

تحلیل رابطه عدالت سازمانی و مدیریت استعداد: نقش میانجی رهبری اخلاقی

دکتر بهزاد رسول زاده^۱، مرحوم دکتر عیسی ثمری^{۲*}

۱. گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۱، تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۲۵)

چکیده

زمینه: در دنیای امروز، سازمانها در محیط های پویا فعالیت می کنند. چنین محیطی تحولات ساختاری و رفتاری را به چالش می کشد و ایجاد این تحولات مستلزم توجه به نقش عدالت سازمانی و رهبری خاص خود و توجه به مدیریت استعداد است. این پژوهش با هدف بررسی نقش عدالت سازمانی در مدیریت استعداد با میانجیگری رهبری اخلاقی انجام شده است.

روش: روش تحقیق توصیفی-همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان آموزش و پرورش شهر اردبیل به تعداد ۳۱۱ نفر می باشد که به روش تصادفی طبقه ای و بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی، مدیریت استعداد و رهبری اخلاقی استفاده گردید. داده ها با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها: نتایج نشان داد که اثر عدالت سازمانی بر مدیریت استعداد (۰/۴۶) مثبت و معنی دار بود. این متغیر اثر علی قوی تری بر رهبری اخلاقی (۰/۷۳) داشت. اثر رهبری اخلاقی بر مدیریت استعداد نیز (۰/۶۸) مثبت و معنی دار بود. اثر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر مدیریت استعداد با میانجی گری رهبری اخلاقی به میزان (۰/۴۳) مثبت و معنی دار بود.

نتیجه گیری: یافته های بدست آمده نشان داد بین عدالت سازمانی و مدیریت استعداد در سازمان با متغیر میانجی رهبری اخلاقی رابطه وجود دارد و بنابراین می توان گفت که نقش رهبری اخلاقی در سازمان برای توسعه و بهسازی و نگهداشت منابع انسانی دارای اهمیت ویژه ای است.

کلید واژگان: عدالت سازمانی، مدیریت استعداد، رهبری اخلاقی

سر آغاز

اهمیت عدالت^۱ و رهبری اخلاقی در مدیریت برای نظام اجتماعی و ساختار همکاری اجتماعی نظیر اهمیت ——— و منزلت بحث حقیقت برای معارف و کاوش های نظری است. تحقیقات نشان داده اند که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند. چگونگی برخورد با افراد ممکن است باورها و احساسات و نگرش های افراد را تحت تاثیر قرار دهد. به علت گستردگی پیامدهای رعایت عدالت، بررسی اثرات درک از عدالت در سازمانها توجه بسیاری از محققان منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی/ مدیریتی را به خود جلب کرده است که عدالت سازمانی را مربوط به دیدگاه کارکنان در مورد برخورد عادلانه سازمان با ایشان معرفی می نمایند (۱).

رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می دهد و تلاش های داوطلبانه ای آنان را برای نیل به اهداف دو چندان می کند. در تحقیقات علوم انسانی، عدالت سازه ای تلقی می شود که در فضای روابط اجتماعی ایجاد می گردد. مطالعه درباره عدالت سازمانی در سی سال اخیر رشد قابل ملاحظه ای داشته است و مجموعه ای از تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی را در برمی گیرد. جالب آنکه موضوع عدالت سازمانی، یکی از پر ارجعترین موضوعات مطالعه سازمانی، در دهه های اخیر بوده است (۲). عدالت در سازمان ها به قوانین و هنجار های اجتماعی در مدیریت سازمان ها اطلاق می شود که شامل چگونگی تخصیص ستاده ها در سازمان، رویه های تصمیم گیری و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان است (۳).

