

# ارتباط ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

حسین پورسلطانی زرنندی\*، فریدون تندنویس\*\*، مریم نادری\*\*\*

\* استادیار دانشگاه پیام نور البرز

\*\* استاد دانشگاه خوارزمی

\*\*\* کارشناس ارشد دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۷/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۲/۱۷

## چکیده

هدف این تحقیق مطالعه ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده توسط کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان است. به این منظور از سه پرسش نامه عدالت سازمانی رگو و کانه (۲۰۰۶)، پرسش نامه رضایت شغلی گانون (مقیم، ۱۳۸۵) و پرسش نامه تعهد سازمانی استیروز و همکارانش (مقیم، ۱۳۸۵) استفاده شد. پس از تأیید روایی و پایایی (عدالت سازمانی  $\alpha=0/92$ ، رضایت شغلی  $\alpha=0/96$  و تعهد سازمانی  $\alpha=0/70$ )، پرسش نامه ها در بین نمونه آماری که ۱۱۸ نفر از کارشناسان سازمان تحت مطالعه بود توزیع گردید. در این تحقیق از شاخص های توصیفی و آزمون های ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده کردیم. یافته ها نشان داد در بین مؤلفه های ادراک از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران، مؤلفه عدالت توزیعی در پاداش ( $M=10/67 \pm 5/07$ ) کمترین امتیاز و مؤلفه عدالت تعاملی ( $M=10/45 \pm 2/61$ ) بیشترین امتیاز را (با توجه به حداکثر امتیازاتشان) دارا بودند. در کل ادراک از عدالت سازمانی در این سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد ( $M=44/62 \pm 11/97$ ) از حداکثر امتیاز (۸۵). اما دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار گرفته است. همبستگی مثبت و معنی داری نیز بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی ( $p < 0/01$ ) و ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی ( $r=0/431$ ،  $p < 0/01$ ) و ادراک از عدالت سازمانی با تعهد سازمانی ( $r=0/273$  و  $p < 0/05$ ) در سازمان تربیت بدنی ایران مشاهده شد. نتایج رگرسیون نشان داد که متغیر پیش بین (عدالت سازمانی) به طور مستقیم نمی تواند متغیر تعهد سازمانی (ملاک) را تبیین کند، اما از طریق تحلیل مسیر، متغیرهای پیش بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی به طور معنی داری متغیر ملاک (تعهد سازمانی) را تبیین می کنند و پیش بین معنی داری برای تعهد سازمانی هستند.

واژه های کلیدی: عدالت سازمانی، ابعاد عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی.

## مقدمه

عدالت<sup>۱</sup> همواره نیازی اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها در طول تاریخ بوده است. از طرفی سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی انسان‌هاست. انسان قبل از تولد و در رحم مادر تحت مراقبت سازمان‌هایی قرار دارد؛ در یک سازمان پزشکی چشم به جهان می‌گشاید، در سازمان‌های متعدد آموزش می‌بیند و به موقع در یک سازمان مشغول کار می‌شود، همزمان با سازمان‌های متعدد رابطه و سروکار دارد و در نهایت در یک سازمان با مراسم خاص تشییع و تدفین صحنه نمایش جهانی را ترک می‌کند. بنابراین با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها بیش از پیش آشکار شده است. سازمان‌های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه‌اند و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی<sup>۲</sup> مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی<sup>۳</sup> و رضایت شغلی<sup>۴</sup> جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. تحقیقات و مطالعات در این حوزه آهنگ روبه‌رشدی را نشان می‌دهد و حاصل این تحقیقات دستاوردهای جدیدی در این حوزه بوده است. با این وصف، مدیران در سازمان‌های امروزی نمی‌توانند به این موضوع بی‌تفاوت باشند، چراکه عدالت مانند سایر نیازهای انسانی مطرح بوده و هست. چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، بایستی درک مناسبی از عدالت را در کارکنان خود به‌وجود آورند (۱). در عدالت سازمانی این مطلب مطرح می‌شود که با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه<sup>۵</sup> با آنها برخورد شده است (۲). نیروی انسانی درون‌دادهایی را از نظر زمان، تلاش و... به سازمان ارائه می‌دهد، سازمان نیز در قبال آن، برون‌دادهای یا مزایای گوناگونی در ابعاد اقتصادی، احساسی و اجتماعی به افراد ارائه می‌نماید (۳). چگونگی توزیع این مزایا از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، افراد روش‌های توزیع این مزایا و چگونگی رفتارهایی را که با آنان صورت می‌گیرد مورد ارزیابی قرار می‌دهند و ادراکاتی از عادلانه یا ناعادلانه بودن آن‌ها به دست می‌آورند. این مسئله خود زمینه‌ای برای پیش‌بینی عادلانه یا ناعادلانه بودن برخورد سازمان در آینده است (۴). کیفیت حضور افراد در گروه‌ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. هرچه اعضای گروه یا سیستم اجتماعی، ادراکی عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه آن خواهند داشت. گرینبرگ<sup>۶</sup> معتقد است درک عدالت در سازمان اصلی اساسی برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌ها و نیز رضایت شغلی افراد سازمان است. چگونگی برخورد با افراد در سازمانها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها در برابر سازمان می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال

<sup>1</sup> Justice

<sup>2</sup> Organizational Justice

<sup>3</sup> Organizational Commitment

<sup>4</sup> Job satisfaction

<sup>5</sup> Just

<sup>6</sup> Job satisfaction

بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهایی ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. به عبارتی، در احساس بی‌عدالتی، اخلاق سقوط می‌کند (۵). بنابراین بر هیچ سازمانی پوشیده نیست که استقرار عدالت در سازمان می‌تواند پیامدهای مؤثری در پی داشته باشد. بدون شک عدالت انسجام‌آفرین است و عدالت سازمانی مانند چسبی است که باعث می‌شود افراد دور هم جمع شوند و به طور مؤثر با هم کار کنند؛ درمقابل، بی‌عدالتی سازمانی هرگونه انسجام سازمانی را از هم می‌پاشد (۱).

درک عدالت در سازمان اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. بدون ایجاد زمینه برای درک این عامل در سازمان‌ها، انگیزش<sup>۱</sup> و هدایت افراد برای مدیران مشکل است (۶). رفتارهای عادلانه با افراد تعهد<sup>۲</sup> آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند؛ این بدان معناست که چنانچه جنبه‌های خوب و بد زندگی اجتماعی به صورت منصفانه و عادلانه توزیع گردد، افراد متعهدتر می‌شوند و تمایل بیشتری برای فداکاری برای جمع نشان خواهند داد (۷، ۸)، تعهد سازمانی نیز مبین نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر، جهت تحقق اهداف سازمانی کارهایی را انجام دهد؛ یعنی تعهد سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای مولد و سازنده همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (۹). به عبارتی، تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد مبین احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. درواقع، یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها، داشتن تعهد سازمانی است (۱۰). تعهد سازمانی از سه مؤلفه تعهد مستمر<sup>۳</sup> (تعهد به سازمان به دلیل آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان)، تعهد هنجاری<sup>۴</sup> (تعلق عاطفی و احساسی به سازمان) و تعهد عاطفی<sup>۵</sup> (ماندن در سازمان به علت فشار هنجارها و ملاحظات اخلاقی) تشکیل شده است (۱۱).

