

مدیریت ورزشی \_ خرداد و تیر ۱۳۹۵  
دوره ۸، شماره ۲، ص: ۲۰۷-۲۲۲  
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۲۶  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۷

## مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی

امیر قنبرپور نصرتی<sup>۱\*</sup> - احمدعلی آصفی<sup>۲</sup> - حمیدرضا صفری جعفرلو<sup>۳</sup>  
۱. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران  
۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
۳. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، بررسی اثر فرهنگ و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بود. به این منظور از پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۱۹۹۹)، عدالت سازمانی کیم و لونگ (۲۰۰۷) و اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی بود که ۲۲۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی تأثیرات متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد اثر فرهنگ سازمانی ( $t=12/50$ ,  $\beta=0/52$ ) و عدالت سازمانی ( $t=9/72$ ,  $\beta=0/42$ ) بر اثربخشی سازمانی، مثبت و معنادار است. همچنین نتایج نشان داد که این دو متغیر در مجموع ۰/۷۶ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کنند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی با تحلیل وضع موجود و شناسایی سطح و فرهنگ سازمانی حاکم بر فدراسیون به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب و اثرگذار بپردازند و با رعایت انصاف و برابری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی چون تخصیص دستمزد، پاداش، ارتقای شغل و همچنین داشتن رفتاری عادلانه با کارکنان زمینه‌دستیابی به اهداف سازمانی و داشتن سازمانی اثربخش را فراهم کنند.

### واژه‌های کلیدی

اثربخشی، عدالت سازمانی، فدراسیون، فرهنگ سازمانی، معادلات ساختاری.

## مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به‌سرعت در حال تغییرند (۸)، و در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال است. در گذشته نه‌چندان دور، مدیران در سازمان‌ها به اداره و سرپرستی شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، فناوری، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهم‌تری نیز وجود دارد، که به شکل‌دهی، هدایت و تقویت شش عامل مذکور می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> است. به همین دلیل افرادی مانند چستر برنارد، فیلیپ سلزنیک، پیترز و واترمن، بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی است (۳). مطالعات و تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری و متغیرهای دیگر تأثیر می‌گذارد.

به‌طور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد، به همین دلیل در مورد فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن تحقیقات زیادی توسط محققان و دانشمندان مدیریت در جریان است. بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیرمشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد (۱۰). متناسب با معیارهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جوامع مختلف دانشمندان تعاریف و تقسیم‌بندی‌های متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند که یکی از جامع‌ترین آنها چارچوب ارزش‌های رقابتی<sup>۲</sup> ارائه‌شده توسط کامرون و کوئین<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) است که مبنای

- 
1. Organizational culture
  2. Competitive value framework
  3. Cameron & Quinn

تحقیق حاضر نیز است. آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته فرهنگ طایفه‌ای<sup>۱</sup>، فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup>، فرهنگ بازار<sup>۳</sup> و فرهنگ موقتی<sup>۴</sup> تقسیم کرده‌اند. فرهنگ طایفه‌ای در وهله اول با روابط انسانی در ارتباط است. این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و حفظ تمرکز اولیه بر روی فرهنگ گروه به‌منظور حفظ بقای گروه تأکید می‌کند. اگرچه فرهنگ موقتی روی انعطاف‌پذیری و تغییر تمرکز می‌کند، در وهله نخست روی محیط خارجی متمرکز است. فرهنگ بازار بر بهره‌وری، عملکرد، رسیدن به هدف و دستاوردها تأکید می‌کند. در نهایت فرهنگ سلسله‌مراتبی با کارایی داخلی، اتحاد، هماهنگی و ارزیابی مرتبط است (۱۵). در زمینه مدیریت ورزشی، محققان چندی (دوهرتی و چلادورای، ۱۹۹۹؛ شیلبری و مور، ۲۰۰۶؛ اسلیک و پارت، ۲۰۰۶) نشان داده‌اند که درک و مدیریت فرهنگ سازمانی می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان و ارتقای موفقیت بلندمدت سازمان منجر شود (۱۶، ۲۷، ۲۶). چاین (۲۰۰۴)، در تحقیقی در سازمان‌های ورزشی تایوان نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر اثربخشی سازمانی دارد (۱۴). بوچ (۲۰۰۸) در مطالعه فرهنگ سازمانی تفریحات درون محوطه دانشگاهی با رویکرد ارزش‌های رقابتی، دریافت که مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی و مدل متوازن‌شده اثربخشی سازمانی، قادر نبود ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را نشان دهد (۱۱). گریگوری (۲۰۰۹) نشان داد که نگرش کارکنان اثر مثبتی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی دارد و فرهنگ سلسله‌مراتبی، اثری منفی بر برخی شاخص‌های اثربخشی مانند رشد، رضایت شغلی و تصمیم‌گیری داشت (۱۷). تسنگ (۲۰۱۰) دریافت که فرهنگ ادهوکراسی (موقتی یا ویژه‌سالاری) نسبت به فرهنگ سلسله‌مراتبی و قبیله‌ای تأثیر بیشتری در تبادل دانش و افزایش عملکرد سازمانی دارد (۲۸). قربانی (۱۳۸۸) در تحقیقی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی ارتباط وجود دارد (۶). در تحقیق امید (۱۳۸۹)، بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش و نیز اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور، رابطه وجود داشت (۱). از دیگر متغیرهای مهم اثرگذار بر عملکرد کاری کارکنان و سازمان، عدالت سازمانی<sup>۵</sup> است. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به‌عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی کنش‌ها و کارکردهای سازمان‌ها پی برده‌اند (۲۴). چنین توجهی به عدالت در سازمان‌ها امر