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: Esamari52@gmail.com

محققان معتقدند عدالت سازمانی دارای سه شکل است: ۱- عدالت توزیعی^۲ نشأت گرفته از نظریه برابری آدامز بوده بر این پایه استوار است که اشخاص می‌خواهند با آنها به عدالت رفتار شود و به انصاف ادراک شده از پیامدها می‌پردازد و به منزله‌ی یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود (۴). ۲- عدالت رویه ای^۳ بر روی انصاف مشاهده شده از روشهای به کار رفته برای تعیین میزان مجازات یا پاداش متمرکز می‌شود به عدالت مشاهده شده از رویه‌های تصمیم‌گیری رسمی نیز اطلاق می‌شود (۵). ۳- عدالت تعاملی^۴ یا مراوده ای. عدالت تعاملی به عدالت و انصاف روش‌های رفتار بین فردی اطلاق می‌شود (۶). محققان عدالت تعاملی را به صورت کیفیت رفتار و تعامل بین فردی مرور می‌کنند. این تنوری عنوان می‌کند که واکنش فرد نسبت به یک سازمان بستگی به روش بین فردی افراد در طول فرآیند تصمیم‌گیری و مکتوبات عدالت سازمانی بستگی دارد (۲). در کل عدالت موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی عاملی است برای تفرقه میان افراد؛ براساس نتایج تحقیقات، به نظر می‌رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی پیامدهای شغلی، همچون رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۵ تاکید می‌شود (۷). مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. با توجه به تعریف شکل دهی به نتایج مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط با مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است: ۱- انتخاب و به کارگیری ۲- مدیریت یادگیری و پرورش ۳- مدیریت عملکرد ۴- نظام جبران خدمت ۵- پرداخت بر مبنای عملکرد ۶- جانشین‌پروری (۸). مدیریت استعداد را همچنین ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان دانسته اند (۹). مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می‌باشد (۱۰). مدیریت استعداد رویکردی کلان نگر است که اهداف شرکت را در حوزه نیازهای نیروهای کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد و به سازمانها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (۱۱). یکی از مهم‌ترین پیشایندهای عدالت سازمانی رهبری است؛ در گذشته سازمانها در محیط‌های ثابت فعالیت می‌کردند، به همین دلیل به تغییر و تحولات کمتری نیاز داشتند. اما امروزه سازمانها در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند. چنین محیطی سازمانها را برای ایجاد

تحولات ساختاری و رفتاری به چالش می‌کشد و ایجاد این تحولات مستلزم رهبری^۶ خاص خود است (۱۲). یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی^۷ است که در دهه‌ی پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده، نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. این نوع از رهبری، توسعه‌ی استانداردهای اخلاقی^۸ برای اداره‌ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به زیردستان منتقل می‌کنند، از طریق پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به عنوان الگوهای، نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است که این نوع رهبری^۹ تاثیر مثبتی بر رضایت کارکنان^{۱۰} دارد (۱۳). یکی از متغیرهایی که می‌تواند تحت تاثیر رهبری و ارزش‌های اخلاقی در محیط کار قرار گیرد، عدالت سازمانی است و رهبران اخلاقی از طریق تشویق و توانمندسازی، پیروان خود را بر می‌انگیزند تا منافع گروهی را به عنوان منافع خود برگزینند و از راهبردهای توانمندسازی برای خودکامداری و اعتماد به نفس کارکنان به اشکال مختلف بهره می‌گیرند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق درصدد پاسخگویی به این سوال است که عدالت سازمانی^{۱۱} ادراک شده در شکل دادن نتایج مدیریت استعداد با نقش میانجی رهبری اخلاقی به چه میزان موثر است؟ مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهند بین مدیریت استعداد، میزان ادراک عدالت سازمانی و میزان تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند و اثر مستقیم مدیریت استعداد بر روی تعهد سازمانی^{۱۲} نیز معنی‌دار است اما فرضیه مربوط به اثر غیر مستقیم دو متغیر مذکور از طریق عدالت سازمانی تأیید نگردید (۱۴). در مطالعه دیگری رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۵۷/۰ بر مدیریت استعداد تاثیر داشته است. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت به ترتیب با مقدار ضریب مسیر ۴۵/۰، ۳۹/۰، ۵۵/۰ و ۰/۴۸ بر مدیریت استعداد تاثیر دارند (۸). پژوهش‌های دیگری نیز به این نتایج اشاره داشته‌اند که بین مدیریت استعداد با عدالت سازمانی و مولفه‌های آن رابطه معناداری وجود دارد و در این میان مؤلفه عدالت توزیعی دارای بالاترین و عدالت مراوده ای کمترین ضریب همبستگی را داشته‌اند (۱۵). مطالعه‌ی این نشان داد که مؤلفه‌های عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر معنی‌داری بر دو بعد اخلاق کاری^{۱۳} شامل دلبستگی و روح‌جمعی در کار دارد. هم چنین عدالت سازمانی کارمندان و اخلاق کاری کارمندان تا حدودی در سطح مطلوبی قرار دارد (۱۶). محققان دیگر به این نتیجه دست یافت که بین رهبری تحول‌گرا و کیفیت زندگی کاری با توجه به عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین رهبری تحول‌گرا و عدالت توزیعی رابطه معناداری وجود دارد و بین رهبری تحول‌گرا و

