

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۱  
شماره ۱۲- ص ۲۱- ۵  
تاریخ دریافت: ۱۳ / ۰۶ / ۸۹  
تاریخ تصویب: ۲۴ / ۰۵ / ۹۰

## ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی

۱. مهرداد محرم زاده<sup>۱</sup> - ۲. زینب شاکر - ۱. میرمحمد کاشف  
۱. دانشیار دانشگاه ارومیه، ۲. کارشناس ارشد دانشگاه ارومیه

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی انجام گرفت. تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی و از شاخه تحقیقات میدانی بود. در این تحقیق، نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت تمام شمار مورد مطالعه قرار گرفت. به این منظور، پرسشنامه‌های عدالت سازمانی (مورمن و نیهوف، ۱۹۹۳) و رفتار شهروندی سازمانی (یودساکف و مکنزی، ۱۹۹۰) که پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۸۳ به دست آمد. در بین گروه نمونه شامل ۹۴ نفر از کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی توزیع و جمع‌آوری شد. نتایج ضریب همبستگی گاما نشان داد که بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد (۰/۰۵) اما بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی ( $P < ۰/۰۵$ ،  $r = ۰/۱۴$ )، عدالت مراوده‌ای و رفتار شهروندی سازمانی ( $P < ۰/۰۵$ ،  $r = ۰/۱۹$ ) و نیز بین عدالت سازمانی و فضایل شهروندی رابطه ( $P < ۰/۰۵$ ،  $r = ۰/۱۳۷$ ) برقرار است. همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد از میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت مراوده‌ای می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند. به دلیل اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی کاملاً داوطلبانه هستند، بیشتر تحت تأثیر تعاملات و رویه‌های سازمانی قرار دارند. از این رو ضروری است مدیران ادارات تربیت بدنی در نحوه برخورد با کارکنان انصاف را رعایت کنند تا میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، به ویژه فضیلت شهروندی را در کارکنان افزایش دهند.

### واژه‌های کلیدی

عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، ادارات تربیت بدنی.

## مقدمه

محیط امروزی ورزش، با نوعی حرکت مداوم به سوی ورزش حرفه‌ای، تشخیص یافته است، یعنی نه تنها ورزش به شکل حرفه‌ای انجام می‌گیرد، بلکه باید به شکل حرفه‌ای نیز مدیریت و سازماندهی شود. از نظر کولین کالسون توماس<sup>۱</sup>، مدیریت نخست باید بر روی افراد، که ممکن است مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان یا شرکا باشند و نیز بر نگرانی‌ها، آرمان‌ها، نیازها و احتیاجات آنها تمرکز کند (۱۰).

رعایت عدالت، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بقای سازمان و حفظ سلامت آن در بلندمدت است (۱۷)، به ویژه هنگامی که نیل به ثبات پویا در شمار اهداف مدیران قرار می‌گیرد، رعایت عدالت یکی از الزامات سیاسی رفتار سازمانی به‌شمار می‌رود، زیرا رعایت عدالت، موجب افزایش احساس تعلق خاطر، وفاداری و اعتماد افراد به سازمان می‌شود و بر سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان می‌افزاید (۱۵).

واژه عدالت سازمانی<sup>۲</sup> اولین بار توسط گرینبرگ<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۷۰ بیان شد. فرناندس و وامه<sup>۴</sup> به نقل از گرینبرگ بیان می‌دارند که عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان خود اشاره دارد (۱۶).

در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی<sup>۵</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۶</sup> و عدالت مرادده‌ای<sup>۷</sup> مطرح شده است. عدالت توزیعی که به نگرش‌ها و تفکرات کارکنان در مورد مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان اشاره دارد، عدالت توزیعی صرفاً به عادلانه بودن پرداختن‌ها محدود نیست، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی (ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکرد) را دربرمی‌گیرد (۲). عدالت رویه‌ای به انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد. عدالت

- 
- 1 . Colin coulson Thomas
  - 2 . Organizational justice
  - 3 . Greenberg
  - 4 . Fernandes and Awamleh
  - 5 . Distributive justice
  - 6 . Procedural justice
  - 7 . Interactional justice

مراوده‌ای بر مبنای انصاف ادراک‌شده از ارتباطات بین‌شخصی تعریف می‌شود که این نوع عدالت سازمانی منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد (۵).

