مطالعه ما حذف گردید.

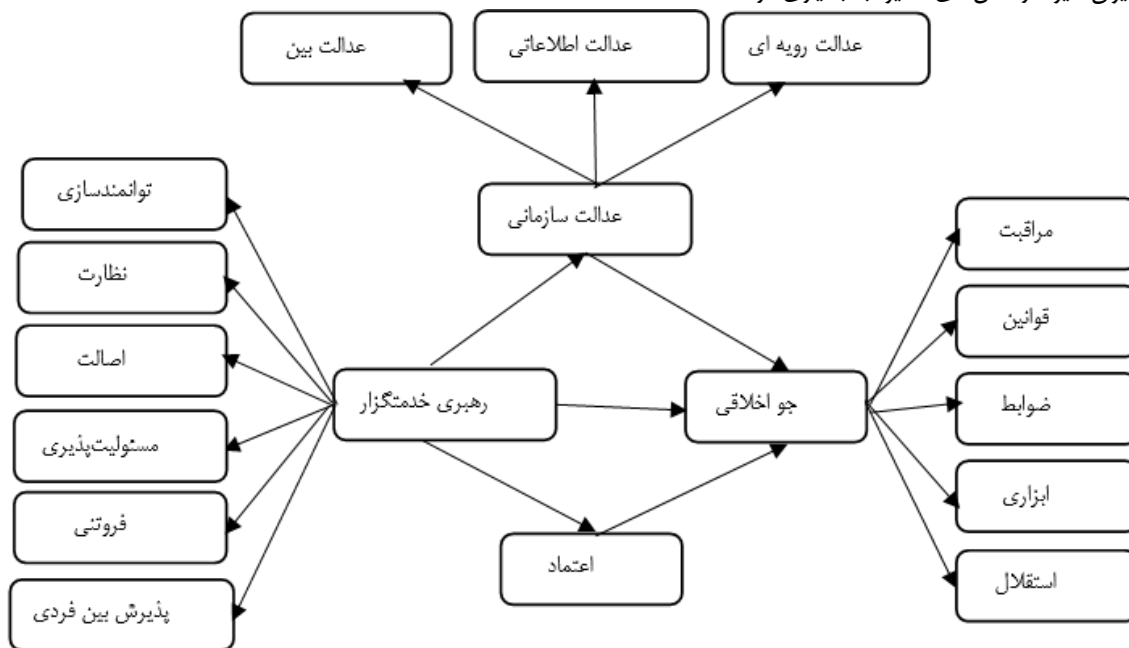
در حوزه ورزش، تحقیقات رهبری خدمتگزار اخیراً توجه

این حال، رهبران ورزش با استفاده از رویکرد رهبری خدمتگزار در ایجاد و حمایت از جو اخلاقی، ممکن است بر اعتقادات کارکنان خود در نتیجه اعتماد به رهبر تأثیر بگذارند (۴).

تا به امروز هیچ تحقیقی در مورد چگونگی تأثیر فرآیند رفتار تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی بر رفتار رهبری خدمتگزار و نحوه تصمیم‌گیری در جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی دیده نشده است (۴). اغلب تحقیقات در بررسی فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، بر ادراک از عدالت سازمانی تمرکز کرده‌اند (۳۲). عدالت سازمانی به عنوان استفاده از روش‌های منصفانه و منطقی توسط رهبران برای تعیین، توزیع و تخصیص نتایج یا توزیع و تخصیص منصفانه نتایج، تعریف می‌شود (۲۸). ساختار عدالت سازمانی شامل چهار عامل؛ عدالت توزیعی (تمرکز بر عدالت در توزیع منابع)، عدالت رویه‌ای (تمرکز بر عدالت در استفاده از روش‌ها برای توزیع منابع)، عدالت تعاملی که شامل دو مؤلفه عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی (تمرکز بر چگونگی تصمیم‌گیری توسط شخصیت‌های صاحب قدرت) است (۶). در زمینه ورزش، محققان ادراک عدالت سازمانی را در زمینه تخصیص منابع، رضایت مربیان و احساس ورزشکاران از مربیان بررسی کرده‌اند (۲۶). نتایج تحقیق ریکه^۱ و همکاران (۲۰۰۸) نشان داد ورزشکارانی که مربی با سبک رهبری خدمتگزار داشتند، نسبت به ورزشکارانی که مربیان غیر خدمتگزار داشتند، دارای انگیزه درونی، رضایت، وظیفه‌مداری، مهارت‌های ذهنی و عملکرد ورزشی بهتری بودند. همچنین نشان داده شده است که استفاده از سبک رهبری خدمتگزار موجب افزایش همکاری، رضایت شغلی و رفاه کارکنان می‌شود. نتایج پژوهش حسینی‌نیا و همکارانش (۱۳۹۵) نیز گویای اثر مثبت و معنادار سبک رهبری خدمتگزار بر کارآمدی تیمی و رضایتمندی ورزشکاران بود. با این حال، کمبود تحقیقات در مورد چگونگی رفتار رهبری در سازمان ورزشی در قالب عدالت و رویه‌های عدالت درک می‌شود. علاوه بر این، هیچ تحقیقی که نشان دهد رهبران سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد رهبری خدمتگزار و پروسه‌های عدالت سازمانی برای ایجاد و حمایت از جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته باشد، یافت نشد (۴). در ادبیات کلی رهبری، رهبری خدمتگزار با دو جزء

