



Research Paper

**Effect of Ethical Leadership Style on Organizational Justice with
Moderating Role of Work-Family Conflict among Physical Education
Teachers**

Mohammad Reza Khalili¹, Reza Andam², and Mojtaba Rajabi³

1. MA in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
3. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

Received: 8 January 2021

Accepted: 29 May 2021

Extended Abstract

Summary

The purpose of this research work was to study the effect of the ethical leadership style on the organizational justice with the moderating role of family conflict among the physical education teachers. The statistical population of this work consisted of all the physical education teachers in the city of Sari in Iran. The statistical sample of this work was 118 people, who were selected by the simple random sampling. For data collection, the demographic characteristic questionnaires, leadership questionnaire, organizational justice, and work-family conflict were used. The data obtained was analyzed using the partial least squares method. The results obtained showed that the ethical leadership style had a positive and significant effect on the organizational justice, and the work-family conflict did not play a moderating role in the relationship between the leadership style and the organizational justice. Also the PLS-MGA results obtained showed that there was no significant difference between the males and females. Considering the effect of the moral leadership style on the organizational justice, it can be suggested that the moral leaders pay a special attention to the employees' requirements and deficiencies through a fair communication and interaction, and consider the employees' issues and problems evenhandedly, and make group decisions in order to affect the people's perception about the organizational justice.

Introduction

The organizational justice refers to the way the employees are treated in a way that they feel that they are treated fairly. Justice is one of the most important characteristics of the ethical leaders. As a result, the ethical leadership style is expected to play a significant role in the implementation of the organizational justice. On the other hand, the work-family conflict is a case that affects the organizations and families, and causes interference in the performance of the work and family tasks. As a result, the organizations aiming for purpose, continuity, and survival are required to strengthen their link with the categories of organizational justice. Therefore, the aim of this work was to investigate the effect of the moral leadership on the organizational justice with the moderating role of family conflict among the physical education teachers. The purpose of this research work was to study the effect of the ethical

leadership on the organizational justice with the moderating role of the job-family conflict among the physical education teachers.

Methodology and Approach

This was a descriptive-correlational work that was conducted as a field research. The statistical population of this work consisted of all the physical education teachers in the city of Sari in Iran (N = 190). The statistical sample was determined as 118 people using the G-Power software, and were selected through the simple random sampling. After confirming the validity and reliability, the questionnaires from the Brown and Torino Harison's moral leadership style (2005), Niehoff and Morman's organizational justice (1993), and Carlson, Kakmar, and Williams' work-family conflict (2000) were used in order to collect the data. The descriptive statistics were used in order to describe the data, and the structural equation modeling was used for the inferential data analysis.

Results and Conclusion

The convergent validity, divergent validity, and instrument reliability were used to measure the fit of the measurement model. Also the multi-group analysis method (PLS-MGA) was used in order to compare the two groups of males and females. As a result, no significant difference in hypotheses was observed between the males and females. The results obtained showed that the ethical leadership style had a direct and significant effect on the organizational justice. Also the work-family conflict variable did not have a moderating role in the relationship between the moral leadership style and the organizational justice, and did not strengthen or weaken the relationship between these two variables. Considering the effect of the moral leadership style on the organizational justice, it can be suggested that the moral leaders pay a special attention to the employees' requirements and deficiencies through a fair communication and interaction, and consider the employees' issues and problems evenhandedly, and make group decisions in order to affect the people's perception about the organizational justice. In fact, the ethical leadership style creates a good atmosphere in the organization, and a good leader can provide more employee participation in order to promote the organizational justice.

Keywords: Physical Education Teachers, Moral Manager, Moral Person, Procedural Justice.

To cite this article:

Khalili, M. R., Andam, R., & Rajabi, M. (2021). Effect of Ethical Leadership Style on Organizational Justice with Moderating Role of Work-Family Conflict among Physical Education Teachers. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(2), 309-325.

Corresponding Author: **Reza Andam**

E-mail: reza.andam@gmail.com



تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی با نقش تعدیلگر تعارض کار-خانواده در بین معلمان تربیت بدنی

محمد رضا خلیلی^۱، رضا اندام^۲ و مجتبی رجبی^۳

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۹

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی با نقش تعدیلگر تعارض کار - خانواده در بین معلمان تربیت بدنی بود.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان تربیت بدنی شهر ساری تشکیل دادند ($N=190$). نمونه آماری با استفاده از نرم‌افزار جی پاور ۱۱۸ نفر تعیین شد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها پس از تأیید روایی و پایایی از پرسش‌نامه‌های سبک رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و تعارض کار - خانواده کارلسون و همکاران (۲۰۰۰) استفاده گردید. داده‌ها به کمک روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تعارض کار- خانواده نقش تعدیلگر در رابطه بین سبک رهبری و عدالت سازمانی ندارد؛ همچنین نتایج PLS -MGA نشان داد که تفاوت معناداری بین مردان و زنان وجود ندارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی پیشنهاد می‌شود، رهبران اخلاق مدار با برقراری روابط و تعاملات توأم با انصاف به نیازها و کاستی‌های کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند و به دور از تبعض به مسایل و مشکلات کارکنان رسیدگی و با اخذ تصمیمات به صورت گروهی، ادراک افراد از عدالت سازمانی را متأثر سازند.

واژه‌های کلیدی: معلمان تربیت بدنی، مدیر اخلاقی، فرد اخلاقی، عدالت رویه‌ای.

