

Providing an Explanatory Model of Social Justice in Sports Organizations

Sepideh Yahyavi¹ , Mojtaba Ahmadi² , Amir Dana³ , Zynalabedin Fallah⁴ , Taher Bahlekeh⁵ 

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. E-mail: Yahyavi_S@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Physical Education and Sport Sciences, Bandar-e-Gaz Branch, Islamic Azad University, Bandar-e-Gaz, Iran. E-mail: Mojtaba.ahmadi@iau.ac.ir
3. Department of Physical Education and Sport Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Dana_Amir@yahoo.com
4. Department of Physical Education and Sport Sciences, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. E-mail: zy.fallah@iau.ac.ir
5. Department of Physical Education and Sport Sciences, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran. E-mail: t.bahlekeh@gorganiau.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received: 13 September 2024 Received in revised form: 5 April 2025 Accepted: 7 April 2025 Published online: 7 October 2026 Keywords: <i>equality, organizational Justice, organizational Rules, salaries and Wages.</i>	Introduction: The purpose of this research was to present an explanatory model of social justice in sports organizations. Methods: The current research method is based on a qualitative approach to the foundational data method (Strauss and Corbin's systematic model), which was conducted in the field in terms of the fundamental purpose and in terms of data collection. The statistical population of this research includes all academic experts (professors who have at least 2-3 research works related to the research topic) and experts in the field of sports and professors of sociologists and psychologists who are often members of the faculty of universities in the country, as well as experienced people in the field of sports. And the Ministry of Sports and Youth and sports federations, which were selected by snowball sampling method (18 people). The qualitative approach of grounded theory was used for open, central and selective coding in data analysis and open coding was done by analyzing the interviews. Based on the identified open codes, the central codes were formed and the theoretical model was developed with the help of selective coding, then the explanatory model was approved by the opinion of experts. Results: Factors affecting social justice in sports organizations include the characteristics of managers, employees and organizations. Contextual factors such as organizational rules, security and organizational framework as well as intervening factors such as macro laws, corruption in sports organizations and economic challenges are among the factors that influence social justice strategies (salary, training, organizational and evaluation). Conclusion: Is By implementing the identified strategies, we can witness positive individual and organizational outcomes in sports organizations.

Cite this article: Yahyavi, S. Ahmadi, M. Dana, A. Fallah, Z. & Bahlekeh, T. (2026). Providing an explanatory model of social justice in sports organizations. *Sport Management Journal*, 18 (3), 92-108. DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2025.382313.3362>



Journal of Sport Management by *University of Tehran Press* is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| Website: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

In the past, organizations operated in a stable environment and managers were able to plan by predicting future events in reassuring conditions; but today, it is the era of accelerated changes and uncertainty about the future and lack of knowledge and sufficient information for managers to make decisions. Despite the changing and complex environment in which organizations operate, the necessity of having capable resources for the survival of the organization is a definite reality. Today, due to the expansion of organizations at the global level and the increase of conflicts in people's social life and significant environmental and social changes, the flexibility of people and organizations against problems, conflicts and changes has become increasingly important. This flexibility of individuals and organizations is called social justice. In this regard, sports organizations are faced with the increase of these moral problems which are rooted in the absence and dimming of the real values of social justice, which due to the wide range of services, with the phenomenon of violations. Organizations are facing, and their reduction strategies can help improve performance and increase productivity; therefore, it is necessary to review and formulate a framework that can implement the effective factors for creating social justice in sports organizations, which is proposed in the form of the concept of social justice, in different organizations. Especially the sports organizations, which according to their nature, under the shadow of the Olympic charter, should have a spirit of chivalry and be far from any immorality and injustice, should be given more attention. Therefore, the current research investigates and answers the question, what are the dimensions and structure of providing an explanatory model of social justice in sports organizations?

Methods

The approach of the current research is of a qualitative type, which was conducted with the grounded theory method. The ground theory method is usually implemented in three ways: systematic, innovative and adaptive (constructivist). In this research, the systematic method attributed to Strauss and Corbin was used for data analysis. This method has 6 main dimensions: causal conditions, main phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences. The systematic method itself has three main stages: open coding, central coding and selective coding. The statistical community in the qualitative section and the grounded theory method includes all academic experts (professors who have at least 2-3 research works related to the research topic) and experts in the field of sports and professors of sociologists and psychologists, who are often members of the faculty of universities in the country, as well as experienced people in the field of sports. And the Ministry of Sports and Youth and sports federations, which were selected by snowball sampling. Three people from the statistical population were interviewed and they were asked about the next people. In some cases, the interviews were conducted in person, and in other cases, due to the distance, in the form of a text file by sending an email, on WhatsApp, Telegram, ITA, and in some cases,

by phone and video call. The interviews continued until theoretical saturation was reached (18 interviews).

Results

In the first coding part, all the interviews were checked and after reviewing and analyzing the interviews, the analysis process started. In order to collect information and cover the research model through reading books, articles, and using experts' opinions, 6 questions were confirmed as interview questions. Finally, by performing different stages of coding and determining related factors, 105 codes were identified in the form of 6 main categories related to the social justice model in sports organizations. In the following, the open and central coding of the interviewees in all 6 main dimensions of Strauss and Corbin's explanatory model is presented separately. Factors affecting social justice in sports organizations include the characteristics of managers, employees and the organization. Background factors such as organizational rules, security and organizational framework as well as intervening factors such as macro laws, corruption in sports organizations and economic challenges are among the factors that influence social justice strategies (salary, training, organizational and evaluation). By implementing the identified strategies, we can see positive individual and organizational outcomes in sports organizations.

Conclusion

The purpose of this research was to present an explanatory model of social justice in sports organizations. The combination of social justice in sports organizations can be a factor to improve the performance of sports organizations that should be investigated. On the other hand, in all for-profit and non-profit sports organizations active in the country, especially the Ministry of Sports and Youth, which has many responsibilities in the various fields of sports in the country, there are different principles for social justice. For example, in the Ministry of Sports and Youth, which is responsible for many goals in the two main fields of sports and youth, therefore, the citizenship of the Ministry of Sports and Youth should be based on the principles and goals that were formed based on it (all of which are in accordance with the criteria of social justice). It should be discussed in various researches and its dimensions and angles should be clarified more. Also, among the other benefits of using social justice in sports organizations, we can mention the satisfaction of the owners of the organization, the employees of the organization, prevention of corruption in the sports body, transparency in all parts (financial, management, etc.) . The research results showed that; Factors affecting social justice in sports organizations include the characteristics of managers, employees and organizations. Background factors such as organizational rules, security and organizational framework as well as intervening factors such as macro laws, corruption in sports organizations and economic challenges are among the factors that influence social justice strategies (salary, training, organization and evaluation). The results of the research suggest that sports organizations determine a clear and clear career path for their employees, these paths should include opportunities for career advancement, continuous training and individual empowerment. It is also suggested that observing justice in payments and providing appropriate rewards and non-financial incentives can help increase employee satisfaction and motivation. Organizations should periodically assess the training needs of their employees and provide appropriate training programs. Also, organizations should use new technologies to optimize human resource

management processes and increase efficiency. Creating advanced HR information systems can help improve information management and employee-related processes.

Ethical Considerations

Compliance with Research Ethical Guidelines

This article has been done considering all ethical principles.

Funding

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

Authors' Contributions

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.



