

رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

۱۴۵

تاریخ تصویب: ۸۹/۳/۱۸
تاریخ دریافت: ۸۸/۷/۱۸

❖ محمدرضا مرادی چالشتری؛ استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه شهرکرد*
❖ اکرم جعفری؛ استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد
❖❖ جواد مرادی چالشتری؛ مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش عبارت است از بررسی رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی و اینکه به طور ویژه، کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش می دهند. جامعه آماری پژوهش تمامی ۲۷۳ کارشناس ستاد مرکزی سازمان تربیت بدنی بودند. پس از توزیع پرسشنامه بین آنها، ۲۲۰ پرسشنامه قابل استفاده بود (۸۰/۵ درصد). همین تعداد نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. به منظور جمع آوری داده ها، پس از تعیین روایی و پایایی، از پرسشنامه های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. نتایج حاکی از متوسط بودن میزان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی بود. همچنین، ضریب همبستگی نشان داد عدالت سازمانی رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد ($r=0/52$). تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد عدالت سازمانی پیش بینی کننده قوی رفتار شهروندی سازمانی است. مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد ضریب تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ۰/۶۵ است. با توجه به اینکه عدالت سازمانی پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی است، مدیران این سازمان باید در پی افزایش سطح ادراک کارکنان از عدالت در این سازمان باشند تا بر این اساس بتوانند بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان آن را بهبود بخشند.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، سازمان تربیت بدنی، عدالت سازمانی.

* E.mail: moradi.mr@gmail.com

مقدمه

نیروی انسانی در این تحولات انکارناپذیر است. نقش نیروی انسانی فراتر از نقش سایر اجزای متشکله سازمان است، چرا که بدون نیروی انسانی، سازمان به هیچ وجه مصداق پیدا نمی کند (۵).

جهان معاصر با سرعتی شگفت انگیز در حال تحول است. سازمان ها که یکی از بارزترین مشخصه های جوامع امروزی اند به سرعت در حال تحول اند و نقش

را برعهده می‌گیرد و بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان را تأمین می‌کند (۵).

با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره، و ارزیابی رفتارهای فرانقشی کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند. بر اثر این رفتارها اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (۳).

مطالعات انجام شده در مورد رفتار شهروندی سازمانی عمدتاً بر دو مورد تمرکز داشته‌اند: پیشایندها، و پیامدهای رفتار شهروندی. پژوهش‌های زیادی به بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد فردی و سازمانی پرداخته‌اند و بر پیامدهای مثبت آن تأکید کرده‌اند (۵، ۷، ۲۱، ۲۵).

بیشتر این تحقیقات، پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده‌اند و بر نقش مثبت رفتارهای شهروندی در عملکرد سازمانی صحه گذاشته‌اند. با این حال پژوهش‌های اندکی به بررسی پیشایندها و عوامل ایجادکننده آن پرداخته‌اند.

پادساکوف و همکارانش (۲۳) چهار عامل مهم را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان مشخص کردند: ویژگی‌های شخصی کارکنان، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغلی، و رفتارهای رهبری.

همان‌گونه که گفتیم، یکی از پیشایندهای شهروندی سازمانی، ویژگی‌های سازمانی است. از جمله این ویژگی‌های سازمانی، عدالت سازمانی است. عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت

در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی از اهداف اصلی هر سازمان زنده و فعالی است. اگر منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمانی است (۱).

پژوهشگران سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که برخی کارکنان با انجام مسئولیت‌هایی فراتر از وظایف تعیین شده در شغلشان به کارایی سازمان خود کمک می‌کنند. به این معنی که همکاری‌های اضافی انجام می‌دهند، که نه لازم است و نه پیش‌بینی می‌شود (۲۶). سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. در همکاری داوطلبانه، افراد کوشش‌ها و انرژی خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. در این حالت معمولاً افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (۲).

رایج‌ترین اصطلاح درباره این پدیده در سازمان‌ها «رفتار شهروندی سازمانی» است. رفتار شهروندی سازمانی متغیر مهم سازمانی است که تا دهه ۱۹۸۰ آن چنان مورد توجه متخصصان مدیریت نبود. ارگان (۸) رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «رفتارهای داوطلبانه و اختیاری مرتبط با کار که در حیطه وظایف شغلی رسمی کارمند قرار نمی‌گیرند و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند». رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است و بخشی از وظایف رسمی فرد نیست، اما فرد انجام آنها

آنها را به سازمان تغییر می‌دهد.