داخل کشور بلکه در خارج از کشور نیز تاکنون در این زمینه وارد نشده و این شکاف علمی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. مطالعات در این زمینه در کشورهای خارجی در حال توسعه است و روی رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های اخلاقی در ایجاد جو اخلاقی در رفتارهای غیراخلاقی، رسوایی‌های اخلاقی، پارتی بازی، عدم وفاداری به سازمان، رشوه‌خواری و باندبازی مواجه بوده‌اند. از این رو بررسی عوامل کاهنده این پدیده‌ها در سازمان‌های ورزشی ایران اهمیت زیادی دارد؛ بنابراین در این مقاله به بررسی سبک رهبری خدمتگزار به عنوان عاملی اثرگذار در ایجاد جو اخلاقی جهت کاهش این معضلات و تقویت رفتارهای اخلاقی پرداخته شد. به همین جهت هدف از پژوهش حاضر نیز بررسی نقش رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی با میانجی‌گری اعتماد و عدالت سازمانی است. براساس مبانی نظری و ادبیات و روابط بین متغیرهای تحقیق مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) آورده شده است.

محققان مدیریت ورزشی را به خود جلب کرده است؛ زیرا محققان در این حوزه عمدتاً بر رویکرد رهبری تحول‌گرا و نفوذ رفتارهای رهبری بر نتایج سازمانی تمرکز کرده بودند (۳۹). دانش محدودی از رابطه بین رهبری و جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد؛ و تحقیقات علمی نه تنها در سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند. وجود رسوایی‌های اخلاقی در محیط کاری سازمان‌های ورزشی، محققان حیطه مدیریت ورزشی را وادار کرده تا بر اهمیت مسائل اخلاقی و رفتارهایی که محتوای اخلاقی داشته باشند و به ایجاد جو اخلاقی در این سازمان‌ها کمک می‌کنند را تأکید کنند. براساس اعلام سازمان شفافیت بین‌المللی (TIO)، در سال ۲۰۱۵ در ارزیابی ۱۶۸ کشور، ایران به لحاظ شاخص فساد موجود رتبه ۱۳۰ را به خود اختصاص داده است. این وضعیت نشان می‌دهد که اخلاق کار در سازمان‌های ایرانی با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد (۱۸). با توجه به این امر به منظور تقویت جو اخلاقی قوی در سازمان، مشخص کردن عوامل اثرگذار بر آن اهمیت دارد. دلیل انجام این پژوهش در این بوده است که سازمان‌های ورزشی کشور ایران نیز در سال‌های اخیر با بسیاری از مشکلات،



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

($N=n=138$) در نظر گرفته شد. پرسشنامه‌های مورد استفاده شامل رهبری خدمتگزار از ون‌درندونک و نایجت (۵۰)، عدالت سازمانی از گولکویت (۲۰۰۱)، اعتماد از رابینسون (۳۸) و جو اخلاقی از وانگ و هسی (۵۲) که پس از ترجمه به زبان فارسی و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم، برای روایی صوری و

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان کردستان بودند. نمونه آماری به روش سرشماری و برابر با جامعه آماری

متغیر اعتماد با ۴ سوال و در نهایت متغیر جو اخلاقی با ۱۸ سوال (خرده مقیاس‌های قوانین، مراقبت و ابزار هر کدام با ۴ سوال و خرده مقیاس‌های ضوابط و استقلال هر کدام با ۳ سوال) در طیف لیکرت ۵ (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵)، مورد سنجش قرار گرفتند (جدول ۱).

در نهایت ۱۲۷ پرسشنامه از طریق سایت کافه پردازش برگشت و فرآیند تجزیه و تحلیل با ۱۲۷ پرسشنامه انجام گرفت. نتیجه آزمون تحلیل عاملی تأییدی سازه‌ها نشان داد که تنها یک سوال از خرده مقیاس عدالت بین فردی که دارای بار عاملی زیر ۰/۴ بود از مجموع سوالات حذف گردید. به منظور سازمان دادن، طبقه‌بندی و خلاصه نمودن داده‌های خام از آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی از آزمون مدل معادلات ساختاری برای بررسی برازش مدل تحقیق استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری اس.پی.اس.اس^۱ و آموس^۲ نسخه ۲۳ انجام پذیرفت.

محتوایی پرسشنامه از نظرات کارشناسان و برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول ۱). برای روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. با استفاده از سایت کافه پردازش، پرسشنامه به صورت آنلاین طراحی شد. لینک پرسشنامه به گروه‌ها و کانال‌های تلگرامی مربوط به کارکنان ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان کردستان ارسال شده و از اعضای گروه و کانال‌ها (کارکنان) خواسته شد که از طریق لینک به پرسشنامه پاسخ دهند. در بعضی از ادارات نیز که اجازه دسترسی به کانال و گروه‌های تلگرامی نبود، به صورت حضوری توزیع گردید.

متغیر رهبری خدمتگزار با ۱۹ سوال خرده مقیاس توانمندسازی با ۴ سوال و نظارت، اصالت، مسئولیت‌پذیری، فروتنی و پذیرش بین فردی هر کدام با ۳ سوال، متغیر عدالت سازمانی با ۱۰ سوال (خرده مقیاس عدالت رویه‌ای با ۴ سوال و عدالت بین فردی و اطلاعاتی هر کدام با ۳ سوال)،

جدول شماره ۱. شاخص‌ها، منابع مورد استفاده پرسشنامه و میزان همسانی درونی پرسشنامه

شاخص	تعداد گویه	منابع پرسشنامه	پایایی هر بخش	پایایی کل
رهبری خدمتگزار	۱۹	ون دریندونک و نایتجن (۲۰۱۱)	۰/۸۴	۰/۹۵
عدالت سازمانی	۱۰	گولکویت (۲۰۰۱)	۰/۸۰	
اعتماد	۴	رابینسون (۲۰۱۲)	۰/۹۲	
جو اخلاقی	۱۸	وانگ و هسی (۲۰۱۲)	۰/۸۵	