ارائه الگوی تبیینی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی

سپیده یحیوی^۱، مجتبی احمدی^۲، امیر دانا^۳، زین العابدین فلاح^۴، طاهر بهلکه^۵

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: Yahyavi_S@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران. رایانامه: Mojtaba.ahmadi@iau.ac.ir

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Dana_Amir@yahoo.com

۴. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: zy.fallah@iau.ac.ir

۵. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. رایانامه: t.bahlekeh@gorganiau.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگوی تبیینی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳	روش پژوهش: روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد (مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین) است که از نظر هدف بنیادی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل تمام صاحب‌نظران دانشگاهی (اساتیدی که حداقل ۲ الی ۳ کار پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش داشته‌اند) و خبرگان حوزه ورزش و اساتید جامعه‌شناس و روان‌شناس که اغلب عضو هیئت علمی دانشگاه‌های کشور و نیز افراد مجرب در حیطه ورزش و وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند (۱۸ نفر). تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی گراند تئوری (تئوری زمینه‌ای) استفاده شد و با تحلیل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. بر اساس کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی مدل نظری توسعه پیدا کرد، سپس الگوی تبیینی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶	یافته‌ها: عوامل مؤثر بر عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی شامل ویژگی‌های مدیران، کارکنان و سازمان می‌باشد. عوامل زمینه‌ای همچون قوانین سازمانی، امنیت و بستر سازمان و همچنین عوامل مداخله‌گر همچون قوانین کلان، فساد در سازمان‌های ورزشی و چالش‌های اقتصادی از جمله عواملی هستند که بر راهبردهای عدالت اجتماعی (حقوق و دستمزد، آموزش، سازمانی و ارزیابی) تأثیرگذار است.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸	نتیجه‌گیری: با اجرای راهبردهای شناسایی شده، می‌توان شاهد پیامدهای مثبت فردی و سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۱۵	
کلیدواژه‌ها: برابری، حقوق و دستمزد، عدالت سازمانی، قوانین سازمانی.	

استناد: یحیوی، سپیده؛ احمدی، مجتبی؛ دانا، امیر؛ فلاح، زین العابدین؛ و بهلکه، طاهر (۱۴۰۵). ارائه الگوی تبیینی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۱۸-۹۲.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2025.382313.3362>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار

کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir

© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران



مقدمه

سازمان‌ها در گذشته در محیط پایدار فعالیت می‌کردند و مدیران قادر بودند با پیش‌بینی وقایع آینده در شرایط اطمینان بخش برنامه‌ریزی کنند؛ اما امروزه، عصر تغییرات شتاب‌زده و عدم اطمینان نسبت به آینده و کمبود دانش و اطلاعات کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است (بود^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). باوجود بستری متغیر و پیچیده که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. امروزه به دلیل گسترش سازمان‌ها در سطح جهانی و افزایش تعارضات در زندگی اجتماعی افراد و تغییرات چشمگیر محیطی و اجتماعی، انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها در برابر مشکلات، تعارضات و تغییرات اهمیت روزافزونی پیدا کرده است. این انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها عدالت اجتماعی^۲ نامیده می‌شود (علوی تبار، ۲۰۲۴). عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می‌باشد (داسیلوا^۳، ۲۰۲۴). عدالت اجتماعی در سازمان‌ها به علت ارتباط آن با فرآیندهای حیاتی سازمانی مثل تعهد سازمانی، شهروندمداری، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است. اولین اقدام برای توسعه عدالت اجتماعی در سازمان‌ها، تدوین نظریه مناسب و تلاش برای نیل به اجماع نظر درباره آن است. بر این اساس پس از اجماع بر نظریه، اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها، توفیق در تحقق عدالت اجتماعی به عواملی چون محیط، اندازه، فناوری، بافت قدرت و کنترل و فرهنگ و زبان رایج در سازمان بستگی خواهد داشت (رجبی و همکاران، ۲۰۲۳). ادبیات پژوهش بیانگر رابطه بین سبک رهبری، تصمیم‌گیری و عدالت اجتماعی است. رفتار منصفانه خواسته‌ای است که همهی کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند. سؤال این است، زمانی که مدیران به این انتظارات توجهی ندارند چه اتفاقی ممکن است. گرینبرگ^۴ نتیجه گرفت مدیرانی که این هنجارها را به‌وسیله رفتارها غیرمنصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید (موسوی موردغفاری و همکاران، ۲۰۲۳).

عدالت اجتماعی یکی از مفاهیم سازنده فرهنگ سیاسی سازمان‌ها است و غفلت از آن می‌تواند به ایجاد فاصله میان ذهنیت جامعه، نخبگان و سیاستمداران در باب سیاست ورزشی مقبول سازمان‌ها منجر شود (داسیلوا^۵، ۲۰۲۴، الناصر^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). در این میان سرمایه‌های اقتصادی و فرهنگی نقش پررنگ‌تری در ساخت یابی پایگاه اقتصادی اجتماعی فرد ایفا می‌کنند؛ زیرا نسبت به سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری نگرش وی تأثیر بیشتری دارند (بیشاپ^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). از آنجاکه شرط تحقق عدالت اجتماعی، رفع تبعیض‌ها و سرکوب‌های موجود و عنایت به افزایش توانمندی افراد و گروه‌های مختلف اجتماعی است؛ لازمه بعد انسانی یافتن امنیت، سامان دادن نهادها و رفتارهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مبتنی بر تأمین نیازهای جامعه و دستیابی افراد به امکان مشارکت سیاسی و آزادی عمل بیشتر است (حق‌پرست و همکاران، ۲۰۲۳).

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی است (معزز نسب و همکاران، ۲۰۲۳). از آنجائی که بروز رفتار معین، وابسته به شرایط معینی است، لذا مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و توسعه مهارت‌های ارتباطی میسر خواهد بود (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۸). شناخت مهارت‌های اجتماعی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است (رعیتی نژاد و همکاران، ۲۰۱۸). بر همین اساس ایجاد عدالت اجتماعی، احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی‌انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت‌های

1 Bode

2 Social justice

3 Da Silva

4 Gerimberg

5 Da Silva

6 Alnasser

7 Bishop

تازه و طرز فکرهای جدید دست می‌یابد تا جایی که هرچه سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند، ایجاد عدالت اجتماعی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. همچنین باید توجه داشت که مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان ازجمله عوامل اثرگذار در ایجاد عدالت اجتماعی می‌باشد (بنی حسن و همکاران، ۲۰۲۲).

یک سازمان مبتنی بر استراتژی کلی که اخلاقی عمل می‌کند، می‌داند به‌عنوان سازمانی بااخلاق و با عدالت از او یاد شود که رفتارهای اخلاقی با کارکنان دارد (لیو و اسچارز^۱، ۲۰۲۰، تریپرمانا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). اصول و قواعد اخلاقی رفتارهای مطلوبی را رشد می‌دهد که بدون نقض قانون و با اجتناب از شیوه‌های غیراخلاقی و دور از عدالت انجام‌وظیفه می‌کنند. اصول و قواعد اخلاقی رفتار اجتماعی مسئولانه را می‌پروراند که افراد را متعهد به صداقت و عدالت را رشد می‌دهد (پور صمیمی و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از عناصر کلیدی تشکیل دهنده مفهوم عدالت اجتماع، عنصر برابری است که خود مفهوم قابل‌درک و ملموسی است، اما از نحوه ترکیب آن با دیگر عناصر می‌توانیم به تعریف‌های مختلفی از مفهوم عدالت اجتماعی دست پیدا کنیم (حق پرست و همکاران، ۲۰۲۳).