مقدمه

امروزه توجه روزافزون به موضوع عدالت سازمانی و تاثیرات مثبت آن، سازمان‌ها را بر آن داشته است که برای رسیدن به اهداف و تداوم و بقا، پیوند نزدیک خود را با مقوله‌های عدالت سازمانی تقویت کنند (الامین و ناصر^۱، ۲۰۱۱). اگرچه مفهوم عدالت سازمانی جدید نیست، اما بسیار مورد غفلت قرار گرفته است (بلوک و گانز^۲، ۲۰۱۴). عدالت سازمانی به شیوه برخورد با کارکنان گفته می‌شود، به طوری که احساس کنند، عادلانه با آنها رفتار می‌شود (آنترهیتزبرگ و براید^۳، ۲۰۱۹). در واقع به نوعی درک ذهنی افراد از انصاف است؛ یعنی برای شخصی ممکن است، سازمان عادلانه و برای شخص دیگری غیرمنصفانه باشد (یانگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ همچنین عدالت سازمانی به ادارک کارکنان از نحوه رفتار منصفانه و صادقانه در سازمان اشاره دارد (الوانیو^۵ و همکاران، ۲۰۰۵)؛ بنابراین عدالت سازمانی مفهومی اجتماعی است، در مورد آنچه که افراد آن را منصفانه درک می‌کنند و به عنوان برداشت و ادراک مثبت شخصی در مورد اخلاقیات و رفتارهای اخلاقی مدیریت در سازمان نیز تعریف می‌شود (کروپانزانو^۶ و همکاران، ۲۰۰۷). رعایت عدالت بر این امر متمرکز است که چگونه افراد از نظر اجتماعی، رویدادهای درون سازمانی را عادلانه یا ناعادلانه درک می‌کنند (پل^۷، ۲۰۰۷). بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت سازمانی نقشی مهم را در رشد و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند و همچنین باورها، دیدگاه‌ها و نگرش کارکنان در سازمان را متأثر می‌کند (بوس^۸، ۲۰۰۱). به طور کلی عدالت سازمانی را می‌توان به سه طبقه عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی طبقه بندی نمود. عدالت توزیعی بر عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره می‌کند، عدالت رویه‌ای به عدالت ادراک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود، اشاره دارد و عدالت تعاملی روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است (کلای - وارنر^۹ و همکاران، ۲۰۰۵). بنا به نظر نظریه‌پردازان عدالت سازمانی ارتباط تنگاتنگی با عملکرد شغلی افراد در سازمان‌ها دارد. ادراک کارکنان نسبت به وجود عدالت در سازمان عاملی مهم در چگونگی قضاوت آن‌ها درباره سازمان خود است. مطالعات در زمینه عدالت سازمانی حاکی از آن است که وجود عدالت سازمانی باعث افزایش عملکرد شغلی کارکنان و در نهایت، افزایش عملکرد سازمان خواهد شد. پیامدهای احساس عدم عدالت در سازمان‌ها خود می‌تواند مانعی برای عدم تحقق اهداف سازمان از جانب نیروی انسانی تلقی شود. بی‌انگیزگی و عدم پایبندی به اصول حرفه‌ای سازمان و نارضایتی از شغل از جمله نتایج این امر خواهد بود (پارکر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۳). مادامی که کارکنان احساس کنند، رفتار سازمان با آنها منصفانه است، نگرش‌های مثبت شغلی اعم از تعهد، رضایت، اعتماد نیز افزایش خواهند یافت و عملکرد شغلی بهتری نیز خواهند داشت (کیم^{۱۱}، ۲۰۰۹). عدالت و برابری، در درون سازمان یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین مفاهیم است. به ویژه اینکه ادراک کارکنان از برابری و چگونگی برخورد منصفانه، می‌تواند سایر متغیرهای مرتبط با کار را تحت تأثیر قرار دهد. ادراک بی‌عدالتی اثرات زیانباری بر روحیه کاری افراد دارد (جانسون^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۶)؛ همچنین از دیگر مولفه‌های روانی موثر بر کارکنان و عدالت سازمانی، تعارض کار-

1. Elamin and nasser
2. Buluc, and Gunes
3. Unterhitzberger and Bryde
4. Yuan
5. Elovainio
6. Cropanzano
7. Poll
8. Bos
9. Clay-Warner
10. Parker
11. Kim
12. Johnson

خانواده است. کار و خانواده دو حوزه زندگی فردی است (اوزبگ و سیهن^۱، ۲۰۱۴). تعارض کار- خانواده مساله‌ای است که سازمان ها و خانواده‌ها را متأثر می‌سازد و باعث به وجود آمدن تداخل در انجام وظایف کاری و خانوادگی می‌گردد. در این نوع از تعارض، تنش ناشی از انجام وظایف یک نقش، مانع از انجام صحیح و درست نقش دیگر می‌شود (پاغوش و همکاران، ۲۰۱۷). چنانکه مطالعات نشان می‌دهد، ۴۰- ۷۸ درصد افراد این نوع از تعارض را تجربه می‌کنند (کینونن^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). بر اساس نظریه نقش، تعارض کار- خانواده نوعی تنش روانی است که به واسطه وقوع تعارض در انجام نقش های مختلف ایجاد می‌شود. طبق این نظریه تعارض مادامی رخ می‌دهد که افراد در نقش‌های چندگانه و ناسازگار درگیر شده و فرد الزامات مربوط به نقش کاری و تقاضاهای نقش خانوادگی خویش دچار احساس ناهمخوانی شود. تعارض کار- خانواده به سه دسته تقسیم می‌شود: تعارض بر پایه زمان که به دلیل مقدار زمان صرف شده در یک حوزه مثل کار و مواجه شدن با نیازهای حوزه دیگر مثل خانواده به وجود می‌آید. تعارض بر پایه فشار که عملکرد یک نقش به دلیل استرس زا بودن نقش مقابل کاهش می‌یابد و تعارض بر پایه رفتار در نتیجه جابجایی در بین نقش ها ایجاد می‌شود (کارلسون و کاسمار^۳، ۲۰۰۰). طبق نتایج تحقیقات صورت گرفته در مورد تعارض کار- خانواده برای افراد و سازمان‌ها، آثار زیان‌بار و نامناسبی بر جای می‌گذارد، در مدل دوکسبری و هیگینز^۴ (۲۰۰۴) پیش‌بینی شده است که تعارض کار- خانواده بر کیفیت زندگی کاری و زندگی خانوادگی تأثیر منفی دارد و این دو به‌نوبه خود میزان رضایت فرد از زندگی را پایین می‌آورد. تعارض کار- خانواده هم در میان زنان و هم در میان مردان مشاهده شده است، جفری^۵ و همکاران (۲۰۰۴) نیز ادعا می‌کنند که زنان بیش از مردان تعارض کار- خانواده را تجربه می‌کنند. گالین اسکای^۶ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که هم مردان و هم زنان تعارض کار- خانواده بالایی وجود دارد. طی یک مطالعه ملی مشخص نمودند که ۷۰ درصد از کارکنان نمی‌توانند یک تعادل سالم میان کار و زندگی خود به وجود آورند.

از دیگر مولفه‌های اثر گذار بر عدالت سازمانی، سبک رهبری اخلاقی است. عدالت از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار است؛ رهبران اخلاقی، موظف به تقویت و ترویج اصول اخلاقی همچون انصاف و عدالت می‌باشند؛ در نتیجه انتظار می‌رود که سبک رهبری اخلاقی، نقش پررنگی در اجرای عدالت سازمانی داشته باشد (دیمیتراس و واکولا^۷، ۲۰۰۷). رهبران اخلاقی به عنوان افرادی صادق، دلسوز و اصولی شناخته می‌شوند که تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند؛ همچنین مرتباً در مورد اخلاق با پیروان خود ارتباط برقرار می‌کنند، استانداردهای اخلاقی مشخصی تعیین می‌کنند و از پاداش‌ها و مجازات‌ها برای رعایت این استانداردها استفاده می‌کنند. رهبران اخلاقی آنچه را که تبلیغ می‌کنند، عمل می‌کنند و الگوی فعالی برای رفتار اخلاقی هستند. همچنین با برقراری ارتباط مکرر در مورد اخلاق و برجسته ساختن پیام اخلاق، توجه را به اخلاق متمرکز می‌کنند. استانداردهای اخلاقی شفاف و بالایی را برای دیگران تعیین می‌کنند و خود نیز از این استانداردها پیروی می‌کنند. آن‌ها همچنین از پاداش‌ها و مجازات‌ها برای تأثیرگذاری در رفتار اخلاقی پیروان استفاده می‌کنند (براون و تروینو^۸، ۲۰۰۶). سبک رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه و اجرای معیارهای اخلاقی برای مدیریت رفتارهای کارکنان به‌گونه‌ای مؤثر است. اهمیت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی به‌عنوان عاملی مهم در سازمان از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به‌عمل آمده، نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مفهومی مثبت برای کارکنان و سازمان دارد (لوی^۹ و همکاران، ۲۰۱۲). رهبری اخلاقی را می‌توان به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های