بر همین اساس، اورگان (۱۹) بیان کرد ادراک انصاف در افزایش رفتارهای داوطلبانه کارکنان نقش مهمی دارد. وی اعتقاد داشت کارکنان رفتارهای داوطلبانه را در ازای رفتار مطلوب سازمان و مدیران آن از خود بروز می‌دهند. وی همچنین پیشنهاد کرد عدالت ممکن است بر رفتارهای شهروندی تأثیر بگذارد، چرا که بر اساس نظریهٔ برابری آدامز، اگر کارکنان بی‌عدالتی در جبران خدماتشان را درک کنند، احتمال کمتری دارد که رفتارهای شهروندی از خود بروز دهند، چرا که این رفتارها داوطلبانه‌اند و خارج از الزامات رسمی نقش آنان قرار دارند.

ویسنانت (۲۶) در بررسی ارتباط بین سه بعد عدالت سازمانی و تعهد در بین دانش‌آموزان ورزشکار دبیرستانی، از آنان خواست تا برداشت خود از عدالت سازمانی مربی را ارزیابی کنند. نتایج نشان داد سه بعد عدالت سازمانی با تعهد بازیکنان به ادامهٔ بازی در تیمشان ارتباط معناداری دارد. مقایسهٔ ادراک بازیکنان از عدالت سازمانی بر حسب جنس، ورزش، و سطح تحصیلات تفاوت معناداری را نشان داد. به عقیدهٔ وی نتایج این پژوهش اهمیت برقراری عدالت سازمانی در محیط‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

ریفای (۲۴) به بررسی عوامل اثرگذار شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، رضایت شغلی، و تعهد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. وی در الگوی نظری پژوهش خود، عدالت توزیعی و رویه‌ای را پیشایندهای رضایت شغلی در نظر گرفت، که خود رضایت شغلی نیز از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثرگذار است. نتایج، الگوی نظری

اجتماعی محسوب می‌شود. استمرار حضور افراد در گروه‌ها به ادراک آنان از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه اعضای یک گروه یا نظام اجتماعی ادراکی عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعهٔ آن دارند (۲).

درک عدالت در سازمان، اصلی اساسی برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است. بدون ایجاد زمینه برای درک این عامل مهم در سازمان‌ها، انگیزش و هدایت افراد سازمانی امری مشکل برای مدیران است (۱).

در دههٔ اخیر، توجه بسیاری به عدالت شده است که ساختاری مهم و زمینه‌ای تحقیقی در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان با سرمایه‌گذاری زمانی و توانایی‌های خود در سازمان انتظار دارند (۷). رفتارهای عادلانه با افراد، تعهد آنان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانهٔ آنان را برای نیل به اهداف دوچندان می‌کند. به طور کلی، عدالت موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی عاملی است به منظور ایجاد جدایی و تفرقه میان افراد (۸).

بر اساس بیشتر تحقیقات به نظر می‌رسد عدالت سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کنندهٔ پیامدهای شغلی، نظیر رضایت، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی است (۱۰، ۱۳، ۱۴).

اورگان و کونوفسکی (۲۰) پیشنهاد کردند ادراکات کارکنان از انصاف در محیط کار ممکن است اهمیت ویژه‌ای برای بروز رفتارهای شهروندی داشته باشد، چرا که رفتار منصفانه با کارکنان، نگرش

عملکرد سازمان تربیت‌بدنی که سازمان اصلی متولی ورزش کشور است در تمامی ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار است و عملکرد مدیران و کارکنان آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت‌بدنی و ورزش است. لذا، لازم است در زمینه عوامل مرتبط با عملکرد آن پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد. با توجه به اینکه این متغیرها از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شوند و با توجه به اینکه پژوهشی در این زمینه در سازمان تربیت‌بدنی صورت نگرفته است، این سؤال مطرح می‌گردد که با توجه به اهمیت عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، آیا سازمان تربیت‌بدنی و مدیران آن رفتار عادلانه و منصفانه‌ای با کارکنان خود دارند تا کارکنان سازمان رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان دهند؟ و اینکه به طور ویژه کدام یک از ابعاد عدالت سازمانی احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد؟