فرآیندهای ارزیابی کارکنان می‌توانند اطلاعات مفیدی را در اختیار کارفرمایان قرار دهند و همچنین بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و منفی بگذارند. ارزیابی عملکرد بخشی جدایی‌ناپذیری از سیستم مدیریت منابع انسانی است. یک سازمان سیستم ارزیابی عملکرد را برای: تخصیص پاداش به کارکنان، ارائه مشاوره برای پیشرفت آن‌ها و همچنین به دست آوردن دیدگاه و برداشت آن‌ها از عدالت در مورد کار، دپارتمان، مدیران و سازمان، پیاده‌سازی می‌کند (عبادی، ۲۰۱۴).

بی‌یان^۳ (۲۰۱۸) معتقد بود، عدالت به‌عنوان انجام کار درست باعث جلوگیری از آسیب رساندن به احساسات کارکنان سازمان می‌شود. ارزش‌ها و استراتژی‌های اخلاقی احساس مسئولیت و صادقانه‌ای را به همراه دارد که به سازمان نشان می‌دهد که انجام چه کاری درست است و چه کاری نادرست و حتی تصمیم‌های آنان را در این رابطه هدایت می‌کند. داشتن رفتار مطلوب با کارکنان، عمل مطلوب آنان، تصمیم مطلوب آنان همه و همه منجر به وفاداری آنان خواهد شد. ماهاپاترا و مانیشل^۴ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان استراتژی‌ها در دنیای سازمان اذعان می‌دارند که سازمان‌ها صرف‌نظر از ساختار و تشکیلاتی که دارند اولویت بالایی را برای استراتژی‌های با عدالت به‌خصوص در تصمیم‌گیری قرار می‌دهند. به این دلیل که استراتژی‌های با عدالت بر سیاست‌ها و رویه‌های سازمان اثر مثبت می‌گذارد و سیستم اجتماعی سازمان را بر اساس ارزش‌های اخلاقی بنا می‌کند و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را بالا می‌برد و توانسته از رفتارهای منفی، مجرمانه در داخل سازمان جلوگیری کند. از طرفی هرچه بلوغ افراد جامعه گسترش یابد، احتمال تشخیص عملکرد عادلانه، مبتنی بر حق افزایش می‌یابد (مکدول^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). جامعه از عناصر اجتماعی متعدد، با سطوح متفاوتی از آگاهی و نبوغ ادراکی و شناخت تشکیل شده است؛ بنابراین با فرض تعاملات پیچیده عناصر اجتماعی و نقش تعیین‌کننده انسان در اجتماع، قدم برداشتن به‌سوی تحقق جامعه عدالت محور، متضمن سود جستن از استراتژی توانمندسازی قابلیت انسانی است (رعیتی نژاد و همکاران، ۲۰۱۸). این رویکرد انسان را محور اصلی حرکت رشد، توسعه و گسترش عدالت اجتماعی می‌داند و برای تحقق آن، برابری فرصت‌ها مورد تأیید است. این مهم زمانی محقق می‌شود که توانایی‌های فردی و بسترهای مناسب محیطی فراهم باشد؛ بنابراین عدالت به معنای دادن فرصت‌های برابر و رشد قابلیت افراد در پرتوی امنیت است (عرب پور و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین در مورد ایجاد عدالت اجتماعی در سازمان‌ها پژوهش‌های زیاد انجام شده است که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد. رضانی نژاد و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که چگونه به دلیل ارتباط ورزش در جامعه، مربیان و ورزشکاران موقعیت و شهرت را به خود اختصاص داده‌اند و در نتیجه احتمالاً درگیر فعالیت و مقاومت می‌شوند و همچنین فعالیت‌های اجتماعی را پیشنهاد می‌کنند و سپس منجر به عدالت اجتماعی می‌شوند. زرگر و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به این یافته‌ها دست

1 Liu & Schwarz

2 Tripermata

3 Bean

4 Mahapatra & Manisha

5 McDowell

یافتند که نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که ۳۰ کد مفهومی، ۸ مقوله (کد محوری) اقتصادی، قانونی، داوطلبانه، اخلاقی، زیست‌محیطی، آموزشی، سلامت فردی و اجتماعی و مدیریت مصرف انرژی از مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌های ورزشی می‌باشند. [استیفن^۱ و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که تشخیص هرگونه شکاف در ادبیات برای شناسایی بالقوه جهت‌گیری‌های آینده تحقیق فرضیه عملکرد بیان می‌کند که عملکرد ورزشی با شناسایی اجتماعی از طریق هنجارها، ارزش‌ها، منابع و اهداف مرتبط با عدالت و هویت اجتماعی برجسته شکل گیرد. [چانگ^۲ \(۲۰۲۳\)](#) در پژوهشی به این نتایج دست‌یافت که عدالت اجتماعی یک هدف جمعی و یک تعهد برای کمک به سازمان‌ها است. سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای به‌واسطه دیده شدن در جوامع از قدرت بالایی برای بهبود رفاه عمومی برخوردارند. تعهد به عدالت اجتماعی در ورزش به معنای ایجاد فضایی خارج از رقابت که منجر به پیشرفت می‌شود، نیست.

با توجه به فراوانی و شیوع بسیار زیاد تخلفات اداری و سازمانی که منجر به کاهش احترام به قانون اساسی و منشور اخلاقی، زایل کردن حکومت اداری مطلوب و دموکراسی، کاهش فرصت‌های سالم و پیشرفت برای افراد، مؤسسات و سازمان‌ها می‌شوند و اینکه زمان و انرژی به‌جای صرف شدن برای دستیابی به اهداف، وقف ایجاد شکاف در سیستم می‌شوند، لزوم توجه به اخلاق در انگیزه و چارت وظیفه‌ای مدیران و کارکنان اهمیت فراوانی دارد. دلایل دیگری که اهمیت انجام این پژوهش را برجسته کرده است، شیوع گوناگونی معضلات اخلاقی و تنوع فسادهای اداری است که در شاخه‌های فراوانی مانند استفاده غیرمجاز از شئون و موقعیت شغلی، ایجاد نارضایتی در ارباب‌رجوع، اسراف و تجمل‌گرایی و برگزاری گردهمایی‌های پرهزینه و عدم گزارش تخلفات کارمندان تحت امر و رعایت نکردن قوانین و مقررات است که تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی را بیمار ساخته است. در این راستا سازمان‌های ورزشی با افزایش این معضلات اخلاقی که ریشه در نبود و کم‌رنگ‌تر شدن ارزش‌های واقعی عدالت اجتماعی دارند، مواجه هستند که به دلیل گستردگی دامنه خدمات با پدیده تخلفات سازمانی روبرو هستند و راهکارهای کاهش آن‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کمک کند؛ بنابراین بررسی و تدوین چارچوبی که بتوان در سایه آن، عوامل مؤثر بر ایجاد عدالت اجتماعی سازمان‌های ورزشی که در قالب مفهوم عدالت اجتماعی، مطرح است را در سازمان‌های مختلف اجرا نمود، از ضروریات است. به‌خصوص سازمان‌های ورزشی که با توجه به ماهیت خود که در سایه منشور المپیک، باید دارای روح جوانمردی و به‌دوراز هرگونه از بی‌اخلاقی و بی‌عدالتی باشد، بیشتر باید موردتوجه قرار گیرد. از این‌رو پژوهش حاضر به بررسی و پاسخگویی به این سؤال می‌پردازد که رایۀ الگوی تبیینی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی دارای چه ابعاد و ساختاری است؟

روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه داده بنیاد^۳ انجام شده است. روش داده بنیاد معمولاً به سه شیوه سیستماتیک، نواخته و سازگارا (ساخت گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین^۴ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش دارای ۶ بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری در بخش کیفی و روش داده بنیاد شامل تمام صاحب‌نظران دانشگاهی (اساتیدی که حداقل ۲ الی ۳ کار پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش داشته‌اند) و خبرگان حوزه ورزش و اساتید جامعه‌شناس و روان‌شناس که اغلب عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور و نیز افراد مجرب در حیطه ورزش و وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. با سه نفر از افراد جامعه آماری مصاحبه شد و از آن‌ها در مورد نفرات بعدی پرسیده شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به‌صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل دوری مسافت به‌صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ، تلگرام، ایتا و برخی نیز به‌صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۱۸ مصاحبه).