جدول شماره ۲. شاخص‌ها و آزمون‌های کفایت و متناسب بودن نمونه

ردیف	آزمون	نتایج
۱	کایرز- مایر - اوکلین	۰/۹۳۳
۲	کروییت بارتلت	۳۴۰۳/۳۸۴
	درجه آزادی	۱۰۵
	معناداری	۰/۰۰۱

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌دهندگان در پژوهش در جدول شماره ۳ اشاره شده است:

براساس جدول شماره ۲ مقدار شاخص کایرز- مایر - اوکلین (KMO) ۰/۸۱ و بزرگتر از ۰/۷۰ بود. همچنین نتیجه آزمون کروییت بارتلت معنادار بود. این به این معناست که متغیرها به اندازه کافی همبستگی بالا داشته تا پایه منطقی برای تحلیل فراهم آورد (۳۴).

کنندگان در پژوهش های جمعیت شناختی شرکت جدول ۳. ویژگی

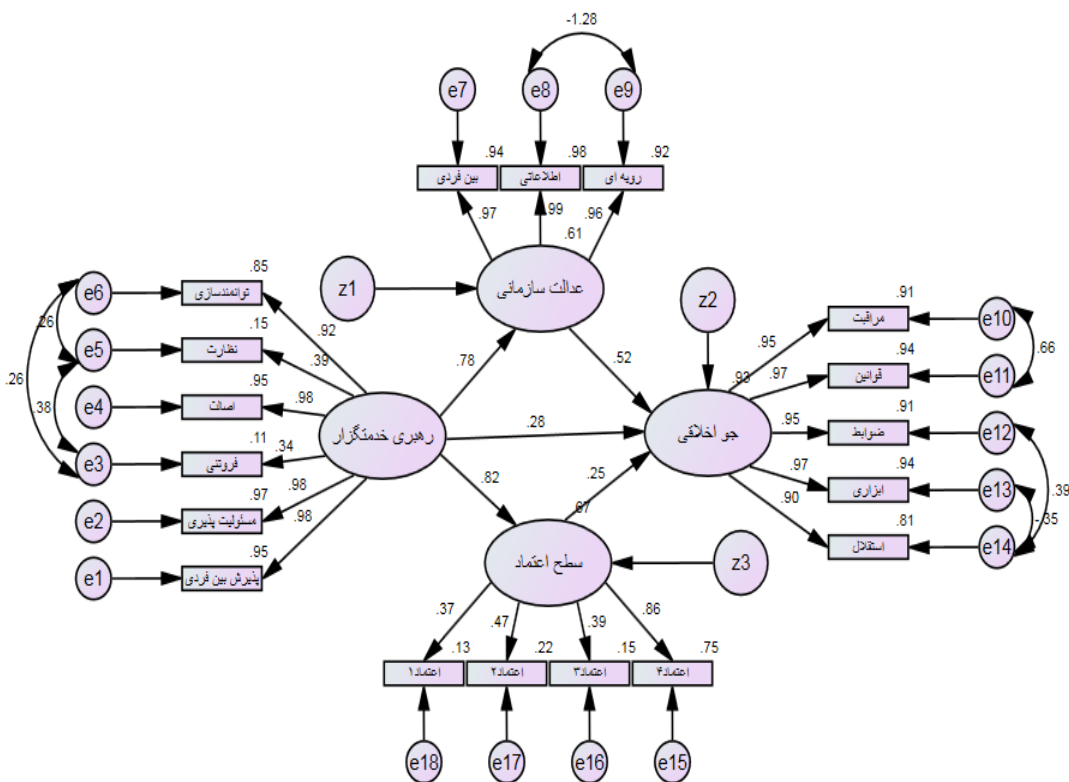
مستند	جنسیت	تحصیلات	سن	سابقه خدمت				پست سازمانی							
				>۴۶	۳۷-۴۵	۲۵-۳۵	۱۰-۲۰	مدیر	رئیس	معاون	کارمند				
فرآوانی	۹۵	۳۲	۱۶	۳۲	۶۳	۳۲	۳۲	۵۹	۲۳	۱۱	۱۵	۹	۱۲	۷۸	۱۳
مرد	۷۴/۸	۲۵/۲	۱۲/۶	۲۵/۲	۴۹/۶	۲۵/۲	۲۵/۲	۴۶/۵	۱۸/۱	۸/۷	۱۱/۸	۷/۱	۹/۴	۶۱/۴	۱۰/۲

اطلاعات مربوط به ویژگی های فردی نمونه های پژوهش در جدول شماره ۳ گزارش شده است. براساس این جدول بیشترین فراوانی (۷۴/۸) ابر اساس متغیر جنسیت مربوط به کارکنان مرد و بیشترین فراوانی (۵۴/۳) بر اساس مقطع تحصیلی مربوط به کارکنان دوره کارشناسی و در متغیر سن بیشترین فراوانی (۴۹/۶) مربوط به رده سنی ۳۶-۴۵ سال می باشد.

اطلاعات مربوط به ویژگی های فردی نمونه های پژوهش در جدول شماره ۳ گزارش شده است. براساس این جدول بیشترین فراوانی (۷۴/۸) ابر اساس متغیر جنسیت مربوط به کارکنان مرد و بیشترین فراوانی (۵۴/۳) بر اساس مقطع تحصیلی مربوط به کارکنان دوره کارشناسی و در متغیر سن بیشترین فراوانی (۴۹/۶) مربوط به رده سنی ۳۶-۴۵ سال می باشد.