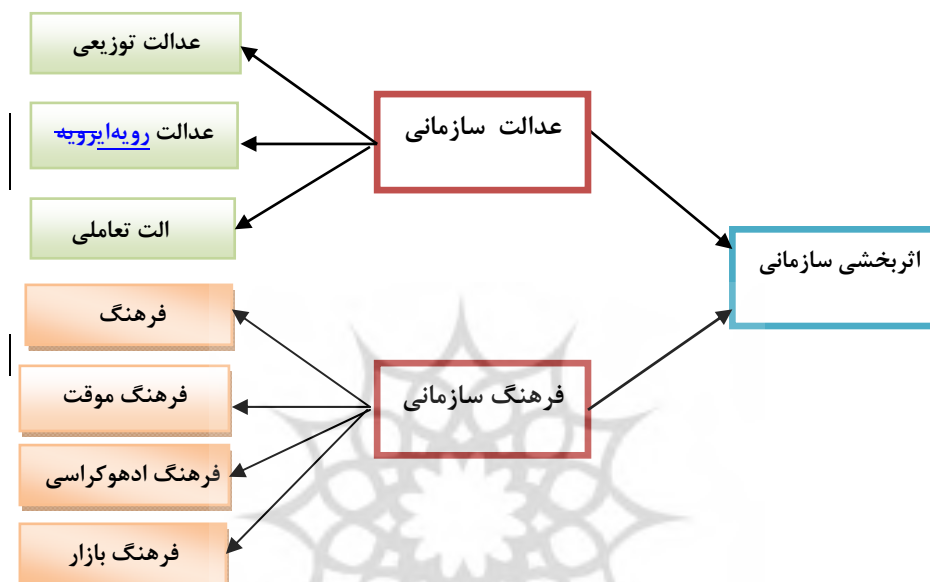
- 
1. Clan culture
  2. Hierarchy culture
  3. Market culture
  4. Adhocracy culture
  5. Organizational culture