تغییرات مستمر، پویایی‌های محیطی و پیچیدگی‌های ارائه خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود کارکنان رضایتمند، باانگیزه و ماهر را برای سازمان‌ها بیشتر ساخته است. رضایت شغلی عاملی روانی قلمداد می‌شود و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و وضعیت شغلی تعریف می‌کنند (۱۲). رضایت شغلی دربردارنده ارزیابی‌ها و انتظارات متفاوت کاری افراد است (۱۳). رضایت شغلی<sup>۶</sup> شامل رضایت از پرداخت<sup>۷</sup>

<sup>1</sup> Motivation

<sup>2</sup> Commitment

<sup>3</sup> Continuous commitment

<sup>4</sup> Normative Commitment

<sup>5</sup> Affective commitment

<sup>6</sup> Job satisfaction

<sup>7</sup> Payment

(میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت)، شغل<sup>۱</sup> (حدی که وظایف شغلی فرصت را برای آموزش و پرورش مسئولیت فراهم می‌آورد)، فرصت‌های ارتقاء (قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت)، سرپرست<sup>۲</sup> (توانایی‌های سرپرست برای نشان‌دادن علاقه و توجه به کارکنان) و همکاران<sup>۳</sup> (حدی که رفتار همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی است) می‌باشد (۱۱). بنابراین، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه، پیشرفت سازمان و کارکنان آن است، این موضوع بویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقا و انتصاب‌ها) برای کارکنان حائز اهمیت است. در نتیجه، از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران، و احساس عدالت در کارکنان است. در مقابل، هنگامی که رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد کمتر به وفاداری و تلاش تمایل نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند (۱۴).

امروزه، توجه بسیاری به عدالت به‌عنوان ساختار مهم و زمینه تحقیقی در رفتار سازمانی معطوف شده است؛ چراکه رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. در نتیجه در فراگرد توسعه رفتارهای عادلانه، و مهم‌تر از آن، شکل‌دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر هریک از ابعاد رضایت و تعهد کارکنان حائز اهمیت است (۶، ۸، ۱۵). بنابراین درک اینکه چگونه افراد درباره عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور به عدالت یا بی‌عدالتی ادراک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (باس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). با دستیابی به این درک مدیران امکان می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری در جهت توسعه احساس عدالت در سازمان بیندیشند و آن‌را مدیریت نمایند (۱۳). گرینبرگ (۱۹۹۰) مطرح کرده که تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی ممکن است بسیاری از متغیرهای مربوط به رفتار سازمانی را تبیین کنند (۲). برای مثال فیشر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی با جمع‌آوری داده‌هایی از آمریکا، انگلستان، نیوزلند و آلمان تأیید کرد که پاداش وفاداری کارکنان، بر اساس رفتار عادلانه سنجیده می‌شود، عدالت توزیعی ادراک‌شده با رضایت شغلی مرتبط (سطح شخصی) است و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد سازمانی (سطح سیستمی) رابطه دارد. در تحقیق دیگری لی (۲۰۰۷) به این نتیجه دست یافت که بین چهار مؤلفه عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی، اطلاعاتی) با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تبادل رهبر عضو، همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نیز بین استرس درک‌شده و چهار مؤلفه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد. او در پایان نیز نتیجه گرفته است که استرس درک‌شده رابطه بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند. عامل تبادل رهبر عضو، هرچند در رابطه بین عدالت و رضایت نقشی ندارد، رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند.

<sup>1</sup> Job

<sup>2</sup> Supervisor

<sup>3</sup> Co-Worker

<sup>4</sup> Boss

<sup>5</sup> Fischer

بی‌بی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز در تحقیقی که ۲۵۱ نفر از اعضای جامعه مهندسان فلوریدا را تحت آزمون قرار داد، به این نتیجه دست یافت که مهندسان جوان (کمتر از ۲۰ سال) نسبت به همکاران مسن‌تر تبعیض سنی بیشتری را احساس می‌کنند. عدالت توزیعی با تمایل به جابه‌جایی رابطه معنی‌دار و منفی دارد. اما با رضایت شغلی و عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. عدالت تعاملی نیز فقط با تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌دار داشته است. پنگابین (۲۰۰۸) که در میان ۲۶۰ نفر از کارمندان هشت شرکت در اندونزی به تحقیق پرداخته است، میان دو مؤلفه عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی‌دار به‌دست آورد، در حالی که مؤلفه‌های عدالت با همه مؤلفه‌های تعهد سازمانی در ارتباط نبودند. عدالت توزیعی فقط با تعهد مستمر در ارتباط بود و عدالت رویه‌ای نیز با تعهد مستمر و تعهد عاطفی ارتباط معنی‌دار داشت. عدالت توزیعی با عدالت رویه‌ای ارتباط مثبت و معنی‌داری داشت. رضایت شغلی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی در ارتباط بود. تجزیه و تحلیل بیشتر داده‌ها نشان داده است در رابطه میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی به‌عنوان تعدیل‌کننده عمل می‌کند؛ خصوصاً در ارتباط میان عدالت رویه‌ای و تعهد هنجاری و نیز ارتباط میان عدالت توزیعی و تعهد عاطفی و تعهد هنجاری (۱۶). بخشی و همکارانش (۲۰۰۹) نیز در تحقیقی که درباره ۱۲۸ نفر از کارکنان دانشکده پزشکی انجام دادند، رابطه معنی‌داری بین عدالت توزیعی با رضایت شغلی گزارش کردند؛ در حالی که بین عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری نیافتند. هردو عدالت توزیعی و رویه‌ای رابطه مثبت و معنی‌داری با تعهد سازمانی داشتند (۱۷). در تحقیق دیگری داستین (۲۰۱۰) تفاوت معنی‌داری بین رضایت شغلی کلی و تعهد سازمانی گزارش و بیان کرده است که خرده‌مقیاس‌های عدالت سازمانی پیش‌بین مناسبی هستند از رضایت کلی از شغل و تعهد سازمانی در کل رشته‌های ورزشی (۱۸). در ایران نیز یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی که با حضور ۱۱۰ نفر از کارکنان چهار بیمارستان منتخب شهر اصفهان (دو بیمارستان دولتی و دو بیمارستان خصوصی) انجام شده است، دریافتند که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و نیز بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد (۱۹). بنابراین در تحقیقات مزبور بیان گردید، داوری درباره عدالت سازمانی به طور معنی‌داری رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ماندن یا ترک سازمان را پیش‌بینی می‌کند.

با توجه به اهمیت سه متغیر عدالت، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در عملکرد سازمان‌ها، و از آنجاکه سازمان تربیت بدنی متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزشی، از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیر گذار است، عملکرد مدیران و کارکنان آن زمینه دست‌یابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش را میسر می‌سازد؛ بنابراین، نیروی انسانی شاغل در سازمان تربیت بدنی کشور می‌تواند در موفقیت یا عدم موفقیت این سازمان و به تبع آن بهبود اوضاع ورزش کشور تأثیر گذار باشد. لذا لازم است در زمینه عوامل مرتبط با چگونگی عملکرد آنان پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد. در این پژوهش به مطالعه و تحلیل

<sup>۱</sup> Bibby

ارتباط بین این متغیرها در سازمان تربیت بدنی پرداخته می‌شود و رهنمودهای کاربردی برای دست‌اندرکاران این سازمان ارائه می‌گردد.