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی همبستگی است، که به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق، کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت‌بدنی کشور بودند. به تعداد جامعه آماری، ۲۷۳ پرسشنامه در اختیار کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی قرار گرفت، ولی پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ۲۲۰ عدد (۱۲۸ مرد و ۹۲ زن) از آنها قابل استفاده بود (۸۰/۵ درصد)، که همین تعداد نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند. میانگین سنی آنها

پژوهش‌وی را تأیید کردند؛ یعنی، نشان دادند عدالت رویه‌ای و توزیعی ارتباط مثبت و معناداری با رضایت شغلی دارند و رضایت شغلی نیز اثر معناداری بر تعهد سازمانی دارد. نتایج تأیید کردند تعهد سازمانی یکی از متغیرهای پیش‌بین شهروندی سازمانی است.

ارتورک (۹) در پژوهشی به بررسی و تبیین نقش عدالت سازمانی و اعتماد به سرپرست در افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در بین اساتید دانشگاه‌های ترکیه پرداخت. نتایج نشان داد سه بعد عدالت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط است و به طور معناداری رفتارهای شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین، نتایج نشان داد اعتماد به سرپرست ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند.

یلماز و تاسدان (۲۰۰۸) در بررسی رابطه عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در ترکیه نشان دادند بین رفتارهای شهروندی سازمانی نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت، ارشدیت، و رشته تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین نشان دادند عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با هم ارتباط معناداری دارند ($r=0/46$) و ۲۱ درصد واریانس رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان با ادراک آنان از عدالت سازمانی تبیین می‌گردد.

ندیری و تانوا (۲۰۱۰) در بررسی ارتباط عدالت سازمانی با برخی متغیرهای شغلی کارکنان شاغل در صنعت پذیرایی در قبرس نشان دادند عدالت توزیعی نسبت به عدالت رویه‌ای و تعاملی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای اکثر متغیرهای مورد تحقیق و از جمله رفتار شهروندی سازمانی است.

مدیریت و مدیریت ورزشی استفاده شد. در نهایت، روایی پرسشنامه‌ها را تأیید کردند. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها پس از لحاظ کردن نظرات، از روش باز آزمایی استفاده شد؛ بدین صورت که در مطالعه‌ای مقدماتی ابتدا پرسشنامه‌های پژوهش بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع شد. پس از تکمیل و جمع آوری آنها به فاصله ۱۵ روز، مجدداً در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت. ضریب باز آزمایی آنها در پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۷۲۱ و در پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۸۵ به دست آمد. همچنین، برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی درونی در پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۸۴۵ و در پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۷۲ به دست آمد.

یافته‌ها

نمرات عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در نمونه مورد مطالعه به صورت میانگین

جدول ۲. توصیف آماری رفتار شهروندی سازمانی در نمونه مورد مطالعه

متغیرها	شاخص‌ها	M	SD
وظیفه‌شناسی		۴/۷۵	۱/۰۴
جوانمردی		۴/۵۹	۰/۸۸
فضیلت مدنی		۴/۲۶	۰/۸۲
ادب و مهربانی		۴/۷۹	۱/۰۷
نوع‌دوستی		۴/۶۴	۱/۱۳
شهروندی سازمانی		۴/۶۱	۰/۶۶

۳۶/۴۸±۶/۵۲ سال بود. ۶۷ درصد سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال داشتند. ۷۸/۶ درصد متأهل، ۶۱/۸ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۶۵/۵ درصد تحصیل کرده رشته تربیت بدنی، و ۶۹/۱ درصد به صورت رسمی در استخدام سازمان تربیت بدنی بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها

۱. پرسشنامه عدالت سازمانی (JS): این پرسشنامه را نیهوف و مورمن (۱۷) تهیه کردند و شامل ۲۰ گویه است که با آن سه بعد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت تعاملی) سنجش می‌شود. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری می‌شوند.

۲. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (OCS): این پرسشنامه را پادساکف و همکارانش (۲۲) تهیه کردند و شامل ۲۴ گویه است که با آن پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی سنجش می‌شود.