غیرمنتظره‌ای نیست، چون ادعا می‌شود که عدالت اولین عامل سلامتی مؤسسات اجتماعی محسوب می‌شود (۲۵). در اوایل دهه ۱۹۹۰ نوع جدیدی از مطالعات تجربی پیرامون عدالت سازمانی آغاز شد که ماحصل آن شناخت سه نوع عدالت یعنی عدالت توزیعی<sup>۱</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۲</sup> و عدالت تعاملی<sup>۳</sup> در سازمان‌ها بود (۲). بنابراین عدالت سازمانی مبتنی بر سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. گرینبرگ (۱۹۹۰) اشاره می‌کند که ادراک عدالت سازمانی نیاز اصلی و اساسی برای عملکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت شخصی افرادی که آنها به کار گرفته‌اند است (۱۸). مفهوم عدالت برای درک دامنه وسیعی از رفتارهای انسان در محیط سازمانی یک موضوع محوری است (۱۹). سطح عملکرد هر کارمند تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد، اما عدالت سازمانی یکی از عوامل مهم در عملکرد مؤثر کارکنان است. عدالت سازمانی نگرش فرد نسبت به عدالت در محیط سازمان را توصیف می‌کند. ادبیات مربوط به عدالت سازمانی پیشنهاد می‌کند که ادراک کارکنان از عدالت در رویه‌ها و برون‌دادهای سازمانی، و تبادلات بین‌فردی ممکن است بر نگرش و رفتارهای مرتبط با کار آنها و اینکه آنها چگونه در برابر عملکرد فعالیت‌های سازمانی از خود واکنش نشان می‌دهند، تأثیر بگذارد (۱۸). رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان اغلب به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از آنها منجر می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی از خود نشان می‌دهند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمان قضاوت می‌کنند و چطور به عدالت یا بی‌عدالتی پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی به‌خصوص برای درک رفتار سازمانی است (۲۹). در مطالعات اخیر نظریه‌های عدالت سازمانی، محققان چندی پیش‌بینی کرده‌اند که ادراک عدالت ممکن است اثربخشی سازمان<sup>۴</sup> را از طریق اثرگذاری بر رضایت شغلی و سطح تعهد سازمانی افراد، بهبود بخشد (۲۳). مؤسس و ادی (۲۰۱۰) دریافتند که عامل انسانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی تأثیر می‌گذارند. همچنین یافته‌ها حاکی از این بود که عدالت سازمانی اثر عامل انسانی بر اثربخشی سازمانی را تعدیل می‌کند (۹). مهرابی (۲۰۱۲) در تحقیقی نشان داد که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با عملکرد کارکنان رابطه وجود ندارد (۱۹). نتایج تحقیق قربانی و جهانشاهی (۲۰۱۲)، حاکی از این بود که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد

- 
1. Distributive Justice
  2. Procedural Justice
  3. Interactional Justice
  4. Organization effectiveness

(۲۱). در خصوص اهمیت و ضرورت عدالت سازمانی می‌توان گفت که عدالت در سازمان، سبب رشد برنامه‌ها، بهبود مستمر عملکرد سازمان و ایجاد نیرویی عظیم در جهت هم‌افزایی، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی می‌شود. بدیهی است که بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان عدالت سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان و کسب بازخورد، بهبود مستمر عملکرد و کسب رضایت شغلی میسر نخواهد شد. بنابراین لازمه داشتن کارکنانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالا، توجه به بحث عدالت سازمانی است که این امر خود اثربخشی سازمان را که معمولاً متغیر وابسته نهایی در تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی است، ارتقا خواهد داد. مفهوم اثربخشی در درک رفتار سازمانی اهمیت بسیاری دارد (۲۲، ۱۳). در سال‌های اخیر محققان بسیاری اثربخشی سازمانی را از دیدگاه‌های مختلفی مطالعه کرده‌اند. با این حال اثربخشی سازمانی واژه‌ای است که برای مفهوم‌سازی پیچیده، مشکل و بحث‌برانگیز است و به وسیله متغیرهای چندی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. از جمله این متغیرها می‌توان به عدالت سازمانی (نیتو چودهری و همکاران، ۲۰۱۱) و فرهنگ سازمانی (جی اچ کیم، سی اس کیم، و سی ام کیم، ۲۰۱۱؛ قربانی، ۱۳۸۸) اشاره کرد (۲۳، ۲۰، ۶). در خصوص دیدگاه‌های اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، چالادورای (۲۰۰۱) بیان داشت که اثربخشی سازمانی برای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی همیشه یک موضوع مقایسه‌ای است و سازمان ورزشی بسیار اثربخش، به احتمال از رویکرد مدیریت صحیح استفاده می‌کند (۱۲). به‌طور کلی مطالعه ادبیات مرتبط با تحقیق اثرات مهم متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی را به‌عنوان عواملی اثرگذار در رشد و توسعه و اثربخشی کلی سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی ایران نشان می‌دهند. اینکه تأثیرات گزارش‌شده برای این متغیرها در شرایط سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی حاکم بر کشورها و سازمان‌های مختلف از جمله فدراسیون‌های ورزشی چگونه است، هدف تحقیق حاضر در جهت پاسخگویی به آن است. به‌طور کلی سازمان‌های ورزشی، از جمله فدراسیون‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها از اصول واحدی در همه بخش‌های مربوطه پیروی می‌کنند، با این تفاوت که عمده اهداف سازمان در بحث ورزش متوجه انسان و ارائه خدمات بهینه به اوست (۷). از آنجا که اثربخشی سازمانی را از پایه‌های اساسی موفقیت سازمانی می‌دانند، پژوهش در این زمینه و شناسایی متغیرهای اثرگذار بر آن مانند فرهنگ و عدالت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی اهمیت بسزایی دارد. با پرداختن به این پژوهش و توجه به متغیرهای مذکور در کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی می‌توان با یافتن کاستی‌ها و تنگناهای موجود، مسئولان فدراسیون‌های مربوط را یاری کرد تا کارکنان این