جدول ۴. جدول شماره ۴. ضرایب همبستگی بین متغیرهای مکنون در مدل پژوهش

سطح اعتماد	رهبری خدمتگزار	عدالت سازمانی	جو اخلاقی
سطح اعتماد			
رهبری خدمتگزار	۰/۷۹۲***		
عدالت سازمانی	۰/۷۷۶***	۱	
جو اخلاقی	۰/۸۶۹***	۰/۹۰۴***	۱



شکل ۲. خروجی مدل پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۵. شاخص های برازش مدل پژوهش

NFI	TLI	CFI	IFI	RFI	X2/DF	DF	X2
۰/۸۹۳	۰/۹۰۵	۰/۹۲۳	۰/۹۲۴	۰/۸۶۷	۳/۱۶۹	۱۲۳	۳۸۹/۸۱۲

نتایج جدول شماره ۵ گویای این مطلب است که شاخص - های نسبتی دو به دو به درجه آزادی در حد مناسب (کمتر از ۵) می باشد و شاخص های NFI و RFI در حد قابل قبول (۰/۹ - ۰/۸) و CFI, IFI و TLI در حد مطلوب (بیشتر از ۰/۹) قرار دارند. بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مناسب و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است و به عبارتی داده های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می کنند.

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

P	C.R	S.E.	Regression Weights	Path
***	۱۲/۸۱۶	۰/۰۵۵	۰/۷۸۲	عدالت سازمانی <-- رهبری خدمتگزار -
***	۱۰/۷۸۳	۰/۰۲۲	۰/۸۱۶	سطح اعتماد کارکنان <-- رهبری خدمتگزار -
***	۳/۷۰۲	۰/۰۷۳	۰/۲۹۷	جو اخلاقی <-- رهبری خدمتگزار -
***	۹/۷۰۴	۰/۰۵۸	۰/۵۲۴	جو اخلاقی <-- عدالت سازمانی -
***	۳/۰۲۱	۰/۲۸۲	۰/۲۵۴	جو اخلاقی <-- سطح اعتماد کارکنان -
***	----	----	۰/۹۷۷	پذیرش بین فردی <-- رهبری خدمتگزار -
***	۳۸/۷۸۱	۰/۰۲۶	۰/۹۸۴	مسئولیت پذیری <-- رهبری خدمتگزار -
***	۳/۹۸۶	۰/۰۷۳	۰/۳۳۸	فروتنی <-- رهبری خدمتگزار -
***	۳۵/۱۲۹	۰/۰۲۸	۰/۹۷۵	اصالت <-- رهبری خدمتگزار -
***	۴/۷۳۴	۰/۰۶۴	۰/۳۹۲	نظارت <-- رهبری خدمتگزار -
***	۲۳/۷۸۴	۰/۰۴۳	۰/۹۲۴	توانمندسازی <-- رهبری خدمتگزار -
***	----	----	۰/۹۶۹	بین فردی <-- عدالت سازمانی -
***	۳۴/۰۸۲	۰/۰۳۲	۰/۹۸۸	اطلاعاتی <-- عدالت سازمانی -
***	۲۷/۶۹۰	۰/۰۳۴	۰/۹۶۱	رویه ای <-- عدالت سازمانی -
***	----	----	۰/۹۵۴	مراقبت <-- جو اخلاقی -
***	۴۶/۴۷۶	۰/۰۲۲	۰/۹۶۸	قوانین <-- جو اخلاقی -
***	۲۴/۷۵۲	۰/۰۴۱	۰/۹۵۱	ضوابط <-- جو اخلاقی -
***	۲۷/۸۶۳	۰/۰۳۹	۰/۹۷۰	ابزاری <-- جو اخلاقی -
***	۱۹/۲۰۹	۰/۰۴۶	۰/۹۰۲	استقلال <-- جو اخلاقی -

عدالت سازمانی - عدالت اطلاعاتی و کمترین تأثیر مستقیم مربوط به مسیر سطح اعتماد کارکنان - جو اخلاقی است.

تأثیر مستقیم، غیر مستقیم، اثرات کل مسیرهای مدل پژوهش، در جدول شماره ۷ بیان شده است. با توجه به جدول ۷ بیشترین تأثیر مستقیم مربوط به مسیر

جدول ۷. تأثیر مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل متغیرهای پژوهش

Total effects	Standard Direct effects	Indirect effects	Path
۰/۸۱۶	۰/۰۰۰	۰/۸۱۶	سطح اعتماد کارکنان <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	۰/۷۸۳	عدالت سازمانی <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۸۹۷	۰/۶۱۸	۰/۲۷۹	جو اخلاقی <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۲۵۴	۰/۰۰۰	۰/۲۵۴	جو اخلاقی <-- اعتماد کارکنان -
۰/۵۲۴	۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	جو اخلاقی <-- عدالت سازمانی -
۰/۹۰۲	۰/۰۰۰	۰/۹۰۲	استقلال <-- جو اخلاقی -
۰/۹۷۰	۰/۰۰۰	۰/۹۷۰	ابزاری <-- جو اخلاقی -
۰/۹۵۱	۰/۰۰۰	۰/۹۵۱	ضوابط <-- جو اخلاقی -
۰/۹۶۸	۰/۰۰۰	۰/۹۶۸	قوانین <-- جو اخلاقی -
۰/۹۵۴	۰/۰۰۰	۰/۹۵۴	مراقبت <-- جو اخلاقی -
۰/۹۶۱	۰/۰۰۰	۰/۹۶۱	رویه‌ای <-- عدالت سازمانی -
۰/۹۸۸	۰/۰۰۰	۰/۹۸۸	اطلاعاتی <-- عدالت سازمانی -
۰/۹۶۹	۰/۰۰۰	۰/۹۶۹	بین فردی <-- عدالت سازمانی -
۰/۹۲۴	۰/۰۰۰	۰/۹۲۴	توانمندسازی <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۳۹۲	۰/۰۰۰	۰/۳۹۲	نظارت <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۹۷۵	۰/۰۰۰	۰/۹۷۵	اصالت <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۳۳۸	۰/۰۰۰	۰/۳۳۸	فروتنی <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۹۸۴	۰/۰۰۰	۰/۹۸۴	مسئولیت‌پذیری <-- رهبری - خدمتگذار
۰/۹۷۷	۰/۰۰۰	۰/۹۷۷	پذیرش بین فردی <-- رهبری - خدمتگذار