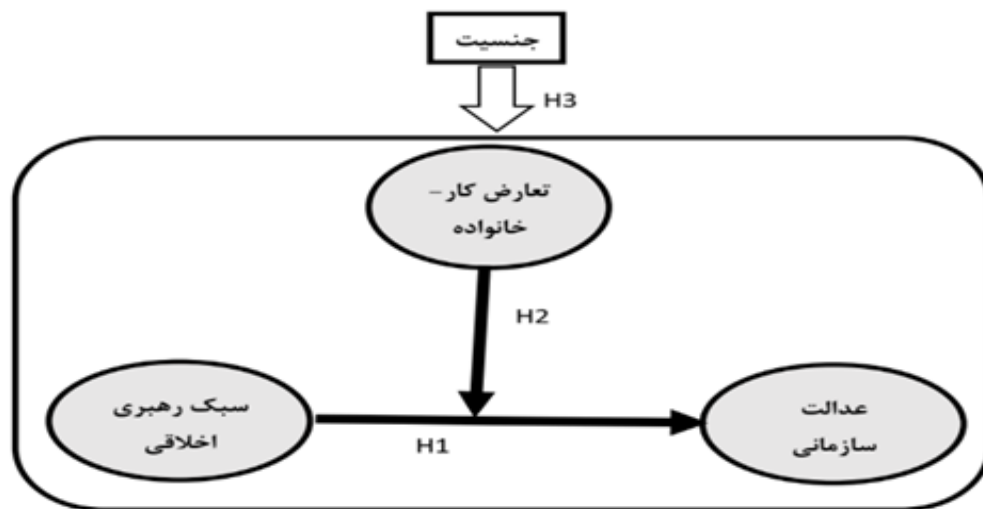
1. Ozbag and Ceyhun
2. Kinnunen
3. Carlson and Kacmar
4. Duxbury and Higgins
5. Jeffrey
6. Galinsky
7. Dimitris and Vakola
8. Brown and Treviño
9. Loi

شخصی دیگران و ترکیبی از توانایی‌های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک و حمایت از مشارکت شرح داد. سبک رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی رهبر و عمل به این ارزش‌ها را در خود دارد (ایلماز^۱، ۲۰۱۰). رفتارهای رهبری غیراخلاقی هر ساله برای سازمان‌ها میلیاردها دلار هزینه دارد. تعداد زیادی از رسوایی‌های کسب‌وکار نشان‌دهنده، اهمیت تأثیر رفتار اخلاقی رهبری است (استوتن^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). رهبران اخلاقی انتظارات اخلاقی خود را به کارکنان از طریق یک ارتباط دو طرفه و باز، گوش دادن به آنچه که کارکنان می‌گویند و مشورت با آنان هنگام تصمیم‌گیری انتقال می‌دهند (برون و همکاران، ۲۰۰۵). تأکید رهبران اخلاقی بر پایبندی به سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی توجه کارکنان را به سوی عدالت در سازمان سوق می‌دهد (لوی و همکاران، ۲۰۱۲). لوی و همکاران (۲۰۱۲) به این مهم دست یافتند که رهبران اخلاقی، عدالت رویه‌ای بالاتری نسبت به سایر رهبران دارند. رهبران اخلاقی همچنین چگونگی توزیع منصفانه پاداش‌ها و منابع را مد نظر قرار می‌دهند (تریونو و همکاران، ۲۰۰۳)؛ بنابراین عدالت توزیعی زمانی محقق خواهد شد که تخصیص منابع و پاداش‌دهی با رعایت انصاف و به درستی توزیع گردد. در نهایت عدالت تعاملی در سازمان‌ها که مبنی بر رعایت ادب، صداقت و احترام بین فرستنده و گیرنده عدالت است، بر اساس سایر تحقیقات این نوع عدالت، بیشترین ارتباط را با رهبری اخلاقی دارد (لی^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). در همین راستا نتایج تحقیقات اردلان و همکاران (۲۰۲۰) و مهاجران و دیوبند (۲۰۱۷) نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و مثبت بر عدالت سازمانی است؛ همچنین نتایج یانگ و همکاران (۲۰۱۶)، مایر^۴ و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، محمودی کیا و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که رفتار رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد در سازمان می‌تواند باعث ترویج ادراک کارکنان از عدالت نسبت به سازمان گردد. الهالبوسی^۵ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی بر رفتار اخلاقی کارکنان پرداختند و به این مهم دست یافتند که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم بر عدالت سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان دارد. رهبری اخلاقی، باعث ایجاد رفتار اخلاقی در سازمان می‌شود. الهالبوسی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر رهبری اخلاقی با نقش تعدیلگر اثر حمایت ادراک شده بیان کردند که حمایت‌های اجتماعی (سازمان، سرپرست و خانواده)، نقش تعدیلگر در رابطه عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی ایفا می‌کنند. در پژوهشی که اندراده و رامیرز^۶ (۲۰۱۹) با عنوان بررسی عدالت سازمانی و تعارض کار- خانواده در سازمان‌های کلمبیا انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که عدالت سازمانی ارتباط منفی و معناداری با تعارض کار- خانواده دارد. نیکنامیان (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان عدالت سازمانی، استرس شغلی و تعارض کار- خانواده: روابط متقابل پرسنل دانشگاه‌ها به این نتیجه دست یافتند که عدالت سازمانی و تعارض کار- خانواده دارای ارتباط منفی و معنادار می‌باشند. مرتضوی و عریضی (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان رابطه تعارض کار- خانواده با تعهد سازمانی: نقش تعدیلی عدالت سازمانی ادراک شده به این نتیجه رسیدند که بین تعارض کار خانواده و عدالت همبستگی منفی و معناداری وجود دارد و افرادی که عدالت بالایی درک کرده‌اند، هنگامی که تعارض کار- خانواده آن‌ها پایین باشد، تعهد خود را به سازمان افزایش می‌دهند. عریضی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی دیگر با عنوان رابطه تعارض کار- خانواده با عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و سرزندگی، با توجه به نقش برنامه کاری اقماری و غیراقماری به این مهم دست یافتند که بین تعارض کار- خانواده و عدالت سازمانی ارتباط منفی وجود دارد.