1 Stephen

2 Chang

3 Grounded Theory

4 Strauss & Corbin

برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است. همچنین در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته شده استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه‌شونده ۳	۳۳	۱۵	۳	۹۰/۹٪
۲	مصاحبه‌شونده ۸	۴۵	۲۰	۵	۸۸/۹٪
۳	مصاحبه‌شونده ۱۵	۴۰	۱۸	۴	۹۰/۰٪
	کل	۱۱۸	۵۳	۱۲	۸۹/۸٪

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۱۱۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۳ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۲ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده برابر ۸۹/۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال^۱، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. کدگذاری مصاحبه‌ها به‌صورت دستی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه	زمان مصاحبه	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه	زمان مصاحبه
۱ م	مرد	۴۰	دکتری	استاد	۴۵	م ۱۰	مرد	۶۰	دکتری	مدیر	۶۱
۲ م	مرد	۵۵	دکتری	مدیر	۳۶	م ۱۱	مرد	۴۴	دکتری	استاد	۷۴
۳ م	زن	۳۸	دکتری	استاد	۲۹	م ۱۲	مرد	۴۰	دکتری	استاد	۵۰
۴ م	مرد	۴۹	دکتری	مدیر	۴۱	م ۱۳	مرد	۵۲	دکتری	استاد	۴۱
۵ م	مرد	۵۱	دکتری	استاد	۳۸	م ۱۴	مرد	۴۳	دکتری	استاد	۲۸
۶ م	مرد	۳۹	دکتری	استاد	۵۵	م ۱۵	مرد	۴۷	دکتری	مدیر	۳۷
۷ م	مرد	۴۵	دکتری	استاد	۴۲	م ۱۶	مرد	۴۳	دکتری	مدیر	۴۳
۸ م	زن	۵۳	دکتری	استاد	۳۷	م ۱۷	مرد	۵۱	دکتری	استاد	۲۵
۹ م	مرد	۴۵	دکتری	مدیر	۲۲	م ۱۸	مرد	۵۵	دکتری	مدیر	۴۴

کدگذاری باز و محوری

در بخش کدگذاری نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها فرآیند تحلیل آغاز گردید. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد

۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط تعداد ۱۰۵ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل تبیینی استراوس و کوربین، ارائه شده است.

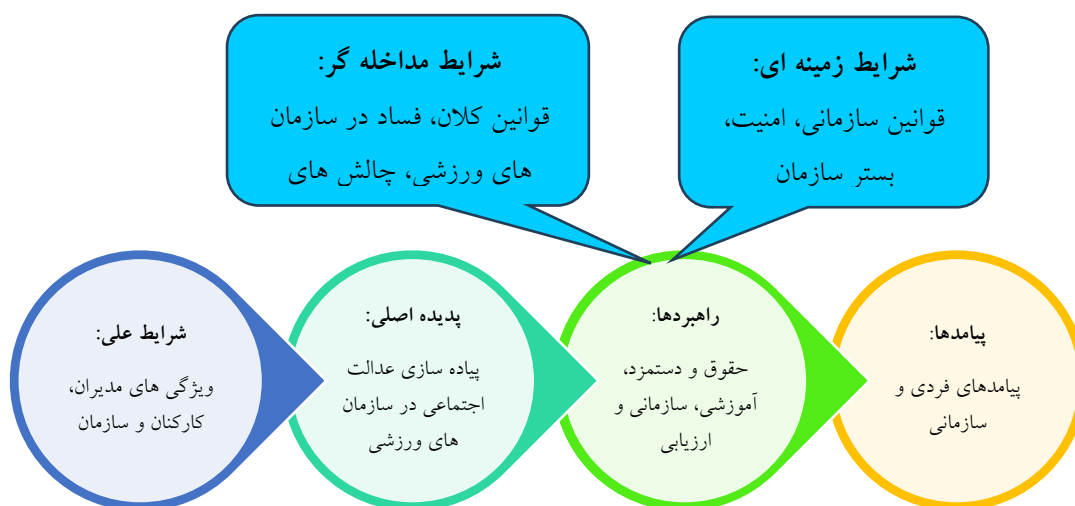
جدول ۳. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم
ویژگی‌های مدیران	۱. سبک رهبری و مدیریتی مدیران
	۲. سبک تصمیم‌گیری مدیران
	۳. سطح احساسات مدیران
	۴. سطح عقاید مدیران
	۵. میزان پایبندی به اخلاق
	۶. ویژگی‌های فردی (صبر، رأفت، دلسوزی، پشتکار، مسئولیت‌پذیری، صداقت، هدفمندی، تأثیرگذاری، اعتمادبه‌نفس)
	۷. ویژگی‌های شغلی (دانش و تخصص، تجربه، سابقه مدیریتی)
ویژگی‌های کارکنان	۸. یادگیرنده بودن
	۹. فعال بودن
	۱۰. مطالبه گر بودن
	۱۱. درک کارکنان از عدالت اجتماعی در سازمان
	۱۲. دانش و تخصص کارکنان
	۱۳. سابقه شغلی کارکنان
	۱۴. اندازه سازمان
	۱۵. ساختار سازمانی سازمان
	۱۶. تعداد کارکنان سازمان
	۱۷. سطح فناوری مورد استفاده در سازمان
ویژگی‌های سازمان	۱۸. میزان اهمیت سازمان در ورزش
	۱۹. میزان هزینه و درآمد سازمان
	۲۰. سطح تعاملات و روابط کارکنان در سازمان
	۲۱. سطح ارتباط سازمان با سازمان‌های دیگر
	۲۲. فرهنگ سازمان (فرهنگ سیاسی سازمان)
	۲۳. سیستم‌های سازمان (کلیدی، اداری، مالی، برنامه‌ریزی یادگیری، ارتباطات و اطلاعات، تأمین مالی یا تأمین امنیت منابع، تصمیم‌گیری، پرسنلی، سنجش پایش محیطی و پاسخگویی)
	۲۴. محیط خارجی (فرهنگی، فیزیکی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نهادی)
	۲۵. ویژگی‌های خاص سازمان (تقسیم کار، هماهنگی، اهداف مشترک، روابط مشارکتی، اختیارات و مسئولیت‌ها)
	۲۶. نوع سازمان (رسمی و غیررسمی)
	۲۷. اهداف سازمان (مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اولویت استراتژیک)
قوانین سازمان	۲۸. سطح قدرت و کنترل در سازمان
	۲۹. زبان رایج در سازمان
	۳۰. قوانین مربوط به پاداش‌ها و مزایای شغلی
	۳۱. قوانین مربوط به ارتقای شغلی
	۳۲. قوانین مربوط به بازنشستگی
	۳۳. قوانین مربوط به همسان‌سازی مزایای شغلی زنان و مردان کارمند (حق مسکن، حق فرزند و..)
	۳۴. قوانین مربوط به حق مأموریت‌ها
	۳۵. قوانین مربوط به تناسب حقوق و نوع وظایف
	۳۶. وجود حس امنیت شغلی در سازمان
	۳۷. وجود حس امنیت فردی در سازمان
امنیت	۳۸. وجود حس رضایت و برابری حقوق و کار در کارکنان
	۳۹. وجود حس امنیت روانی در محیط سازمان