مورد سنجش قرار می دهد (۲۲). سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه ای از (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) می باشد. مجموع نمرات سوالات مربوط به مولفه های سه گانه نشان دهنده میزان آن مولفه می باشد و مجموع نمرات مولفه ها نیز تعیین کننده میزان عدالت سازمانی می باشد. مقدار آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش محققان، ۰/۹۲ بدست آمده است که آلفای کرونباخ برای عدالت توزیعی ۰/۶۴، برای عدالت رویه ای ۰/۸۴ و برای عدالت مراوده ای ۰/۹۴ برآورد گردیده است. در پژوهش حاضر نیز مقدار آلفای کرونباخ برای مولفه های عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۷۵ و ۰/۷۷ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۱۳ برآورد گردید.

پرسشنامه مدیریت استعداد: این پرسشنامه دارای ۳۶ گویه می باشد و ۶ مولفه (جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها) را مورد سنجش قرار می دهد. پاسخ سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه ای از (خیلی زیاد، زیاد، تاحدودی، کم، خیلی کم) می باشد. پایایی و روایی سازه این پرسشنامه در مقاله محققان (۲۳) در ارائه مدل مدیریت استعداد تایید شده است. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴۲ بدست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه مذکور می باشد و روایی آن نیز به روش همسانی دورنی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی با چرخش از نوع واریامکس و شاخص KMO مورد تایید بود. در پژوهش حاضر مقدار آلفای کرونباخ برای مولفه های جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۴، ۰/۷۳، ۰/۷۶، ۰/۷۱ و ۰/۷۳ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۱۱ به دست آمد.

پرسشنامه رهبری اخلاقی: این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه می باشد و ۵ مولفه (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت گیری فردی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش) را مورد سنجش قرار می دهد. پاسخ سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه ای از (خیلی زیاد، زیاد، تاحدودی، کم، خیلی کم) می باشد. پایایی پرسشنامه در پژوهشی ۰/۸۵ به دست آمد (۲۴) که مبین مطلوب بودن پایایی پرسشنامه می باشد. در پژوهش حاضر مقدار آلفای کرونباخ برای مولفه های انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت گیری فردی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۷۷ و ۰/۷۷ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۵۵ به دست آمد.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه های ذکر شده مورد تایید متخصصین در این زمینه قرار گرفت. برای آزمون روابط خطی از معناداری ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS و برای طراحی مدل معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL استفاده شده است.

عدالت مراوده ای رابطه معناداری وجود دارد. بین عدالت توزیعی و کیفیت زندگی کاری رابطه معناداری وجود دارد. بین عدالت مراوده ای و کیفیت زندگی کاری رابطه معناداری وجود دارد (۱).

در مطالعات مختلف دیگر نتایج بیانگر این است که شناسایی و به کارگیری افراد در شغل متناسب، عدالت سازمانی را افزایش خواهد داد (۱۰). همچنین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی هر دو بر یکپارچگی راهبردهای کسب و کار، تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد و وظیفه ی کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می دهند (۱۷) و بین مولفه های عدالت سازمانی با مدیریت استعداد رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد (۱۸). از طرفی رهبری مشارکتی در سازمان منجر به افزایش مشارکت کارکنان در برنامه های مختلف سازمان می شود، افزایش مشارکت موجب شناسایی توانایی های مختلف کارکنان شده و این امر منجر به تخصیص بهینه منابع انسانی در بخش های مختلف سازمان خواهد شد (۱۸) و مطالعه ای نشان داده است که مدیریت استعداد در سازمان نیازمند به کارگیری سبک رهبری مناسب بوده و وجود سبک رهبری مناسب را پیش زمینه شناسایی و به کارگیری استعداد های کارکنان می باشد (۱۹). محققان دیگری نشان دادند به کارگیری سبک رهبری اخلاقی در سازمان می تواند موجبات اعتماد سازمانی را فراهم کرده و سکوت حاکم بر سازمان را شکسته و با ایجاد شور و جنبش لازم در کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقیت کارکنان تسهیل نماید و برای اثربخشی رهبری اخلاقی بایستی نقش سایر متغیر های اثرگذار بر رابطه رهبری اخلاقی و عملکرد مورد توجه قرار گیرد (۲۰ و ۲۱).