بررسی تحقیقات مختلف نشان می‌دهد، علاقه زیادی به درک عدالت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن مانند رهبری اخلاقی و تعارض کار- خانواده وجود دارد. به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که رفتار رهبران بر رفتار پیروان دارد، توجه و مطالعات سبک‌هایی که رهبران

1. Yilmaz
2. Stouten
3. Li
4. Mayer
5. Al Halbusi
6. Andrade and Ramirez

از آن استفاده می‌کنند و همچنین مطالعه رفتار رهبران بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا با مطالعه رفتار رهبران می‌توان تأثیرات احتمالی آن را بر سایر متغیرهای سازمانی مشخص نمود و با کنترل آن سایر متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. با توجه به لزوم بررسی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری و همچنین به عنوان عامل اثرگذار بر متغیرهای سازمانی مانند عدالت سازمانی در این پژوهش سعی شده است، به بررسی این تأثیرات در تمامی ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی با توجه به نقش تعدیلگر تعارض کار- خانواده پرداخته شود تا نتیجه جامع و کاملی از تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی ارائه شود. با مشخص شدن تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی می‌توان مشخص نمود که با توجه به میزان مطابقت رفتار رهبر با ابعاد رهبری اخلاقی، چگونه رهبران سازمان‌ها با رفتار خود می‌توانند بر عدالت سازمانی کارکنان خود تأثیرگذار باشند و اینکه رهبران چگونه می‌توانند با تغییر در رفتار خود بر این متغیرها تأثیرگذار باشند. لازم به ذکر است، بسیاری از رفتارها از جمله رعایت نکردن عدالت سازمانی در سازمانی مانند آموزش و پرورش باعث تضعیف روحیه معلمان نسبت به کار می‌شود. اگر معلمان ناعدالتی را در محیط کار ادراک کنند، به نوعی تنش منفی دچار می‌شوند؛ بنابراین شناسایی متغیرهای مؤثر در بروز این رفتار احتمالاً می‌تواند گامی مؤثر در جهت افزایش عملکرد آنان باشد؛ همچنین تاکنون پژوهش مدونی به بررسی همزمان سه متغیر اشاره شده در مبانی نظری و رابطه آن‌ها با یکدیگر مشاهده نگردید؛ بنابراین پژوهش حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، درصدد است تا به بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی معلمان مرد و زن تربیت‌بدنی شهر ساری با توجه به نقش تعدیلگر تعارض کار- خانواده بپردازد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود که به شکل میدانی صورت پذیرفته و از لحاظ نتیجه جزء تحقیقات کاربردی است. ابزار مورد استفاده این تحقیق شامل، سه پرسش‌نامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، شامل ۱۰ سؤال و دو بُعد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی؛ پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی عدالت سازمانی نیهوف و مورمن^۱ (۱۹۹۳)، با ۳ بُعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی و پرسش‌نامه ۱۸ سؤالی تعارض کار- خانواده کارلسون^۲ و همکاران (۲۰۰۰) با شش بُعد، تعارض کار- خانواده مبتنی بر

1. Niehoff and Moorman
2. Carlson

زمان (در محیط شغلی و در خانواده)، تعارض کار- خانواده مبتنی بر توان فرسایی (در محیط شغلی و در خانواده) و تعارض کار- خانواده مبتنی بر رفتار (در محیط شغلی و در خانواده) بود که در یک طیف پنج درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده بود. ارزیابی روایی صوری پرسشنامه به وسیله ۷ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی و تایید قرار گرفت؛ همچنین میزان پایایی پرسشنامه در یک مطالعه راهنما (۳۰ نفر) و با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ بدست آمد و با توجه به اینکه ضریب آلفای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بود پایایی پرسشنامه‌ها نیز مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق را کلیه معلمان تربیت بدنی شهرستان ساری تشکیل داده‌اند (۱۹۰ نفر) که در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ مشغول به کار بودند. برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار جی پاور استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۱، توان آزمون ۰/۸۰ و اندازه اثر ۰/۱۵ مقدار ۱۱۸ نمونه توسط نرم‌افزار به‌عنوان حداقل حجم نمونه برای انجام پژوهش در نظر گرفته شد. پس از مشخص شدن حداقل تعداد حجم نمونه، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع که پس حذف پرسشنامه‌های مخدوش، تجزیه و تحلیل بر روی ۱۲۵ پرسشنامه صورت پذیرفت. لازم به ذکر است که برای انتخاب نمونه های تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

اطلاعات خام حاصل از سوال‌های پرسشنامه، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد توسط نرم افزار اسپاس^۱ سنجیده شد و به منظور بررسی و آزمون فرضیات پژوهش از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به دلیل عدم نیاز به نرمال بودن توزیع داده ها، امکان حل مدل‌های با گویه‌های کم تر، استفاده از نمونه‌های کمتر نسبت به سایر نرم افزارهای موجود (هیر^۲ و همکاران، ۲۰۱۱) از نرم افزار پی‌ال‌اس^۳ نسخه ۳ برای آزمون مدل استفاده گردید.

یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها نشان داد که کمترین سن نمونه‌های پژوهش ۲۶ سال، بیشترین سن آنها ۵۴ سال و میانگین سنی نمونه‌ها ۳۷/۵۴ است؛ بیشترین حجم نمونه را مردان (۵۶/۸ درصد) تشکیل داده‌اند؛ وضعیت تأهل اکثر نمونه‌ها متأهل (۸۶/۴ درصد) و سطح تحصیلات آنها کارشناسی (۵۲/۸ درصد) است؛ مقطع تدریس اکثر آنها ابتدایی (۴۰/۸ درصد) و سابقه فعالیت ۶ تا ۱۰ سال بیشترین دامنه را به خود اختصاص داد (۲۹/۶ درصد). پس از اجرا نمودن مدل در نرم افزار به منظور بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیات از رویکرد برازش مدل اندازه گیری و ساختاری استفاده شد.

در بررسی برازش مدل اندازه گیری از شاخص‌های پایایی و روایی استفاده شد. برای سنجش پایایی مدل به بررسی سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شد. از سوی دیگر برای روایی مدل به بررسی دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا پرداخته شد. ملاک برای مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۷ است (قاسمی و همکاران، ۲۰۲۰). هرچند چنانچه میانگین واریانس استخراج شده^۴ و پایایی ترکیبی بالاتر از حد نرمال باشند، می‌توان بارهای عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ را نیز در مدل حفظ نمود (هیر و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوک^۵، ۲۰۱۱). پس از اجرا نمودن مدل در نرم افزار، با توجه به اینکه مقدار بار عاملی سؤالات O19, E1, E2 کمتر از حد نرمال ۰/۷ بود، این سؤالات از مدل حذف و مدل دوباره اجرا شد.