پژوهش‌های پیشین محققان (هنری، ۱۳۸۵) نشان داده است که وضعیت بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی چندان رضایت‌بخش نبوده است (۲۰). با توجه به آنچه در مبانی نظری گفته شد و مفروضات ذهنی نگارندگان، این سؤال مطرح است که آیا این نارضایتی شغلی و به تبع آن پایین‌بودن سطح تعهد و وفاداری در بین نیروی انسانی سازمان تربیت بدنی با میزان و چگونگی توزیع عدالت در این سازمان ارتباطی دارد؟ در این زمینه، نگارندگان بر آن شدند تا ابتدا با اندازه‌گیری میزان عدالت سازمانی و نیز دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران مطالعه‌ای در زمینه سطح ادراک از عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در این سازمان انجام دهند. و در ادامه با توجه به پیشینه تحقیق و مطالعات خود در پی پاسخ به سؤالات زیر هستند: ۱) آیا ارتباطی بین عدالت سازمانی ادراک‌شده توسط کارشناسان سازمان تربیت بدنی کشور با رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان وجود دارد؟ ۲) آیا عدالت سازمانی می‌تواند پیش‌بین مناسبی برای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارشناسان این سازمان باشد؟

## روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع همبستگی است و در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران هستند که در سال ۱۳۹۰ در سازمان تربیت بدنی پست کارشناسی یا کارشناسی مسئول داشته‌اند ( $N=180$ ). براساس جدول مورگان ۱۲۰ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ها به همراه یک نامه مشتمل بر معرفی تحقیق و راهنمای پاسخگویی به سؤالات به کارشناسان تحویل داده شد، و از ۱۲۰ پرسش‌نامه توزیع‌شده، ۱۱۸ پرسش‌نامه (بیش از ۹۹ درصد) جمع‌آوری گردید.

ابزار اندازه‌گیری تحقیق پرسش‌نامه‌ای در ۴ بخش تدوین شده است: ۱) اطلاعات فردی: سن، جنسیت، سابقه خدمت، میان تحصیلات، رشته تحصیلی و گرایش تحصیلی، ۲) پرسش‌نامه عدالت سازمانی رگو و کانها (۲۰۰۶) در ۱۷ سؤال ۵ ارزشی، ۳) پرسش‌نامه رضایت شغلی گانون<sup>۱</sup> (مقیم، ۱۳۸۵) در ۳۷ سؤال ۵ ارزشی و ۴) پرسش‌نامه تعهد سازمانی استیرز و همکارانش (مقیم، ۱۳۸۴) در ۱۵ سؤال ۷ ارزشی است. روایی پرسش‌نامه‌ها را ده تن از استادان مدیریت ورزشی که از تخصص‌های لازم در زمینه علم مدیریت و روش‌های تحقیق برخوردار بودند، تأیید کردند. از روش آلفای کرونباخ هم پایایی پرسش‌نامه‌ها پس از جمع‌آوری از نمونه اولیه (۲۰ نفر) به ترتیب پرسش‌نامه عدالت سازمانی ۰/۹۲، پرسش‌نامه رضایت شغلی ۰/۹۶ و پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰/۷۰، به‌دست آمد.

<sup>۱</sup> Gannon

به منظور مرتب کردن، خلاصه کردن و طبقه بندی نمرات خام از آمار توصیفی (محاسبه فراوانی، میانگین، درصد، انحراف استاندارد و...) و به منظور تعیین روابط معنی داری و اثرات متغیرها از ضریب همبستگی و رگرسیون با استفاده از نرم افزار SPSS<sup>۱</sup> و PLS<sup>۲</sup> استفاده گردید.

## یافته‌ها

از مجموع ۱۱۸ نفر تحت بررسی با میانگین سنی  $13/39 \pm 7/14$ ، ۷۳ نفر زن (۶۳/۵ درصد) و ۴۲ نفر مرد (۳۶/۵ درصد) بودند که میانگین سابقه خدمت آن‌ها  $15/36 \pm 6/07$  بوده است. ۶۲/۱ درصد افراد دارای مدرک لیسانس بودند.

بیش از نیمی از کارشناسان (۵۹/۴٪) در رشته‌های غیر تربیت بدنی و ۴۰/۶ درصد از آنها در رشته تربیت بدنی تحصیل کرده بودند.

بر اساس جدول ۱، در بین مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی، مؤلفه عدالت توزیعی در پاداش ( $M=10/67$ ) کمترین امتیاز و مؤلفه عدالت تعاملی ( $M=10/45$ ) بیشترین امتیاز را (تحلیل توصیفی) دارا بودند. اما در کل میانگین امتیازات ادراک از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی  $44/62 \pm 11/97$  به دست آمد. میانگین متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران به ترتیب  $29/53 \pm 11/51$  و  $66/73 \pm 11/73$  به دست آمد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی

متغیرها	شاخص‌ها	عدالت وزیعی در پاداش	عدالت توزیعی در وظایف	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	عدالت اطلاعاتی	عدالت سازمانی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی
حداقل نمره	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۱۷	۴۹	۳۲
حداکثر نمره	۲۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۸۵	۱۷۲	۱۰۰
میانگین	۱۰/۶۷	۸/۸۵	۶/۵۰	۱۰/۴۵	۹/۰۱	۴۴/۶۲	۱۲۱/۵۱	۶۶/۷۳	۱۱/۷۳
انحراف استاندارد	۵/۰۷	۲/۳۷	۲/۸۰	۲/۶۱	۲/۸۰	۱۱/۹۷	۲۹/۵۳	۱۱/۷۳	۲۹/۵۳

با توجه به نتایج حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف<sup>۳</sup> مبنی بر طبیعی بودن توزیع داده‌ها (عدالت سازمانی:  $P \geq 0/05$  و  $Z=0/957$ ، رضایت شغلی:  $P \geq 0/05$  و  $Z=0/754$  و تعهد سازمانی:  $P \geq 0/05$  و  $Z=1/081$ )، با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای ( $p < 0/01$  و  $t = -5/171$  و  $\mu_{obs} = 44/61 < \mu_{cri} = 51$ ) مشخص شد که ادراک از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. میانگین رضایت شغلی اختلاف کمی با میانگین فرضی دارد ( $p < 0/01$  و  $t = 2/93$  و  $\mu_{cri} = 111 >$

<sup>۱</sup> Statistical Package for Social Sciences

<sup>۲</sup> Partial Least Square

<sup>۳</sup> Kolmogorov-Smirnov

$\mu_{obs}=121/51$ ). به عبارت دیگر میزان رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی ایران در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. در مورد متغیر تعهد سازمانی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین تعهد سازمانی در این سازمان اختلاف معنی‌داری با میانگین فرضی دارد ( $p<0/01$  و  $t=5/41$  و  $t_{cri}=60$  و  $\mu_{obs}=66/73 > \mu_{cri}$ ) و این متغیر در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای درباره متغیرهای عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی

شاخص‌ها متغیر	میانگین فرضی	میانگین مشاهده شده	اختلاف میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	
						حد پایین	حد بالا
عدالت سازمانی	۵۱	۴۴/۶۱	-۶/۳۸۳	-۵/۱۷۱	۹۳	۰/۰۰۱	-۳/۹۳۱
رضایت شغلی	۱۱۱	۱۲۱/۵۱	۱۰/۵۱	۲/۹۳	۶۷	۰/۰۰۵	۳/۳۶
تعهد سازمانی	۶۰	۶۶/۷۳	۶/۷۳	۵/۴۱	۸۸	۰/۰۰۱	۴/۲۵

به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. جدول ۳ ضرایب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات جدول ۳، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی ( $p<0/01$  و  $r=0/431$ )، ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی ( $p<0/01$  و  $r=0/4457$ ) و ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ( $p<0/05$  و  $r=0/273$ ) در سازمان تربیت‌بدنی ایران وجود دارد. اشتراک واریانس متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۱۹، متغیرهای عدالت سازمانی و رضایت شغلی برابر با ۰/۲۱ و متغیرهای عدالت سازمانی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۸ تعیین گردید.

جدول ۳. ضرایب همبستگی و ضرایب تعیین بین متغیرهای عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی

شاخص‌ها متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
رضایت شغلی و تعهد سازمانی	۶۰	۰/۴۳۱	۰/۱۹	۰/۰۰۱
عدالت سازمانی و رضایت شغلی	۶۴	۰/۴۵۷	۰/۲۱	۰/۰۰۱
عدالت سازمانی و تعهد سازمانی	۸۰	۰/۲۷۳	۰/۰۸	۰/۰۱۴

براساس جدول ۴، رابطه مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی وجود دارد؛ به بیان دیگر، با افزایش میزان مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی، میزان رضایت شغلی آنان نیز افزایش خواهد یافت. نیز مشاهده می‌شود که ارتباط معنی‌داری در زمینه عدالت توزیعی در پاداش و عدالت توزیعی در وظایف با تعهد سازمانی در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی وجود ندارد، اما بین تعهد سازمانی با سه مؤلفه دیگر عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و عدالت اطلاعاتی) رابطه مثبت و معنی‌داری به‌دست آمد. ضمناً



اشتراک واریانس عدالت توزیعی در پاداش با رضایت شغلی برابر با ۰/۱۵ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۲؛ عدالت توزیعی در وظایف با رضایت شغلی برابر با ۰/۱۹ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۲؛ عدالت رویه‌ای با رضایت شغلی برابر با ۰/۱۲ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۶؛ عدالت تعاملی با رضایت شغلی برابر با ۰/۱۱ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۰۹ و عدالت اطلاعاتی با رضایت شغلی برابر با ۰/۱۵ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۱۰ به دست آمد.

جدول ۴. همبستگی بین مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی

متغیر	شاخص‌ها	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
عدالت توزیعی در پاداش	رضایت شغلی	۶۷	۰/۳۸۷**	۰/۱۵	۰/۰۰۱
	تعهد سازمانی	۸۷	۰/۱۳۳	۰/۰۲	۰/۲۲۱
عدالت توزیعی در وظایف	رضایت شغلی	۶۶	۰/۴۳۱**	۰/۱۹	۰/۰۰۵
	تعهد سازمانی	۸۵	۰/۱۱۹	۰/۰۲	۰/۲۷۷
عدالت رویه‌ای	رضایت شغلی	۶۶	۰/۳۳۵**	۰/۱۲	۰/۰۰۶
	تعهد سازمانی	۸۷	۰/۲۴۳*	۰/۰۶	۰/۰۲۳
عدالت تعاملی	رضایت شغلی	۶۵	۰/۳۱۸**	۰/۱۱	۰/۰۱
	تعهد سازمانی	۸۳	۰/۲۹۳**	۰/۰۹	۰/۰۰۷
عدالت اطلاعاتی	رضایت شغلی	۶۷	۰/۳۷۵**	۰/۱۵	۰/۰۰۲
	تعهد سازمانی	۸۸	۰/۳۰۶**	۰/۱۰	۰/۰۰۴

\*  $p < 0/01$  و \*\*  $p < 0/05$

بر اساس نتایج آزمون دوربین واتسون<sup>۱</sup> شاخص دوربین - واتسون ۲,۰۹۵ به دست آمده است (جدول ۵)، که در نتیجه پیش فرض عدم همبستگی بین خطاها برای استفاده از رگرسیون برقرار است. پیش فرض دیگر استفاده از رگرسیون، نرمال بودن توزیع خطاها در متغیر ملاک (تعهد سازمانی) است. با توجه به نمودار ۱، در متغیر تعهد سازمانی  $SD = 0/98$  و  $Mean = 0/000$  برقرار است. بنابراین استفاده از رگرسیون بلامانع است.

<sup>1</sup> Durbin-Watson

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیونی رضایت شغلی و تعهد سازمانی براساس عدالت سازمانی

مدل	مقدار همبستگی (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تعیین	آزمون دوربین - واتسون
۱	۰/۳۸۷ <sup>a</sup>	۰/۱۴۹	۰/۱۳۴	۱۱/۲۲۳۹۲	
۲	۰/۲۷۳ <sup>b</sup>	۰/۰۷۴	۰/۰۶۳	۱۱/۳۱۸۱۷	
۳	۰/۴۳۹ <sup>c</sup>	۰/۱۹۲	۰/۱۶۳	۱۱/۰۳۷۳۴	۲/۰۹۵

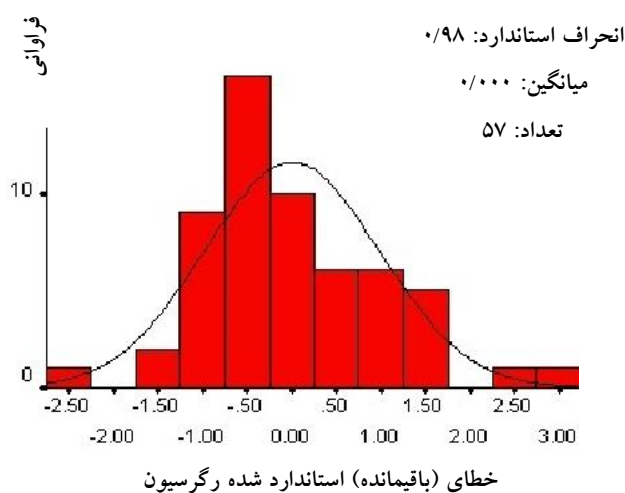
c. متغیرهای پیش‌بین:

b. متغیرهای پیش‌بین: عدالت سازمانی

d. متغیرهای پیش‌بین: رضایت شغلی

رضایت شغلی و عدالت سازمانی

متغیر ملاک: تعهد سازمانی



نمودار ۱. بررسی نرمال بودن خطاها در متغیر تعهد سازمانی

با توجه به جدول ۶، ضریب استاندارد شده رگرسیون برای رضایت شغلی برابر  $Beta = ۰/۳۸۷$  و معنی‌دار ( $p < ۰/۰۵$  و  $t = ۳/۱۰۹$ ) است. نیز ضریب استاندارد شده رگرسیون برای عدالت سازمانی  $Beta = ۰/۲۷۳$  و معنی‌دار ( $p < ۰/۰۵$ ،  $t = ۲/۵۰۴$ ) است. در نتیجه عدالت سازمانی ادراک شده می‌تواند به طور معنی‌داری متغیر ملاک (تعهد سازمانی) را تبیین (پیش‌بینی) کند. اما با در نظر گرفتن عدالت سازمانی و رضایت شغلی به صورت مشترک به عنوان متغیرهای پیش‌بین، ضریب استاندارد شده برای این دو متغیر برابر  $Beta_{x3} = ۰/۲۹۲$  و  $Beta_{x4} = ۰/۲۲۸$  و معنی‌دار ( $p > ۰/۰۵$ ،  $t = ۱/۶۹۶$ ) نیست.