با توجه به مطالب بیان شده هدف این تحقیق بررسی الگوی علی روابط میان عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی و مدیریت استعداد بوده که برای نیل به این هدف و به منظور پیش بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای مذکور، با توجه به پیشینه پژوهش، الگوی طراحی شد و تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مذکور بر مدیریت استعداد، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنی دار بودن هر یک از روابط و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار گرفت.

روش

با توجه به ماهیت و هدف مورد مطالعه روش تحقیق، توصیفی - همبستگی و طرح پژوهش از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان آموزش و پرورش شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ به تعداد ۲۱۱ نفر بوده که به روش تصادفی طبقه ای و بر اساس فرمول کوکران و با ضریب ۰/۰۵ تعداد ۱۶۲ (۹۷ مرد و ۶۵ زن) نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در پژوهش حاضر از پرسشنامه های زیر جهت اندازه گیری متغیرهای تحقیق استفاده شد.

پرسشنامه عدالت سازمانی: این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه می باشد و ۳ مولفه (عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی) را

یافته ها

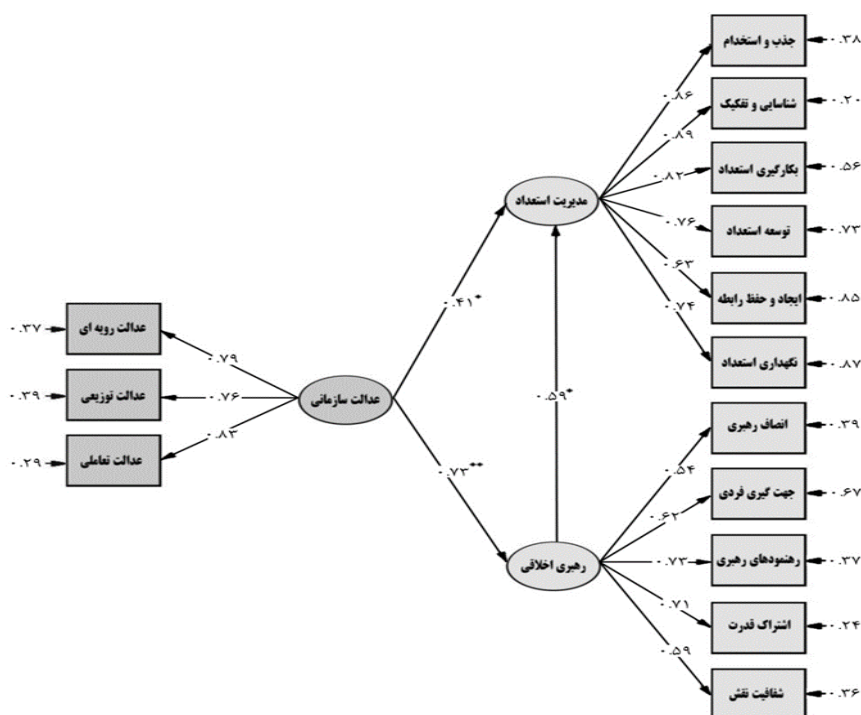
فرض ۱: بین عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی با مدیریت استعداد رابطه وجود دارد.

ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر مستقل	۱	۲	۳
۱	عدالت سازمانی	۱		
۲	رهبری اخلاقی	۰/۶۵	۱	
۳	مدیریت استعداد	۰/۵۳	۰/۳۸	۱

مقاله پژوهشی



نگاره ۱: الگوی آزمون شده پژوهش

جدول ۲: اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها

متغیر وابسته	متغیر مستقل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	کل
رهبری اخلاقی	عدالت سازمانی	۰/۷۳		۰/۷۳
مدیریت استعداد	عدالت سازمانی	۰/۴۱	۰/۴۳	۰/۸۴
	رهبری اخلاقی	۰/۵۹	-	۰/۵۹