عدالت سازمانی از پارامترهای بااهمیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، زیرا تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت سازمانی با فرایندهای مهم سازمانی مانند رضایت شغلی (سید جوادین، ۱۳۸۷؛ جردن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) (۵)، (۱۹)، تعهد (جوینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ غفوری، ۱۳۸۷) (۹)، عملکرد (ماسترسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ وایزننت<sup>۴</sup> و همکاران، همکاران، ۲۰۰۶) (۹، ۱۹) و اعتماد (ساندرز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ تایم وانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶) (۲۴، ۲۵) ارتباط دارد. یکی از مهم‌ترین پیامدهای سازمانی که اخیراً مورد توجه بیشتر محققان قرار گرفته، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۷</sup> (OCB) است.

زمانی که کارکنان دریابند سازمان به آنها به‌عنوان دارایی‌های باارزش می‌نگرد، تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند، زمانی که کارکنان به سازمان تعهد پیدا کنند، رفتارهایی مانند کمک به همکاران، ابراز نظر برای پیشرفت کار، توجه زیاد به کار و وفاداری به مدیران را از خود نشان می‌دهند (۲۱).

مطالعات پولیت<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) بر روی رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که این رفتار فواید بسیاری برای سازمان و کارکنان دارد، کیفیت ارائه خدمات را بهبود می‌بخشد، کارآمدی و عملکرد سازمان را با کاهش هزینه‌ها افزایش می‌دهد و از پیامدهای آن، افزایش شرکت در فرایند تصمیم‌گیری، تمایل به همکاری، مسئولیت‌پذیری و خشنودی از شغل توسط کارکنان است. همچنین این رفتار با ایجاد علاقه به سازمان، موجب جذب و استفاده مطلوب از نیروی کار می‌شود. بنابراین در کاهش ترک شغل و غیبت مؤثر است (۲۳).

- 
- 1 . Jordan
  - 2 . Joiner
  - 3 . Masterson
  - 4 . Whisenant
  - 5 . Sunders
  - 6 . Tim wong
  - 7 . Organizational citizenship behavior (OCB)
  - 8 . Polate

باتمان و ارکان<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را مطرح و آن را بر این گونه تعریف کردند: رفتاری فردی که داوطلبانه است. به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نمی شود و کارایی سازمان را افزایش می دهد. رفتار شهروندی سازمانی پنج حیطه دارد که عبارتند از: نودوستی<sup>۲</sup>، ادب و مهربانی<sup>۳</sup>، وظیفه شناسی<sup>۴</sup>، مردانگی<sup>۵</sup> و فضیلت شهروندی (خوشخویی)<sup>۶</sup> (۶).

ارگان (۱۹۹۰) بیان می کند که ادراک عدالت نقش مهمی در افزایش عوامل انگیزاننده رفتار شهروندی سازمانی دارد. وی مفهوم مبادله اجتماعی<sup>۷</sup> را مطرح می کند که کارکنان، رفتارهای شهروندی را به طور متقابل در برابر رفتارهای عادلانه سازمان انجام می دهند (۲۲). وایزننت و اسموکر<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) رابطه عدالت سازمانی و رضایت شغلی مربیان را بررسی کردند. نتایج نشان داد که ارتباط معناداری بین ابعاد سه گانه عدالت سازمانی و خشنودی شغلی وجود دارد (۱۹).

کریکر و ویلیامز<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) با مطالعه بر روی ۲۱۷ کارمند و مدیر دریافتند که دو بعد عدالت (توزیعی و رویه ای) نقش عدالت مراوده ای را بیش از پیش آشکار می کنند و از این نظر، نشان می دهند که سرمایه گذاری در زمینه عدالت موجب بروز پاسخهای رفتاری فوق العاده ای می شود (۱۸).