۴۰. وضعیت ارتباطات بین کارکنان و کارکنان با مدیر	
۴۱. وجود حس امنیت جنسی برای کارکنان زن	
۴۲. بستر سازمان‌های ورزشی برای کار کردن همه اقوام	
۴۳. بستر سازمان‌های ورزشی برای کار کردن زنان	
۴۴. بستر سازمان‌های ورزشی برای کار کردن همه نژادها	بستر سازمان
۴۵. بستر سازمان‌های ورزشی برای کار کردن همه ملیت‌ها	
۴۶. بستر سازمان‌های ورزشی برای کار کردن همه افراد با ناتوانایی‌های جسمی	
۴۷. قوانین مربوط به حقوق و بازنشستگی گروه‌های مختلف استخدامی (استخدام رسمی، پیمانی)	
۴۸. بودجه پایین سازمان‌های ورزشی	
۴۹. عدم تفاوت بودجه‌ای به سازمان‌های ورزشی در مناطق کمتر برخوردار	قوانین کلان
۵۰. عدم وجود منع قانونی در حضور سیاست‌یون در رأس سازمان‌های ورزشی	
۵۱. شیوع گوناگون معضلات اخلاقی و تنوع فسادهای اداری	
۵۲. استفاده غیرمجاز از شئون و موقعیت شغلی	
۵۳. ایجاد نارضایتی در ارباب رجوع	
۵۴. اسراف و تجمل‌گرایی	
۵۵. استفاده غیرمجاز از امکانات و اموال دولتی و عمومی	
۵۶. اعطای تسهیلات برخلاف قوانین و مقررات	
۵۷. اعمال و رفتار خلاف شئون اداری	فساد در سازمان‌های ورزشی
۵۸. تصدی بیش از یک شغل	
۵۹. افشای اسرار و اسناد محرمانه اداری	
۶۰. کم‌کاری یا سهل‌انگاری در انجام وظایف محول شده	
۶۱. سهل‌انگاری مدیران و عدم گزارش تخلفات کارمندان تحت امر	
۶۲. عدم رعایت قوانین و ضوابط در انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان	
۶۳. به‌کارگیری بازنشستگان در دستگاه‌های دولتی	
۶۴. دخالت در قراردادهای ورزشی	
۶۵. زد و بند در مزایده‌های اماکن ورزشی	
۶۶. وضعیت معیشت کارکنان در سازمان‌های ورزشی	
۶۷. وضعیت ازدواج و مشکلات اجتماعی در کارکنان و خانواده‌های آن‌ها	
۶۸. گرانی مسکن	
۶۹. وضعیت توری کشور	چالش‌های اقتصادی
۷۰. بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی	
۷۱. عدم تأمین زیرساخت‌های لازم در سازمان‌های ورزشی (زیرساخت ورزشی، زیرساخت فناوریانه، زیرساخت ساختمانی، زیرساخت آموزشی)	
۷۲. برابری حقوق و دستمزد	
۷۳. از بین بردن فاصله زیاد بین دستمزدها	حقوق و دستمزد
۷۴. تناسب بین حقوق با وظایف شغلی	
۷۵. در نظر گرفتن حقوق و دستمزدها بدون تبعیض جنسیتی، نژاد، قومی، مذهبی و منطقه‌ای	
۷۶. رعایت توزیع عادلانه فرصت‌ها و امتیازات در سازمان‌ها	
۷۷. مقابله با تبعیض‌های اجتماعی در سازمان‌ها (نژادی، مذهبی، قومی، جنسیتی و منطقه‌ای).	
۷۸. توجه به سیاست‌های توانمندسازی به‌منظور تحقق مشارکت مؤثر افراد سازمان	راهبردهای سازمانی
۷۹. ایجاد سیاست آزادی بیان برای دریافت نظرات کارکنان و ذینفعان سازمان	
۸۰. تقویت قانون محوری در سطوح اجتماعی و حاکمیتی در سازمان‌ها	
۸۱. آموزش به کارکنان به‌منظور افزایش توانمندی‌های آن‌ها به‌صورت برابر	
۸۲. ایجاد فرصت‌های آموزشی در فواصل زمانی متعدد	آموزشی
۸۳. ایجاد فرصت‌های آموزشی در سازمان‌های آموزشی	
۸۴. تشویق و ایجاد انگیزه به حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی	

۸۵. سنجش میزان دستیابی به اهداف سازمانی با در نظر گرفتن ابعاد عدالت اجتماعی در سازمان	
۸۶. ارزیابی میزان برابری کارکنان از امکانات سازمان	
۸۷. ارزیابی میزان رضایت کارکنان از سازمان	ارزیابی
۸۸. ارزیابی عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و شغلی	
۸۹. شفاف نمودن و اطلاع‌رسانی فرم ارزیابی عملکرد به کارکنان	
۹۰. ارزیابی میزان موفقیت سازمان در جذب نیروهای جدید و ارزیابی معیارهای استخدام در سازمان	
۹۱. افزایش عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس در کارکنان	
۹۲. رضایت شغلی کارکنان	
۹۳. وفاداری کارکنان	
۹۴. مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان	فردی
۹۵. تمایل به ترک شغل کمتر در کارکنان	
۹۶. بهبود رفتار شهروندی کارکنان	
۹۷. تعهد سازمانی	
۹۸. عملکرد اجتماعی	
۹۹. مسئولیت اجتماعی	
۱۰۰. بهره‌وری بیشتر سازمان	
۱۰۱. جلوگیری از فساد در بدنه ورزش	سازمانی
۱۰۲. شفاف‌سازی در تمامی قسمت‌ها (مالی، مدیریتی)	
۱۰۳. حفظ کارکنان	
۱۰۴. تأثیر مثبت بر شهرت و برند سازمان	
۱۰۵. خوش‌نامی سازمان	

در ادامه نتایج مربوط به کدگذاری انتخابی در شکل شماره ۱ آورده شده است:



شکل ۱. مدل عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی

عوامل مؤثر بر عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی شامل ویژگی‌های مدیران، کارکنان و سازمان می‌باشد. عوامل زمینه‌ای همچون قوانین سازمانی، امنیت و بستر سازمان و همچنین عوامل مداخله‌گر همچون قوانین کلان، فساد در سازمان‌های ورزشی و

چالش‌های اقتصادی ازجمله عواملی هستند که بر راهبردهای عدالت اجتماعی (حقوق و دستمزد، آموزشی، سازمانی و ارزیابی) تأثیرگذار است. با اجرای راهبردهای شناسایی‌شده، می‌توان شاهد پیامدهای مثبت فردی و سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل تبیینی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی بود. ترکیب عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی، می‌تواند عاملی جهت بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی باشد که باید موردبررسی قرار گیرد. از سوی دیگر، در همه‌ی سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی فعال در کشور و بالاخص وزارت ورزش و جوانان کشور که مسئولیت بسیاری در حوزه‌های مختلف ورزش کشور بر عهده دارد، اصول مختلفی برای عدالت اجتماعی در آن حاکم است. ازجمله در وزارت ورزش و جوانان که اهداف بسیاری در دو حوزه اصلی ورزش و جوانان بر عهده دارد، لذا تابعیت وزارت ورزش و جوانان از اصول و اهدافی که بر اساس آن شکل گرفته است (که همگی مطابق با معیارهای عدالت اجتماعی می‌باشد)، باید در پژوهش‌های گوناگون موردبحث و بررسی قرار گیرد و ابعاد و زوایای آن بیشتر روشن گردد. همچنین از مزایای دیگر استفاده از عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی، می‌توان به رضایت مشتریان، کارکنان سازمان، جلوگیری از فساد در بدنه ورزش، شفاف‌سازی در تمامی قسمت‌ها (مالی، مدیریتی و ...) برشمرد. نتایج پژوهش نشان دادند که؛ عوامل مؤثر بر عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی شامل ویژگی‌های مدیران، کارکنان و سازمان می‌باشد. عوامل زمینه‌ای همچون قوانین سازمانی، امنیت و بستر سازمان و همچنین عوامل مداخله‌گر همچون قوانین کلان، فساد در سازمان‌های ورزشی و چالش‌های اقتصادی ازجمله عواملی هستند که بر راهبردهای عدالت اجتماعی (حقوق و دستمزد، آموزشی، سازمانی و ارزیابی) تأثیرگذار است.