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، از نظرات و راهنمایی‌های ۱۰ استاد صاحب‌نظر در علم

جدول ۱. توصیف آماری عدالت سازمانی در نمونه مورد مطالعه

متغیرها	شاخص‌ها	M	SD
عدالت توزیعی		۲/۴۸	۰/۶۱
عدالت رویه‌ای		۲/۶۶	۰/۶۱
عدالت تعاملی		۲/۹۴	۰/۶۷
عدالت سازمانی		۲/۶۹	۰/۴۴

و انحراف استاندارد محاسبه شد (جدول های ۱ و ۲). میانگین نمره عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی ۲/۶۹ با انحراف استاندارد ۰/۴۴، و میانگین نمره رفتار شهروندی سازمانی ۴/۶۱ با انحراف استاندارد ۰/۶۶ بود.

همچنین، نتایج ضریب همبستگی چندگانه نشان می دهد رابطه مستقیم و معناداری ($P < 0/01$) و $F = 0/52$) بین متغیر ملاک (شهروندی سازمانی) و متغیرهای پیش بین (ابعاد عدالت سازمانی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۲۷ درصد تغییرات شهروندی سازمانی به این عوامل مربوط اند و ۶۳ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می شوند (جدول ۳).

همچنین، نتایج رگرسیون چندمتغیره (جدول ۴) نشان می دهد عدالت تعاملی و عدالت توزیعی واجد شرایط پیش بینی شهروندی سازمانی هستند. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش بین نشان می دهد که بین شهروندی سازمانی با عدالت تعاملی (۰/۴۲) و عدالت توزیعی (۰/۲۴) رابطه وجود دارد. نتایج ضریب معیاری بتا نیز نشان می دهد مهم ترین عوامل پیش بینی کننده شهروندی سازمانی به ترتیب عدالت تعاملی (۰/۴۰) و عدالت توزیعی (۰/۲۲) هستند. نتایج ضریب همبستگی سهمیه ای نشان می دهد ارتباط بین شهروندی سازمانی با عدالت تعاملی مستقل از عدالت توزیعی دارای بالاترین ارتباط و برابر با ۰/۴۱ است.

جدول ۳. نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد عدالت سازمانی و شهروندی سازمانی

مدل رگرسیون	N	R	R ^۲	P
---	۲۲۰	۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۰۰

بر اساس نتایج حاصل، می توان معادله رگرسیون شهروندی سازمانی را از روی متغیرهای پیش بین مربوط به صورت زیر نوشت:
رفتار شهروندی سازمانی = $2/74 + (0/42) \times$ عدالت تعاملی + $(0/24) \times$ عدالت توزیعی

جدول ۴. معادله پیش بینی شهروندی سازمانی از روی ابعاد عدالت سازمانی

رگرسیون گام به گام	ضرایب غیر معیاری		ضریب معیاری	t	P	همبستگی سهمیه ای
	Sd.Er	B				
(a) عرض از مبدأ	۰/۲۲	۲/۷۴		۱۲/۶۰	۰/۰۰۰	
عدالت تعاملی	۰/۰۶	۰/۴۲	۰/۴۰	۶/۶۳	۰/۰۰۰	۰/۴۱
عدالت توزیعی	۰/۰۷	۰/۲۴	۰/۲۲	۳/۵۹	۰/۰۰۰	۰/۲۴

جدول ۵ نتایج آزمون به روش مدل سازی معادلات ساختاری را نشان می دهد که شامل ضریب استاندارد R، ضریب تعیین R^۲، و ارزش t است. در این الگو $\chi^2=24/15$ ، نسبت χ^2 به درجه آزادی = ۰/۹۰، ۱/۲۷، $RMSEA = 0/090$ ، $GFI = 0/92$ و $AGFI$ که نشان می دهند الگو از برازش مناسبی برخوردار است.

با توجه به اینکه ضریب استاندارد t از ۲ بزرگ تر است، در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه علی میان شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی معنادار است. ضریب تعیین $R^2=42\%$ نشان می دهد که ۴۲ درصد تغییرات شهروندی سازمانی را می توان با عدالت سازمانی تبیین کرد.

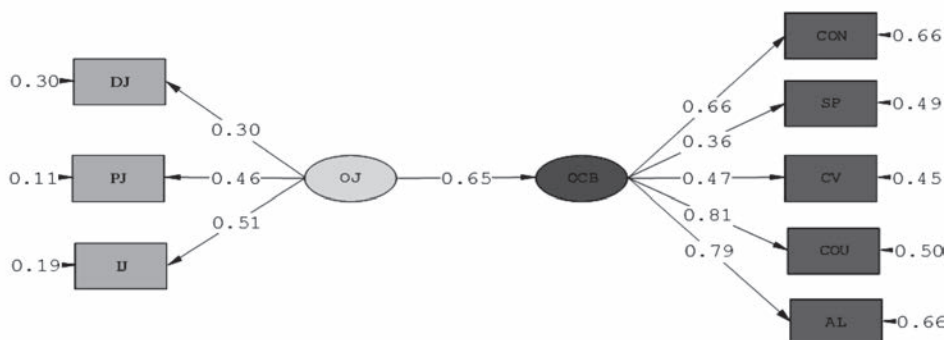
بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. چنین رابطه ای منطقی به نظر می رسد. اورگان (۱۹)

