

## ارتباط عدالت سازمانی و توانمندسازی با رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی

### تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی

زهرا علم<sup>۱</sup>، صالح رفیعی<sup>۲</sup>، شهرام علم<sup>۳</sup>

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رودهن\*

۲. عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۳

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی است. روش تحقیق، از نوع همبستگی است و تمام اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی مراکز دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، جامعه آماری این تحقیق بودند (N=۱۸۲). نمونه‌گیری به صورت تمام‌شمار انجام شد و ۱۳۰ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵)، پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پودساکف (۱۹۹۰) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها، پس از تأیید روایی آنها توسط متخصصان، در تحقیقی راهنما با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۴ و ۰/۸۷ به دست آمد. مدل نظری تحقیق با استفاده از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) به تأیید رسید (CFI: ۰/۹۲، RMSEA: ۰/۰۹۳، NFI: ۰/۹۱، AGFI: ۰/۸۳، X2/df: ۲/۸۳). نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی و ادراک اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی از عدالت، به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی آنها ارتباط دارد. به عبارت دیگر، طرز تلقی و باور مثبت اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی نسبت به شغل‌شان و همچنین ادراک آنها از عادلانه بودن شرایط شغلی‌شان در دانشگاه آزاد اسلامی، می‌تواند در آنها احساس تعلق بیشتری به دانشگاه ایجاد کند و منجر به بروز رفتارهای فراتر از شرح شغل رسمی ایشان، در ارتباط با دانشجویان، دانشکده یا دانشگاه گردد.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی، اعضای هیئت

علمی تربیت بدنی

Email: zahra\_alam@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

## مقدمه

رقابت دانشگاه‌های جهان برای کسب رتبه‌های برتر روزبه‌روز فشرده‌تر می‌شود. یکی از ارکان مهم در کسب رتبه بهتر، اعضای هیئت علمی هر دانشگاه هستند که می‌توانند با یک نقش رفتاری و نگرشی فراتر از وظایف رسمی خود، که در اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود، به موفقیت بیشتر دانشگاه کمک کنند. اولین بار توسط باتمان و ارگان<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰ مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را به دنیای علم ارائه کرد (۱). رفتار شهروندی یک رفتار خودجوش و آگاهانه است که به طور مستقیم و آشکار توسط سیستم رسمی پاداش سازمان پیش‌بینی نمی‌شود؛ اما به طور کلی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (۲). تیمی و شانکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پنج بعد را برای رفتار شهروندی سازمانی برشمرده‌اند که شامل جوانمردی، نوع‌دوستی، آداب اجتماعی، وجدان کاری و نزاکت می‌شود (۳). محققان به این علت رفتار شهروندی سازمانی را در موفقیت سازمان مؤثر دانسته‌اند که سازمان‌ها نمی‌توانند از طریق شرح شغل رسمی، تمام رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را پیش‌بینی کنند. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی تأثیر خود را از طریق مشارکت در تغییر و تحول منابع انسانی، خلاقیت و سازگاری آنها بهبود می‌بخشد (۴). این رفتارها به‌ویژه در محیط‌هایی که تعاملات متقابل افراد زیاد است، نقش مهم‌تری ایفا می‌کنند. سازمان‌های آموزشی همچون دانشگاه و محیط‌های همراه با کار عملی از آن جمله هستند (۵). بروز رفتارهای فرانش استادان دانشگاه، موجب افزایش کیفیت سیستم‌های آموزش عالی از طریق تأثیر بر فرایند یاددهی - یادگیری (۶)، بهبود عملکرد آموزشی آنها (۷) و در نهایت، پیشرفت تحصیلی دانشجویان (۴) می‌گردد. بنابراین، توسعه رفتار شهروندی کارکنان دانش‌محور دانشگاه‌ها، یعنی اعضای هیئت علمی، بسیار حائز اهمیت است. اعضای هیئت علمی تربیت بدنی نیز که هم آموزش نظری را بر عهده دارند و هم در محیط کاری آنها فعالیت بدنی زیادی وجود دارد، ناگزیرند تعاملات گسترده‌ای با افراد داشته باشند. بنابراین، نقش رفتارهای شهروندی سازمانی آنها اهمیت بیشتری می‌یابد. از این رو، شناسایی و توسعه عواملی که در ارتباط مستقیم با رفتار شهروندی آنها باشد، احتمالاً خواهد توانست منجر به توسعه و بهبود بهره‌وری آنها در دانشگاه گردد. بسیاری از محققان عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی افراد سازمان‌های مختلف را بررسی کرده‌اند. رضایت شغلی (۸ و ۹)، تعهد سازمانی (۸ و ۱۰)، تحلیل رفتگی و کارایی منفی (۱۱)، فرسودگی (۸)، استرس شغلی (۱۲) و حمایت