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری یک موضوع گروهی، پویا و سنتی است که در اکثر اوقات به محور توجه مدیریت ورزشی تبدیل شده است. اگرچه اغلب از مربی تیم و مدیر سازمان به مثابه رهبر یاد می

شود اما رهبری یک ویژگی ساده از یک فرد نیست، بلکه ابعاد، شیوه‌ها و خصوصیات گسترده و پیچیده‌ای را در بر می‌گیرد (۱۴). ولتی‌بیچی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود بیان کردند که بیشتر تحقیقات رهبری در مدیریت ورزشی بر تأثیر

اخلاقی در سازمان‌هایشان کمک کنند. ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی بسیار مهم است؛ زیرا سازمان‌هایی که از چنین جوی برخوردارند، کارکنان آنها تصمیم، انتخاب و رفتارهای غیر اخلاقی انجام نمی‌دهند. علاوه بر این، از آنجایی که سبک رهبری خدمتگزار مهمترین عامل و بهترین سبک در کاهش رفتارهای غیر اخلاقی از طریق ایجاد جو اخلاقی در سازمانی است، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها و ادارات ورزشی نه تنها استان کردستان بلکه همه سازمان‌ها و ادارات مربوط به صنعت ورزش در کل کشور از این سبک رهبری استفاده کنند، زیرا وجود جو اخلاقی پیش‌آیند بسیاری از نتایج و پیامدهای مثبت برای سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی است. از سویی دیگر با توجه به اینکه جو اخلاقی سازمان با ارزش‌های اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان همراه است، منطقی است که مدیران سازمان‌ها و ادارات ورزشی با ایجاد جو اخلاقی به کاهش خطاهای اخلاقی، مسائل و رسوایی‌هایی که در سازمان‌های ورزشی به جود می‌آید، کمک کنند.

در تلاش برای درک بهتر اینکه چگونه رهبری خدمتگزار بر درک جو اخلاقی تأثیر می‌گذارد، دو متغیر اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی بر اساس ادبیات به مدل تحقیق اضافه شدند. با توجه به نقش اعتماد در رابطه بین رهبری خدمتگزار و ادراک جو اخلاقی و یافته‌های این تحقیق مشخص شد رهبری خدمتگزار با ضریب رگرسیونی $0/82$ اثر مثبت و مستقیم و معناداری بر اعتماد به مدیر ورزشی از سوی کارکنان دارد. همچنین سطح اعتماد کارکنان نسبت به مدیر ورزشی تعدیل کننده رابطه رهبری خدمتگزار و ادراک جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی است. این یافته با نتیجه تحقیق ژوزف و وینستون (۲۰۰۵) که بیان نمودند رابطه مثبت و مستقیمی بین رفتار رهبری و ایجاد اعتماد به رهبر وجود دارد، همخوان است. همچنین این نتایج با نتایج تحقیق بارتون و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر اثر مثبت و معنادار سبک رهبری خدمتگزار بر سطح اعتماد کارکنان و نقش تعدیل کننده اعتماد در رابطه بین رهبری خدمتگزار و درک جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی همسو است. اعتماد به رهبر برای بسیاری از جنبه‌های کارکنان و کسب نتایج سازمانی مهم است؛ در واقع توانایی رهبران خدمتگزار در سازمان‌ها و اداره‌های ورزشی در ترویج اعتماد کارکنان به رهبر منجر به افزایش سطح تعهد سازمانی (۱۵)، کمک به ایجاد یک فرهنگ کمک‌کننده در سازمان و تسهیل رفتار شهروندی سازمانی (۲۱، ۱۲) در میان کارکنان شود. از طرف دیگر ایجاد اعتماد در ارتقاء جو اخلاقی حیاتی است (۳۵). نتایج حاصل از مدل پژوهش گویای اثر مثبت و معنادار سطح

مستقیم رهبری بر نتایج مختلف سازمانی متمرکز بوده‌اند و فرآیندهای رهبری از جمله مکانیسم‌های اساسی (مانند: رویه - های سازمانی) و یا ویژگی‌های کارکنان و رفتارهایی که رهبران می‌توانند به وسیله آنان بر نتایج سازمانی تأثیر گذار باشند، هنوز به صورت عمقی و گسترده مورد بحث بررسی قرار نگرفته‌اند. در دهه اخیر سبک رهبری خدمتگزار نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. نظریه رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت در بین نظریه‌های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که می‌توان آن را یکی از سبک‌های ایده آل در توجه به عوامل انسانی به شمار آورد. هدف از پژوهش حاضر نیز بررسی نقش سبک رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی با میانجی‌گری اعتماد و عدالت سازمانی در ادارات ورزشی شهرستان‌های استان کردستان بود.

یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری ارتباطات درون سازمانی و شرایط کارکنان، جو اخلاقی سازمان است که تأثیر قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری سازمانی دارد. با توجه به ضریب رگرسیونی حاصل از مدل تحقیق حاضر سبک رهبری خدمتگزار بر جو اخلاقی ادارات ورزشی اثر مثبت و معنادار دارد. در واقع یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که رفتارهای رهبران خدمتگزار که توسط یک مدیر و رئیس اداره ورزشی می‌توانند انجام شوند، منجر به درک جو اخلاقی توسط کارکنان این ادارات می‌شود. این نتایج با یافته پژوهش جارامیلو و همکاران (۲۰۱۵) که بیان داشتند؛ ویژگی‌های منحصر به فرد سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند جو اخلاقی سازمانی را تقویت کند، همخوان است (۲۳). همچنین یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق ولتی‌پیچی (۲۰۱۳) که معتقد است رفتارهای رهبران می‌تواند به ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی کمک کند، همسو است (۳). در نهایت نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های تحقیق شوکر و شولتز (۲۰۱۵) مبنی تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری خدمتگزار در شکل‌گیری جو اخلاقی و پشتیبانی رهبران خدمتگزار از اصول اخلاقی که می‌تواند انجام رفتارهای اخلاقی توسط کارکنان سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد، همخوان است (۱۹). براین اساس مدیران سازمان‌ها و ادارات ورزشی می‌توانند با نمایش و انجام رفتارهای سبک رهبری خدمتگزار که در مدل پژوهش نیز بیشترین تأثیر را در تبیین رهبری خدمتگزار داشتند؛ از جمله، ایجاد رابطه دوستی و سرشار از گذشت با کارکنان، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان در مقابل وظایف و فعالیت‌هایشان و توانمند نمودن آنان، به افزایش درک جو

برای رهبران خدمتگزار حیاتی است؛ زیرا موجب ارتقاء روحیه و انگیزه کارکنان و تسهیل رضایت داوطلبان می‌شود. علاوه بر این مطالعه حاضر نشان داد که درک عدالت سازمانی تعدیل کننده تأثیر رهبری خدمتگزار در ایجاد جو اخلاقی است. ضریب رگرسیونی اثر غیر مستقیم (۰/۶۱) سبک رهبری خدمتگزار بر جو اخلاقی در مقابل اثر مستقیم این مسیر (۰/۲۸) نشان دهنده نقش مؤثر تعدیل کنندگی عدالت سازمانی و اعتماد به مدیران در رابطه رهبری خدمتگزار با ایجاد جو اخلاقی است. با توجه به این مدیران سازمان‌ها و ادارات ورزشی می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری خدمتگزار و با تمرکز بر مفهوم عدالت و اعتماد از ایجاد جو اخلاقی جهت برخورداری از مزایای آن حمایت کنند. همچنین مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با مستند و شفاف کردن ارتقاء سازمانی کارکنان، نحوه پرداخت حقوق و دست‌مزد، شرایط پرداخت پاداش و اطلاع رسانی به کارکنان در این باب نه تنها منجر به افزایش درک عدالت سازمانی شوند، بلکه در نهایت توسعه جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی را به ارمغان بیاورند. برای سازمان‌های ورزشی، نقش رفتارهای رهبری خدمتگزار از طریق عدالت سازمانی برای ایجاد جو اخلاقی مهم است؛ زیرا از طریق ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی می‌توان به کاهش مشکلات و رسوایی‌های غیر اخلاقی در سازمان‌های ورزش کمک کرد.

به عبارت دیگر یافته‌ها به درک این موضوع کمک می‌کنند که چگونه رهبران خدمتگزار در سازمان‌های ورزشی با توجه و تمرکز بر نیازهای کارکنان، ایجاد حس دوستی بین فردی نسبت به کارکنان، درک احساس عدالت را برای کارکنان تسهیل کرده و به ایجاد جو اخلاقی کمک کنند. علاوه بر این زمانی که کارکنان بر این باور باشند که فرآیند تصمیم‌گیری منصفانه است، منابع و اطلاعات در اختیار همه قرار دارد و روش‌ها و رویه‌های مختلف در سازمان برای همه یکسان اعمال می‌شود، عدالت سازمانی تسهیل کننده درک جو اخلاقی سازمان است.

با توجه به اینکه دانشمندان، مدیران ورزشی و حتی سایر محققان سالهاست تلاش می‌کنند تا با شیوه‌ها و رفتارهای غیر اخلاقی در زمینه ورزشی مقابله کنند و آنها را کاهش دهند، این مطالعه با ارائه فرآیندها و دیدگاه‌هایی برای انجام این کار نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در واقع رهبری خدمتگزار با ایجاد جو اخلاقی از طریق فرآیندهای اعتماد و عدالت سازمانی راهی برای کمک به کاهش رفتارهای غیر اخلاقی در زمینه ورزش است. از آنجایی که جو اخلاقی با رفتار اخلاقی مرتبط است. پژوهش‌های آینده باید ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار،