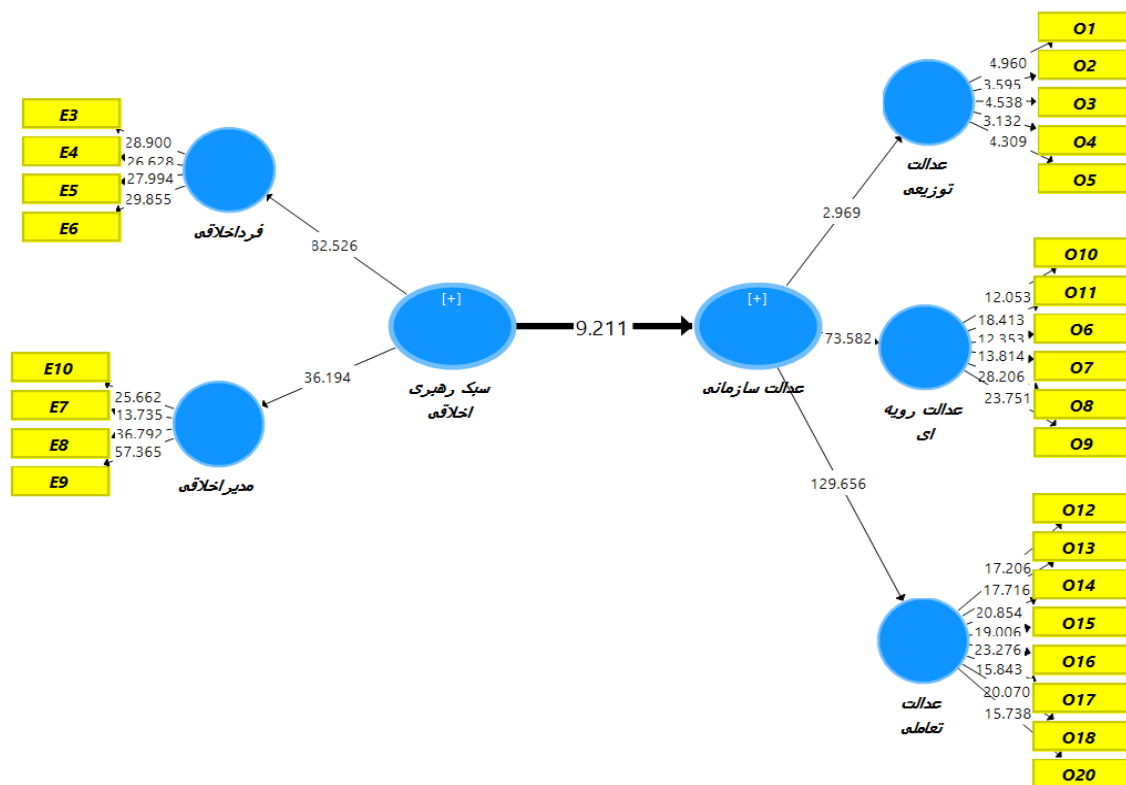
همانطور که در جدول ۱ مشخص است، تمامی سؤالات دارای بار عاملی بالاتر از حد نرمال هستند، بنابراین می‌توان به بررسی سایر آزمون‌ها پرداخت. جدول ۱ نشان داد، پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است

1. SPSS
2. Hair
3. PLS
4. Average Variance Extracted
5. Kock

(قاسمی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ در نتیجه می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای بررسی روایی همگرا مدل باید میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (قاسمی و همکاران، ۲۰۲۰). نتایج جدول (۱) نشان داد، تمامی شرایط روایی همگرا برقرار است، در نتیجه روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری وجود دارد.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری تحقیق

مدل	متغیر	گویه	بارعاملی	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
رهبری اخلاقی	فرد اخلاقی	E۳	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۷۱
		E۴	۰/۸۴			
		E۵	۰/۸۴			
		E۶	۰/۸۴			
مدیر اخلاقی	مدیر اخلاقی	E۷	۰/۷۵	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۰
		E۸	۰/۸۶			
		E۹	۰/۹۰			
		E۱۰	۰/۸۳			
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	O۱	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۲
		O۲	۰/۷۷			
		O۳	۰/۸۲			
		O۴	۰/۷۱			
		O۵	۰/۸۳			
عدالت روبه‌ای	عدالت روبه‌ای	O۶	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۱
		O۷	۰/۷۹			
		O۸	۰/۸۵			
		O۹	۰/۸۲			
		O۱۰	۰/۷۱			
		O۱۱	۰/۷۷			
عدالت تعاملی	عدالت تعاملی	O۱۲	۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۳
		O۱۳	۰/۸۰			
		O۱۴	۰/۸۱			
		O۱۵	۰/۸۲			
		O۱۶	۰/۷۹			
		O۱۷	۰/۷۷			
		O۱۸	۰/۸۱			
O۲۰	۰/۷۳					



شکل ۲. مدل اندازه گیری در حالت معناداری

برای بررسی روایی واگرا^۱ از روش فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) استفاده شد. طبق این روش روایی واگرا در صورتی تایید می‌شود که مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیش از همبستگی بین سازه‌ها باشد. همان‌گونه که از ماتریس جدول ۲ مشخص است، نتایج حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است. در مجموع با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز مورد قبول واقع گردید.

جدول ۲. همبستگی ضرائب

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱	عدالت تعاملی	۰/۷۹۷				
۲	عدالت توزیعی	۰/۲۵۴	۰/۷۹			
۳	عدالت رویه ای	۰/۷۵۲	۰/۲۳۳	۰/۷۸۶		
۴	فرد اخلاقی	۰/۵۳۸	-۰/۰۰۱	۰/۶۴۴	۰/۸۴۶	
۵	مدیر اخلاقی	۰/۴۶۳	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۷۳۵	۰/۸۴۲

توجه: عناصر قطر ماتریس، مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه می باشند

در بررسی مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر t ، معیار R^2 استفاده شد. R^2 عدالت سازمانی ۰/۳۶ شده است که نشان می‌دهد، متغیر سبک رهبری اخلاقی مدیران، ۰/۳۶ از مقدار متغیر عدالت سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند که این پیش‌بینی در حد قوی است.