1. Bateman and organ

2. Tambe S, Shanker M.

سازمانی (۱۳) تعدادی از این متغیرها هستند که کاهش یا افزایش آنها موجب ایجاد رفتارهای شهروندی در سازمان می‌شود. اما متغیرهایی نیز هستند که اهمیت بیشتری دارند؛ از جمله این متغیرها، احساس و طرز تلقی اعضای هیئت علمی نسبت به شغل و سازمانشان است که احتمالاً می‌تواند در بهبود رفتار شهروندی آنان نقش داشته باشد. این مفهوم که از آن با عنوان توانمندسازی یاد می‌شود، از جمله مهم‌ترین اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌گردد. توانمندسازی، مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد نسبت به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده که از پنج بُعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (اطمینان) تشکیل شده است. توسعه پنج بعد مطرح‌شده در بین اعضای هیئت علمی، می‌تواند نتایج و منافع زیادی برای دانشگاه‌ها به همراه داشته باشد.

توانمندی مدرس، فرایندی است که مدرسان را برای ایفای نقش‌های مختلف آموزشی آماده می‌سازد و سبب می‌گردد ایشان در راستای مولد بودن و به‌روزی بودن تقویت شوند (۱۴). مدرسان توانمند، افرادی حرفه‌ای هستند که توانایی زیادی در زمینه تدوین برنامه‌های آموزشی، مدیریت دروس خود و در نتیجه، تدریس اثربخش به فراگیران دارند (۱۵). مدرسان توانمند نسبت به شغل خود احساس مالکیت دارند و در نتیجه، برای شغلشان سرمایه‌گذاری می‌کنند. این مدرسان متمرکز و متعهد و محقق، بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموختگان تأثیر بسزایی دارند (۱۶). ادواردز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۷) اذعان کردند که خودآرزشی، کارایی و توانمندسازی، اساس اثربخشی مؤسسات آموزشی است. همین موضوع می‌تواند دلیلی برای استفاده از این متغیر، به‌منظور تأثیرگذاری مثبت بر رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی باشد. بررسی تحقیقات، نشان داده که ارتباطات مثبت و معناداری بین «توانمندسازی» و «رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های غیر دانشگاهی» وجود دارد (۴، ۱۸).

از سوی دیگر، رفتار شهروندی بر اساس ادراک از واقعیت شکل می‌گیرد، نه خود واقعیت. در این راستا، اگر ادراک افراد از واقعیت بر مبنای انصاف و عدالت در سازمان باشد، رفتارهای فرانقش یا رفتارهای شهروندی سازمانی بروز پیدا خواهد کرد (۱۹). عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از عادلانه بودن شرایط کاری‌شان اطلاق می‌شود و به سه دسته عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تقسیم می‌شود. عدالت توزیعی به منصفانه بودن پیامدها و نتایج اشاره دارد که کارکنان دریافت خواهند کرد. عدالت رویه‌ای بیانگر انصاف در رویه‌های مورد استفاده

در تعیین و تخصیص پیامدها و منابع سازمان است. در نهایت، عدالت تعاملی روشی است که در آن، سرپرستان نحوه تبیین تصمیمات را به کارکنان منتقل می‌کنند و در واقع به میزان شفافیت و صحت توضیحات یک مدیر در ارتباط با توزیع منابع و رویه‌های مرتبط با آن گفته می‌شود.

تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که عدالت سازمانی در بین اعضای هیئت علمی با رضایت شغلی (۲۰) تعهد سازمانی (۲۱) و تعهد به اخلاق کاری (۲۲) ارتباط مستقیم دارد. جعفری و بیداریان (۲۰۱۲) نشان دادند که ادراک از عدالت در دانشگاه‌ها موجب افزایش رفتارهای شهروندی فرانش در اعضای هیئت علمی می‌گردد. ارتورک معتقد است اعتماد اعضای هیئت علمی به مدیران خود و وجود عدالت در رویه‌های دانشگاه، از عوامل تشکیل‌دهنده رفتارهای فرانش هستند و این رفتارهای فرانش اعضای هیئت علمی، هم بر دانشکده تأثیر می‌گذارد و هم بر همکارانشان (۵).

به طور کلی، مرور ادبیات پیشینه، ارتباط مستقیمی بین توانمندسازی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های غیر آموزشی نشان می‌دهد و این در حالی است که مطالعات محدودی در زمینه رفتار شهروندی سازمانی با محوریت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، به‌ویژه استادان تربیت بدنی صورت گرفته است. در حالی که اعضای هیئت علمی تربیت بدنی، به‌واسطه ورزش و کار عملی، ارتباط و تعاملات نزدیک‌تری با دانشجویان و همکاران خود دارند و در نتیجه، بروز رفتارهای فرانش در آنها می‌تواند اثربخشی بیشتری به دنبال داشته باشد. بنابراین، در این پژوهش ضمن بررسی رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی، این پرسش مطرح است که چگونه و با تکیه بر کدام یک از عوامل عدالت سازمانی و توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌توان رفتار شهروندی آنها را تبیین کرد؟ بر همین اساس، این پژوهش به دنبال طراحی مدلی است که با تکیه بر اقدامات منابع انسانی، رفتارهای شهروندی سازمانی را در اعضای هیئت علمی تربیت بدنی ایجاد کند.

### روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی تحلیلی از نوع همبستگی است و تمام اعضای هیئت علمی تربیت بدنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران (که در سال ۱۳۹۳ مشغول به کار بوده‌اند) جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۱۸۲ نفر است. نمونه‌گیری به‌صورت تمام‌شمار انجام شده و ۱۳۰ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات هم از سه پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مومن (۱۹۹۳)، توانمندسازی اسپریتزر

(۱۹۹۵) و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف (۱۹۹۰) استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید متخصصان در حوزه مدیریت ورزشی رسید و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسشنامه عدالت سازمانی، عدد ۰/۸۴، توانمندسازی، عدد ۰/۹۱ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی، عدد ۰/۸۷ به دست آمد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی، تجزیه و تحلیل شد و مدل نظری تحقیق با استفاده از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) ارزیابی گشت. تمام کارهای آماری با استفاده نرم‌افزارهای LISREL و SPSS صورت گرفته است.

برای بررسی نیکویی برازش مدل نظری پژوهش نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری، با استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۱</sup> (ML)، استفاده شد. برای انجام آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری، چهار پیش فرض آن رعایت شد؛ داده‌های اندازه‌گیری شده پیوسته هستند. به ازای هر متغیر پنهان حداقل سه متغیر آشکار<sup>۲</sup> (نشانگر) وجود دارد.

پیش‌فرض کفایت نمونه برای مدل‌سازی معادلات ساختاری رعایت شد. اغلب پژوهشگران بیش از صد نمونه و برخی محققان نیز به ازای هر متغیر آشکار (نشانگر، متغیر اندازه‌گیری شده) ده تا پانزده نمونه پیشنهاد می‌کنند (۲۳). با توجه به وجود نمونه ۱۳۰ نفری، حجم نمونه برای انجام آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری کفایت می‌کند.

پیش‌فرض نرمال بودن چندمتغیره نیز با استفاده از محاسبه گشتاور سوم (چولگی) و گشتاور چهارم (کشیدگی) بررسی شد و نتایج نشان دادند که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند (جدول ۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- Maximum Likelihood

۲- manifest variables

جدول ۱- بررسی نرمال بودن تک متغیره و چندمتغیره داده‌ها

متغیر	چولگی	Z-Score	P-Value	کشیدگی	Z-Score	P-Value
عدالت توزیعی	-۰/۲۰۴	-۱/۸۹۳	۰/۰۵۸	-۰/۸۳۳	-۰/۸۸۹	۰/۴۰۱
عدالت رویه‌ای	۰/۰۰۵	۰/۰۴۷	۰/۹۶۳	-۰/۶۰۷	-۱/۰۴۱	۰/۳۵۲
عدالت تعاملی	-۰/۰۹۹	-۰/۹۲۹	۰/۳۵۳	-۰/۸۳۷	-۱/۶۵۷	۰/۰۷۵
احساس معنی‌دار بودن	-۰/۰۷۵	-۰/۷۰۶	۰/۴۸۰	-۰/۷۵۰	-۱/۶۹۱	۰/۰۷۴
احساس شایستگی	-۰/۱۷۷	-۱/۶۴۹	۰/۰۹۹	-۰/۶۱۶	-۱/۱۳۷	۰/۲۷۶
احساس موثر بودن	-۰/۰۱۱	-۰/۱۰۰	۰/۹۲۰	-۰/۴۸۱	-۰/۸۸۹	۰/۴۰۱
احساس خودتعیینی	-۰/۰۵۰	-۰/۴۶۷	۰/۶۴۰	-۰/۶۰۶	-۱/۰۳۹	۰/۳۱۳
اعتماد	-۰/۰۰۹	-۰/۰۸۱	۰/۹۳۶	-۰/۴۴۳	-۱/۵۸۲	۰/۱۲۶
نوع دوستی	۰/۰۴۴	۰/۴۰۹	۰/۶۸۲	-۰/۵۱۷	-۱/۱۹۶	۰/۲۶۳
تکریم و تواضع	-۰/۰۷۱	-۰/۶۶۲	۰/۵۰۸	-۰/۶۷۲	-۱/۷۳۴	۰/۰۸۹
جوانمردی	-۰/۰۱۳	-۰/۱۱۹	۰/۹۰۵	-۰/۶۴۹	-۱/۴۸۴	۰/۱۶۸
وجدان کاری	-۰/۰۴۲	-۰/۳۹۷	۰/۶۹۲	-۰/۴۹۰	-۰/۹۶۷	۰/۳۴۱
فضیلت مدنی	-۰/۰۸۵	-۰/۷۹۹	۰/۴۲۵	-۰/۴۳۹	-۰/۵۵۱	۰/۵۱۱
نرمال بودن چندمتغیره <sup>۱</sup>				۱/۰۱۵	۱/۳۳۲	۰/۲۱۲

## نتایج

به منظور توصیف نمره‌های توانمندسازی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی، در نمونه مورد بررسی از آمار توصیفی استفاده شد. اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها به صورت میانگین و انحراف استاندارد در جدول ۲ آورده شده است.