اعتماد کارکنان با ضریب رگرسیونی ۰/۲۵ بر جو اخلاقی اداره - های ورزشی است. بر اساس این یافته‌ها مدیران سازمان‌ها و اداره‌های ورزشی می‌توانند با استفاده و به کارگیری رفتارهای سبک رهبری خدمتگزار در کارکنان اعتماد ایجاد کرده و در نهایت از ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های خود را تسهیل کنند. می‌توان گفت افزایش سطح اعتماد کارکنان به وسیله مدیران با به کارگیری رفتارهای رهبری خدمتگزار باید یکی از استراتژی‌های حمایت از جو اخلاقی در سازمان ورزشی باشد. اعتماد به مدیر عنصر کلیدی در رهبری است. مدیران می‌توانند با نشان دادن نگرانی واقعی برای کارکنان، برقراری روابط دوستانه، تلاش برای افزایش سطح رفاه آنان و تشویق آنان به هنگام کار موجب افزایش سطح اعتماد کارکنان نسبت به خود شوند تا از پیامدهای آن از جمله کمک به ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان برخوردار شوند. وجود نتایجی همچون تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، رفتار شهروندی سازمانی و غیره در سازمان که به ایجاد جو اخلاقی کمک می‌کنند، نشان دهنده آن است که رفتارهای کارکنان اخلاقی بوده و اعتماد به مدیر منجر به انجام و تقویت چنین رفتارهای اخلاقی می‌شود.

در نهایت، یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهند سه بعد عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی از عدالت سازمانی تحت تأثیر رفتارهای سبک رهبری خدمتگزار که به وسیله مدیران ادارات ورزشی نشان داده شده است، قرار دارند. به عبارت بهتر سبک رهبری خدمتگزار با ضریب رگرسیونی برابر ۰/۷۸ اثر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی می‌گذارد. این نتایج با یافته‌های تحقیق کول و ون‌دریندوک (۲۰۱۲) و چانگ و همکاران (۲۰۱۰) و والامبا (۲۰۱۰) مبنی بر اثر مثبت و معنادار سبک رهبری خدمتگزار بر عدالت سازمانی همخوان است (۲۸، ۵، ۵۱). از طرف دیگر با توجه اثر مثبت و معنادار عدالت سازمانی بر درک جو اخلاقی، نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و درک جو اخلاقی تثبیت شد. این یافته با نتیجه تحقیق لوریا و یاگی (۲۰۰۸) و بارتون و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی داشت (۳۰، ۴). نتایج به دست آمده به ما در درک مکانیزم‌های مورد استفاده توسط رهبران برای ایجاد و تقویت جو اخلاقی کمک می‌کند. مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تمرکز بر عدالت سازمانی به عنوان یکی از این مکانیزم‌ها در رسیدن به ایجاد جو اخلاقی در سازمان گام بردارند. برای این کار لازم است مدیران روش‌ها و رویه‌هایی را که منصف و عادل بودن مدیر، محترم نشان دادن او، حساس به نیازهای کارکنان و برخورد منصفانه با آنان و غیره، ایجاد و به کار بگیرند تا در نظر کارکنان تصدیق شوند. در زمینه ورزش تسهیل درک عدالت سازمانی در میان کارکنان

و توسعه فرهنگ و جو اخلاقی و افزایش و ترویج‌دهنده رفتارهای اخلاقی مطرح شده است. به همین جهت در پژوهش حاضر ثابت شد که سبک رهبری خدمتگزار با بهره‌گیری از نقش تسهیل‌کنندگی اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی در ایجاد و توسعه جو اخلاقی در سازمان‌های ورزشی جهت برخورداری از مزایا و پیامدهای مثبت بی‌شمار آن از جمله؛ شکل‌دهی به روابط سازمانی، ایجاد نگرش مثبت به شغل، افزایش عملکرد، ترویج رفتارهای اخلاقی، کاهش ترک شغل، افزایش تعهد سازمانی، ترویج رفتارهای شهروندی، کاهش رفتارهای انحرافی و از این قبیل پیامدها اثر دارد. امید است پژوهش حاضر سرآغاز پژوهش‌های کاربردی در ورزش و سازمان‌های ورزش در این زمینه باشد.

درک جو اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان سازمان‌های ورزشی را بررسی کنند. در جهان کنونی کمتر پدیده‌ای مانند ورزش این قابلیت را دارد که می‌تواند در اکثر مقوله‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و علمی ایفای نقش نماید. با این حال، این پدیده جهانی امروزه خود با چالشی همچون کم‌رنگ شدن مقوله اخلاق در همه ابعاد جامعه بزرگ ورزش از جمله، ورزشکاران، مربیان، داوران، رسانه‌های گروهی ورزشی، مدیران و کارکنان و از همه مهمتر سازمان‌های ورزشی مواجه شده است. در واقع بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی در سازمان‌های ورزشی به از بین رفتن مشاغل، عدم کارایی، گسترش رفتارها و مشکلات و معضلات اخلاقی و غیره منجر می‌شود. به همین دلیل باید در سازمان‌های ورزشی یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. رهبری خدمتگزار به عنوان یک پیش‌آیند در ایجاد

منابع

1. Ackfeldt, A. & Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting, *Journal of Business Research*, 58(4), 151- 159.
2. Arnaud A, Schminke M. The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*. 2012 Dec;23(6):1767-80.
3. Barbuto Jr JE, Gottfredson RK, Searle TP. An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2014 Aug; 21(3):315-23.
4. Burton L, Welty Peachey J. The call for servant leadership in intercollegiate athletics. *Quest*. 2013 Jul 1;65(3):354-71.
5. Burton LJ, Peachey JW, Wells JE. The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*. 2016:1-37.
6. Chung JY, Jung CS, Kyle GT, Petrick JF. Justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*. 2010 Jan 1;28(3).
7. Colquitt JA, Greenberg J, Greenberg J. Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *Organizational behavior: The state of the science*. 2003 Apr 2:159-200.
8. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*. 2001 Jun;86(3):386.
9. Demirtas O, Akdogan AA. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*. 2015 Aug 1;130(1):59-67.
10. DeSensi JT. Sport: An ethos based on values and servant leadership. *Journal of Intercollegiate Sport*. 2014 Jun;7(1):58-63.
11. Deshpande SP, Joseph J. Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*. 2009 Mar 1;85(3):403-10.
12. Dinh JE, Lord RG, Gardner WL, Meuser JD, Liden RC, Hu J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 2014 Feb 28;25(1):36-62.
13. Ebener DR, O'Connell DJ. How might servant leadership work?. *Nonprofit Management and Leadership*. 2010 Mar 1;20(3):315-35.
14. Eisenbeiss SA, van Knippenberg D, Fahrbach CM. Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*. 2015 May 1;128(3):635-51.
15. Gill D, Williams L, Reifsteck E. Psychological dynamics of sport and exercise. *Human Kinetics*; 2017 May 5.