نهادهای غیرانتفاعی با آسودگی خاطر در راستای تحقق اهداف، و در نتیجه دستیابی به فله‌های پیشرفت ورزش کشور گام بردارند.



شکل ۱. چهارچوب نظری پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است که به روش میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی ایران به تعداد ۷۰۳ نفر است. به منظور انتخاب نمونه‌های تحقیق، ابتدا فدراسیون‌ها در دسته فدراسیون‌های ورزش‌های پایه، ورزش‌های تویی، ورزش‌های رزمی و سایر تقسیم شدند و سپس فدراسیون‌هایی که دارای ۲۰ کارشناس و بیشتر بودند، به صورت تصادفی انتخاب، و در نهایت ۲۲۷ کارشناس از بین ۱۲ فدراسیون با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. دینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، حداقل نمونه مورد نیاز برای مدل‌یابی معادلات ساختاری را بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ مورد و برخی دیگر از محققان، حداقل نمونه مورد نیاز را ۲۰۰ مورد دانسته‌اند (۵). به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از

1 . Ding

پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی کامرون و کوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در قالب ۲۴ گویه؛ عدالت سازمانی کیم و لونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در قالب ۹ گویه؛ اثربخشی سازمانی هسو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) با ۱۹ گویه، در طیف پنج‌ارزشی لیکرت استفاده شد. شایان ذکر است که پرسشنامه‌های مذکور در داخل کشور استفاده شده و روایی و پایایی آنها تأیید شده است. برای آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای تحقیق و سؤالات پرسشنامه است. به عبارت دیگر، مدل‌یابی معادلات ساختاری تکنیک آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را با یک آزمون آماری همزمان ترکیب می‌کند. از طریق این فنون پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی (مدل‌ها) را رد یا انطباق آنها را با داده‌ها تأیید کنند. نرم‌افزار مورد استفاده Smart PLS 2 بود.

### یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی داده‌های پژوهش حاکی از آن بود که بیشترین درصد آزمودنی‌های تحقیق مرد (۵۴/۳ درصد)، بودند. همچنین بیشتر آزمودنی‌های تحقیق متأهل (۶۲/۹ درصد) بودند. بیشتر پاسخگویان به سؤالات پرسشنامه (۳۲/۴ درصد) ۲۹-۲۵ ساله و کمترین آنها (۹ درصد) ۲۴-۲۰ ساله بودند. همچنین ۴۳/۸ درصد آزمودنی‌ها، دارای سابقه خدمت ۵-۱ سال، و ۶۹/۵ درصد آنها نیز دارای مدرک لیسانس بودند. در PLS دو مدل آزمون می‌شود. مدل اول، مدل بیرونی که معادل مدل اندازه‌گیری، و مدل دوم، مدل درونی که معادل مدل ساختاری در ادبیات معادلات ساختاری است. در مدل بیرونی روایی و پایایی ابزار تحقیق و در مدل درونی فرضیه‌های تحقیق آزمون می‌شود.