همچنین، به منظور بررسی روابط علی میان شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی از روش مدل سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد. شکل ۱ خروجی آزمون رابطه علی میان شهروندی سازمانی و رهبری تحول آفرین را نشان می دهد. در این شکل عدالت توزیعی DJ، عدالت رویه ای PJ، عدالت تعاملی IJ، عدالت سازمانی OJ، وظیفه شناسی CON، جوانمردی SP، فضیلت مدنی CV، ادب و مهربانی COU، نوع دوستی AL، و رفتار شهروندی OCB است.

جدول ۵. نتایج اجرای الگوی معادلات ساختاری میان عدالت سازمانی و شهروندی سازمانی

مدل	R	R ^۲	t-value
عدالت سازمانی - شهروندی سازمانی	۰/۶۵	۰/۴۲	۶/۷۱



Chi-Square=24.15, df=19, P-value=0.19036, RMSEA=0.035 GFI= 0.97 AGFI = 0.95

شکل ۱. خروجی آزمون رابطه علی میان عدالت سازمانی و شهروندی سازمانی

شغلی فردند. فرد در پاسخ به درک بی‌عدالتی، از انجام رفتارهای داوطلبانه خودداری می‌کند تا نسبت ورودی‌هایش به انصاف درک شده را همسان کند. بر این اساس، عملکرد شغلی افراد مطابق با درک آنان از منصفانه یا غیر منصفانه بودن پاداش‌ها (عدالت توزیعی) در سازمان ممکن است افزایش یا کاهش یابد.

تحقیقات مورمن (۱۵) وجود رابطه‌ای معنادار بین عدالت رویه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی نسبت به عدالت توزیعی را نشان می‌دهد. در این پژوهش نیز رابطه قوی‌تری بین عدالت رویه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی وجود دارد. زمانی که کارکنان رویه‌های سازمانی را عادلانه درک کنند، وقت کمتری را صرف شکایت در مورد مسائل جزئی می‌کنند، مشکلات کاری را بزرگ جلوه نمی‌دهند، تصویری مثبت از سازمان خود دارند، به همکاران خود کمک می‌کنند، بر جنبه‌های مثبت کار بیشتر توجه دارند، و به رویه‌ها و مقررات سازمانی توجه بیشتری می‌کنند. در حالی که رویه‌های منصفانه باعث می‌شوند افراد هنگام مواجهه با پیامدهای نامطلوب احساس نارضایتی کمتری کنند. ادراک غیر منصفانه بودن این رویه‌ها بیشتر از نتایج غیر عادلانه، موجب رنجش و خشم کارکنان می‌شود (۱۱).

بنابراین، منطقی است اگر فرض کنیم رعایت عدالت رویه‌ای منبع رضایت و ارزیابی مثبت از سازمان است و در صورت رعایت این بعد از عدالت افراد تمایل بیشتری خواهند داشت تا منافع فردی و کوتاه‌مدت خود را تابع منافع گروه یا سازمان نمایند (۱۲). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد کارکنانی که درک مثبتی از رعایت عدالت رویه‌ای دارند و در

نیز پیشنهاد کرد رفتارهای شهروندی سازمانی به طور وسیعی با ادراکات مربوط به عدالت و انصاف در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. محققان رفتار سازمانی رابطه مثبت بین رضایت شغلی را شاخص‌ترین نگرش شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند (۱۹، ۲۰).