اندرو، کیم، ماهونی و هومز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) ارتباط عدالت توزیعی، خشنودی از شغل، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را در دانشجویان ورزشکار بررسی کردند. نتایج نشان داد که افزایش ادراک عدالت به افزایش خشنودی و تعهد در دانشجویان ورزشکار منجر می شود. همچنین تعهد سازمانی ارتباط بین خشنودی و رفتار شهروندی را تعدیل می کند (۱۹). اسکارلیکی و لاتام<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷)، پین و پاچراک<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) و آسگیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)

- 
- 1 . Batman and Organ
  - 2 . Altruism
  - 3 . Courtesy
  - 4 . Conscientiousness
  - 5 . Sportsmanship
  - 6 . Civil virtue
  - 7 . Social exchange
  - 8 . Smucker
  - 9 . Karriker, J and Williams
  - 10 . Andrew and Kim and Mahony and Hums
  - 11 . Skarlicki and Lathan
  - 12 . Pin and Packhrak

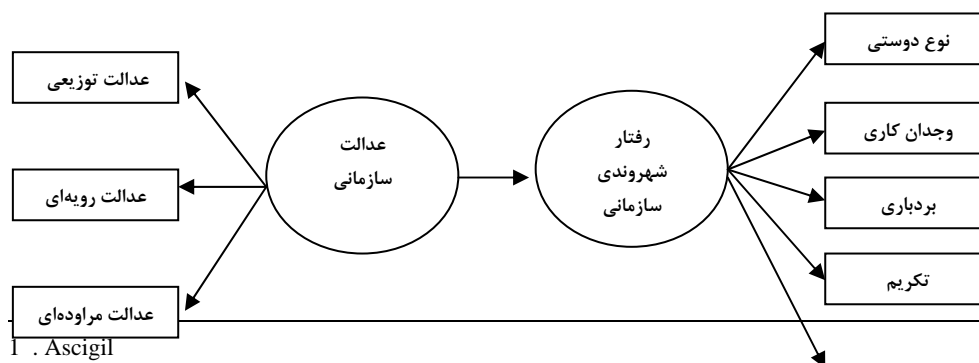
نشان دادند که اگر به‌طور عادلانه با کارکنان در سازمان‌ها رفتار شود و سرپرستان ارتباط خوبی با آنها داشته باشند، میزان رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش می‌یابد (۹، ۱۱).

باتوجه به اینکه ارتباط و تعامل سازمان‌های ورزشی با عوامل مختلف چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزش ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند (۱) و به‌ویژه عملکرد و کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف‌شده نقش آنهاست بستگی دارد. از این‌رو ضروری است این سازمان‌ها به منظور باقی ماندن در صحنه رقابت، رسیدن به توسعه، انطباق‌پذیری با محیط متغیر و ارائه خدمات مطلوب به مشتریان به این مهم توجه داشته باشند.

با عنایت به اهمیت متغیرهای ذکر شده و تأثیر آنها بر عملکرد و کارایی کارکنان، این تحقیق با هدف تعیین رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی انجام می‌گیرد تا با استفاده از نتایج آن و طراحی برنامه‌های مداخله‌ای در راستای ارتقای عملکرد و تعهد سازمانی گام برداریم.

### مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش متغیر عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و متغیر رفتار شهروندی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. در ادامه با استفاده از مدل ساختاری ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است.



### روش تحقیق

پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی و از شاخه تحقیقات میدانی است که باتوجه به هدف پژوهش جزء پژوهش‌های کاربردی است. در این تحقیق جامعه آماری برابر با نمونه آماری در نظر گرفته شد. نمونه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی است، که ۹۴ نفر با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری متغیرها در این پژوهش عبارت بود از: پرسشنامه مورمن و نیهوف<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) برای متغیر عدالت سازمانی و پرسشنامه پودساکف و مکینزی<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی که پس از تأیید روایی آنها توسط استادان تربیت بدنی، پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۸۳ به دست آمد. در این پژوهش، برای توصیف یافته‌ها از میانگین و انحراف استاندارد و برای تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی گاما و تحلیل رگرسیون استفاده شد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری<sup>۳</sup> روابط علی بین متغیرها ارائه شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

به‌منظور توصیف نمره‌های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در نمونه مورد بررسی از آمار توصیفی استفاده شد. اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها به‌صورت میانگین و انحراف استاندارد در جدول ۱ آورده شده است.