1- Test of Multivariate Normality

جدول ۲- توصیف وضعیت متغیرهای تحقیق

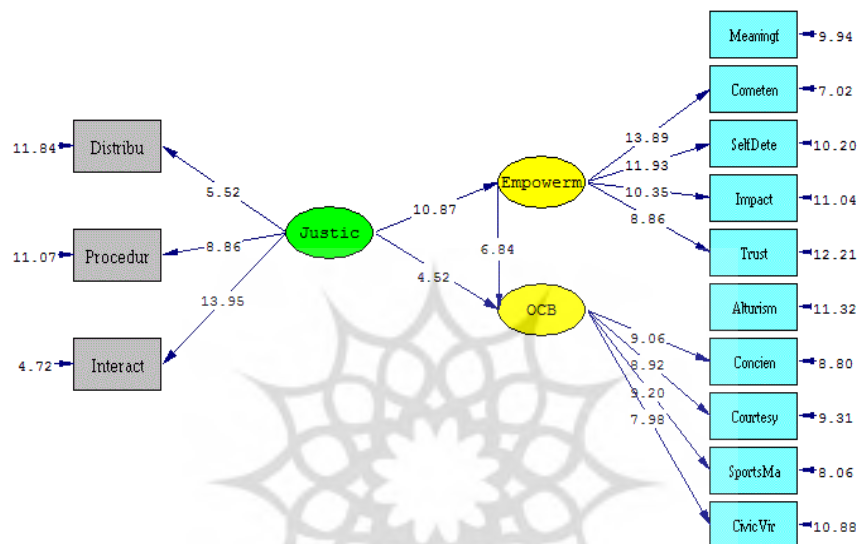
آماري متغير	شاخص‌های	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
عدالت توزیعی	۱/۰۰	۴/۸۲	۲/۷۵	۰/۸۹	
عدالت رویه‌ای	۱/۰۰	۴/۸۳	۲/۷۵	۰/۹۲	
عدالت تعاملی	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۷۴	۰/۹۳	
عدالت سازمانی	۱/۲۱	۴/۸۱	۲/۷۴	۰/۸۰	
احساس معنی‌دار بودن	۱/۰۰	۵/۰۰	۴/۲۸	۱/۰۲	
احساس شایستگی	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۶۸	۰/۸۷	
احساس خودتعیینی	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۳	۱/۰۵	
احساس مؤثر بودن	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۳	۰/۹۶	
احساس اعتماد	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۲	۰/۹۴	
توانمندسازی روان‌شناختی	۱/۲۷	۴/۸۰	۳/۵۵	۰/۶۱	
نوع دوستی	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۶	۰/۹۱	
وجدان کاری	۱/۲۰	۴/۸۰	۳/۶۳	۰/۷۵	
جوانمردی	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۵۵	۰/۹۶	
تکریم و تواضع	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۰	۰/۸۳	
فضیلت مدنی	۱/۴۰	۵/۰۰	۳/۷۷	۰/۷۴	
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۶۵	۴/۴۳	۳/۵۶	۰/۵۱	

تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت عدالت سازمانی اعضای هیئت علمی نشان داد که اعضای هیئت علمی بیشترین ادراک عدالت را در مؤلفه عدالت توزیعی (۲/۷۵۵ از ۵) و کمترین ادراک عدالت را در مؤلفه عدالت تعاملی (۲/۷۴۳ از ۵) دارند. در زمینه توانمندسازی نیز اعضای هیئت علمی بیشترین احساس توانمندی را در مؤلفه احساس معنی‌داری (۴/۲۸ از ۵) و کمترین احساس توانمندی را در مؤلفه احساس شایستگی (۲/۶۸ از ۵) دارند. در نهایت، تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی نشان داد که اعضای هیئت علمی از بیشترین میزان رفتار شهروندی در زمینه نوع دوستی (۳/۹۶ از ۵) برخوردارند ولی در زمینه جوانمردی کمترین میزان (۲/۵۵ از ۵) را نشان دادند.

### آزمون مدل مفهومی تحقیق

پس از اطمینان از رعایت پیش‌فرض‌ها، آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه‌ها به عنوان متغیر آشکار وارد مدل شدند. مدل مفهومی تحقیق، سه متغیر پنهان (رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی و توانمندسازی) داشت. عدالت سازمانی