بررسی فراتحلیلی پادساکوف و همکارانش (۲۳) نیز از این رابطه حمایت می‌کند. به عقیده اورگان (۱۹) رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان از رضایت شغلی آنان منتج می‌شود. این رابطه همچنین بر اساس نظریه مبادله اجتماعی نیز قابل تفسیر است. این نظریه شرایطی را شرح می‌دهد که افراد در مقابل کسانی که به آنها سود رسانده‌اند احساس دین می‌کنند و در صدد عمل متقابل برمی‌آیند. کارکنانی که رابطه خود را با سازمان بر اساس رابطه‌ای اجتماعی درک می‌کنند تا رابطه‌ای اقتصادی، احتمالاً رفتارهای شهروندی بیشتری از خود بروز می‌دهند، چرا که افراد به قراردادهای اجتماعی تعهد بیشتری دارند تا قراردادهای اقتصادی. در این وضعیت کارکنان رفتارهای فرانقشی خود را بهره‌کشی سازمان از آنها یا تبعیت محض از سازمان نمی‌دانند. بنابراین، کیفیت تبادلات اجتماعی با افزایش احساس تعلق، تمایل به جبران متقابل و اعتماد به سازمان، کارکنان را به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی ترغیب می‌کنند (۱۹).

ارتباط بین عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از نظریه برابری آدامز قابل تبیین است. بر این اساس، اگر خدمات کارکنان منصفانه جبران نشود، این احتمال وجود دارد که رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری از خود نشان دهند، چرا که این رفتارها داوطلبانه و خارج از الزامات

و وجود رویه‌های منصفانه با سازمان اهمیت بیشتری از نحوه توزیع پاداش‌ها در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. بنابراین، مدیرانی که تمایل دارند جوی ایجاد کنند که در آن رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری بروز پیدا کند باید در رعایت انصاف در روابطشان با کارکنان کوشش بیشتری داشته باشند (۱۰).

در حالی که اکثر کشورهای توسعه یافته برای رقابت در محیط پویای ورزش شرایط سازمان‌های سیاستگذار در ورزش را به گونه‌ای فراهم می‌کنند که از منابع انسانی خود حداکثر استفاده را به عمل آورند، سازمان تربیت بدنی نیز برای تحقق چنین شرایطی می‌کوشد تا کارکنان خود را به گونه‌ای متقاعد نماید که فراتر از چارچوب‌های سنتی و اداری و الزامات تعیین شده سازمانی عمل کنند و شرایط بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان خود را فراهم نمایند.

نتایج این تحقیق اهمیت و نقش عدالت سازمانی را ابزار انگیزشی مهمی در رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان نشان داد. بنابراین، مدیران این سازمان باید در پی راهکارهایی برای افزایش سطح ادراک کارکنان از عدالت در این سازمان باشند تا بر این اساس بتوانند بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان را تسریع نمایند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود:

الف) با توجه به اینکه رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن پیامدهای مفیدی برای سازمان در پی خواهد داشت، لازم است دوره‌های آموزشی برای آشنا کردن و به کارگیری ابعاد مختلف رفتارهای شهروندی برای کارمندان و مدیران سازمان برگزار گردد.

سازمان معیارهای ارتقا و رویه‌های تخصیص حقوق و مزایا به طور واضح تعریف شده و تصمیمات به دور از هر گونه تبعیض و جانبداری اتخاذ می‌شوند (عدالت رویه‌ای)، افراد رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند.

بین عدالت تعاملی و رفتارهای شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبتی به دست آمد. هنگامی که کارکنان سازمان درک عادلانه‌ای از نحوه رفتار مدیران داشته باشند و بر این عقیده باشند که مدیران پیش از تصمیم‌گیری درباره موضوعات مربوط به آنها به نظراتشان توجه می‌کنند، احساس رضایت بیشتری می‌کنند و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند. هنگامی که دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع برای افراد تحت تأثیر این تصمیمات به طور واضح تشریح، و رفتار مسئولان اجرای این تصمیمات با افراد با احترام باشد، افراد پیروی از رویه‌های سازمانی را بدون تغییر در فرایندهای زیربنایی آن می‌پذیرند و نسبت به سرپرستان و در کل به سازمان خود تعهد بیشتری پیدا می‌کنند و اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و سعی می‌کنند با بروز رفتارهای شهروندی سازمانی عکس‌العملی مثبت به این رفتار سازمان داشته باشند.

در این تحقیق نشان داده شد در بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و تعاملی بیشترین میزان همبستگی را با رفتارهای شهروندی سازمانی دارند و این دو بعد عدالت سازمانی بیشترین تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کنند، در حالی که عدالت توزیعی کمترین اثر را بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی داشته است. این مورد نشان‌دهنده آن است نحوه تعامل و رفتار با کارکنان

در باره تخصیص پاداش‌ها تلاش کنند، به گونه‌ای که قوانین، مقررات، و رویه‌های انجام این کار به طور واضح و روشن تبیین گردند و رویه‌های تخصیص حقوق و مزایا به همه کارکنان یکسان اعمال گردد و تصمیمات مربوط به هر یک از کارکنان به دور از هر گونه تبعیض و جانبداری اتخاذ گردد.