با توجه به جدول (۲) اثر غیر مستقیم عدالت سازمانی (۰/۴۳) بر مدیریت استعداد معنی دار می باشد. از آنجایی که این اثر به واسطه رهبری

با توجه به نمودار (۱)، اثر مستقیم عدالت سازمانی بر رهبری اخلاقی (۰/۷۳) در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. اثر مستقیم این متغیر بر مدیریت استعداد نیز (۰/۴۱) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر مدیریت استعداد (۰/۵۹) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. همان طور که نگاره (۱) نشان می دهد اثر عدالت سازمانی بر مدیریت استعداد و رهبری اخلاقی معنی دار است؛ از این رو فرضیه های اول و دوم تایید می شوند. همچنین اثر رهبری اخلاقی بر مدیریت استعداد معنی دار است و بنابر این فرضیه سوم نیز تایید می شود. در جدول (۳) اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل متغیرها گزارش شده است.

استعدادهایش پاداش دریافت می کند این امر منجر به به کارگیری استعدادها و بهره‌مندی از آن برای انجام کارها و عملکرد بهتر می شود. در صورتی که عدالت در سازمان حاکم نباشد افراد تمایلی برای به کارگیری استعدادهای خود ندارند.

در مورد نقش عدالت سازمانی بر رهبری اخلاقی نتایج نشان داد که عدالت سازمانی اثر علی قوی تری بر رهبری اخلاقی دارد (جدول ۱ و نگاره ۱). نتایج حاصل با مطالعات محققان در این زمینه (۶۳ و ۲۱) همسو و هماهنگ می باشد. نتایج این پژوهش، اهمیت و نقش عدالت سازمانی را به عنوان یک ابزار انگیزش مهم در رفتارهای سازمانی کارکنان بیان می کند. چنانچه مدیران سازمان ها بدنبال پیشرفت و بهبود سازمان هستند باید قادر باشند درک عدالت در سازمان را در کارکنان خود ایجاد کنند. سازمان های که فرهنگ^{۱۵} بی عدالتی در آنها وجود دارد، جوی را پرورش می دهند که افراد را از اظهار نظر در مورد مسائل منصرف می سازند و باعث می گردد که آنها از بیان ایده ها و نظراتشان منصرف گردند. برای اینکه مدیران اثربخش باشند آن ها باید به شیوه عادلانه عمل کنند و مطمئن باشند زیردستانشان، فعالیت های آنها را عادلانه تفسیر می کنند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی اثر مثبت و معنی داری روی مدیریت استعداد دارد (جدول ۲). نتایج محققان نیز بیانگر همسویی با نتایج حاصل شده در این تحقیق است (۱۵ و ۱۱). در تبیین این یافته می توان اظهار داشت که زمانی که مدیریت مسئولیت مشکلات خارج از کنترل کارکنان را می پذیرد و به صورت منصفانه با کارکنان رفتار می نماید و مدیریت اجازه تصمیمات را به زیر دستان می دهد و از نصیحت و مشورت آنها برای استراتژی های سازمان استفاده می کند می توان انتظار داشت که مدیریت به سوی جذب و نگهداری کارکنانی می رود که این استعدادها را در خود دارند. براین اساس یکی از عوامل مهم در بکارگیری استعدادهای کارکنان و ایجاد تمایل در بین افراد برای استفاده از استعدادهایشان سبک رهبری مدیران می باشد. اگر مدیران بتوانند سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند می توانند کارکنان را به طور صحیح به کار گرفته و در برنامه های سازمانی مشارکت داده و در نهایت منجر به مدیریت صحیح استعدادهای سازمان شوند.

با افزودن نقش میانجی رهبری اخلاقی به مدل، نتایج نشان داد قدرت تاثیر عدالت سازمانی بر مدیریت استعداد بیشتر می گردد و عدالت سازمانی می تواند بیشتر از زمانی که رهبری اخلاقی خارج از مدل بود مدیریت استعداد را پیش بینی نماید. از زمان ارائه مباحث مربوط به رهبری اخلاقی و تاثیر آن بر روی مدیریت استعداد، بررسی تاثیر تغییرات آنها و رسیدن به یک معیار معقول و مناسب در جهت بالا رفتن مدیریت استعداد موضوع بسیاری از تحقیقات گذشته بوده است. همچنین با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان دولتی در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است. لذا رهبری اخلاقی در رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و شکل دادن

اخلاقی، بر مدیریت استعداد وارد می شود، نقش میانجی این متغیر در ارتباط بین عدالت سازمانی و مدیریت استعداد تایید می شود.