نتایج پژوهش حاضر نشان دادند که ویژگی‌های مدیران، کارکنان و سازمان ازجمله شرایط علی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. این یافته با یافته‌های [معزز نسب و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، [رعیتی نژاد و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) و [داسیلوا \(۲۰۲۴\)](#) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان به موارد اشاره کرد که یکی از مهم‌ترین اهداف واحد منابع انسانی، همسو کردن کارمندان در جهت تحقق اهداف خرد و کلان سازمان است؛ به همین دلیل همواره در حال انجام امور مختلف جهت افزایش بازدهی افراد در مجموعه و ایجاد بسترهای خلق ایده و نوآوری است تا سازمان را در مسیر رشد و پیشرفت حفظ کند. علاوه بر این موارد، زمانی می‌توان گفت واحد منابع انسانی در بهبود مدیریت سازمان مؤثر است که در رفع چالش‌های مدیر و کارمندان نیز موفق عمل کند تا سریعاً سازمان را به حالت بهتری بازگرداند. این مفهوم شامل مدیریت عملکرد و جبران خسارت، ارزیابی کارکنان و مدیران بر اساس معیارهای محیطی، رعایت عدالت در پرداخت‌ها، پرداخت جریمه به دلیل آسیب محیطی، پرداخت پاداش‌ها و مشوق‌های غیرمالی جهت دستیابی به اهداف زیست‌محیطی، عدم تبعیض در پرداخت‌ها، تناسب پاداش و عملکرد، امنیت شغلی و جبران رفتارهای شهروندی کارکنان است. در این راستا مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان است. تحقیقات نشان داده‌اند که یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر می‌تواند به افزایش انگیزه، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر شود. در سازمان‌های ورزشی، ارزیابی دقیق عملکرد ورزشکاران و کارکنان و ارائه بازخورد سازنده می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌ها و کلیت سازمان کمک کند. ارزیابی کارکنان و مدیران بر اساس معیارهای محیطی می‌تواند به تقویت تعهد سازمان به پایداری زیست‌محیطی کمک کند. در سازمان‌های ورزشی، این نوع ارزیابی می‌تواند به ترویج رفتارهای سبز و کاهش مصرف منابع کمک کند. رعایت عدالت در پرداخت‌ها یکی از عوامل مهم در افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک شغل است ([اولافسن^۲، ۲۰۲۴](#)). در سازمان‌های ورزشی، عدالت در پرداخت‌ها می‌تواند به افزایش تعهد و انگیزه ورزشکاران و کارکنان کمک کند. پرداخت پاداش‌ها و مشوق‌های غیرمالی می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان در دستیابی به اهداف منجر شود. تحقیقات نشان داده‌اند که مشوق‌های غیرمالی مانند تقدیر و تشویق می‌توانند به تقویت رفتارهای مثبت و پایدار کمک کنند. تناسب پاداش با عملکرد یکی از عوامل مهم در افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان است. تحقیقات نشان داده‌اند که پاداش‌های مبتنی بر عملکرد می‌توانند به افزایش تعهد، انگیزه

1 Da Silva

2 Olafsen

و بهره‌وری کارکنان منجر شوند (آگبانا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). در سازمان‌های ورزشی، این نوع پاداش‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد تیم‌ها و کلیت سازمان کمک کنند. امنیت شغلی یکی از عوامل مهم در افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک شغل است. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان دادند که قوانین سازمانی، امنیت و بستر سازمان ازجمله شرایط زمینه‌ای عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. این یافته با یافته‌های معزز نسب و همکاران (۲۰۲۳)، بیشاپ^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، لیو و اسپارز^۳ (۲۰۲۰) و میلر^۴ و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان به موارد اشاره کرد که در این راستا همسوسازی سیاست‌ها و قوانین سازمان‌های ورزشی با اصول کلی عدالت اجتماعی سبب می‌گردد تا تلاشی منظم و جهت‌دار در تمامی ارکان سازمان‌های ورزشی در جهت بهبود و گسترش فعالیت‌ها و رفتارهای مربوط به عدالت اجتماعی انجام گردد. درواقع سیاست‌گذاری سازمان‌ها و قوانین داخلی آن‌ها در صورتی که همسو با مسائل مربوط به عدالت اجتماعی گردد می‌تواند سبب بهبود و گسترش رفتارهای مبتنی بر عدالت اجتماعی در سازمان‌ها گردد. به نظر می‌رسد همسوسازی سیاست‌ها و قوانین سازمان با اصول کلی عدالت اجتماعی سبب می‌گردد تا دغدغه توجه به عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی مرتفع گردد و مدیران امکان بیشتری برای حضور در برنامه‌های مرتبط با عدالت اجتماعی داشته باشند و این مسئله به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای مهم در جهت توسعه عدالت اجتماعی سبب می‌گردد تا سازمان‌های ورزشی در خصوص برنامه‌های مبتنی بر عدالت اجتماعی از اثربخشی بالایی برخوردار باشند. توجه به اولویت‌های محیطی، بستر و ساختار سازمان، حقوق و رفاه کارکنان، سلامتی و ایمنی، حقوق نیروهای بومی و آزادی مشارکت کارکنان در انجمن‌ها و مذاکرات دسته‌جمعی، می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت و پایدار کمک کند. این اقدامات نه تنها به بهبود تصویر عمومی سازمان و افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی کلی سازمان نیز کمک کند. روابط کارکنان و ساختار سازمان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت پایدار در سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در بهبود عملکرد، افزایش رضایت و انگیزه کارکنان و تقویت پایداری سازمان ایفا می‌کند. روابط سالم بین کارکنان می‌تواند به بهبود همکاری، کاهش تعارضات و افزایش رضایت شغلی منجر شود.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان دادند که قوانین کلان، فساد در سازمان‌های ورزشی و چالش‌های اقتصادی ازجمله شرایط مداخله‌گر عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. این یافته با یافته‌های رضانی نژاد و همکاران (۲۰۲۲)، زرگر و همکاران (۲۰۲۲)، استیفن^۵ و همکاران (۲۰۲۳) و لیو و اسپارز^۶ (۲۰۲۰) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان به موارد اشاره کرد که بررسی منابع علمی و یافته‌های حاصل از مطالعات میدانی بیانگر این واقعیت است که فساد اداری ریشه در بسترهای گوناگون و متعدد دارد. از سویی آثاری که فساد سازمانی بر تمامی اجزای جامعه بر جا می‌گذارد نیز واقعاً بسیار گسترده‌تر از حدی است که بتوان ابعاد آن را به‌درستی تعیین کرد. درواقع هرچه دانش ما از علل و پیامدهای فساد اداری بیشتر می‌شود، پیچیدگی مسئله و نیز دشواری ارائه طریق برای کنترل آن بیشتر نمایان می‌شود. در حال حاضر فساد اداری به‌عنوان دامی آشکار در برابر اقتصاد نظام‌های اداری در سراسر جهان قرار گرفته است. تمامی جوامع به مناسبت شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، قانونی و ساختار خاصی که در آن واقع شده‌اند تا حدی در این دام گرفتارند. هر نظام اقتصادی شرایط و توانمندی‌های خود تلاش می‌کند به‌نوعی از این دام رهایی یابد. یا حداقل از درجه آسیب‌های ناشی از آن بکاهد. از هنگامی که فعالیت‌های بشر شکل سازمان یافته به خود گرفتند، فساد اداری نیز در نتیجه تعامل درونی و تعامل با محیط از متن سازمان ظهور کرد. تاریخ گواه آن است این مقوله نگرانی چندین هزارساله دولت‌ها نسبت به سوءاستفاده از امکانات و موقعیت دولتی است. این نگرانی همچنان ادامه دارد. به‌ویژه امروزه به‌موازات گسترش فعالیت‌های دولت در اداره جوامع و از سویی لزوم پاسخگویی بیشتر، نزد دولت‌ها از اهمیت و حساسیت بیشتری برخوردار شده است. از طرفی سیاست‌گذاری اقتصادی در زمینه تأمین بودجه برنامه‌های عدالت اجتماعی ازجمله عواملی است که می‌بایست موردتوجه