ه) با توجه به وجود رابطه بین عدالت تعاملی و رفتارهای شهروندی سازمانی، به مدیران این سازمان توصیه می‌گردد با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اداره سازمان، زمینه ادراک عدالت تعاملی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را در کارکنان فراهم کنند. در محیط‌های کاری اعتماد به وجود آورند. اعتماد به سرپرستان باعث ایجاد انسجام، هم‌دلی، و همکاری‌های داوطلبانه بیشتر کارکنان می‌گردد. در واقع، اعتمادسازی به بهبود و توسعه رفتارهای شهروندی می‌انجامد.

ب) با ایجاد روش‌های جبران خدمات و نظام عادلانه پرداخت در جهت ایجاد عدالت توزیعی در سازمان تربیت‌بدنی، مانند شیوه‌های پرداخت بر اساس عملکرد، گامی در جهت ایجاد شرایط بهتر برای درک عدالت توزیعی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی برداشته شود.

ج) با توجه به اینکه دامنه عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نیست و محدوده گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی نظیر ارتقا، پاداش، مزایا، و ارزیابی عملکرد را در بر می‌گیرد، باید به رعایت عدالت در این موارد در مقایسه با مشاغل و سازمان‌های مشابه توجه کرد.

د) با توجه به وجود رابطه بین عدالت رویه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی توصیه می‌گردد مدیران سازمان تربیت‌بدنی در زمینه ارتقای عدالت رویه‌ای یعنی مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری

منابع

۱. استیفن، پی. رابینز (۱۳۷۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ توره، ناصر (۱۳۸۵). «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان»، فرهنگ مدیریت، ۱۲، ص ۳۱-۶۳.
۳. عباسپور، اصغر (۱۳۸۶). بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴. هنری، حبیب (۱۳۸۲). طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیته المپیک، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
5. Appelbaum, S.; Bartolomucci, N.; Beaumier, E.; Boulanger, J.; Corrigan, R.; Dore, I.; Girard, Ch.; Serroni, C. (2004). "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust", *Management Decision*, Vol.42, No.1, pp. 13-40.
6. Blakely, G.L.; Andrews, M.C.; Moorman, R.H. (2005). "The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", *The Journal of Business and Psychology*, 20, pp 259-273.
7. Chio, S.F.; Tsai, M.C. (2006). "Relationship among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, 140, 6, pp 517-530.
8. Dionne, S.D.; Yammarino, F.J.; Atwater, L.E. & Spangler, W.D. (2004). "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp 177-193.
9. Ertürk, A. (2007). "Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 22: 3, pp 257- 27.
10. Konovsky, M.A.; Pugh, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37, pp 656-669.
11. Lambert, E. (2003). "Justice in corrections: an exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of Criminal Justice*, 31, 2, pp 155-168.
12. Lind, E.A.; Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, Critical issues in Social Justice. New York: Plenum Press.
13. Lowe, K.B.; Kroeck, K.G.; Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No.3, pp 385-425.
14. Madhu, B.; Krishnan, V.R. (2005). "Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior", *Prestige Journal of Management and Research*, 9 (1), pp 1-20.
15. Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6): pp 845-855.
16. Muhammad, Ali H. (2004). "Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organizational citizenship behavior", *International Journal of Commerce and Management*, 14, 3-4, pp 58-68.

17. Niehoff, B.P.; Moorman, R.H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, pp 527-556.
18. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
19. Organ, D.W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 1, pp 43-72.
20. Organ, D.W.; Konovski, M.A. (1989). "Cognitive versus determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp 157-164.
21. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, pp 351-36.
22. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H.; Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1, pp 107-142.
23. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B.; Bachrach, D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 6(3), pp 513-563.
24. Rifai, H.A. (2005). "A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship", *International Journal of Business*, 7 (2), pp 131-154.
25. Walz, S.M.; Niehoff, B.P. (2000). "Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24: pp 108-126.
26. Whisenant, W. (2005). "Organizational justice and commitment in interscholastic sports", *Journal of Sport, Education, and Society*, 10, 3, pp 343-357.