

تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی

مهدی ناظمی^۱، ابوالفضل علیزاده کلریزی^۲، هاشم کوزه‌چیان^۳

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۵/۳۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین وضعیت عدالت سازمانی و ارتباط آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی بود. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی و ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های این استان بودند. تعداد جامعه آماری ۳۳۷ نفر و اندازه نمونه ۱۵۳ نفر بود. برای گردآوری اطلاعات، از دو پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است و برای تحلیل داده‌ها از آزمون K-S، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد میانگین ادراک عدالت سازمانی در حد متوسط است و بین عدالت سازمانی و ابعاد آن، با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی، برای افزایش سطح شاخص‌های توانمندسازی کارکنان، به وضعیت عدالت در سازمان خود توجه بیشتری نمایند.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، توانمندسازی.

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

Email: mehdi.nazemi.4356@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

۳. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

امروزه، با گذشت چند دهه از تولد علم مدیریت و پیدایش انبوهی از تئوری‌ها و مکاتب، دانشمندان و تئوری‌پردازان این علم، بعد انسانی و توجه به عوامل انسانی را مهمترین بعد این علم دانسته‌اند. مدیران موفق نیز عقیده دارند که عمده‌ترین و اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها، توجه به انسان‌ها و عوامل انسانی درون سازمان‌ها است. بدیهی است که سازمانی که به منابع انسانی خود توجه نداشته باشد، در جلب رضایت مشتریان و ارائه خدمات مناسب عاجز خواهد بود. از این رو پرداختن به بعد انسانی مدیریت، شایسته توجهات فراوان است (۱).

عملکرد سازمان، یکی از برجسته‌ترین عواملی است که بر انگیزه‌ها و توانمندی‌های کارکنان اثر می‌گذارد و باعث می‌شود کارکنان، خود را با آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان همسو کنند. هر چه اعضای سازمان، بیشتر ارزش‌های سازمان را بپذیرند و خود را متعلق به سازمان بدانند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد (۲). از جمله عملکردهای مهم سازمان، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت، به ویژه در برخی رفتارهای مدیریتی با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاها و انتصاب‌ها) برای کارکنان حائز اهمیت است (۳). مفهوم عدالت، که در محیط سازمانی و در میان کارکنان به عنوان عدالت سازمانی^۱ از آن یاد می‌کنند، غالب‌ترین موضوع در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در طول دهه‌های اخیر به شمار می‌آید (۴).

تلاش جهت تشریح و توضیح نقش عدالت در محیط کار، به عنوان عدالت سازمانی شناخته می‌شود. عدالت سازمانی به تصمیم‌هایی که سازمان‌ها می‌گیرند، رویه‌هایی که برای تصمیم‌گیری به کار می‌روند و رفتار بین فردی که با کارکنان می‌شود، اشاره دارد (۵). اغلب کارکنان مایل هستند در پی انجام وظایف خود، نتیجه و پاداش مناسبی را دریافت کنند که استحقاقش را دارند (عدالت توزیعی^۲). افزون بر آن، انتظار دارند، فرآیندی که از طریق آن نتایج مذکور معین می‌شود، عادلانه باشد (عدالت رویه‌ای^۳). همچنین از طرف سرپرستان خود، رفتار عادلانه و ارتباطی توأم با احترام را تجربه کنند (عدالت تعاملی^۴) (۶).

گرینبرگ^۵ (۱۹۹۰) مطرح کرده که تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی بسیاری از متغیرهای مربوط به رفتار سازمانی را تبیین می‌کند (۷). اخیراً محققان روی این موضوع تمرکز کرده‌اند

-
1. Organizational Justice
 2. Distributive Justice
 3. Procedural Justice
 4. Interactional Justice
 5. Greenberg