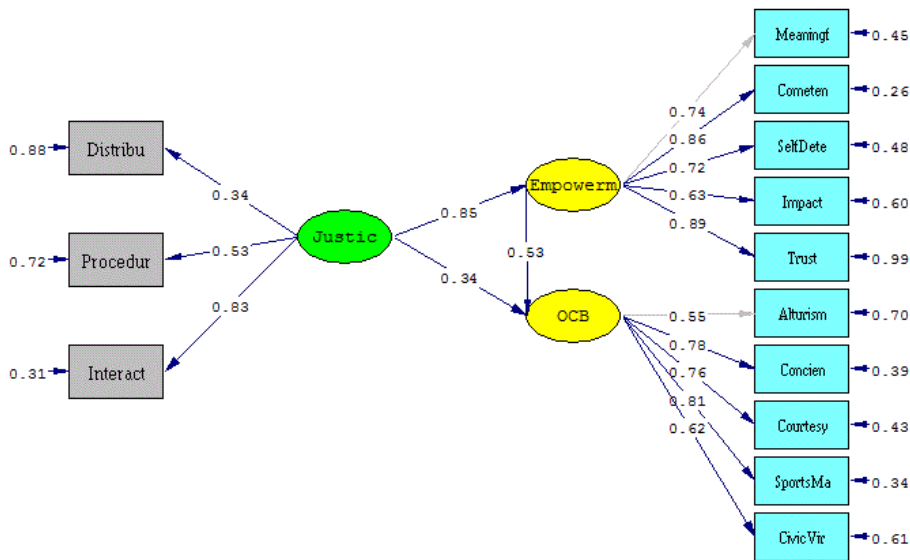
و توانمندسازی به عنوان متغیرهای برون‌زاد (مستقل) و رفتار شهروند سازمانی به عنوان متغیر درون‌زاد (وابسته) در نظر گرفته شدند و مدل نظری تحقیق، به بوتهٔ آزمون کشیده شد. شکل ۱ اعداد معنی‌داری مدل تحقیق در آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۱- اعداد معنی‌داری مدل تحقیق در آزمون مدل‌سازی ساختاری

همان‌گونه که مشاهده می‌شود اعداد معنی‌داری مدل، بیشتر از ۲/۵۴ است و نشان می‌دهد که ضرایب علی تمام مسیرها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. شکل ۲ ضرایب علی استاندارد شدهٔ مدل را نشان می‌دهد. تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندسازی سازمانی ( $T=10.87$ ،  $=-0.85$ )، عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی ( $T=4.52$ ،  $=0.34$ ) و همچنین تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار شهروندی ( $T=6.84$ ،  $=0.53$ ) معنی‌دار است.





شکل ۲- ضرایب علی استاندارد شده

جدول ۳- شاخص‌های نیکویی برآزش مدل

AGFI	NFI	CFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	P-Value	β	T	مسیرهای مدل
۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۰۷	۲/۸۳				مدل
					p<۰/۰۱	۰/۸۵	۱۰/۸۷	عدالت سازمانی توانمندسازی
					p<۰/۰۱	۰/۵۳	۶/۸۴	عدالت سازمانی رفتار شهروندی
					p<۰/۰۱	۰/۳۴	۴/۵۲	توانمندسازی رفتار شهروندی

شاخص‌های برآزش مدل نیز نیکویی برآزش مدل را تأیید می‌کنند. نسبت X<sup>2</sup> به درجات آزادی، از ۳ کمتر است (x<sup>2</sup>/df=۲/۸۳) و مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۰۷ است که بیانگر مطلوب بودن برآزش مدل است (حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ است). دیگر شاخص‌های برآزندگی نیز در سطح مطلوبی هستند. نزدیک بودن این شاخص‌ها به عدد یک، بیانگر مطلوب بودن برآزش داده‌هاست. با توجه به اینکه مقادیر این شاخص‌ها در این مدل بیشتر از ۰/۹۰ است، بنابراین، می‌توان گفت که برآزش داده‌ها مطلوب است (جدول ۳). به طور کلی، مدل پژوهش نشان می‌دهد که بین «عدالت سازمانی» از یک سو و «توانمندسازی سازمانی و رفتار شهروندی» از سوی دیگر، رابطه علی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین، توانمندسازی سازمانی و رفتار شهروندی، رابطه علی مثبت و معنی‌داری دارند. بنابراین، با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