جدول ۶. ضرایب پیش‌بینی رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر اساس عدالت سازمانی

P	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل	
		Beta	خطای معیار		
۰/۰۰۱	۶/۴۶۸		۶/۸۶۰	۴۴/۴۹۵	۱
				رضایت شغلی (X <sub>۱</sub> )	
۰/۰۰۳	۳/۱۰۹	۰/۳۸۷	۰/۰۵۶	۰/۱۷۳	۲
				عرض از مبدأ	
۰/۰۰۱	۹/۶۸۲		۵/۴۴۸	۵۲/۷۴	۳
				عدالت سازمانی (X <sub>۲</sub> )	
۰/۰۱۴	۲/۵۰۴	۰/۲۷۳	۰/۱۱۴	۰/۲۸۷	۳
				رضایت شغلی (X <sub>۳</sub> )	
۰/۰۰۱	۴/۶۹۰		۷/۹۶۰	۳۷/۳۳۱	۳
				عدالت سازمانی (X <sub>۴</sub> )	
۰/۰۳۵	۲/۱۶۹	۰/۲۹۲	۰/۰۶۰	۰/۱۳۱	
۰/۰۹۶	۱/۶۹۶	۰/۲۲۸	۰/۱۵۷	۰/۲۶۶	

در کل معادله خطی مدل‌های بالا به صورت زیر است:

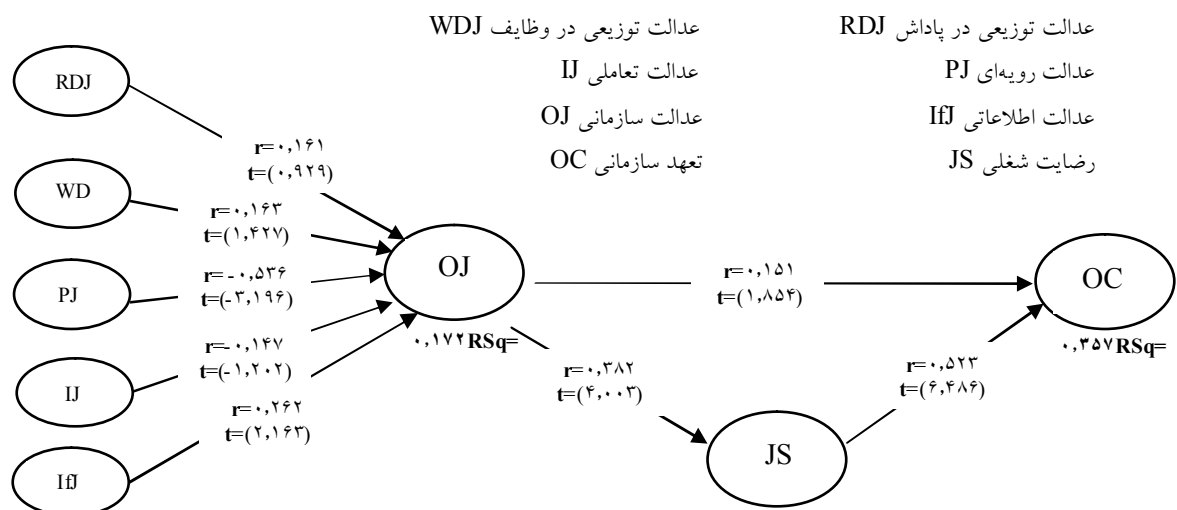
(رضایت شغلی)  $0.173 + 0.44/495 =$  تعهد سازمانی

(عدالت سازمانی)  $0.287 + 0.52/74 =$  تعهد سازمانی

(عدالت سازمانی)  $0.266 + 0.131 + 0.37/331 =$  تعهد سازمانی

آزمون رگرسیون برای متغیرهای تحقیق نشان داد که متغیر پیش‌بین (عدالت سازمانی) نمی‌تواند به طور مستقیم متغیر تعهد سازمانی (ملاک) را تبیین کند، اما از طریق تحلیل مسیر، متغیرهای پیش‌بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی، به طور معنی‌داری متغیر ملاک (تعهد سازمانی) را تبیین می‌کنند و پیش‌بین معنی‌داری برای تعهد سازمانی قلمداد می‌شوند.

در نمودار ۲ به منظور بررسی اثرات متغیرهای عدالت سازمانی و رضایت شغلی بر تعهد سازمانی و نیز رابطه خرده‌مقیاس‌های عدالت سازمانی با متغیر عدالت سازمانی از تحلیل آماری PLS استفاده گردید.