1 . Moorman and Niehoff

2 . Podsakoff and Mackenzie

۳ - از این روش برای بررسی روابط علی بین متغیرها استفاده می‌شود و مدل علی و تحلیلی ساختار کوواریانس خوانده می‌شود از طریق روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود (۴).

---

باتوجه به جدول ۱ میانگین و انحراف استاندارد عدالت سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی به ترتیب ۲/۷۷ و ۰/۶۲ و میانگین و انحراف استاندارد رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب ۳/۶۵ و ۰/۳۰ است.

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای مورد بررسی

متغیر	شاخص‌های آماری	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
عدالت توزیعی	۱/۴۰	۴/۸۰	۳/۰۱	۰/۷۴	
عدالت رویه‌ای	۱	۳/۴۳	۲/۱۵	۰/۵۳	
عدالت مرادده‌ای	۱	۵	۳/۱۵	۰/۹۴	
عدالت سازمانی کل	۱/۳۶	۴/۴۱	۲/۷۷	۰/۶۲	
نوعدوستی	۲/۸۰	۵	۴/۲۲	۰/۵۲	
وجدان کاری	۲/۴۰	۵	۳/۸۳	۰/۵۹	
بردباری	۱	۴	۲/۲۵	۰/۷۲	
تکریم	۳/۲۵	۵	۴/۲۰	۰/۴۳	
فضایل شهروندی	۱/۴۰	۵	۳/۷۴	۰/۶۹	
رفتار شهروندی	۲/۸۶	۴/۴۵	۳/۶۵	۰/۳۰	

جدول ۲- ارتباط مؤلفه‌های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی	نوعدوستی	وجدان کاری	بردباری	تکریم	فضایل شهروندی	رفتار شهروندی کل
عدالت توزیعی	۰/۰۵۵	۰/۰۱۲	۰/۲۰	۰/۰۴۰	۰/۱۲	۰/۰۲۰
عدالت رویه‌ای	۰/۱۳۷	۰/۰۹۳	۰/۰۱۵	۰/۱۲۷	۰/۱۰۳	۰/۱۴۱*
عدالت مرادده‌ای	۰/۱۳۱	۰/۱۲۶	۰/۰۴۱	۰/۱۲۴	۰/۱۶۷	۰/۱۹۶*
عدالت سازمانی کل	۰/۱۰۴	۰/۰۶۷	۰/۰۶۵	۰/۰۶۱	۰/۱۳۷*	۰/۱۱۹

\* به معنای همبستگی معنادار در سطح  $P < 0/05$ 

باتوجه به جدول ۲، بین عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$ )، بنابراین می‌توان گفت بین عدالت و مرادده‌ای و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد، به طوری که هرچه ادراک از عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی نیز بیشتر و بهتر خواهد شد. همچنین نشان داد که بین عدالت سازمانی و فضایل شهروندی رابطه مثبت و



معناداری ( $t = 0/137$ ) وجود دارد و با افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی فضیلت شهروندی آنان افزایش می‌یابد.

جدول ۳ - تحلیل واریانس رگرسیون متغیر ملاک (رفتار شهروندی) براساس متغیرهای عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و عدالت سازمانی