1 Agbana

2 Bishop

3 Liu & Schwarz

4 Miller

5 Stephen

6 Liu & Schwarz

سازمان‌های ورزشی قرار گیرد. در این راستا کمبود منابع شرکت‌ها عامل تعیین‌کننده‌ای برای سرمایه‌گذاری آن‌ها در زمینه عدالت اجتماعی است و می‌گوید شرکت‌هایی که در حال حاضر عملکرد مالی به نسبت ضعیفی را تجربه می‌کنند، بعید است اقدام درخور توجهی در زمینه عدالت اجتماعی داشته باشند. به‌طور کلی استدلال می‌شود مزیت رقابتی، منابع غنی و عملکرد مالی بهتر به سازمان‌های پیشرو این امکان را می‌دهد که مبالغ بیشتری را صرف سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مرتبط با عدالت اجتماعی بکنند. سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه عدالت اجتماعی نه تنها نوعی واکنش در مقابل فشارهای بیرونی است، بلکه ی انتخاب راهبردی درون‌سازمانی برای رشد و توسعه آتی شرکت هم است. سرمایه‌گذاری در زمینه عدالت اجتماعی، تصمیم آگاهانه مدیریت در خصوص تخصیص منابع شرکت است.

نتایج پژوهش حاضر نشان دادند که حقوق و دستمزد، آموزش، سازمانی و ارزیابی از جمله شرایط راهبردی عدالت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. این یافته با یافته‌های [رمضانی نژاد و همکاران \(۲۰۲۲\)](#)، [استیفن^۱ و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) و [چانگ^۲ \(۲۰۲۳\)](#) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان به موارد اشاره کرد که آموزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت پایدار در سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در بهبود عملکرد، افزایش رضایت کارکنان و تقویت پایداری سازمان ایفا می‌کند. در این راستا نیازسنجی آموزشی فرآیندی است که طی آن نیازهای آموزشی کارکنان شناسایی و تحلیل می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که نیازسنجی آموزشی دقیق می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش‌ها و افزایش اثربخشی آن‌ها منجر شود ([چروینسکا^۳، \(۲۰۲۳\)](#)). همچنین در دنیای امروز، مهارت‌های دیجیتالی برای کارکنان در هر سازمانی، از جمله سازمان‌های ورزشی، بسیار حیاتی است. تحقیقات نشان داده‌اند که آموزش فنون دیجیتالی به کارکنان می‌تواند به بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش نوآوری منجر شود ([آرناد^۴ و همکاران، \(۲۰۲۴\)](#)). در عین حال آموزش دوره‌ای به کارکنان به معنای ارائه آموزش‌های مستمر و منظم به‌منظور به‌روز نگه‌داشتن مهارت‌ها و دانش آن‌هاست. تحقیقات نشان داده‌اند که آموزش مداوم می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ ترک شغل و افزایش بهره‌وری منجر شود ([کاناتیپیلای^۵ و همکاران، \(۲۰۲۰\)](#)). آموزش اصول اجتماعی و اخلاقی به کارکنان می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و ارتقاء رفتارهای اخلاقی کمک کند. تحقیقات نشان داده‌اند که آموزش اصول اخلاقی می‌تواند به کاهش رفتارهای ناپسند و افزایش تعهد به ارزش‌های سازمانی منجر شود ([کونزی^۶ و همکاران، \(۲۰۲۰\)](#)). نتایج پژوهش نشان می‌دهند که آموزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت پایدار در سازمان‌های ورزشی، نقش حیاتی در بهبود عملکرد، افزایش رضایت کارکنان و تقویت پایداری سازمان ایفا می‌کند. نیازسنجی آموزشی، آموزش فنون دیجیتالی، آموزش زیست‌محیطی، آموزش دوره‌ای، آموزش اصول اجتماعی و اخلاقی، استفاده از دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و برگزاری سمینارها و وبینارها همگی به ایجاد یک محیط آموزشی مؤثر و پایدار کمک می‌کنند. این اقدامات نه تنها به بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان منجر می‌شوند، بلکه به تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش پایداری بلندمدت سازمان نیز کمک می‌کنند.

به‌طور کلی تحقق عدالت اجتماعی در اخلاق فردی و رفتار عمومی در سازمان‌ها تأثیر بسیار مهمی دارد؛ به‌صورتی که سامان‌یابی امنیت روانی افراد، شکل گرفتن جامعه عدالت محور در پرتو رشد شخصیت افراد، نظم عادلانه، احساس رضایت، اعتماد سیاسی، مشارکت نهادند و مستمر و به‌تبع آن وفاداری آگاهانه اқشار جامعه و مشروعیت دولت، از رهگذر حاکمیت عدالت اجتماعی تحقق می‌یابد. در نتیجه برای تحقق عدالت اجتماعی در سازمان‌ها می‌توان راهکارهای ذیل را پیشنهاد کرد: ۱- رعایت توزیع عادلانه فرصت‌ها و امتیازات در سازمان‌ها. ۲- مقابله با تبعیض‌های اجتماعی در سازمان‌ها (نژادی، مذهبی، قومی، جنسیتی و منطقه‌ای). ۳- توجه به سیاست‌های توانمندسازی به‌منظور تحقق مشارکت مؤثر افراد سازمان. ۴- افزایش امکان مشارکت مردمی و فعالیت نهادهای مدنی در حوزه عمومی. ۵- تقویت قانون محوری در سطوح اجتماعی و حاکمیتی در سازمان‌ها ([رجبی و همکاران، \(۲۰۲۳\)](#)).