می‌توان دریافت که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد و اثر غیرمستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی نیز از نظر آماری، معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که توانمندسازی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی دارد. به عبارت دیگر، اگر اعضای هیئت علمی تربیت بدنی احساس کنند که در کار خود مؤثرند، حق انتخاب و استقلال دارند، شغلهشان بامفهوم و معنی‌دار است، در جایگاه خود شایسته‌اند و به همکاران خود اعتماد دارند، می‌توان انتظار داشت که رفتارهای مطلوبی به عنوان رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند. این یافته با یافته‌های چیانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، شهریاری (۲۰۱۳) و متقی شهری و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. ارتباط بین این دو متغیر در اعضای هیئت علمی می‌تواند ناشی از این باشد که استادان توانمند در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند از نیازها و اهداف دانشجویان و همکاران آگاهی یابند و نسبت به آن واکنش نشان دهند. این استادان، انرژی و تمایل چشمگیری در ارائه خدمت دارند و این امر می‌تواند باعث افزایش رفتارهای مطلوبی همچون وظیفه‌شناسی، کمک به همکاران دیگر، بردباری، ادب، تواضع و رعایت آداب اجتماعی در آنان گردد. در نهایت، اگرچه تحقیقات مختلف (از جمله نیلسون و همکاران<sup>۲</sup> [۲۰۰۹] و چنگ و تای<sup>۳</sup> [۲۰۱۰]) نشان می‌دهند این رفتارها می‌توانند منجر به بهبود عملکرد و کارایی بیشتر مدرسان شوند، از سوی دیگر، لامپرز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) در مطالعات خود استراتژی‌های توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی را مشارکت‌دادن کارکنان در اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، تمرین تصمیم‌گیری جمعی، ایجاد بصیرت و باورهای مشترک و فراهم‌آوردن رشد حرفه‌ای کارکنان دانست (۲۸). بوگler و سومچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نیز اذعان داشتند که مشارکت مدرسان در تصمیم‌گیری‌ها، احساس توانمندی و تعهد ایشان را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد و در نتیجه رفتارهای حرفه‌ای و فرانش را در آنها ایجاد می‌کند (۴). بر این اساس و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، رؤسای گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی می‌بایست از طرقی مانند تلاش در زمینه ارتقای باورهای اعضای هیئت علمی در زمینه بامفهوم‌بودن شغلهشان، تقویت محیطی دوستانه در دانشکده به منظور

- 
1. Cheung C, et al
  2. Nielsen T M, et al
  3. Cheng C L, Tai K
  4. Lampers B
  5. Bogler R, Somech A

ارتقای روابط و کار تیمی بین دانشجویان و استادان، تقویت نظام شورایی و مشارکتی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای شغلی اعضای هیئت علمی، تعلق بیشتری در آنها نسبت به گروه یا دانشکده ایجاد کنند و از این طریق، بر افزایش رفتارهای فرانقش اعضای هیئت علمی مؤثر باشند.

یافته‌های دیگر تحقیق بیانگر این است که عدالت سازمانی، تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی دارد. به عبارت دیگر، ادراک و قضاوت استادان از منصفانه بودن توزیع نتایج، مانند سطوح پرداخت یا فرصت‌های ارتقا، ادراک آنها از عادلانه بودن رویه‌های توزیع این نتایج، همچنین ادراک آنها از رفتار مؤدبانه و بااحترام مدیران، موجب می‌شود که بدون اینکه پاداشی از دانشگاه دریافت کنند، فراتر از شرح شغل خود فعالیت داشته باشند. به طور کلی، اگر ادراک اعضای هیئت علمی از عدالت بهبود یابد، رفتار شهروندی آنها نیز بهبود خواهد یافت. این یافته با نتیجه تحقیق ارتورک<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در محیط‌های آموزشی (دانشگاه) و با یافته‌های ماهونی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، تیتراک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، مرادی و همکاران (۱۳۹۲) در محیط‌های غیرآموزشی همخوانی دارد. گانگ لینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز چنین می‌گوید که اگر کارکنان از نظر ذهنی احساس بی‌عدالتی کنند، از طریق کاهش ورودی‌هایشان برای برقراری عدالت تلاش می‌کنند؛ اما اغلب، ورودی‌هایی را انتخاب می‌کنند که رابطه مستقیمی با عملکرد نداشته باشند، زیرا در غیر این صورت، بر پاداش آینده آنها تأثیر می‌گذارد؛ در نتیجه، آنها رفتار شهروندی‌شان را کاهش می‌دهند، چراکه این رفتارها داوطلبانه‌اند و کاهش یا حذف آنها، کاهش پاداش در پی نخواهد داشت (۳۱). بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی دانشگاه آزاد اسلامی، علاوه بر ایجاد سیستم‌های جبران خدمات و سیستم عادلانه پرداخت در راستای ایجاد «عدالت توزیعی» و ایجاد نظام ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری و مشارکت استادان در تصمیم‌گیری‌ها با هدف رسیدن به «عدالت رویه‌ای»، با ایجاد نظام‌های اطلاعاتی مناسب در سازمان، به منظور ارائه اطلاعات مورد نیاز به استادان در زمینه رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری، در راستای ارتقای «عدالت تعاملی» آنها نیز تلاش کنند.

نتایج تحقیق، همچنین نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر معناداری بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی دارد. به عبارت دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تأثیر غیرمستقیم عدالت سازمانی، از طریق توانمندسازی، بر رفتار شهروندی اعضای هیئت علمی