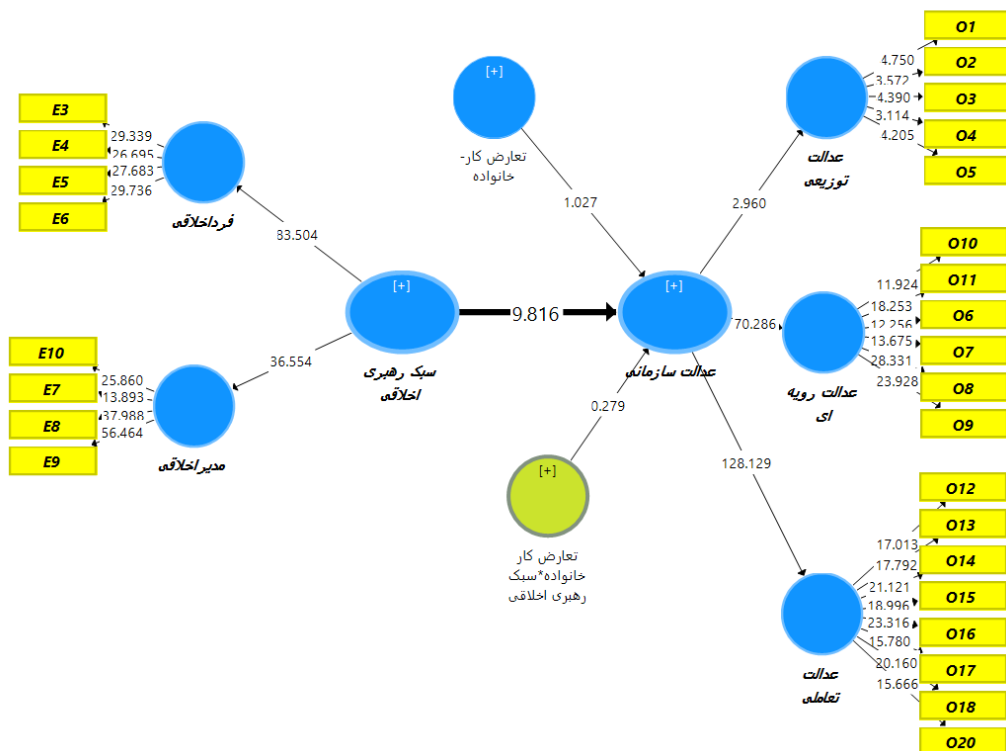
1. Discriminant Validity
2. Fornell and Larcker

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، می‌توان گفت، فرضیه اول با سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید شد که نشان می‌دهد، سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی تاثیر دارد.

در بررسی اثر تعدیل‌کنندگی تعارض - کار خانواده همان‌طور که در شکل ۲ و جدول ۳ مشخص است، متغیر تعارض کار- خانواده نقش تعدیلگر در رابطه بین سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ندارد و رابطه بین این دو متغیر را تقویت و تضعیف نمی‌کند.

جدول ۳. بررسی فرضیات پژوهش

فرضیات	مسیرها	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
۱	سبک رهبری اخلاقی -> عدالت سازمانی	۰/۶	۰/۰۶۵	۹/۲۱۱	۰
۲	تعارض کار خانواده * سبک رهبری اخلاقی -> عدالت سازمانی	-۰/۰۳۱	۰/۱۱۱	۰/۲۷۹	۰/۷۸



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت معناداری با حضور متغیر تعدیلگر

همچنین برای بررسی مقایسه دو گروه مردان و زنان از روش تحلیل چند گروهی (PLS-MGA) استفاده شد در ابتدا برای اجرای تحلیل چند گروهی از آزمون جایگشت (permutation Test) استفاده شد (چین و دیبرن^۱، ۲۰۱۰) در آزمون جایگشت، همسانی اندازه گیری با رویکرد MICOM^۲ بررسی می‌شود (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶). رویکرد MICOM یک فرایند سه مرحله ای دارد که شامل: ۱- همسانی درونی^۳، ۲- همسانی ترکیبی^۴ و ۳- برابری میانگین ها و واریانس ها^۵ است.

1. Chin and Dibbern
2. Measurement Invariance of Composites
3. Configurable Invariance
4. Compositional Invariance
5. Equal Means And Variances

در مرحله اول از شاخص‌های یکسان (مانند استفاده از میانه برای داده‌های گمشده) برای هر دو گروه استفاده شد که نشان می‌دهد، همسانی درونی ایجاد شده است. در مرحله دوم همسانی ترکیبی با ایجاد امتیازات ترکیبی برابر در دو گروه باید بررسی شود، به همین منظور از تحلیل جایگشت با ۵۰۰۰ نمونه‌گیری در نرم‌افزار استفاده شد (هیر و همکاران، ۲۰۱۸؛ هنسلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه همبستگی اصلی بین نمرات مرکب بدست آمده گروه ۱ و گروه ۲ بیشتر یا برابر با مقدار ۵ درصد توزیع تجربی همبستگی بین نمرات مرکب گروه ۱ و گروه ۲ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که همسانی ترکیبی در دو گروه وجود دارد (جدول ۴). در مرحله سوم، برابری مقادیر میانگین و واریانس‌های ترکیبی بررسی شد. در این مرحله چنانچه تفاوت میانگین‌ها و واریانس‌های هر متغیر در بین فواصل اطمینان قرار گیرد، مرحله سوم نیز تایید می‌شود؛ بنابراین با توجه به نتایج جدول ۴ این رویکرد سه مرحله‌ای مورد تایید قرار گرفته و می‌توانیم به بررسی تفاوت بین دو گروه بپردازیم. همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، بین دو گروه مرد و زن اختلاف معناداری در فرضیات دیده نشد.

جدول ۴. نتایج همسانی اندازه‌گیری با استفاده از آزمون جایگشت

سازه‌ها	گام ۱ همسانی پیکری	گام ۲ همسانی ترکیبی		گام ۳ (A) برابری میانگین‌ها		گام ۳ (B) برابری واریانس‌ها		تایید اندازه‌گیری همسانی کامل	
		درصد ۵	همبستگی اصلی	تایید	اختلاف	فاصله اطمینان	اختلاف		فاصله اطمینان
رهبری اخلاقی	✓	۰/۹۹۷	۰/۹۹۹	✓	۰/۲۳۴	(-۰/۳۵، ۰/۳۵۸)	-۰/۲۸۶	(-۰/۶۴۲، ۰/۶۹۷)	✓
عدالت سازمانی	✓	۰/۹۷۱	۰/۹۹۸	✓	۰/۲۶۳	(-۰/۳۶۶، ۰/۳۵۱)	-۰/۰۴۲	(-۰/۵۶۷، ۰/۰۶۳)	✓
تعارض کار-خانواده	✓	-۰/۱۵۹	۰/۸۵۲	✓	-۰/۱۱۶	(-۰/۳۴۹، ۰/۳۵۲)	-۰/۱۴۸	(-۰/۵۵۹، ۰/۵۸۹)	✓

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات با روش تحلیل گروهی

نتیجه فرضیه	معناداری	فاصله اطمینان	فرضیات		
			تفاوت	ضرایب	ضرایب
			تفاوت	ضرایب	ضرایب
			تفاوت	ضرایب	ضرایب
			تفاوت	ضرایب	ضرایب
H3-a سبک رهبری اخلاقی -> عدالت سازمانی	۰/۱۱	(-۰/۲۲۱، ۰/۲۶۶)	۰/۱۹۵	۰/۴۹۲	۰/۶۸۷
H3-b تعارض کار خانواده* سبک رهبری اخلاقی -> عدالت سازمانی	۰/۳۵۱	(-۰/۳۹۳، ۰/۴۱۴)	۰/۱۹۱	-۰/۱۸	۰/۰۱۱