جدول ۳: شاخص های برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	PNFI	AGFI	CFI	GFI	X ² /d.f
۰/۰۷	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۹۶	۰/۹۳	۲/۸۳

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص های صاحب نظران استفاده شد (۲۵). این شاخص ها شامل $X^2/d.f$ که مقادیر کمتر از سه قابل پذیرش هستند، شاخص برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگو هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند، شاخص برازش ایجاز (PNFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۶ نشانگر برازش مناسب الگو هستند و مجذور مربعات خطای تقریب (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر مناسب الگو هستند. در جدول ۳ شاخص های برازش الگوی آزمون شده گزارش شده اند که با توجه به معیارهای مطرح شده، الگوی آزمون شده برازش مناسبی با داده های گردآوری شده دارد.

بحث

مطالعه ابعاد عدالت و دست یابی به شناخت مناسب از نحوه تاثیرگذاری آن بر ابعاد گوناگون کار سازمان، این امکان را فراهم می نماید که اقدامات مناسب تری جهت توسعه احساس عدالت در سازمان، برنامه ریزی و مدیریت صورت گیرد. رهبری اخلاقی هم می تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی هایی همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوزی^{۱۴} و مهربان بودن توصیف شود. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه اول نشان داد که عدالت سازمانی بر مدیریت استعداد اثر مستقیم و معنی داری دارد، لذا فرضیه اول تایید می گردد (جدول ۱). این یافته ها با نتایج مطالعات صورت گرفته (۱۴ و ۱۰) همسو و هماهنگ می باشد. در تبیین این فرضیه می توان گفت عدالت سازمانی سبب شناسایی و به کارگیری افراد در شغل مناسب خواهد شد و مدیریت استعداد، ابزاری برای بهبود فرآیندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توانمند سازی نموده و پرورش می دهد و بطور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد. به عبارت دیگر ادراک از وجود عدالت در به کارگیری توانایی ها و استعدادها توسط کارکنان تاثیر گذار می باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند عدالت در سازمان وجود دارد و دریافتی و پاداش کارکنان بر اساس عدالت می باشد و هر فردی بر اساس توانایی ها و

12. Organizational commitment	تعهد سازمانی
13. Work ethics	اخلاق کاری
14. Forgiveness	دلسوزی
15. Culture	فرهنگ

References

1. Shabaani S. (2014). Investigating the mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and quality of work life and the quality of working life among the employees of Red Crescent society of Guilan Province. [MA. thesis]. Bandar Anzali: Islamic Azad University. (In Persian)
2. Sadegi M. (2015). Studying the organizational trust and organizational justice with human resource productivity of staff at Fatemiyeh Shahrood Hospital. [MA. thesis]. Shahrood: Islamic Azad University. (In Persian).
3. Ghanbari S, Mohamadi MF. (2017). Analysis the role of professional ethics & psychological security on relationship between organizational justice & organizational voice. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2) :47-56. (In Persian)
4. Amirkhaani T, Pourezat A. (2008). a deliberation on the possibility of developing social capital in the light of organizational justice in government agencies. *Governmental Management*; 1: 19-30. (In Persian)
5. Deconinck J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*; 63: 1349-1355.
6. Nadiri H, Tanova C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*; 29 (8): 33-41.
7. Tahmasbi R, Golipour A, Javaherizadeh A. (2012). Management of talents: Identification and ranking of factors affecting the absorption and maintenance of academic talents. *Public Administration Research*; 5(17):5-26. (In Persian)
8. Esmaeili M, Amiri Z. (2016). The effect of participatory leadership on talent management. *Quarterly of Management Studies*; 25(80):47-64. (In Persian)
9. Kahan S. (2010). Getting change right: How leaders transform organizations from the inside out. USA: John Wiley & Sons.
10. Wellins S, Smith B, Rogers W. (2006). Talent Management. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Press.
11. Callings D, Melawi K. (2009). A review and research agenda. *Human Resource Management Review*; 19: 304-313.