1- Erturk A

2- Mahony D F, et al

3- Titrek O, et al

4- Guangling, W

تربیت بدنی نیز معنادار است. بدین معنی که فعالیت اعضای هیئت علمی تربیت بدنی در محیط سازمانی منصفانه و عادلانه، سبب شکل‌گیری و ارتقای احساس درونی توانمندی در آنها می‌شود. این یافته با نتایج وات و شافر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، چیه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و الوندی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. جواهری کامل (۱۳۸۸) نیز به این نتیجه رسید که ادراک کارکنان از عدالت، به طور مثبتی با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارد. همچنین اعتماد به سرپرست و توانمندسازی روان‌شناختی به طور مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط دارد (۳۵). ارتباط بین این دو متغیر در اعضای هیئت علمی می‌تواند ناشی از این باشد که آنها با ادراک عدالت از مرحله‌ای که دغدغه برابری برون‌دادها را داشته‌اند، فراتر رفته‌اند و احساس امنیت می‌کنند؛ در نتیجه، ناخودآگاه در مسیر توانمندی روان‌شناختی قرار می‌گیرند، آزادی عمل و تأثیر بیشتری را تجربه می‌کنند و احتمالاً به عملکردی مؤثر دست می‌یابند. بر این اساس و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی می‌بایست با افزایش به‌کارگیری دستورالعمل‌های یکسان برای ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی تربیت بدنی، تشریح اساس و مبنای تخصیص پاداش‌ها و پاسخ‌گویی و رسیدگی به سؤالات و شکایات احتمالی‌شان، زمینه ایجاد و رشد توانمندی این استادان را فراهم آورند تا در نهایت بتوانند زمینه‌ساز بروز رفتار شهروندی فراتر از نقش در ایشان گردند.

تجزیه و تحلیل یافته‌های توصیفی پژوهش نشان‌دهنده بیشترین احساس توانمندی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی در بُعد «احساس معنی‌داری» و پایین‌ترین احساس توانمندی آنها در بُعد «احساس شایستگی» است؛ به عبارت دیگر، با وجود آنکه اعضای هیئت علمی تربیت بدنی احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و بالارزشی را دنبال می‌کنند، اما نسبت به ابعاد دیگر توانمندسازی روان‌شناختی، احساس قابلیت و تبحر پایین‌تری در انجام موفقیت‌آمیز وظایفشان دارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های مشاوره و روان‌شناسی در زمینه افزایش احساس خودباوری و خودکارآمدی در این استادان و در نتیجه ارتقای سطح توانمندی آنها تلاش شود. یافته توصیفی دیگر نشان داد که استادان تربیت بدنی کمترین ادراک عدالت را در زمینه عدالت تعاملی دارند؛ بدین معنی که آنها از نحوه تبیین تصمیمات مربوط به خودشان از سوی مدیران ناراضی هستند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با برگزاری جلسات توجیهی، شفافیت و صحت توضیحاتشان را در ارتباط با توزیع منابع و رویه‌های مرتبط با آن افزایش دهند. در نهایت، نتایج توصیفی در زمینه ابعاد رفتار شهروندی

1- Wat D, Shaffer M A.

2- Chia M, Tsai H

سازمانی نیز بیانگر بیشترین نمره در بُعد نوع دوستی و پایین ترین نمره در بُعد احساس جوانمردی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی است. به عبارت دیگر، علی رغم اینکه این استادان در زمینه کمک به دیگر اعضای سازمان، در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط، بیشترین تلاش را داشته اند، تحملشان در برابر شرایط اجتناب ناپذیر و ناراحت کننده پایین تر بوده و در چنین شرایطی اعلام شکایت و ابراز ناراحتی کرده اند. بنابراین، پیشنهاد می شود مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ضمن تلاش برای ایجاد شرایط ایدئال برای ایفای نقش اعضای هیئت علمی تربیت بدنی، با بررسی و تشریح علل ایجاد شرایط نامطلوب و مشارکت دادن استادان در فراهم سازی شرایط مطلوب و ایدئال، احساس جوانمردی لازم را در آنها ایجاد کنند و در نتیجه، با افزایش احساس جوانمردی در اعضای هیئت علمی تربیت بدنی، موجبات افزایش رفتارهای فراتر از نقش را در آنان پدید آورند. بدین ترتیب، ضمن تحقق اهداف کوتاه مدت، رسالت نهایی دانشکده های تربیت بدنی که همانا توسعه ورزش و داشتن جامعه ای سالم و توسعه یافته است، امکان پذیر خواهد گشت.

## منابع

۱. علوی، سید بابک و آرین قلی پور. «شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه ها: مطالعه در دانشگاه صنعتی شریف»، فصلنامه علوم مدیریت ایران: ۱۳۸۸؛ ۴(۱۴): ۱-۲۹.
2. Jafari P, Bidarian S. The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Social and Behavioral Sciences*. 2012; 47: 1820-1815.
3. Tambe S, Shanker M. A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*. 2014; 1: 73-67.
4. Bogler R, Somech A. Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal of teaching and teacher- education*. 2004; 20: 289-227.
5. Erturk A. 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*. 2007; 22(3). 267 -257.
6. Rego, A. Citizenship behaviors of university teachers: The graduates point of view. *Active Learning in Higher Education*, 2003; 4(1), 23-8.
7. Hazratian T, Khadivi A, Abbasi B, Ghojzadeh M. Association Between Organizational Citizenship Behavior and Educational Performance of Faculty Members in Tabriz University of Medical Sciences- 2014. *Res Dev Med Educ*, 2015; 4(1): 84-81.