### مدل بیرونی

به منظور سنجش ثبات درونی یا پایایی سازه‌ها، ملاک‌های سه‌گانه فرنل و لاکر<sup>۴</sup> مدنظر قرار گرفت. اولین ملاک بررسی پایایی، بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده است. گفن و اشتراپ (۲۰۰۵)، حداقل بار عاملی برای هر متغیر مشاهده‌شده را ۰/۷ گزارش کرده‌اند که در سطح ۰/۰۱ معنادار است (۴). با توجه

- 
1. Cameron and Quinn
  2. Kim & leung
  3. Hsu
  4. Fornell & Larcker

به جدول ۱، نتایج حاصل از الگوریتم PLS نشان داد که میزان بار عاملی و مقادیر  $t$  به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده در سطح  $0/01$  معنادار است. دومین ملاک بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب دیلون-گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌هاست که باید بیشتر از  $0/7$  باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود. سومین ملاک برای بررسی ثبات درونی سازه‌ها، میانگین واریانس استخراج شده یا  $AVE^2$  است. میانگین واریانس استخراج شده بیانگر مقدار واریانس تبیین شده متغیرهای مکنون توسط متغیرهای مشاهده شده مربوط است. مقادیر بالاتر از  $0/5$  برای این ملاک قابل قبول است (۴). با توجه به نتایج جدول ۱ سازه‌ها و نشانگرهای آنها از پایایی قابل قبولی برخوردارند. این امر بیانگر قابل اعتماد بودن ابزار تحقیق برای استفاده در فدراسیون‌های ورزشی است.

جدول ۱. شاخص‌های بررسی پایایی سازه‌های تحقیق

متغیر	مؤلفه	مقدار $t$	بار عاملی
فرهنگ سازمانی	فرهنگ طایفه‌ای	۳۸/۳۰	۰/۸۴
	فرهنگ موقت	۴۳/۶۷	۰/۸۴
	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۴۰/۰۴	۰/۸۵
	فرهنگ بازار	۲۸/۲۰	۰/۸۱
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۲۱/۷۵	۰/۷۳
	عدالت رویه‌ای	۶۴/۳۲	۰/۸۷
	عدالت تعاملی	۱۵/۲۵	۰/۷۴
اثربخشی سازمانی	تصمیم‌گیری	۱۷/۴۵	۰/۷۶
	سازمان	۲۱/۱۳	۰/۷۹
	رضایت شغلی	۱۶/۰۹	۰/۸۱
	ارتباط با کارکنان	۱۹/۳۲	۰/۷۸

به منظور بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی سازه‌های تحقیق، چین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، بیان می‌کند که جذر

$AVE$  یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (۴). با توجه به نتایج جدول ۲

می‌توان گفت که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردارند. همچنین

1. Composite Reliability(CR)
2. Average Variance Extracted ( AVE)
3. Chin



برای بررسی کیفیت یا برازش مدل اندازه‌گیری، تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵)، شاخص بررسی اعتبار اشتراک<sup>۱</sup> را پیشنهاد می‌کنند. مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده کیفیت مناسب ابزار اندازه‌گیری است (۴). با توجه به این مسئله و نتایج جدول ۳، ابزار مورد استفاده در تحقیق حاضر از کیفیت مناسبی برخوردارند.

جدول ۲. نتایج بررسی روایی تشخیصی

اثربخشی سازمانی	عدالت سازمانی	فرهنگ سازمانی	
		۰/۹۰*	فرهنگ سازمانی
	۰/۸۹*	۰/۷۰	عدالت سازمانی
۱*	۰/۷۹	۰/۸۲	اثربخشی سازمانی
* جذر AVE			

جدول ۳. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های تحقیق

1-SSE/SSO	SSE	SSO	آماره	سازه
۰/۳۹	۳۱۱/۷۳	۵۱۲		فرهنگ سازمانی
۰/۲۹	۲۷۰/۲۹	۳۸۴		عدالت سازمانی
۰/۲۱	۱۲۸	۱۲۸		اثربخشی سازمانی

\* مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون (SSO)

\* مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی برای متغیر مکنون (SSE)

\* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

### مدل درونی

با توجه به نتایج حاصل از آزمون مدل درونی و جدول ۴ می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی اثری مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی دارد ( $\beta=0/52$ ،  $t=12/50$ ). همچنین از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، تنها اثر مؤلفه فرهنگ بازار ( $\beta=0/29$ ،  $t=0/46$ ) بر اثربخشی سازمانی معنادار نبود و اثر سایر

#### 1. Construct Cross validated Communality

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ طایفه‌ای ( $\beta=0/24$ ,  $t=3/65$ )، فرهنگ سلسله‌مراتبی ( $\beta=0/23$ ،  $t=3/98$ ) و فرهنگ موقت ( $\beta=0/20$ ،  $t=3/83$ ) بر اثربخشی سازمانی مثبت و معنادار بود.