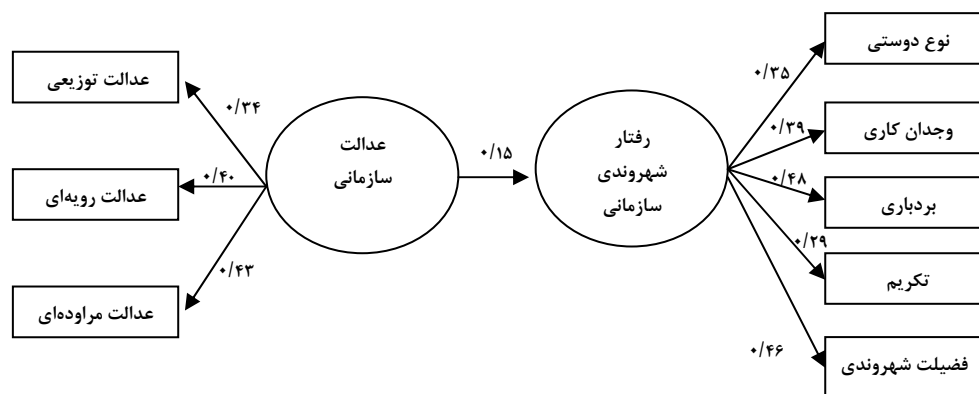
P	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	جمع مجزورات	مدل	
0/036	4/527	0/402	1	0/402	رگرسیون	کلی
		0/085	92	8/178	باقیمانده	
			93	8/580	کل	

جدول ۳ نشان می‌دهد که مقدار رگرسیون معنادار است ( $F = 4/527, P = 0/036$ )، به این معنی که مجموعه متغیرهای عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و عدالت سازمانی می‌توانند متغیر ملاک (رفتار شهروندی) را تبیین کنند. برای تعیین اینکه کدام یک از متغیرها پیش‌بینی‌کننده معناداری است، جدول ۴ بررسی می‌شود.

جدول ۴ - پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی براساس ابعاد عدالت سازمانی

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار		
عدد ثابت	3/458	0/138	24/994	0/000
عدالت مراوده‌ای	0/063	0/043	1/457	0/012

جدول ۴ نشان می‌دهد که عدالت مراوده‌ای تنها متغیری است که می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند و این پیش‌بینی از لحاظ آماری در سطح  $P < 0/05$  معنادار است.



#### شکل ۱ - رابطه علی بین رفتار شهروندی و عدالت سازمانی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای و رفتار شهروندی سازمانی) از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص از مدل ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شد. اعداد بر روی نمودار نشان‌دهنده ضرایب استاندارد<sup>۱</sup> هستند.

همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۴ نشان داده شده، رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مستقیم است و عدالت سازمانی با میزان ضریب تأثیر  $0/15$  بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، با بهبود ادراک از عدالت در سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی نیز به‌طور متوسطی بهبود خواهند یافت.

۱ - منظور از ضرایب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و برای مقایسه تأثیرات اجزای مدل به‌کار می‌رود و هرچه این ضریب بیشتر باشد، به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

جدول ۵ - نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

ضریب استاندارد	مسیر	
۰/۳۴	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
۰/۴۰	عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی
۰/۴۳	عدالت مراده‌ای	عدالت سازمانی
۰/۳۴	نوع دوستی	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۳۹	وجدان کاری	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۷	بردباری	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۲۸	تکریم	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۶	فضیلت شهروندی	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۱۵	رفتار شهروندی سازمانی	عدالت سازمانی

جدول ۶ - شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

مقدار	شاخص‌های آماری مدل معادلات ساختاری
۲۶/۴۲	خی دو
۱۹	درجه آزادی
۰/۱۱۹۰۰	P-Value
۰/۰۶۵	RMSEA (میانگین مجذور خطای مدل)
۰/۹۶	GFI (شاخص برازندگی)
۰/۹۳	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)

در این مدل،  $\chi^2$  دو که بیانگر میزان مستقل بودن داده‌هاست، معنادار نیست ( $\chi^2 = 26/42$ ) و  $P = 0/11900$ ، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دو متغیر به هم وابسته‌اند. همچنین شاخص برازندگی (RMSEA) همان میانگین مجذور خطاهای مدل است و برای مدل‌های خوب برابر  $0/05$  یا کمتر است (۳). باتوجه به جدول ۴، مقدار شاخص‌های برازندگی به‌ویژه  $RMSEA = 0/065$ ، شاخص برازندگی  $= 0/96$  و شاخص برازندگی تعدیل‌یافته  $= 0/93$  نشان می‌دهد که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است و می‌تواند رابطه علی بین متغیرها را به خوبی نشان دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد سیاست‌ها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچ‌کدام سازمان را به محیطی مناسب برای کار کردن تبدیل نمی‌کند، بلکه آنچه از سازمان محیط کاری مطلوب می‌سازد، پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت است (۷). بنابراین اینکه افراد به چه صورت به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی به ویژه برای درک رفتار سازمانی است، به‌طوری‌که افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است رفتارهای ناهنجار مثل انتقامجویی از خود نشان دهند (۱۲).