که چگونه وجود یا فقدان عدالت بر تعاملات و پیامدهای سازمانی تأثیر می‌گذارد (۸). یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی^۱ است. عده‌ای تصور می‌کنند توانمندسازی، مفهومی قدیمی است؛ در حالی که اینطور نیست. توانمندسازی، به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌دارد که پرداختن به توانمندسازی کارکنان، جزء اصلی اثربخشی مدیریت است. بنابراین، توانمندسازی تسهیل رفتار انگیزاننده تعریف شده است (۹). در فرآیند توانمندسازی، پذیرش مسئولیت کار، اتخاذ تصمیمات مرتبط با کار، توانایی کنترل امور، طراحی کار و سازماندهی به کارکنان آموخته می‌شود. در سایه توانمندسازی احساس مؤثر بودن، تعیین کننده بودن، اعتماد، معنی‌داری و حق انتخاب به کارکنان دست می‌دهد (۱۰). عده‌ای معتقدند با اینکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد، اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند (۱۱).

توانمندسازی افراد، به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آن‌ها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیکتر شدن به مشتری، بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی بدست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن کارکنانشان یافته‌اند (۱۲).

از آنجا که سازمان‌های ورزشی، مسئولیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری تربیت بدنی و ورزش را بر عهده دارند و کارکنان آن‌ها نقش مهمی در این راستا ایفا می‌کنند، توجه به رعایت عدالت و مساوات در آن‌ها بسیار ضروری است. همچنین داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی حیاتی سازمان به حساب می‌آید، منافع بسیار زیادی برای آن‌ها به دنبال خواهد داشت. این مسئله موجب می‌شود کلیه عواملی که به نوعی بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است، شناخته شود و نسبت به تقویت آنان اقدامات اساسی صورت گیرد.

مرادی (۱۳۸۷) در پژوهش خود در سازمان تربیت‌بدنی، به این نتیجه رسید که بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و نیز بین عدالت سازمانی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۳). خطیبی (۱۳۸۸) بیان کرد که بین عدالت سازمانی و تمامی

مؤلفه‌های آن، با تعهد سازمانی کارکنان در آکادمی ملی المپیک و پارا المپیک، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۸).

نتایج تحقیق فراهانی و فلاحتی (۱۳۸۶) نشان داد که بین پنج عامل کلیدی روانشناختی توانمندسازی با کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (۱۴). دستگردی (۱۳۸۷) نیز بین کلیه ابعاد توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، ارتباط بسیار قوی و مثبتی را گزارش کرد (۱۵).

فرانز^۱ (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود، نشان داد که توانمندی بالاتر کارکنان، نتیجه درک قوی‌تر آن‌ها از عدالت سازمانی است (۱۶). هاف^۲ (۲۰۰۷) ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد و بین آن‌ها همبستگی مثبت و معناداری را مشاهده نمود (۱۷). چنورت^۳ (۲۰۰۷) نقش توانمندسازی و عدالت سازمانی را در ایجاد تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار داد. نتایج نشان داد زمانی که کارکنان، فرآیندها را عادلانه احساس می‌کنند، توانمندتر هستند و به میزان بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند و به طور معنی‌داری تعهد سازمانی افزایش می‌یابد (۱۸). آوراهامی^۴ (۲۰۰۸) رابطه بین سبک رهبری، توانمندسازی، عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان در بخش عمومی و خصوصی را در تحقیقی مورد بررسی قرار داد. یافته‌های تحقیق، سطوح بالای ادراک عدالت و عملکرد را نشان دادند و همبستگی بالایی بین عملکرد و توانمندی مشاهده شد. نتایج نشان داد که میزان ادراک عدالت سازمانی و احساس توانمندی در کارکنان بخش عمومی بیشتر از کارکنان بخش خصوصی است (۱۹).

ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌ها، نقش مهمی در توسعه ورزش کشور برعهده دارند. بدیهی است که نیروی انسانی شاغل در آنها، می‌توانند در موفق بودن یا نبودن این سازمان‌ها و به تبع آن موفقیت ورزش کشور تأثیرگذار باشند. در سازمان‌های ورزشی نیز آگاهی از وضعیت عدالت در سازمان و تلاش در جهت بهبود آن، اهمیت بالایی دارد و می‌تواند موجبات رشد و تعالی نیروی انسانی، کل سازمان و در نهایت ورزش کشور را فراهم سازد.