1 Stephen

2 Chang

3 Chervinska

4 Arnaud

5 Kanapathipillai

6 Kuenzi

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی مسیر شغلی مشخص و شفاف برای کارکنان خود تعیین کنند، این مسیرها باید شامل فرصت‌های پیشرفت شغلی، آموزش‌های مستمر و توانمندسازی فردی باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که رعایت عدالت در پرداخت‌ها و ارائه پاداش‌های مناسب و مشوق‌های غیرمالی می‌تواند به افزایش رضایت و انگیزه کارکنان کمک کند. سازمان‌ها باید به صورت دوره‌ای نیازهای آموزشی کارکنان خود را ارزیابی کنند و برنامه‌های آموزشی مناسب ارائه دهند. همچنین سازمان‌ها باید از فناوری‌های نوین برای بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و افزایش کارایی استفاده کنند. ایجاد سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی پیشرفته می‌تواند به بهبود مدیریت اطلاعات و فرآیندهای مرتبط با کارکنان کمک کند. بالین‌حال و به‌طور کلی عدالت اجتماعی سازمان‌های ورزشی، یکی از موضوعات حساسیت‌برانگیز و روبه توجه در چند دهه اخیر بوده و به‌طور قابل توجهی مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت قرار گرفته است. اهمیت عدالت اجتماعی به این خاطر است که یک تعهد مداوم در سازمان را برای همکاری در توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد و این موضوع، کیفیت زندگی یک مجموعه از افراد از جمله کارکنان، خانواده‌هایشان، جامعه محلی و در مقیاس‌های وسیع‌تر اجتماع را بهبود می‌بخشد. به دلیل اهمیت این موضوع، واحدهای سازمان‌ها همواره دارای انگیزه‌هایی برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های عدالت اجتماعی بوده‌اند و لذا تدوین منشور عدالت اجتماعی برای سازمان‌های ورزشی می‌تواند گامی نو و مهم برای بهبود فرایند عملکرد در این مسیر باشد. در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت که می‌توان به این موارد اشاره کرد که؛ نمونه این پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. همچنین در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از همه اساتیدی که ما را در این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاری نمایند.

References

- Agbana, O. A., & Stanfast, B. S. (2023). Compensation and rewards: A panacea for attaining employee commitment. *Scholarly Journal of Management Sciences Research*, 2(12), 10-17.
- Alevi Tabar, S. (2024). The concept of social justice in Islam and its adaptation to contemporary concepts. *Strategic Research Quarterly in Education*, 1(12). (Persian)
- Alnasser, N. S., & Yi, L. J. (2023). Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review. *Helicon*.
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843.
- Arabpour, A., Zahedi, M., Hosseini Dashtbiaz, S. (2023). An analysis on the proportionality of justice in the city and social capital (case study: District 6 of Mashhad), *10th National Conference and 3rd International Conference on Urban Planning and Urban Management*, Mashhad. (Persian)
- Azizi, M., Gudarzi, A. (2018). Human capital development with a coaching approach: specific competencies of business coaches, training and human resource development. 16, 115-97. (Persian)
- Bani Hassan, J., Mirzazadeh, Z., Talebpour, M., Asgharpour Masouleh, A. (2022). The effect of gender justice on the social performance of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of organizational well-being, *two quarterly journals of human resource management in sports*, 10(1). (Persian)
- Bean-Melling, B (2018), Six Characteristics of an Ethical Business, by Barbara Bean-Mellinger; Updated October 29, 2018.

- Bishop, E., & Camiré, M. (2024). A Qualitative Exploration of Coaches' Perceived Challenges and Recommendations Relating to Social Justice in Canadian High School Sport. *International Sport Coaching Journal*, 1(aop), 1-10.
- Bode, L., Vertommen, T., & Nührenbörger, C. (2023). Safeguarding the young athlete in sport. *Sports Orthopedics and Traumatology*.
- Chang, W. C. (2023). Teacher Professionalization in Singapore: Equity-Centered Social Justice Teaching for a Multicultural Society. *International Handbook on Education Development in the Asia-Pacific*, 1733-1752.
- Chervinska, I., Melnyk, N., & Galyuk, N. (2023). Blended learning as an innovative organization of the educational process in higher education institutions of Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 10(1), 216-224.
- Da Silva, J. A. T. (2024). Reforming diversity and inclusion of the Rugby World Cup, while maintaining this sport competition meritocracy-based. *FairPlay, Revista de Filosofia, Ética y Derecho Del Deporte*, (25), 76-84.
- Ebadi, S. (2014). Social and economic justice and social welfare, passive defense and humanities conference, Kashan. (Persian)
- Haqprast, N., Arif, M. (2023). Organizational justice is a mechanism to increase organizational happiness and strengthen social courage in the workplace of employees, the 6th International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting, Tehran. (Persian)
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2022). Relationships among teachers' perceptions on coworker social loafing, organizational justice and task visibility. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 247-260.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Liu, D., & Schwarz, E. C. (2020). Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China. *Soccer & Society*, 21(5), 584-601.
- Lotfi Eidouye, J., Khanizadeh, M. (2020). Evaluation of the location of sports uses with emphasis on social justice and spatial balance, case study: Shiraz city, *Urban Ecology Research Quarterly*, 11(22). (Persian)
- Mahapatra, S. and Manisha, P (2018). Ethical Strategies in Corporate World, *Development* 9: 54-63.
- McDowell, J., Pickett, A. C., & Pitts, B. G. (2022). Introduction to the special issue on diversity and inclusion in sport management education. *Sport Management Education Journal*, 16(1), 1-3.
- Miller, A. R., & Balsam, J. S. (2018). Guest Editors' Introduction to JLAS Special Issue on Athlete Activism and Sports Social Responsibility. *J. Legal Aspects Sport*, 28, 118.
- Mousavi Mordghaffari, S., Karazma, M., Dezfouli Architecture, S. (2023). Recognizing the components of the organization of commercial spaces with an emphasis on social justice in Naderi Street, Ahvaz, National Conference of New Approaches in Removing Obstacles in the Country's Construction Industry - Special Focus: Civil Engineering (Structure, Geotechnics and Construction Management), Architecture and Urban Planning, Ahvaz. (Persian)
- Mozhezanasab, A., Pedram, F. (2023). The necessity of educational social justice in the education system, the second international conference on humanities, educational sciences, law and social sciences. (Persian)
- Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cécire, P., & Forest, J. (2024). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*.

- [Pour Samimi, A., Tehrani, M., Vakili, Y. \(2021\). Identifying and ranking the antecedents of disclosure in the organization: a meta-combination approach. *Public Administration Perspectives*, 12\(1\). \(Persian\)](#)
- [Raitinejad, M., Rahimi, M. \(2018\). The optimal pattern of spatial distribution of sports uses with the approach of social justice and the use of the VIKOR method, a case study: Shiraz city, the third international conference on civil engineering, architecture and urban design, Tabriz.](#)
- [Rajabi, S., Walizadeh, R., Sattarzadeh, D., Panahi, A., Mehboubi, Q. \(2023\). Future research of social justice in the spatial structure of metropolises, a case study of Tabriz metropolis, *Journal of Urban Planning and Research*, 14\(53\). \(Persian\)](#)
- [Ramzaninejad, R., Mohammadkhah Jirani, F. \(2022\). The unique nature of sports and its role on diversity, development and social justice, *the 8th National Conference of Sports Sciences and Physical Education of Iran*, Tehran. \(Persian\)](#)
- [Stephen, S. A., Coffee, P., Habeeb, C. M., Morris, R., & Tod, D. \(2023\). Social identity in sport: A scoping review of the performance hypothesis. *Psychology of Sport and Exercise*, 67.](#)
- [Tripermata, L., Ak, S. A. S., Wahyudi, T., & Fuaddah, L. L. \(2021\). The Driver of Whistleblowing Intention and Fraud Prevention: Attitude and the Ethical Culture of the Organization. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 1\(1\), 91-110.](#)
- [Zargar, T., Raine, S. \(2022\). Designing and compiling the charter of social responsibility of sports organizations of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports Management*, 14\(4\): 360-377. \(Persian\)](#)