براساس یافته‌های حاصل از پژوهش، بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی وجود ندارد. رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهایی کاملاً داوطلبانه هستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری اهمیت زیادی دارد. در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین سازمان انجام می‌دهد، ولی در همکاری داوطلبانه، افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرانند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. در این حالت، اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد. به‌نظر می‌رسد احساس عدالت توزیعی در ادارات تربیت بدنی بیشتر بر توزیع منافع و منابع سازمان (حقوق و ارتقا) مرتبط است و کارکنان نابرابری‌های توزیعی را بیشتر ناشی از سازمان می‌دانند تا روابط غیررسمی همکاران. بنابراین در این ادارات احساس عدالت توزیعی بر رفتارهای شهروندی کارکنان که شامل وفاداری، برعهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، شکیبایی و

تحمل مشکلات در محیط کاری می‌شود و این‌گونه رفتارها بدون وجود روابط غیررسمی که بر مبنای اعتماد و تعهد پایه‌گذاری شده است، تأثیرگذار نیست. تأثیر متفاوت عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی، در نتایج چند پژوهش ارائه شده است. برخی محققان از جمله مورمن (۱۹۹۱) بیان کرده‌اند که ادراک عدالت توزیعی به مقدار بسیار کمی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین عدالت رویه‌ای قادر است رفتار شهروندی را پیش‌بینی کند، اما عدالت توزیعی چنین نیست (۱۳).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارند و این رابطه در سطح  $P < 0/05$  معنادار است. براساس عدالت رویه‌ای، افراد باید برای دستیابی به نتایج عادلانه از روش‌ها و فراگردهای عادلانه استفاده کنند. براساس نظریه عدالت ذهنی<sup>۱</sup>، عادلانه بودن نتایج به‌سختی می‌تواند عادلانه بودن رویه‌ها را پیش‌بینی کند (۱۷). همچنین براساس تحقیقات آیزنبرگر<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۰) حمایت سازمانی دریافتی<sup>۳</sup> (POS) بر رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیقات مورمن و جرال<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) نیز نشان داد که عدالت رویه‌ای با اثرگذاری بر روی حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است (۲۲).

عدالت مراوده‌ای نیز بر رفتار سرپرستان و نقش آنها در رعایت عدالت سازمانی متمرکز است و به‌طور مفهومی، مشابه با کیفیت غیررسمی رفتار است (۳). به‌نظر می‌رسد کارکنان در تعامل مستقیم با رفتارهای سرپرستان و مدیران خویش قرار دارند و رفتارهای آنان را از نظر نحوه تصمیم‌گیری، سبک ارتباطی و شیوه تخصیص پاداش‌ها مبنای قضاوت خود درباره سازمان و شغل قرار می‌دهند. رفتار عادلانه مدیران موجب احترام به قوانین و وظیفه‌شناسی کارکنان و در نتیجه توسعه اعتماد و رضایت در آنها می‌شود. توسعه اعتماد، به شکل‌گیری اعمال متقابل مثبتی مانند رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان منجر می‌شود که به پایداری روابط می‌انجامد (۱۷). به‌عبارتی یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک عدم عدالت در فراگردهای تصمیم‌گیری و ارتباطات کاری، بر عدم رضایتمندی از همان مراجع تصمیم‌گیری و ارتباطی تأثیرگذار است تا نتیجه این فراگردها (حقوق و ارتقا). به‌عبارت دیگر، اگرچه فرد تا حدودی از حقوق و دریافتی‌های خود راضی است، اما ممکن است از

1 . Fairness heuristic

2 . Eisenberger

3 . Perceived organizational support

4 . Gerald

فراگردهای مختلف سازمانی که به توزیع منابع منجر می‌شود یا ارتباطات کاری را تعریف می‌کند، ناراضی باشد و در نتیجه میزان وفاداری وی به سازمان و نیز ارتباطات کاری با سرپرستان و همکاران را تحت تأثیر قرار دهد.

تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی و مؤلفه‌های نועدوستی، وجدان کاری، بردباری و تکریم رابطه معناداری وجود ندارد اما رابطه عدالت سازمانی و فضایل شهروندی مثبت و معنادار است. ارگان (۱۹۸۸) بیان می‌کند که هر پنج بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند. برای مثال افرادی که ما فکر می‌کنیم دارای بعد وظیفه‌شناسی هستند، ممکن است همیشه نועدوست و فداکار نباشند یا اینکه برخی از این ابعاد مانند نועدوستی و وظیفه‌شناسی تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان برای ارتقا یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر بگذارند. در این حالت، کارکنان سازمان از سرباز خوب بودن به هنرپیشه خوب، برای سازمان تبدیل می‌شوند (۱۴). این رابطه بیانگر این است که عدالت سازمانی تنها بر فضایل شهروندی مؤثر است و با افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، حمایت آنها از عملیات اداری سازمان افزایش خواهد یافت و آنها با رغبت بیشتر در جلسات غیررسمی سازمان حاضر می‌شوند و با ارائه پیشنهادها و ابتکاری و نوآورانه، موجب افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌شوند.

همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، در بین ابعاد عدالت سازمانی تنها عدالت مراوده‌ای قادر است رفتار شهروندی سازمانی را در ادارات تربیت بدنی پیش‌بینی کند و عدالت توزیعی و رویه‌ای نقش کمی در این زمینه دارند. از این رو ضروری است مدیران ادارات تربیت بدنی به توسعه و پرورش مهارت‌های رفتاری در برخورد با کارکنان اهتمام ورزند و رویه‌ها و تصمیمات سازمانی را بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای مقررات دقیق سازمانی انجام دهند تا به شکل‌گیری نگرش‌های شغلی مثبت مانند تعهد و اعتماد و در نهایت افزایش بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان منجر شوند، زیرا OCB قادر است از طریق افزایش بهره‌وری کارکنان و مدیریت، به افزایش ثبات عملکرد سازمان و آزاد کردن منابع و نیز توانمندسازی سازمان به‌منظور انطباق هرچه مؤثرتر با تغییرات محیط بینجامد و به موفقیت سازمان و مدیران کمک کند. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزش رفتار شهروندی می‌تواند کارکنان را با مزیت‌های این‌گونه رفتارها آشنا ساخت تا فعالیت خود را در راستای منافع

سازمان انجام دهند و به یکی از مزیت‌های رقابت پایدار در محیط متغیر که همان تیم‌محوری یا تشکیل روحیه جمعی در سازمان است، دست یابند و سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری رسانند.

برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی توجه به هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد و سبک رهبری مهم است، چراکه این عوامل در سازمان‌های موفق رابطه معناداری با رفتارهای شهروندی سازمانی نشان داده‌اند. هرچه هویت سازمانی افراد تقویت شود، سطح اعتماد بالا باشد و عدالت سازمانی در سازمان رعایت شود و سبک رهبری از نوع تشویقی یا حمایتی باشد، میزان رفتارهای شهروندی افزایش می‌یابد. از این رو پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی همچون رضایت ارباب رجوع، سرمایه معنوی و اجتماعی سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین توصیه می‌شود ادارات تربیت بدنی تقویت هویت سازمانی، افزایش اعتماد و استقرار عدالت سازمانی را در سیاست‌های سازمانی خود در اولویت قرار دهند.

## منابع و مأخذ

۱. الهی، علیرضا. و همکاران (۱۳۸۶). "شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران". مجله حرکت، شماره ۳۴، صص ۲۳ - ۲۱.
۲. امیرخانی، طیبه. پورعزت، اصغر (۱۳۸۷). "تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی". نشریه دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۲ - ۱۹.
۳. رامین مهر، حمید. هادی زاده مقدم، اکرم (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ستاد تهران)". پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره دوم، صص ۸۹ - ۶۵.
۴. سرمد، زهره. بازرگان، عباس (۱۳۸۶). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". تهران، انتشارات آگاه، صص ۲۷۷ - ۲۷۶.