به طور کلی عدالت، برانگیزاننده مهمی برای کارکنان است (۲۰). از آنجا که عوامل انگیزشی یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان به شمار می‌روند (۲۱)، این سؤال مطرح می‌شود

-
1. Franz
 2. Hoff
 3. Chenevert
 4. Avrahami

که ادراک کارکنان از وضعیت عدالت در سازمان به چه اندازه در توانمندسازی آنان نقش دارد؟ در واقع هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که ادراک کارکنان از وضعیت عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی چگونه بوده و چه ارتباطی بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان سازمان مذکور وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است.

جامعه آماری این پژوهش را، کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی تشکیل دادند؛ که شامل افراد شاغل در اداره کل تربیت بدنی استان، اداره تربیت بدنی مشهد و ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان خراسان رضوی بودند. تعداد کل کارکنان ۲۳۷ نفر بود؛ که حجم نمونه بر طبق جدول مورگان حداقل ۴۸ نفر محاسبه شد. اعضای نمونه به طور تصادفی خوشه‌ای، از بین اعضای جامعه انتخاب شدند. از آنجا که پیش بینی می‌شد شماری از پرسشنامه‌ها به محقق عودت داده نشود، پرسشنامه در بین ۱۸۰ نفر توزیع شد. از بین پرسشنامه‌های برگشت داده شده ۱۵۳ مورد قابل استفاده بود و همین تعداد به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد.

پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از سه بخش تشکیل شده است: بخش اول مشخصات و اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و وضعیت استخدامی است؛ در بخش دوم برای سنجش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، از پرسشنامه نیهوف و مورمن^۱ (۱۹۹۳) با سه مؤلفه (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) (۲۲) و در بخش سوم برای اندازه‌گیری توانمندسازی، از پرسشنامه اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) به صورت کلی استفاده شد (۱۰).

پرسشنامه‌های عدالت سازمانی و توانمندسازی، براساس مقیاس اندازه‌گیری پنج ارزشی لیکرت هستند (از ۱ برای کاملاً مخالفم تا ۵ برای کاملاً موافقم).

پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استانداردند و روایی و پایایی آن‌ها در مطالعات خارجی و داخلی تأیید شده است. همچنین در این تحقیق، جهت اطمینان بیشتر، پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی به روش ضریب آلفای کرونباخ، برای هر یک از سازه‌های

1. Niehoff & Moorman
2. Spreitzer

تعریف شده در پرسشنامه و بر اساس یک نمونه مقدماتی به حجم ۳۰ نفر محاسبه شد. مقادیر بزرگتر از ۰/۷ این شاخص، پایایی مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میزان پایایی پرسشنامه‌ها

| میزان پایایی | ضریب آلفای کرونباخ | شاخص |
|--------------|--------------------|---------------|
| مطلوب | ۰/۸۱ | عدالت توزیعی |
| مطلوب | ۰/۸۴ | عدالت رویه ای |
| مطلوب | ۰/۹۰ | عدالت تعاملی |
| مطلوب | ۰/۸۹ | عدالت سازمانی |
| مطلوب | ۰/۸۴ | توانمندسازی |

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، جداول توزیع فراوانی و نمودارهای مربوط به داده‌ها استفاده شد و در بخش آمار استنباطی از آزمون K-S، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون با بهره‌گیری از نرم افزارهای Excel 2007 و SPSS 17 استفاده شد.

یافته های پژوهش

از مجموع ۱۵۳ فرد مورد بررسی، ۷۶/۴۷ درصد را مردان و ۲۳/۵۳ درصد را زنان تشکیل دادند. میانگین سن و سابقه خدمت پاسخ دهندگان به ترتیب $33/9 \pm 6/60$ و $10/4 \pm 6/87$ بود. ۳۶ درصد از پاسخ دهندگان مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۶ درصد فوق دیپلم، ۳۳ درصد لیسانس و ۵ درصد فوق لیسانس داشتند. ۳۷ درصد از داده‌ها در رشته تحصیلی تربیت بدنی و علوم ورزشی و ۶۳ درصد در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. همچنین استخدام رسمی، با ۴۴ درصد، بیشترین درصد فراوانی را به خود اختصاص داد.

همانگونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود میانگین عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی ۳/۱۹ است. همچنین در بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت تعاملی با میانگین ۳/۳۹ بیشترین مقدار را بدست آورد.

جدول ۲. توصیف آماری عدالت سازمانی و ابعاد آن در نمونه مورد مطالعه

| متغیرها | میانگین | انحراف استاندارد | کمترین | بیشترین |
|---------------|---------|------------------|--------|---------|
| عدالت توزیعی | ۲/۸۸ | ۰/۸۷ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| عدالت رویه ای | ۳/۱۷ | ۰/۸۶ | ۱/۰۰ | ۴/۸۳ |
| عدالت تعاملی | ۳/۳۹ | ۰/۸۷ | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ |
| عدالت سازمانی | ۳/۱۹ | ۰/۷۷ | ۱/۲۰ | ۴/۵۵ |

به منظور بررسی ارتباط بین ادراک عدالت سازمانی و ابعاد آن با احساس توانمندی کارکنان، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول (۵) مقادیر ضریب همبستگی پیرسون و سطح معنی‌داری را بین عدالت سازمانی و ابعاد آن، با احساس توانمندی کارکنان نشان می‌دهد. از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ است، بنابراین بین عدالت سازمانی و ابعاد آن (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی)، به عنوان متغیر پیش‌بین، با احساس توانمندی کارکنان، به عنوان متغیر ملاک، همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. لذا هرچه کارکنان ادراک بیشتری از عدالت سازمانی داشته باشند، احساس توانمندی آن‌ها افزایش خواهد یافت و بالعکس. در بین ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی به ترتیب کمترین و بیشترین ارتباط را با توانمندسازی کارکنان دارند.

جدول ۵. آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی

| گویه‌ها | ضریب همبستگی پیرسون | سطح معنی‌داری (P) |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|
| عدالت توزیعی و توانمندسازی | ۰/۳۲۸ | ۰/۰۰۱ |
| عدالت رویه‌ای و توانمندسازی | ۰/۳۷۰ | ۰/۰۰۱ |
| عدالت تعاملی و توانمندسازی | ۰/۴۳۶ | ۰/۰۰۱ |
| عدالت سازمانی و توانمندسازی | ۰/۴۳۳ | ۰/۰۰۱ |

با توجه به جدول (۶)، ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۱۹ درصد تغییرات میزان توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی، مربوط به تغییرات عدالت سازمانی بوده و ۸۲ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود. نتایج تحلیل واریانس رگرسیون (جدول ۷) نشان می‌دهد که مدل رگرسیون معنی‌دار بوده و رابطه خطی بین دو متغیر وجود دارد. از این رو عدالت سازمانی واجد شرایط پیش‌بینی وضعیت توانمندسازی کارکنان است. بر اساس جدول (۸) می‌توان معادله رگرسیونی توانمندسازی کارکنان را از روی عدالت سازمانی به صورت زیر نوشت:

$$(Empowerment) = 3/072 + 0/276 (Organizational Justice)$$

جدول ۶. خلاصه مدل رگرسیون

| خطای معیار تخمین | ضریب تعیین تعدیل شده | ضریب تعیین | R |
|------------------|----------------------|------------|-------|
| ۰/۴۵۰۰۸ | ۰/۱۸۲ | ۰/۱۸۸ | ۰/۴۳۳ |

جدول ۷. تحلیل واریانس مدل رگرسیون

| سطح معناداری | F | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | |
|--------------|--------|----------------|------------|--------------|-----------|
| ۰/۰۰۱ | ۳۴/۹۲۶ | ۷/۰۷۵ | ۱ | ۷/۰۷۵ | رگرسیون |
| | | ۰/۲۰۳ | ۱۵۱ | ۳۰/۵۸۸ | باقیمانده |
| | | | ۱۵۲ | ۳۷/۶۶۳ | مجموع |