جدول ۴. اثر فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اثربخشی سازمانی

جهت مسیر	آماره t	$\beta$
فرهنگ سازمانی ←	۱۲/۵۰*	۰/۵۲
فرهنگ طایفه‌ای ←	۳/۶۵*	۰/۲۴
فرهنگ سلسله‌مراتبی ←	۳/۹۸*	۰/۲۳
فرهنگ موقت ←	۳/۸۳*	۰/۲۰
فرهنگ بازار ←	۰/۴۶	۰/۰۲۹

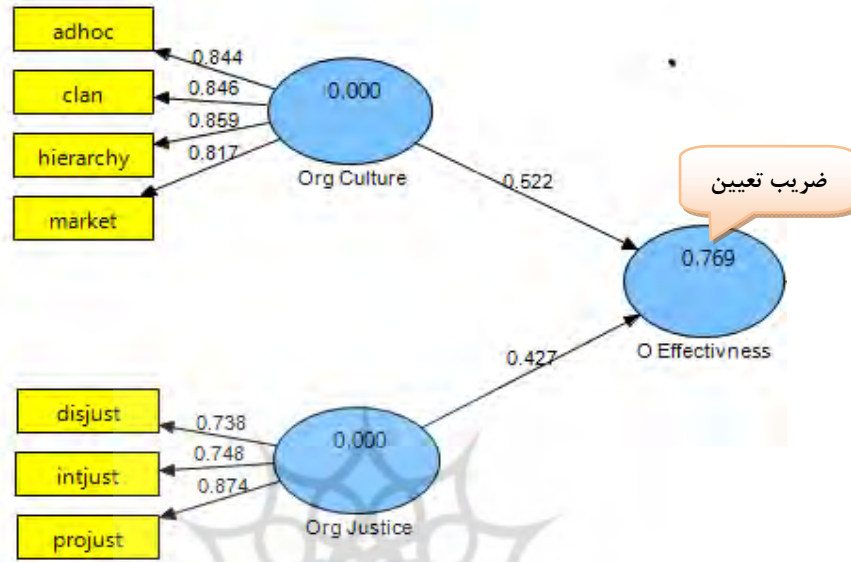
\* در سطح ۰/۰۱ معنادار

نتایج جدول ۵ حاکی از این است که اثر عدالت سازمانی ( $\beta=0/42$ ،  $t=9/72$ ) و مؤلفه‌های آن بر اثربخشی سازمانی، مثبت و معنادار است. با توجه به شکل ۱ و نتایج حاصل از آزمون مدل تحقیق، متغیرهای فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در مجموع ۰/۷۶ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی سازمانی را تبیین می‌کنند.

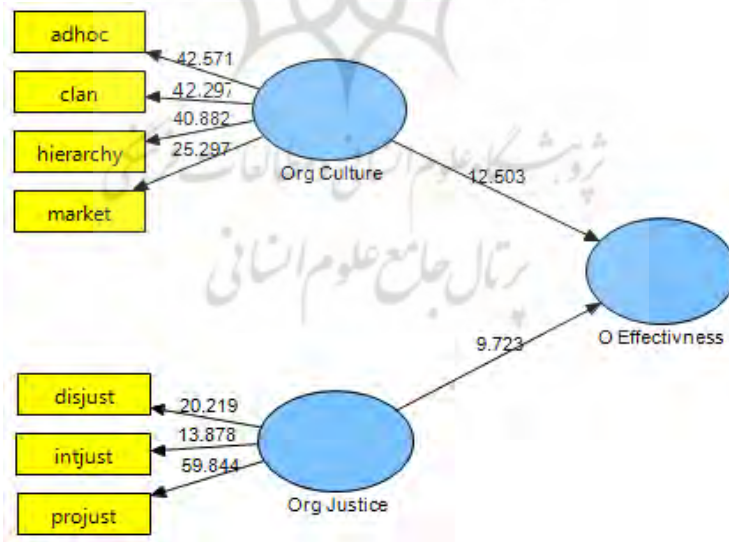
جدول ۵. اثر عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اثربخشی سازمانی