8. Firmansyah M A, Christiananta B, Ellitan L. The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Total Quality Management (TQM), Technology Leadership and Service Quality on the Performance of Private Universities in Surabaya Academic Research International, 2014; 5(2):174-185.
9. Jafari P. et al. Designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran). WCES 2011. Proscenia Social and Behavioral Sciences. 2011; 15: 1704° 1696.
10. Nilipour Tabatabaei A, Takapoo F, leilaeyoun A. The Effective of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2015; 1:155-165.
11. Seonghee C, Misty M J. organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of works status in restaurant employee. Journal of Hospitality & tourism Research. 2008; 32(3): 326-307.
12. Schepman S B, Michael A Z. The Relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human service employees. International journal of humanities and social sciences. 2008.
13. Ajay K, Jain A, Cary L. Cooper Stress and organizational citizenship behaviors in Indian business process outsourcing organizations. IIMB Management Review. 2012; 24: 163-155.
14. Yulianti P. Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: a conceptual framework in higher education. Educational Research, 2014; 5(3): 98-106.
۱۵. آویژگان، مریم، حسن کرم‌علیان، بهمن زندگی، وحید عشوریون و طاهر چنگیز. «اولویت‌بندی نیازهای آموزش اعضای هیئت علمی پایه دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی»، ویژه‌نامه توسعه آموزش: ۱۳۸۹؛ ۱۰(۵): ۷۳۵-۷۴۷.
16. Stacy, M. Teacher-led professional development: Empowering teachers as self-advocates. The Georgia Social Studies Journal, 2013; 3(1): 40-49.
17. Desimone, L. Outcomes: Content-focused Learning improves teacher practice and student results. Journal of Staff Development, 2011; 32(4): 63-68.
18. Edwards J L, Green K E, Lyons C A. Personal empowerment efficacy and environmental characteristics. Journal of Educational Administration, 2002; 40 (1): 67-86.
19. Cheung C, Baum T, Wong A. Relocating empowerment as a management concept for Asia. Journal of Business Research. 2012; 65(1): 41-36.
20. Titrek O, Polatcan M, Demet Z, Gunes G S. The relationship among emotional intelligence (EQ), organizational justice (OJ), organizational citizenship behavior (OCB). International Journal of Academic Research Part B. 2014; 6(1):213-220.
21. Malik M E, Naeem, B. Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, 2011; 3(8): 662-673.
22. 21- AL-Gharaibeh I Sh, Albdareen R. Organizational Justice and Its Impact On The Commitment Of Faculty Members To Work Ethics: Empirical Study On Private Universities In North Provinces. European Journal of Business and Management, 2015; 7(12):196-212.
23. 22 - Malik M E, Naeem B. Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan.

Interdisciplinary Journal of Research in Business, 2011; 1(9): 92- 98.

۲۴. هومن، حیدرعلی. شناخت روش علمی در علوم رفتاری. انتشارات سمت. تهران: ۱۳۹۰.
26. Shahriary B, Aghaei N, Samkhaniani Y, Saheb R. Relationship between organizational Empowerment and organizational citizenship behavior in physical education teachers. *Journal of Applied Science and Agriculture*, 2013; 8(4):422-428.
28. Mottaghi Shahri, M H, Abdi S. Yazdankhah M, Heydari F. The relationship between empowerment and organizational citizenship Behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi. *International Journal of Sport Studies*. 2015; 5 (4): 475-481.
29. Nielsen T M. Hrivnak G. Shaw M. Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Journal Small Group Research*. 2009. 40: 555-578.
30. Cheng C L, Tai K. From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy. *Management and Organization Review*, 2010; 6(1): 55° 75.
31. Lampers B. 10 strategies for staff empowerment, Reston. 2004; 4, ISS, G. P. 32.
32. Mahony D F, Hums M A, Andrew D P, Dittmore S W. Organizational justice in sport. *Sport Management Review*. 2010. 13: 105-91.
۳۳. مرادی، محمدرضا، اکرم جعفری، علیرضا امیدی و ابراهیم علیدوست قهفرخی. «مدل‌یابی تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، مدیریت ورزشی: ۱۳۹۲؛ ۵(۴): ۱۰۷-۱۲۴.
34. Guangling, W. (2010).The Study on Relationship between Employees Sense of organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. Published by Elsevier Ltd. *Energy Procedia* 5 (2011) 2030° 2034.
35. Wat D, Shaffer M A. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment, *Personnel Review*. 2005; 34(4): 406 ° 422.
36. Chia M, Tsai H. An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education. 2015. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University of Washington.
37. Alvandi M, Foroghi H, Suleymani M. The Relationship between the Organizational Justice and Empowerment of the Employees of Hamadan Sport and Youth Government Offices in Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 2014; 8(2): 146-149.
۳۸. جواهری‌کامل، مهدی. «تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر عضو، اعتماد و توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس: ۱۳۸۸؛ ۶(۲۴): ۲۴-۷