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی با نقش تعدیلگر تعارض کار-خانواده در بین معلمان تربیت بدنی یک تحلیل چند گروهی بر اساس جنسیت بود. نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی دارای اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی است؛ این یافته پژوهش با نتایج الهالبوسی و همکاران (۲۰۲۰، ۲۰۱۷)، اردلان و همکاران (۲۰۲۰)، مهاجران و دیوبند (۲۰۱۷)، منوچهری و همکاران (۲۰۱۷) و میرکمالی و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. رهبران اخلاق‌مدار به کارکنان دید ابزاری در جهت نیل به اهداف سازمان ندارد، بلکه ارزش‌های انسانی را مد نظر قرار داده و ارج می‌نهند. این سبک رهبری، احساس مهم‌بودن را در کارکنان ایجاد می‌کند و در نتیجه ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر می‌کند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا اظهار نظر کنند و با بیان عقایدشان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، رهبران اخلاقی به نظرات آن‌ها گوش داده و این باعث ایجاد اعتماد در آن‌ها می‌شود (مهاجران و دیوبند، ۲۰۱۷). این رفتارهای

نوع دوستانه رهبر، بر ادراک کارکنان تاثیر مثبت گذاشته و موجب ایجاد ادراک عدالت در کارکنان می‌شود. رسولزاده و ثمری (۲۰۲۰) در پژوهش خود اعلام کردند، رهبری اخلاقی شامل تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از صداقت، اعتماد، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی است. اگر مدیران سازمان در پی پیشرفت سازمان هستند، باید محیطی عادلانه برای کارکنان فراهم کنند. برای اینکه مدیران اثربخش باشند، باید طوری عمل کنند که کارکنان اقدامات آنها را عادلانه درک کنند. بکارگیری سبک رهبری اخلاقی به ادراک عدالت سازمانی کمک می‌کند. بنابراین سازمان‌ها و مدیران با به کارگیری این نوع رهبری باعث افزایش عدالت شده و در نتیجه بهره‌وری سازمان را ارتقا دهند. میرکمالی و همکاران (۲۰۱۷) اذعان داشته‌اند که رهبری اخلاقی دارای تاثیر مثبت و معنادار بر عدالت سازمانی است و رهبری اخلاقی دارای کارکرد تقویت عدالت در درون سازمان‌هاست. یانگ، جیا و ژائو (۲۰۱۶)، در پژوهشی دریافتند که رفتار رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد در سازمان می‌تواند باعث ترویج ادراک کارکنان از عدالت نسبت به سازمان گردد؛ همچنین منوچهری و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی که روی پرستاران و در خصوص سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی انجام دادند، به این نکته اشاره داشتند که اگر کارکنان تحت سبک رهبری قرار گیرند که در آن کارکنان درک مثبتی از رویه‌های سازمانی داشته باشند و در سازمان معیارهای ارتقا و رویه‌های تخصیص حقوق و مزایا به‌طور واضح تعریف شده باشد و تصمیمات به دور از هرگونه تبعیض و جانبداری اتخاذ گردد و به‌طور کلی تحت حمایت بیشتری از سوی مدیر قرار گیرند، دارای درک بالاتری از عدالت سازمانی خواهند بود. رهبران آموزشی با ترغیب ذهنی، حمایت از معلمان، ارتقا و بهبود روابط بین فردی تاثیر مثبتی بر ترویج و ادراک عدالت در سازمان خواهند شد. مدیران آموزشی با بکارگیری سبک رهبری اخلاقی، مشارکت دادن معلمان در امور مدرسه، حاکم نمودن محیط اخلاقی و حمایتی، عدالت سازمانی را در مدارس ارتقا می‌بخشند. در مجموع می‌توان گفت، برای ایجاد سازمانی عدالت محور، وجود رهبر اخلاقی ضروری است.

نتایج پژوهش نشان داد، تعارض کار- خانواده نقش تعدیلگر در رابطه بین سبک رهبری و عدالت سازمانی ندارد. موضوع تعارض کار- خانواده مسئله‌ای اجتماعی است؛ زیرا هم در خانواده و هم در فعالیت‌های شغلی و محیط کاری فرد تاثیر گذار است. به‌طور کلی تداخل بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی، موضوع مهمی است که کارکنان و کارفرمایانشان را متأثر نموده و از عوامل زیادی تاثیر می‌پذیرد. جاج و کلکوئیت (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان دادند که عدالت رویه‌ای و میان فردی با استرس شغلی ارتباط دارد و اثرات این‌ها به وسیله تعارض کار- خانواده تعدیل می‌شود. آن‌ها همچنین بیان کردند، حضور عدالت به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا بین زندگی کاری و خانوادگی بهتر بتواند رابطه برقرار کنند که با نتایج این پژوهش همراستا نمی‌باشد. عریضی و همکاران (۲۰۱۷) نیز بیان داشتند، هرگاه ادراک فرد از عدالت سازمانی منفی باشد، بازتاب آن سریز شدن به خانواده و تعارض کار خانواده خواهد بود. برعکس هرگاه تعارض خانواده کار افزایش یابد و فرد ادراک پایینی از عدالت سازمانی داشته باشند، فرد ریشه تعارض را به سازمان نسبت داده و بنابراین دست به رفتارهای منفی در سازمان خواهد زد. در این پژوهش، سبک رهبری اخلاقی تاثیر قابل توجه‌ای روی عدالت سازمانی دارد که حتی در صورتی که تعارض کار- خانواده هم وجود داشته باشد، نمی‌تواند تاثیرات سبک رهبری اخلاقی را بر روی عدالت سازمانی از بین ببرد. پیشنهاد می‌شود، مدیران مدارس با بکارگیری سبک رهبری اخلاقی، محیطی توأم با اعتماد و عدالت را برای معلمان فراهم آورند، چرا که در سازمان‌های آموزشی، رهبری اخلاقی مدیران اثرات بسیاری بر نگرش و ادراک اعضای سازمان دارد (رسیک و همکاران، ۲۰۱۱).