16. Goh SK, Low BZ. The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*. 2013 Dec 16;9(1):17.
17. Greenleaf RK. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press; 2002.
18. Gordon, Gus. "Leadership through trust." (2017).
19. Hakak. M. vatani. H. muosavinezhad. H. The effect of ethical climate and ethical ideology on improvement of moral judgment of students of Lorestan University of Management. *Management Research in Iran*. 2015. Volume 20, Number 4, Pages: 146-117(Persian).
20. Hansen SD, Dunford BB, Alge BJ, Jackson CL. Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*. 2016 Sep 1;137(4):649-62.
21. Hessian bar. M. Jan ahmadigol. M. Investigating the relationship between organizational ethical climate and knowledge creation among employees of Birjand University of Medical Sciences, public administration research. 2016. Tenth year, Number thirty-fifth, page: 280-183(Persian).
22. Hossyniniya. R. relationship of leadership style of coach servant with teamwork in satisfaction of athletes of iran handball premier league. *Sport management*. 2015. Volume. 8, issue, pages 476-480. (Persian).
23. Hu J, Liden RC. Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2011 Jul;96(4):851.
24. Jaramillo F, Bande B, Varela J. Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2015 Apr 3;35(2):108-24.
25. Jaiswal NK, Jaiswal NK, Dhar RL, Dhar RL. The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*. 2017 Mar 6;38(1):2-1.
26. Jaramillo F, Noboa F. Impact of Servant Leadership on Ethical Climate, Supervisor Conflict, and Organizational Outcomes. In *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same...* 2015 (pp. 5-5). Springer, Cham.
27. Kim S, Andrew DP. Organizational justice in intercollegiate athletics: Perceptions of coaches. *Sport Management Review*. 2013 May 31;16(2):200-10.
28. Kish-Gephart JJ, Harrison DA, Treviño LK. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work.
29. Kool M, van Dierendonck D. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*. 2012 May 18;25(3):422-33.
30. Lopiano D, Gurney G. *Don't Reform NCAA—Replace It*. Inside Higher Ed. 2014.
31. Luria G, Yagil D. Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 2008 Jun 30;27(2):276-83.
32. Luria G, Yagil D. Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 2008 Jun 30;27(2):276-83.
33. Mahony DF, Hums MA, Andrew DP, Dittmore SW. Organizational justice in sport. *Sport Management Review*. 2010 May 31;13(2):91-105.
34. Martin KD, Cullen JB. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*. 2006 Dec 1;69(2):175-94.
35. Momeni. M. *Statistical analysis using SPSS* Tehran: New Book Publishing. First Edition. 2011(Persian).
36. Mulki JP, Jaramillo JF, Locander WB. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*. 2008 Apr 1;78(4):559-74.
37. Neubert MJ, Hunter EM, Tolentino RC. A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*. 2016 Dec 31;27(6):896-910.
38. Northouse PG. *Leadership: Theory and practice*. Sage publications; 2015 Feb 11.

39. Panaccio A, Henderson DJ, Liden RC, Wayne SJ, Cao X. Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 2015 Dec 1;30(4):657-75.
40. Peachey JW, Zhou Y, Damon ZJ, Burton LJ. Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*. 2015 Sep;29(5):570-87.
41. Rieke M, Hammermeister J, Chase M. Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2008 Jun;3(2):227-39.
42. Robinson SL. Trust and breach of the psychological contract. *Organizational trust: A reader*. 2012:331-60.
43. Sagas M, Wigley BJ. Gray area ethical leadership in the NCAA: The ethics of doing the wrong things right. *Journal of Intercollegiate Sport*. 2014 Jun;7(1):40-57.
44. Schaubroeck JM, Hannah ST, Avolio BJ, Kozlowski SW, Lord RG, Treviño LK, Dimotakis N, Peng AC. Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*. 2012 Oct 1;55(5):1053-78.
45. Sendjaya S, Pekerti A. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010 Sep 29;31(7):643-63.
46. Seto S, Sarros JC. Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*. 2016 Sep 1;8(3).
47. Topcu MK, Gursoy A, Gurson P. The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *European Research Studies*. 2015 Jan 1;18(1):67.
48. Van Dierendonck D, Nuijten I. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*. 2011 Sep 1;26(3):249-67.
49. van Dierendonck D, Patterson K. Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*. 2015 Apr 1;128(1):119-31.
50. Van Dierendonck D, Stam D, Boersma P, De Windt N, Alkema J. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 2014 Jun 30;25(3):544-62.
51. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*. 2011 Jul;37(4):1228-61.
52. Walumbwa FO, Hartnell CA, Oke A. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*. 2010 May;95(3):517.
53. Wang YD, Hsieh HH. Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*. 2012 Feb 1;105(4):535-45.
54. Yoshida DT, Sendjaya S, Hirst G, Cooper B. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypically. *Journal of Business Research*. 2014 Jul 31; 67(7):1395-404.