نمودار ۲. نمودار مسیر پیش‌بینی رضایت شغلی و تعهد سازمانی از روی عدالت سازمانی

با توجه به شکل فوق مشاهده می‌شود که در بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی، عدالت اطلاعاتی بیشترین اثر را بر متغیر عدالت سازمانی ( $F=0/262$  و  $t=2/163$ ) دارد. عدالت سازمانی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی اثر ضعیفی ( $F=0/151$  و  $t=1/854$ ) دارد، ولی از طریق مسیر تأثیر بر رضایت شغلی ( $F=0/382$  و  $t=4/003$ ) با ضریب تأثیر  $F=0/200$  بر تعهد سازمانی اثر می‌گذارد. با توجه به مقدار آماره  $t$ -value در رابطه‌ها، اثر چهار مؤلفه عدالت توزیعی در پاداش ( $F=0/151$  و  $t=1/854$ )، عدالت توزیعی در وظایف ( $F=0/163$  و  $t<1/96$ )، عدالت رویه‌ای ( $F=0/536$  و  $t<1/96$ ) و عدالت تعاملی ( $F=-0/147$  و  $t<1/96$ ) بر متغیر عدالت سازمانی معنی‌دار نیست، و تنها اثر مؤلفه عدالت اطلاعاتی بر متغیر عدالت سازمانی معنی‌دار ( $t>1/96$ ) است؛ یعنی با بالارفتن سطح عدالت اطلاعاتی میزان متغیر عدالت سازمانی افزایش خواهد یافت. اثر متغیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی ( $t=1/854<1/96$ ) به طور مستقیم معنی‌دار نیست؛ اما اثر متغیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی به طور غیرمستقیم از مسیر تأثیر بر رضایت شغلی ( $t=6/486>1/96$ ) معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای سنجش ادراک از عدالت سازمانی از پنج خرده‌مقیاس عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی در پاداش، عدالت توزیعی در وظایف، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و عدالت اطلاعاتی استفاده شد. رگو و کانها (۲۰۰۶)، خطیبی (۱۳۸۸) و پورسلطانی و همکاران (۱۳۸۹) نیز همین خرده‌مقیاس‌ها را جهت دستیابی به عدالت درک‌شده در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند (۲۱، ۲۲، ۲۳).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد میانگین امتیاز عدالت سازمانی درک‌شده در کارشناسان سازمان تربیت بدنی ایران پایین‌تر از حد متوسط (میانگین  $66/73$  از حداکثر امتیاز  $85$ ) است. نتایج حاصل از این قسمت با یافته‌های خطیبی (۱۳۸۸) در آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک همخوانی دارد، اما با یافته‌های پورسلطانی (۱۳۸۹) در دانشکده‌های تربیت بدنی همخوانی ندارد که احتمال می‌رود علت ناهمخوانی تفاوت در جامعه تحقیق مزبور باشد. امتیاز رضایت شغلی نیز در این سازمان در حد متوسط (میانگین  $121/51$  از حداکثر امتیاز  $185$ ) گزارش شده است. این نتایج با یافته‌های سوچارد (۱۹۹۶) و یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) همسو است. وضعیت موجود در عدالت سازمانی درک‌شده در سازمان تربیت بدنی مبین اختلاف بین میانگین فرضی و میانگین مشاهده‌شده است. به عبارت دیگر، میزان عدالت درک‌شده از سوی کارشناسان سازمان تربیت بدنی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. این نتایج با یافته‌های مرادی چالشتی (۱۳۸۷) در سازمان تربیت بدنی همسو است. در نتیجه میزان عدالت درک‌شده در سازمان تربیت بدنی در بین سال‌های  $1387$  تا  $1390$  چندان تغییر نکرده و در وضعیت ثابتی قرار داشته است. این میزان در مقایسه با میزان عدالت درک‌شده از سوی کارکنان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک که خطیبی در سال  $1388$  نشان داده و نیز کارکنان فدراسیون‌های ورزشی که پورسلطانی و همکاران در سال (۱۳۸۹) گزارش کرده‌اند کمتر است. یعنی کارکنان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی درک بالاتری از عدالت در سازمان خود داشته‌اند. هرچند در تحقیق

حاضر مؤلفه عدالت تعاملی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است و این نتیجه با نتایج تحقیق چالشتری (۱۳۸۷) همسو است، مؤلفه عدالت رویه‌ای در تحقیق نعامی و شکرکن (۱۳۸۵) و مؤلفه‌های عدالت توزیعی در پاداش و عدالت رویه‌ای در تحقیق پورسلطانی و همکاران (۱۳۸۹) بیشتر از میزان عدالت درک‌شده در دیگر مؤلفه‌ها در سازمان‌های مورد بررسی‌شان بوده است، که با توجه به جامعه‌های تحت بررسی قابل توجیه است.

نتایج تحقیق همبستگی مثبت و معنی‌داری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران نشان داد. این نتایج با یافته‌های داستین (۲۰۱۰)، پنگابین (۲۰۰۸)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) و اسکندری (۱۳۸۸) همخوانی دارد. با توجه به این یافته‌ها و نیز براساس مبانی نظری به نظر می‌رسد که رضایت شغلی در سازمان تربیت بدنی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل (اعم از عوامل سازمانی، شغلی، محیطی و فردی) موجب می‌گردد که میزان رضایت کسب‌شده از مجموعه این عوامل بر میزان تعهد سازمانی کارشناسان اثرگذار است. نتایج این تأثیر فاکتورهایی مانند تمایل به بقاء، نیت باقی ماندن، حضور، حفظ کارمند و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، لذا با توجه به آنچه گفته شد، مدیران سازمان تربیت بدنی باید با توجه و تأکید بر بالابردن رضایت شغلی کارشناسانشان در جهت افزایش تعهد سازمانی کارشناسان جهت بهبود عملکرد آن‌ها گام بردارند.

همبستگی مثبت و معنی‌داری بین ادراک از عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی مشاهده شد که با یافته‌های اسماکر و ویسنانت (۲۰۰۹) در بین مربیان دبیرستان‌ها، ویسنانت و جردن (۲۰۰۸) در دانش‌آموزان ورزشکار، جردن و همکارانش (۲۰۰۷) میان سرمربیان بسکتبال، سیدجوادی و همکاران (۱۳۸۷) در کارکنان شرکت داده‌پردازی ایران و نعامی و شکرکن (۱۳۸۵) در بین کارکنان یک شرکت صنعتی، همسو است، ولی نتایج تحقیقات گل‌پرور و همکارانش (۱۳۸۶) در بین مربیان آموزشگاه‌های استثنایی شهر اصفهان را تأیید نمی‌کند. از دلایل احتمالی این امر می‌توان به تفاوت در ماهیت سازمان تحت مطالعه اشاره کرد. از یافته‌های تحقیقات فوق می‌توان دریافت که رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان و نیز ادراک افراد از برخوردهای منصفانه که در فرآیندهای مبادله اجتماعی شکل می‌گیرد می‌تواند بر میزان رضایت کارکنان از شغل و سازمانشان و نیز پیامدهای آن (افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه، تعهد سازمانی، سلامت فیزیکی و ذهنی، رضایت از زندگی و سرعت در آموزش مهارت‌های جدید شغلی) برای سازمان اثر گذارد. نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی ایران نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بود. نتایج حاصل با یافته‌های خطیبی (۱۳۸۸) و ویسنانت (۲۰۰۵) در سازمان‌های ورزشی و اسکندری (۱۳۸۸)، گل‌پرور و همکارانش (۱۳۸۸)، و رگو و کانه (۲۰۰۶) در سازمان‌های غیرورزشی همخوانی دارد. مقوله تعهد کارکنان به سازمان نیازمند محیطی امن و آرام‌بخش در محل کار است، تا کارکنان رفتارهایی نظیر تمایل به ماندن در سازمان و حضور به موقع در محل کار با عملکرد بالا از خود نشان دهند. این حس امنیت و آرامش در سازمانی که اغلب رفتارهای مدیران و

سرپرستان آن عادلانه و منصفانه باشد در کارکنان ایجاد می‌شود، بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که بین عدالت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی در سازمان‌ها، همان‌طور که در تحقیقات بالا بیان شد، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار باشد.

همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی مشاهده شد. این نتایج با تحقیق داستین (۲۰۱۰)، اسماکر و ویسنانت (۲۰۰۹)، ویسنانت و جردن (۲۰۰۸) و جردن و همکاران (۲۰۰۷) در محیط‌های ورزشی و پنگابین (۲۰۰۸)، لی (۲۰۰۷)، سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷) و نعامی و شکرکن (۱۳۸۳)، در سازمان‌های غیرورزشی همخوانی دارد. بی‌بی (۲۰۰۸) در تحقیقات خود (در یک سازمان غیرورزشی) بین عدالت توزیعی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار گزارش کرد، ولی بین عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با رضایت شغلی رابطه‌ای نیافت. بخشی و همکارانش (۲۰۰۹) نیز رابطه معنی‌داری بین عدالت توزیعی با رضایت شغلی گزارش کردند، درحالی‌که بین عدالت رویه‌ای و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری نیافتند. از دلایل احتمالی این اختلاف در نتایج می‌توان به متفاوت بودن ابزار اندازه‌گیری و مؤلفه‌های عدالت سازمانی مورد نظر محققان در تحقیق‌های مزبور اشاره کرد که بی‌بی در تحقیق خود عدالت سازمانی را در سه مؤلفه (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) و بخشی و همکارانش در دو مؤلفه (عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای) در نظر گرفته‌اند.