جهت مسیر	آماره t	$\beta$
عدالت سازمانی ←	۹/۷۲	۰/۴۲
عدالت رویه‌ای ←	۲/۸۹	۰/۱۵
عدالت تعاملی ←	۲/۸۲	۰/۳۷
عدالت توزیعی ←	۲/۴۵	۰/۲۹

\*\* تمام مسیرها در سطح ۰/۰۱ معنادارند



شکل ۲. مدل آزمون‌شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل آزمون‌شده تحقیق در حالت اعداد معناداری

## بحث و نتیجه‌گیری

با رشد سریع صنعت ورزش، بیشتر سازمان‌های ورزش حرفه‌ای با چالش‌هایی چون توسعه فناوری اطلاعات و افزایش جهانی شدن مواجه‌اند. برای اقدام مؤثر با این چالش‌ها و داشتن یک سازمان اثربخش، سازمان‌های ورزشی ممکن است به خلق، اداره کردن و تغییر فرهنگ سازمانی و همچنین داشتن نگرشی جدید به مفهوم عدالت در فرایندهای توزیعی و تعاملی آن نیاز داشته باشند (۱۵).

یافته‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ موقت، اثری مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی دارند. به عبارتی بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های یادشده آن با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد مؤلفه فرهنگ بازار بر اثربخشی سازمانی اثر معناداری ندارد. این یافته با نتایج تحقیق چاین (۲۰۰۴)، بوچ (۲۰۰۸)، گریگوری و همکاران (۲۰۱۰)، تسنگ (۲۰۱۰)، قربانی (۱۳۸۸) و امیدی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. براساس نتایج مطالعات متعدد در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. بنابراین تمامی فرایندهای درون‌سازمانی که در سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرند، تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار دارند. توجه این امر با توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی که مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است و بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، امری منطقی می‌نماید. بدین مفهوم که ارزش‌های حاکم بر سازمان، جهت‌دهنده رفتار فردی و گروهی افراد درون سازمان برای انجام وظایف محوله است. بنابراین فرهنگی که بتواند باورها و اندیشه‌های درست را در سازمان القا کند و محیطی را در جهت هم‌افزایی و یکپارچگی درون‌سازمانی فراهم سازد، دستیابی به اهداف سازمانی که همان اثربخشی سازمانی است، امری قابل حصول می‌باشد. در خصوص اثر مؤلفه‌های فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ موقت بر اثربخشی سازمانی می‌توان گفت که فرهنگ‌های یادشده بر فرایندهایی در درون سازمان تأکید می‌کنند که به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی، مهم و ضروری هستند. بنابراین اثرگذاری این مؤلفه‌های فرهنگی بر اثربخشی سازمانی امری بدیهی است، چراکه لازمه موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف، به‌کارگیری فرایندهایی صحیح و مؤثر در سازمان است. در خصوص عدم اثرگذاری فرهنگ بازار بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی می‌توان گفت که با توجه به فرایندهای مورد تأکید این نوع فرهنگ از جمله تأکید بر محیط خارجی که خود متمرکز بر عوامل خارجی شامل متقاضیان، مشتریان، پیمانکاران، صاحبان جواز، اتحادیه‌ها، تنظیم‌کنندگان است،

همچنین مهم بودن رقابت و بهره‌وری در سازمان‌ها و شراکت و نفوذ در بازار، این عدم تأثیر بر اثربخشی سازمانی یک سازمان ورزشی به‌عنوان یک سازمان غیرانتفاعی که دستیابی به اهداف مالی در اولویت‌های بعدی هدف‌گذاری آنها قرار دارد، امری مورد انتظار است، چراکه این فرهنگ بیشتر بر اهداف مالی و افزایش سهم سازمان در بازار تأکید می‌کند. به‌طور کلی می‌توان گفت که رؤسا و مسئولان ستادی فدراسیون‌های ورزشی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و حفظ و بقای خود در محیط متغیر امروزی، باید نسبت به چرایی نگرش‌ها و رفتار افراد در محیط سازمان که به‌نوعی منعکس‌کننده فرهنگ حاکم بر سازمان است، توجه کافی داشته باشند و فرهنگی را در سازمان پرورش و بسط دهند که کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی به‌صورت ذاتی و درونی احساس تعهد کنند، تا دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل شود.