۵. سیدجوادین، رضا، فراحی، محمدمهدی، طاهری عطار، غزاله. (۱۳۸۷). "شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد مختلف سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی". نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۷۰ - ۵۵.
۶. صنوبری، محمد. (۱۳۸۷). "رفتار شهروندی سازمانی". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۹۹ - ۷۹.
۷. لیمن، آمی (۲۰۰۳). "خلق محیطی متعالی برای کار کردن". درس‌هایی از ۱۰۰ شرکت برتر، ترجمه محمدعلی بابایی، گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی، صص ۲۷ - ۱۹.
۸. مالکی، محمدرضا (۱۳۸۷). "بررسی رفتار شهروندی سازمانی با عوامل شغلی در دانشگاه اصفهان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۹. نعمی، عبدالزهره. شکرکن، حسین (۱۳۸۵). "بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز". مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال سیزدهم، شماره ۱، صص ۹۲ - ۷۹.
۱۰. هرناندز، آگوستا (۱۳۸۷). "مدیریت سازمان‌های ورزشی". ترجمه علیرضا الهی و اسفندیار خسروی زاده، تهران، انتشارات بامداد کتاب، چاپ دوم، صص ۳۰۶ و ۳۱۳.
11. Ascig, S.F. Magner, N.R. Sonmez, Y. (2005). "Are employees' ratings of coworkers' organizational citizenship behavior influenced by their own perceptions of organizational justice?" *Psycho Rep. Vol. 97 (1). PP: 98-100.*
12. Bos. K.V. (2001). "Fundamental research by means of laboratory experiments is exxential for a better understanding of organizational justice". *Journal of vocational behavior. Vol. 58. PP: 254-259.*
13. Brain, P.N. Roberth, M. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *academy of management lournal. Vol. 36(3). PP: 527-556.*



14. Burns, Travis and Jamie Carpenter (2008). "Organizational citizenship and student achievement". *Journal of cross – disciplinary perspective in education*, Vol. 1, No. 1, PP: 51-58.

15. Cropanzano, R. Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: tunneling through the maze". In C. L. Cooper. I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, New York. PP: 317-372.

16. Fernandes, C. Raed, A. (2006). "Impact of organizational justice in an expatriate work environment". *Management research news*. Vol. 29 (11). PP: 701-712.

17. Greenberg, J. Lind. E.A. (2000). "The purpusit of organizational justice: from conceptualization to implication to application". In C.L. cooper and E.A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Blackwell, Malden, MA: PP: 72-108.

18. Karriker, J. Williams, M. (2009). "Organizational justice and organizational citizenship behavior. A multifoci model of management. *Journal of management*". Vol. 35(1). PP: 112-135.

19. Mahoney, D.F. Hums. M.A. et al. (2009). "Organizational justice in sport". *Sport management review*. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

20. Mary A. Konovsky (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organization". *Journal of management*. Vol. 26(3). PP: 389-511. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

21. Misty, S. Johanson, M. (2009). "Organizational citizenship behavior and employer performance". *Journal of hospitality and tourism research*, Vol. 32(3). PP: 307-326.

22. Moorman, R. Blakely, G (1998). "Does perceived organizational support mediated the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior". *Academy of management journal*. Vol. 41(3). PP: 351-357.

---

23. Polat, S. (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary sciences 2009". *Procedia social and behavioral sciences 1*. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

24. Sanders, M. N, K. Thronhill, A. (2004). "Trust and mistrust in organizations an exploration using an organizational justice framework". *European journal of work and organizational psychology*. 13(4). PP: 493-515.

25. Tim Wong, Yui. Yue Ngo. H. (2006). "Organizational justice, trust and OCB: a study of Chinese workers in joint ventures and state – owned enterprises". *Journal of world business*. Vol 41, (4). PP: 344-455.