با توجه به نتایج تحقیقات فوق در تمام تحقیقات بین عدالت توزیعی و رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار گزارش شده است. بنابراین می‌توان گفت توزیع منافع حاصل از فعالیت سازمان باید عادلانه باشد تا هر فرد به سهم مطلوب عادلانه‌ای، متناسب با میزان آورده‌ها، مساعی و قابلیت‌هایش نایل آید. در چنین وضعیتی رضایت شغلی فرد رو به افزایش می‌گذارد و اثراتی مانند تشویش، غیبت، تأخیر، ترک خدمت، شکایت و اعتصاب و بازنشستگی زودرس به مراتب در سازمان کمتر خواهد شد.

نتایج همبستگی به‌دست‌آمده بین مؤلفه‌های ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی ایران، بین دو مؤلفه عدالت توزیعی در پاداش و عدالت توزیعی در وظایف با تعهد سازمانی کارشناسان رابطه معنی‌داری نیافت. این نتیجه با یافته‌های بی‌بی (۲۰۰۸) همسو است. اما با نتایج تحقیقات داستین (۲۰۱۰)، بخشی و همکاران (۲۰۰۹)، لی (۲۰۰۷)، یعقوبی و همکارانش (۱۳۸۸)، و خطیبی (۱۳۸۸) ناهمسو است. این اختلاف احتمالاً ناشی از متفاوت بودن نمونه‌های تحت بررسی است. اما نتایج تحقیق در مورد سه خرده‌مقیاس دیگر عدالت سازمانی نشان داد که عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و عدالت اطلاعاتی با تعهد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند. این نتایج با دست‌آوردهای داستین (۲۰۱۰)، بخشی و همکاران (۲۰۰۹)، بی‌بی (۲۰۰۸)، لی (۲۰۰۷)، و خطیبی (۱۳۸۸) همسو است. اما یعقوبی و همکارانش (۱۳۸۸) در تحقیق خود گزارش کردند که عدالت تعاملی با تعهد سازمانی رابطه داشته ولی بین عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی هیچ رابطه‌ای مشاهده نکرده‌اند. ناهمخوانی نتایج ممکن است ناشی از متفاوت بودن نمونه‌های تحقیق باشد.

نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که ادراک از عدالت سازمانی پیش بین معنی داری برای تعهد سازمانی است، این یافته با نتایج داستین (۲۰۱۰)، و اسکندری (۱۳۸۸) همسو است.

تجزیه و تحلیل بیشتر درباره متغیرهای تحقیق نشان داد که عدالت سازمانی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی اثر ضعیفی ( $F=0,151$ ) دارد، ولی از طریق مسیر تأثیر بر رضایت شغلی ( $F=0,382$ ) با ضریب تأثیر  $0,523$  بر تعهد سازمانی اثر می گذارد؛ به عبارتی رضایت شغلی برای دو متغیر ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی عمل می کند و رابطه میان آن دو را قوت می بخشد. این یافته با نتایج به دست آمده در تحقیق پنگابین (۲۰۰۸) که او نیز رضایت شغلی را متغیری تعدیل کننده برای ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی یافت همسو است.

با توجه به همسوی بودن یافته ها در دو تحقیق مبنی بر تأثیرگذاری متغیر رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، بنابراین می توان گفت سازمان تربیت بدنی برای ایجاد و تقویت رفتارهای تمایل به ماندن در سازمان و حضور به موقع در محل کار با عملکرد بالای کارشناسان خود باید کلیه منابع و سرمایه های خود را در جهت بالابردن سطح درک آن ها از میزان عدالت در سازمان به کار گیرد. البته با توجه به آنچه گفته شد ممکن است نتیجه مزبور مستقیماً و بلافاصله در سازمان مشاهده نشود، اما در اثر کاهش تدریجی فاکتورهای از قبیل ترک خدمت، غیبت، تشویش و شکایت و اعتصاب در بین کارشناسان و بالا رفتن میزان رضایت آنان از شغلشان، نتیجه به تدریج در سازمان حاصل می گردد.

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران سازمان تربیت بدنی توصیه می شود:

با توجه به پایین بودن سطح عدالت سازمانی ادراک شده توسط کارشناسان سازمان تربیت بدنی، لزوم وجود برنامه ای جهت تقویت و بالابردن سطح عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی ضروری به نظر می رسد. نیز با توجه به ادغام دو سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان و تشکیل وزارت ورزش و جوانان در برنامه دولت دهم جمهوری اسلامی ایران، پیشنهادات زیر جهت بالابردن سطح درک کارشناسان وزارت ورزش و جوانان از مؤلفه های عدالت سازمانی به مدیران این وزارتخانه ارائه می گردد:

- پاداش ها را براساس تجربیات، مسئولیت ها، فشار کاری، حس وظیفه شناسی و تلاشی که کارشناسان در جهت اهداف سازمان انجام می دهند منصفانه توزیع کنند.
  - کارها، مسئولیت ها و وظایف را با در نظر داشتن وضعیت کاری، به طور منصفانه توزیع کنند.
  - اجرای تصمیمات درباره کارشناسان، رویه های انجام کار و معیارهای ارتقاء را در میان کارشناسان به طور عادلانه ای به کار ببندند.
  - در رفتار با کارمندان خود با خوشرویی، منصفانه، صادقانه و با اخلاق برخورد کنند.
  - در هنگام تصمیم گیری درباره مسائل کارمندان ابتدا به نظرات آنان گوش دهند، سپس دیدگاه ها و نظرات خود را ارائه دهند و مضامین آنها را بیان کنند.
- با توجه به مطلوب بودن سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی، پیشنهاد می شود مدیران وزارت ورزش و جوانان برنامه ای برای حفظ این وضعیت در سازمان در نظر بگیرند.

و بالاخره، با توجه به سطح پایین میانگین امتیاز گزارش شده در عدالت توزیعی در پاداش و وجود رابطه همبستگی بین این خرده‌مقیاس و متغیرهای ملاک در تحقیق، تلاش در جهت بالابردن سطح این بعد از عدالت در سازمان، از طریق عادلانه‌بودن توزیع منافع حاصل از فعالیت سازمان، به گونه‌ای که هر فرد به سهم مطلوب عادلانه‌ای متناسب با میزان آورده‌ها، مساعی و قابلیت‌هایش نایل آید، به مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت ورزش و جوانان در آینده پیشنهاد می‌گردد.

تقویت سیستم تشویق و پاداش (به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های درک عدالت در سازمان) و ایجاد سیستم نظارتی منظم جهت کنترل عادلانه‌بودن این روند در سازمان و نیز، با توجه به امتیاز مؤلفه عدالت رویه‌ای درک شده در کارشناسان سازمان تربیت بدنی ( $M=6.5$ )، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان تربیت بدنی سیاست‌های رسمی سازمان و رویه‌های مورد استفاده جهت تعیین پیامدها (برون‌دادها) در این سازمان را مورد تجدیدنظر قرار دهند، تا گامی در جهت عادلانه‌کردن این روند در سازمان و به تبع آن بالابردن سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی برداشته شود.