همچنین نتایج PLS-MGA نشان داد که تفاوت معناداری بین مردان و زنان وجود ندارد. این یافته پژوهش با نتایج جفری و همکاران (۲۰۰۴) ناممخوان است. چو (۲۰۰۹) عنوان نمود، تفاوتی بین خانم‌ها و آقایان در خصوص تعارض کار- خانواده در وجود ندارد. جفری و همکاران (۲۰۰۴) نیز ادعا می‌کنند که زنان بیش از مردان تعارض کار- خانواده را تجربه می‌کنند. گالین اسکی و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که هم مردان و هم زنان تعارض کار- خانواده بالایی وجود دارد. طی یک مطالعه ملی

مشخص نمودند که ۷۰ درصد از کارکنان نمی‌توانند یک تعادل سالم میان کار و زندگی خود به وجود آورند. رستگار خالد و همکاران (۲۰۱۵) بیان داشته‌اند، تعارض‌های بین‌نقشی، تاثیر بیشتر و شدیدتری در زنان دارد. چنین تعارض‌هایی وظایف چندگانه‌ای بر دوش زنان می‌گذارد و مسایل تازه‌ای را برای او مطرح می‌کند؛ بنابراین اگر زنان در برقراری تعادل بین نقش‌های شغلی و خانوادگی خود با مشکل رو به رو شوند، دچار تعارض کار خانواده می‌شوند که پیامدهای آن نه تنها گریبان‌گیر خود فرد می‌شود، سازمان و در سطح بالاتری، جامعه نیز ازین مشکلات دور نخواهد ماند.

به طور کلی و با توجه به تاثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی پیشنهاد می‌شود، رهبران اخلاق‌مدار با برقراری روابط و تعاملات توأم با انصاف به نیازها و کاستی‌های کارکنان توجه ویژه داشته باشند و به دور از تبعض به مسایل و مشکلات کارکنان رسیدگی و با اخذ تصمیمات به صورت گروهی، ادراک افراد از عدالت سازمانی را متأثر سازند. در واقع سبک رهبری اخلاقی جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌کند و رهبر خوب، می‌تواند برای بسط عدالت سازمانی، مشارکت بیشتر کارکنان را فراهم آورد.

منابع

- Al Halbusi, H., Tehseen, S., & Ramayah, T. C. (2017). The impact of organizational justice on the ethical leadership under the moderating influence of perceived support: A conceptual study. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 4(1), 46-64.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532.
- Andrade J. M., & Ramirez, E. (2019). Organizational Justice and Work-family Conflict in Colombian Organizations. *European Research Studies Journal*, 22(2), 139-153.
- Ardalan, M. R., Taajobi, M., & Majooni, H. (2020). The Role of Ethical Leadership in Organizational Citizenship Behavior by Mediating Organizational Justice and Organizational Commitment. *Managing education in organization*, 8(2), 11-46. **(Persian)**
- Bos, K. V. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 254-259.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Buluc, B., & Gunes, A. M. (2014). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Carlson, D. S., Williams, L. J., & Kacmar, K. M. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). *An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA*. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 171-193). Berlin: Springer
- Choi, H. J. (2009). An exploratory study on the effect of work-family conflict on job satisfaction and job performance among hotel frontline employees with testing gender difference. *Korean journal of hospitality administration*, 18(5), 203-219.

- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job satisfaction: A test of three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 4, 391-409.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. (M.Sc. dissertation). *University of Economics and Business*. 1-19.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of family Issues*, 15(3), 449-466.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social science & medicine*, 61(12), 2501-2512.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. T. (2013). Times are changing: Gender and generation at work and at home in the USA. In *Expanding the boundaries of work-family research* (pp. 279-296). Palgrave Macmillan, London.
- Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: a review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher Education*, 80(6), 1121-1152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage
- Hair, J.F, Ringle, C.M, & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Jeffrey Hill, E., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of marriage and family*, 66(5), 1300-1316.
- Johnson, R., Selenta, C., & Lord, R. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
- Kim, H. (2009). Integrating organizational justice into the relationship management theory. *Journal of Management*, 15(1), 288-297.
- Kinnunen, V., Vermulst, A., Genis, J., & Makikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being : The role of personality as moderator factor. *Personality and Individual Differences*, 35(7), 1669-1683.
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of e-Collaboration*, 7(2), 1-18.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E. & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372.

- Mahmoodikia, M., Arshadi, N., Ahmadi Chegeni, S., Baharloo, M. (2015). Relationship of Eethical Leadership with Psychological Empowerment with Mediating of Procedural Justice and Interactional Justice. *Organizational Culture Management*, 13(1), 267-287. **(Persian)**
- Manoochehri, H., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Akbarzadeh Baghban, A. (2017). Relationship between leadership style and perceived organizational justice. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 6(1), 62-71. **(Persian)**
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2017). A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 1-25. **(Persian)**
- Mohajeran, B., & Divband, A. (2017). The structural model of impact Ethical leadership style and perceived organizational justice on organizational silence. *Career and Organizational Counseling*, 9(30), 73-90. **(Persian)**
- Mortazavi, N., & Oreyzi, H. (2020). Relationship work-family conflict with organizational commitment: moderator role of perceived organizational justice. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 21(1), 42-50. **(Persian)**
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Niknamian, S. (2019). Organizational justice, job stress, and work-family conflict: their interrelationships in universities' personnel. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3353579> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3353579>.
- Oreyzi, H., Javanmard, S., & Nouri, A. (2017). Relationship of Work-Family Conflict with Organizational Justice, Organizational Commitment and Vitality, by Considering the Role of Expatriate and Normal Work Schedules. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 15(56), 105-115 **(Persian)**
- Ozbag, G. K., & Ceyhun, G. C. (2014). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship between Work-family Conflict and Turnover? A Study of Turkish Marine Pilots. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 643-641.
- Paghoush, A., Zarei, E., Zeinalipour, H., & Dami zadeh, H. (2017). The effect of Work-Family Conflict on Burnout with mediating role of Life Quality and Job Satisfaction amongst Staffs in Sarkhoon & Qeshm Gas Treating Company. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 17(3), 59-72. **(Persian)**
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost. H., & Boberts, J. E. (2013). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 389-416.
- Poll, W. L. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding union management relation in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Rasoulzadeh, B., & Samari, I. (2020). Analysis the Relationship between Organizational Justice and Talent Management: Mediating Role of Ethical Leadership. *ethics in science & technology*, 14(4), 61-67. **(Persian)**
- Rastegar, K. A., Moslehi, J. N., & Azarang, N. (2015). A Study of the Amount of Conflict between Work and Family Roles among Women (Police and Teacher) and Factors Affecting It. *Social Development & Welfare Planning*, 7(24), 128-163. **(Persian)**.

- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.
- Yilmaz, E. (2010). the analysis of organizational creativity in schools regarding principal's ethical leadership characteristics. *Procedia social and behavioral sciences*, 2(2), 3949-3953.
- Yuan, G., Jia, L., & Zhao, J. (2016). Organizational identification moderates the impact of organizational justice on job satisfaction. *Work*, 54(1), 189-195.
-

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

خلیلی، محمد رضا؛ اندام، رضا و رجیبی، مجتبی. (۱۴۰۰). تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی با نقش تعدیلگر تعارض کار-خانواده در بین معلمان تربیت بدنی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۳۰۹-۳۲۵.