به نتایج مدیریت استعداد دارای اثر علی و معناداری می باشد. (نگاره ۱، جدول ۲). این یافته با نتایج مطالعات مرتبط (۲۰۲۲ و ۲۱ و ۳۱۱) همسو و هماهنگ می باشد. وجود استعدادهای در سازمان ها موجب افزایش خلاقیت در سازمان ها می شود و این امر می تواند به بهبود عملکرد و رضایت کارکنان منجر گردد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف و آرمان ها در گروی چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری است. زمانی که مدیران سازمان پاسخگوی کارکنان باشند و عدالت را در بین ایشان رعایت فرمایند این امر موجب خواهد شد که از طریق بازخورد به کارکنان موجب شود که کارکنان به نقاط قوت و ضعف خود پی برده و در نهایت استعدادهای خود را تقویت و بهبود بخشند و تلاش نمایند تا کارهای خود را به درستی و با موفقیت انجام دهند.

نتیجه گیری

یافته های بدست آمده نشان داد عدالت سازمانی ادراک شده در شکل گیری مدیریت استعداد در سازمان با متغیر میانجی رهبری اخلاقی دارای اثر علی و معنادار می باشد. بنابراین می توان گفت که نقش رهبری اخلاقی در سازمان برای توسعه و بهسازی و نگهداشت منابع انسانی دارای اهمیت ویژه ای است. اگر مدیران بتوانند سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند می توانند کارکنان را به طور صحیح به کار گرفته و در برنامه های سازمانی مشارکت داده و در نهایت منجر به مدیریت مناسب استعدادهای سازمان شوند.

ملاحظه های اخلاقی

در این مقاله ملاحظات اخلاقی از جمله امانت داری و رضایت آگاهانه مورد توجه بوده است.

سپاسگزاری

محققان لازم می دانند از کارکنان آموزش و پرورش شهر اردبیل تشکر و قدردانی نمایند.

واژه نامه

1. Justice	عدالت
2. Distributive justice	عدالت توزیعی
3. Procedural justice	عدالت رویه ای
4. Interactional justice	عدالت مراوده ای
5. Talent management	مدیریت استعداد
6. Leadership	رهبری
7. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
8. Ethical standards	استانداردهای اخلاقی
9. Leadership style	سبک رهبری
10. Staff satisfaction	رضایت کارکنان
11. Organizational justice	عدالت سازمانی

19. Bhagwan S, Sena J, Robert R, Christopher E. (2014). Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*; 59(2): 542-546
20. Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the Relationship between ethical leadership and organizational silence with employees creativity. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2):137-148. (In Persian)
21. Taghizadeh H, Soltani G. (2016). The role of identification & ethical beliefs of employees at functional results of ethical leadership. *Ethics in Science and Technology*; 10 (4): 97-106. (In Persian)
22. Neihoff BP, Moorman RH. (1993). Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*; 36: 527-556.
23. Rezaei A, Ghorji MB. (2013) talent management model. Tehran: 2nd National Conference on Modern Management Science. (In Persian).
24. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AH. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22(1): 51-69
25. Kline RB. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 2nd Edition. New York: The Guilford Press.
12. Moradi M, Jafari A, Omeedi A, Alidoust I. (2013). Modeling the effect of transformational leadership and organizational justice on organizational citizenship behaviors of staff of the ministry of sports and youth of the Islamic Republic of Iran, *Sports Management*; 5(4): 124-107. (In Persian)
13. Brown ME, Trevino LK. (2007). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*; 17 : 595-616
14. Taherabadi K, Mohammadi S. (2016). Studying the role of organizational justice mediator in the relationship between talent management and employee commitment. Tehran: 5th International Conference on Accounting and Management and the second Open Entrepreneurship and Innovation Conference. (In Persian)
15. Ahmadi A, Farahani A. (2015). The role of social capital on the improvement of management of the talents in physical education organization. *Sport Management Studies*; 13: 237-260 (In Persian)
16. Galavandi H, Ashrafi F, Alizadeh M. (2017). Prediction of work ethics based on perceived organizational justice elements. *Ethics in Science and Technology*; 12(1):62-74 (In Persian)
17. Iles, p, Chaui, X and Preece, D. (2009). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*; 4: 3-12
18. Hoch JE, Dulebohn JH. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*; 23:114-125.