## منابع

- ۱- حسین زاده، علی، ناصری، محسن. (۱۳۸۶). عدالت سازمانی. نشریه تدبیر. سال هجدهم، شماره ۱۹۰.
- ۲- نعیمی، عبدالزهرا، شکرکن، حسین. (۱۳۸۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. مجله علوم تربیتی، سال یازدهم، شماره ۱ و ۲، ص ۷۰-۵۷.
- ۳- رضائیان، علی. (۱۳۸۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. تهران: انتشارات سمت. ص ۶۸.
- ۴- رضائیان، علی. (۱۳۸۱). راهبردهای نهادینه کردن رفتارهای علوی در سازمان. مجموعه مقالات همایش سراسری رفتارشناسی علوی در گستره مدیریت، دانشگاه شاهد.
- 5- Bos, K.V. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*. No. 58.
- ۶- آقائی فروشانی، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۷- ذاکر اصفهانی، علیرضا. (۱۳۸۷). نقطه آغاز در "گفتمان پیشرفت و عدالت". فصلنامه برداشت دوم، سال پنجم، شماره ۸.
- ۸- مرادی چالشتی، محمدرضا. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سیدنصرا... کاظم نژاد، انوشیروان. جعفری، اکرم. مرادی چالشتی، جواد. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین - تبدیلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲.
- ۹- قلی پور، آرین. پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۷). پیامدهای احساس بی عدالتی سازمانی. فصلنامه برداشت دوم. انتشارات مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع). سال پنجم، شماره ۸، ص ۲۳-۱.
- ۱۰- یعقوبی، مریم. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و استرس شغلی در بین مدیران بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- ۱۱- مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۴). سازمان و مدیریت (رویکردی پژوهشی). تهران: نشر ترمه. چاپ دوم. ص ۳۸۱ تا ۴۰۳.
- ۱۲- دادنیا، علیرضا. (۱۳۸۷). تأثیر رضایت شغلی بر موفقیت سازمان. قابل دسترس در سایت <http://www.bpdanesh.ir>
- ۱۳- سید جوادین، سید رضا. فراچی، محمدمهدی. طاهری عطار، غزاله. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۵۵ تا ۷۰.
- ۱۴- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت سازمانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). ص ۴۲ و ۴۳.
- 15- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees and 'customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86.



- 16- Panggabean, S.M. (2008). The relationship among justice in compensation, job satisfaction, and organizational commitment of employees at contractor state-owned companies in Indonesia, abstract.
- 17- Bakhshi, Arti., & Kumar, Kuldeep., & Rani, Ekta. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*. 4(9).
- 18- Dustin, Thorn. (2010). Perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in intercollegiate athletics: A study of NCAA men's sport coaches. Available In Proquest site.
- ۱۹- یعقوبی، مریم، سقاییان نژاد اصفهانی، سکینه. ابوالقاسم گرچی، حسن. نوروزی، محسن. رضایی، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه مدیریت سلامت. دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۳۲-۲۵.
- ۲۰- هنری، حبیب. (۱۳۸۵). طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون های ورزشی منتخب و کمیته المپیک. رساله دکتری. دانشگاه تربیت مدرس.
- 21- Rego, A & Cunha, M.E. (2006). Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture. Universidade de Aveiro, DEGEI.
- ۲۲- خطیبی، امین. (۱۳۸۸). تحلیل مؤلفه های عدالت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- ۲۳- پورسلطانی زرنندی، حسین. میرزایی، فهیمه. زارعیان، حسین. (۱۳۸۹). بررسی عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. پژوهشکده تربیت بدنی.
- 24- Smocker, M & Whisenant, W. (2009). Organizational justice and job satisfaction of high school coaches of boys and girls sports. North American society for sport management conference (NASSM 2009) Columbia, 328.
- 25- Whisenant, W & Jordan, J. (2008). Organizational justice and team performance in interscholastic athletics. *Applied research in coaching and athletics annual*, 21, 55 - 82.
- 26- Jordan, J.S., Turner, B.A., Fink, J.S., Pastore, D.L. (2007). Organizational justice as a predictor of job satisfaction: an examination of head basketball coaches. *The journal for the study of the sports and athletes in education*, 1, 321 -343.
- ۲۷- مرادی چالشری، محمدرضا. (۱۳۸۷). مدل سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. رساله دکترا، دانشگاه تهران.
- ۲۸- پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۸۹). بررسی تعهد سازمانی و حرفه ای اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های دولتی ایران. طرح ملی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- ۲۹- اسکندری، نازیلا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک برابری با تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی در بین دبیران آموزش و پرورش شهرستان ارسنجان. قابل دسترس در سایت [www.farsedu.ir](http://www.farsedu.ir).
- ۳۰- گل پرور، محسن. نصری، مرجان. ملک پور، مختار. (۱۳۸۶). نقش مشارکت در تصمیم گیری، دلبستگی شغلی، جایگزین های شغلی و... در عدالت سازمانی ادراک شده مربیان آموزشگاه های استثنایی شهر اصفهان. فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۱۵، ص ۴۶-۲۵.
- 31- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 86.
- 32- Whisenant, W. (2005). Organizational justice and commitment in interscholastic sports. *Education and society*, 10(3), 381 -395.

The relationship between perceptions of organizational justice with job physical satisfaction and organizational commitment of personnel in I.R.I. education organization

Poursoltani Zarandi H., (Ph.D.), Payam Noor University, Alborz Branch  
Tondnevis F., (Ph.D.), Kharazmi University  
Naderi. M., (M.A.) Kharazmi University

**Abstract**

The present study explored the justice with job satisfaction and organizational commitment relationship between perception of organizational using a field sample. In the case, three questionnaires of organizational justice by Rego and Cunha (2006), job satisfaction by Gannon (Moghimi, 1385) and organizational commitment by Steers et al (Moghimi, 1385) are used. Validity and reliability confirmed (Organizational justice  $\alpha=0.92$ , Job satisfaction  $\alpha=0.96$ , Organizational commitment  $\alpha=0.70$ ). Sample for the present study consisted of 118 experts working in the physical education organization of Iran. In this research descriptive statistics, coefficient of correlation and regression are used. Results show that among the subscales of organizational justice of I.R.I. physical education organization the minimum score is for subscales of rewards distribution Justice ( $M=10.67 \pm 5/07$ ) and the maximum score for subscales of interpersonal Justice ( $M=10.45 \pm 2/61$ ) (according to their maximum scores). Totally in this organization, organizational justice isn't in a proper situation ( $M=44/62 \pm 11/97$  out of maximum score of 85). But variables of job satisfaction and organizational commitment relatively are in a proper situation. The results of research show that job satisfaction was significantly related to organizational commitment. Also Regression analysis of the obtained data indicated that organizational justice was significantly related to job satisfaction whereas Organizational justice was not found to be related significantly with organizational commitment. Through path analysis, job satisfaction and organizational justice was significantly related to Organizational commitment.

**Keywords:** Organizational justice, Subscales of Organizational justice, Organizational commitment, Job satisfaction.