جدول ۸. ضرایب مدل رگرسیون

| Model | ضرایب استاندارد نشده | | ضرایب استاندارد شده | t | Sig. |
|------------------------|----------------------|------------|---------------------|--------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | ۳/۰۷۲ | ۰/۱۵۴ | | ۲۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۱ |
| Organizational Justice | ۰/۲۷۶ | ۰/۰۴۷ | ۰/۴۳۳ | ۵/۹۱۰ | ۰/۰۰۱ |

بحث و نتیجه گیری

بررسی وضعیت عدالت سازمانی و ابعاد آن در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی نشان می‌دهد که ۸/۳ درصد از کارکنان، عدالت سازمانی را در حد کم، ۶۰ درصد در حد متوسط و ۳۱/۷ درصد هم زیاد ادراک نموده‌اند. این امر نشان می‌دهد عدالت در سازمان به میزان مطلوبی احساس و ادراک نمی‌شود. اما در مقایسه با نتایج تحقیقات مرادی چالستری (۱۳۸۷) در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، خطیبی (۱۳۸۸) در آکادمی ملی المپیک و پارا المپیک و عدیمی ناغانی (۱۳۸۷) در اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی نسبت به سازمان‌های فوق وضعیت بهتری دارد (۲۳، ۸، ۱۳). در این تحقیق میانگین‌های عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم قرار داشتند؛ که این نتیجه با نتایج تحقیقات مرادی چالستری (۱۳۸۷)، خطیبی (۱۳۸۸) و عدیمی ناغانی (۱۳۸۷) همخوانی دارد (۲۳، ۸، ۱۳). در حالیکه با نتایج نعمی و شکرکن (۱۳۸۳) همخوانی ندارد. در آن تحقیق، که در یک شرکت صنعتی انجام شد، عدالت رویه‌ای بیشترین میانگین را به دست آورد (۲۴). با توجه به اینکه در سازمان‌های اداری نسبت به صنعتی، تعامل کارکنان با مدیران بیشتر است، به دست آمدن چنین نتیجه‌ای دور از انتظار نیست. میانگین‌های بدست آمده برای عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای در این تحقیق، از تحقیقات انجام شده در سازمان‌های غیرورزشی کمتر است؛ که نشان می‌دهد کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی، نسبت به وجود عدالت در سازمان خود ادراک مناسبی ندارند و مدیران این سازمان بایستی در خصوص نحوه توزیع منابع و

رویه‌های تخصیص این منابع انصاف بیشتری را به کار گیرند. از این رو پیشنهاد می‌شود سیستم‌هایی در سازمان ایجاد شود که جبران خدمات، مثل پرداخت بر اساس عملکرد و کارایی صورت گیرد تا ادراک عدالت توزیعی در میان کارکنان افزایش یابد. همچنین به منظور بهبود وضعیت عدالت رویه‌ای، جلساتی در راستای شفاف‌سازی قوانین و مقررات سازمان و آشنایی با رویه‌های سازمانی برای کارکنان برگزار شود.

یافته‌ها نشان می‌دهد بین عدالت سازمانی به طور کلی و ابعاد آن یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی ارتباط وجود دارد. اگر چه تابحال تحقیقی با موضوع حاضر در داخل کشور انجام نشده است؛ اما تحقیقات مشابهی از لحاظ مفهومی در خارج از کشور اجرا شده، که نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر با نتایج آنها همخوانی دارد. از جمله این تحقیقات می‌توان به پژوهش‌های فرانز (۲۰۰۴)، هاف (۲۰۰۷)، چنورت (۲۰۰۷) و آوراهامی (۲۰۰۸) اشاره کرد (۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶). گرینبرگ (۱۹۹۰) نیز درک عدالت در سازمان را یک اصل مهم برای افزایش رضایت شغلی افراد عنوان می‌کند (۷). محققان رفتار سازمانی رابطه مثبتی بین رضایت شغلی، به عنوان شاخص‌ترین نگرش شغلی کارکنان، با توانمندسازی را نشان دادند. جزینی (۱۳۸۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رضایت شغلی، با توجه به شاخص‌های عوامل سازمانی، محیطی، ماهیت کار و فردی، بر توانمندسازی مؤثر است (۲۱).

ارتباط بین عدالت توزیعی و توانمندسازی با استفاده از تئوری برابری^۱ آدامز^۲ قابل تبیین است. بر اساس این تئوری، عملکرد شغلی افراد، مطابق با درک آنان از منصفانه یا غیر منصفانه بودن پاداش‌ها (عدالت توزیعی) در سازمان امکان افزایش یا کاهش دارد (۱۳). از این رو اگر خدمات کارکنان به طور منصفانه‌ای جبران نشود، این احتمال وجود دارد که احساس توانمندی آنان کاهش یابد.

در این پژوهش نشان داده شد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین عدالت رویه‌ای و توانمندسازی در سازمان وجود دارد. زمانی که کارکنان رویه‌های سازمانی را عادلانه درک کنند، وقت کمتری را صرف شکایت در مورد مسائل جزئی می‌نمایند، مشکلات کاری را بزرگ جلوه نمی‌دهند و تصویری مثبت از سازمان خود ارائه می‌دهند. رویه‌های منصفانه باعث می‌شود که افراد هنگام مواجهه با پیامدهای نامطلوب، احساس نارضایتی کمتری نمایند (۴). در حالی که ادراک غیرمنصفانه بودن این رویه‌ها، می‌تواند بیشتر از نتایج غیرعادلانه، موجب رنجش و خشم

1. Equity Theory

2. Adams

کارکنان گردد (۲۵). در سازمان‌هایی که کارکنان اعتقاد دارند فراگردهای تصمیم‌گیری ناعادلانه است، نسبت به کارفرمایان تعهد کمتری نشان می‌دهند، بیشتر کم‌کاری می‌کنند، قصد و نیت آن‌ها برای ترک خدمت افزایش می‌یابد، عملکرد کاهش می‌یابد و رفتارهای تبعی سازمانی به میزان کمتری مشاهده می‌شود (۲۶). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که اگر کارکنان درک مثبتی از رویه‌های سازمانی داشته باشند و در سازمان معیارهای ارتقاء و رویه‌های تخصیص حقوق و مزایا به طور واضح تعریف شده باشد و تصمیمات به دور از هر گونه تبعیض و جانبداری اتخاذ گردد (عدالت رویه ای)، شاخص‌های توانمندسازی افزایش خواهد یافت.

بین عدالت تعاملی و توانمندسازی نیز رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. 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 رضایت‌مندی بیشتری می‌کنند و توانمندی آن‌ها افزایش می‌یابد. هنگامی که دلایل اصلی تصمیمات مربوط به تخصیص منابع، برای افراد تحت تأثیر این تصمیمات، به طور واضح تشریح شود و رفتار مسئولین اجرای این تصمیمات، با افراد با احترام باشد، افراد پیروی از رویه‌های سازمانی را بدون تغییر در فرآیندهای زیر بنایی آن پذیرفته و نسبت به سرپرستان و در کل سازمان خود، تعهد بیشتری پیدا کرده، اهداف سازمان را اهداف خود دانسته و سعی می‌کنند با عملکرد بهتر، عکس العمل مثبتی به این رفتار سازمان داشته باشند.

نتایج پژوهش نشان داد که در بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی، عدالت تعاملی بیشترین ارتباط را با توانمندسازی کارکنان دارد. در حالیکه عدالت توزیعی کمترین ارتباط را با توانمندسازی داشته است. این مورد نشان‌دهنده آن است که نحوه تعامل و رفتار با کارکنان، نسبت به نحوه توزیع پاداش‌ها و وجود رویه‌های منصفانه، نقش بیشتری در افزایش سطح توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان دارد. شاید بتوان علت این امر را به محسوس‌تر بودن عدالت تعاملی، نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی، نسبت داد. بنابراین مدیرانی که تمایل دارند جوی در سازمان ایجاد کنند که در آن احساس توانمندی کارکنان افزایش یابد، باید در روابطشان با کارکنان به رعایت عدالت و انصاف توجه بیشتری داشته باشند.

مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات مرادی چالشتری (۱۳۸۷)، عدیمی ناغانی (۱۳۸۷)، خطیبی (۱۳۸۸) و دستگردی (۱۳۸۷) نشان داد که وضعیت ادراک عدالت سازمانی و احساس توانمندی کارکنان در اداره کل تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی، نسبت به سازمان تربیت‌بدنی، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش و کمیته ملی المپیک و پارا المپیک

بهرتر است. از آنجا که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی مذکور، به منظور افزایش سطح توانمندسازی کارکنان، به وضعیت عدالت در سازمان خود توجه بیشتری نمایند.

منابع:

۱. مردانه، کریم. (۱۳۷۶). بعد انسانی مدیریت، تدبیر، شماره ۷۹.
۲. شیخ، محمود؛ زیوریار، فرزاد. (۱۳۸۴). بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش، پژوهشی، وزارت آموزش و پرورش.
۳. سید جوادین، سید رضا؛ فراچی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، شماره ۱: ۵۵-۷۰.
4. Lambert E. (2003). Justice in corrections: an exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, vol 31, no 2: 155-168.
5. Coetzee M . (2005). The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective, PhD Thesis, The University of Pretoria.
6. Kurland N B, Egan T P. (1999). Telecommuting: justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, vol 10.
7. Greenberg J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
۸. خطیبی، امین. (۱۳۸۸). تحلیل مؤلفه های عدالت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۹. ضیائی، محمد صادق؛ نرگسیان، عباس؛ آبیانگی اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، مدیریت دولتی، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، شماره ۱: ۶۷-۸۶.
10. Spreitzer Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal* , Vol 38, No 5 (Oct 1995): 1442-1465.

11. Quinn Robert E , Spreitzer Gretchen M. (1997). The rool to Empowerment: seven question every leader should consider. *Organizational dynamic*, Vol 26: 37-51.
12. Smith jane. (2000). *Empowering People*. London, Kogan Page.
۱۳. مرادی چالشتی، محمدرضا. (۱۳۸۷). مدل سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۴. فراهانی، ابوالفضل؛ فلاحتی، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاهها. پژوهش در علوم ورزشی. شماره پانزدهم، تابستان ۱۳۸۶: ۶۷-۷۹.
۱۵. دستگردی، کاظم. (۱۳۸۷). ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران.
16. Franz C. (2004). A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice. PhD Dissertation, Wayne State University, Detroit, Michigan.
17. Hoff T D. (2007). Senior Management Participative Involvement and Employee Perceptions of Organizational Justice, Trust/Empowerment and Citizenship Behavior. PhD Dissertation, Northcentral University.
18. Chenevert D, Charest A, Simard G. (2007). Study of the Development of the Determinants of Affective Commitment: The Role of Empowerment, of Career Plateauing and of Organizational Justice. *Journal of INDUSTRIAL RELATIONS –QUEBEC*, vol 62, No 2: 258-281.
19. Avrahami A. (2008). The relationship between leadership, empowerment and organizational justice and between employee performance: empirical examination of the model in the Israeli public and private sectors. The Israel National Institute For Health Policy and Health Services Research.
۲۰. افجه، سید علی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران: سمت.
۲۱. جزینی، علیرضا. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا از دیدگاه خبرگان، پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

22. Niehoff B P, Moorman R H. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy Of Management Journal*, vol 36, no 3: 527-559.

۲۳. عدیمی ناغانی، فروزان. (۱۳۸۷). مطالعه ابعاد عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۲۴. نعمی، عبدالزهرا؛ شکرکن، حسین. (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چند گانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز. شماره های ۱ و ۲: ۵۷-۷۰.

25. Ambrose M L. (2002). Contemporary Justice Research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 89: 803-812.

26. Folger R, Cropanzano K. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publication.

ارجاع مقاله به روش APA

ناظمی، مهدی؛ علیزاده گلریزی، ابوالفضل، کوزه چیان، هاشم؛ (۱۳۹۲)، تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۸، ۱۷۵-۱۸۸

ارجاع مقاله به روش vancouver

ناظمی مهدی؛ علیزاده گلریزی ابوالفضل، کوزه چیان هاشم. تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۸): ۱۷۵-۱۸۸