یافته دیگر تحقیق حاکی از اثر مثبت و معنادار عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بود. به‌عبارتی دیگر بین عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق مؤسس و ادی (۲۰۱۰)، قربانی و جهانشاهی (۲۰۱۲) و مهرابی و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. همان‌طور که می‌دانیم موضوع عدالت سازمانی پدیده‌ای ادراکی است که توسط کارکنان از سازمان و فرایندهای سازمانی درک می‌شود. بی‌شک نگرش درک‌شده از عدالت توسط افراد در سازمان به نگرش رفتاری تبدیل می‌شود که متناسب با سطح عدالت درک‌شده، رفتارهای فردی و کاری افراد در سازمان و همچنین متغیرهای مهمی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی را که در دستیابی به اهداف سازمانی نقش مهمی دارند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین اثر عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی به‌واسطه اثرگذاری عدالت بر رفتار و نگرش کارکنان و متغیرهای واسطه‌ای چون رضایت شغلی و تعهد سازمانی صورت می‌گیرد، چراکه اثربخشی سازمانی مفهومی است کیفی، که با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام‌گرفته در ارتباط است. بنابراین می‌توان گفت که در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی و داشتن سازمانی اثربخش، ناگزیرند که به منابع انسانی خود توجه کافی مبذول دارند. همان‌طور که بحث شد، کارایی و عملکرد افراد شاید بیش از هر چیزی تحت تأثیر نگرش آنها قرار دارد. هنگامی که افراد نگرش مثبتی به کار، مدیریت، واحد یا کل سازمانی که در آن مشغول به کارند داشته باشند، انگیزه آنان جهت انجام بهتر کار، بیشتر می‌شود و عکس این قضیه نیز صادق است. سازمان‌هایی که به رعایت عدالت در سازمان توجهی نداشته و رفتار عادلانه‌ای ندارند، واکنش‌های منفی از کارکنان خود دریافت می‌کنند

و به تبع آن، از عامل انسانی به عنوان ابزار اصلی دستیابی به اثربخشی بالاتر نیز بی بهره خواهند بود. بنابراین عدالت سازمانی به عنوان رمز بقا و تداوم جریان توسعه مستلزم توجه جدی مدیران در سازمان است و هر گونه کوتاهی یا اغماض در برقراری عدالت می تواند آثار مخرب و ضررهای جبران ناپذیری را متوجه سازمان کند. بدیهی است در سازمان هایی که به مقوله عدالت توجه می شود، دستیابی به اثربخشی و کسب هدف های سازمانی با سهولت و هزینه کمتری حاصل می شود. با توجه به این مسئله پیشنهاد می شود که رؤسا و مدیران منابع انسانی فدراسیون های ورزشی رعایت انصاف و برابری در رویه ها و فرایندهای سازمانی چون تخصیص دستمزد، پاداش، و ارتقای شغل و... و همچنین داشتن رفتاری عادلانه با کارکنان، را در دستور کار خود قرار دهند تا به واسطه این امر نگرش کلی کارکنان از انصاف و عدالت، نگرشی مثبت و سازنده باشد، تا به موجب آن انگیزه کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان و پذیرش تصمیمات و اهداف سازمان افزایش یابد و سازمان به سازمانی اثربخش تبدیل شود.

به طور کلی پیشنهاد می شود که فدراسیون های ورزشی با تحلیل وضع موجود و شناسایی سطح و فرهنگ سازمانی حاکم بر فدراسیون، و با هم اندیشی و در نظر گرفتن باورها و اندیشه های کارکنان خود به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب و اثرگذار بپردازند و از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی و کلاس های ضمن خدمت سطح دانش و آگاهی کارکنان خود در خصوص فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن بر سازمان را ارتقا دهند، تا فرهنگی مطلوب و مؤثر بر سازمان حاکم شده و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود. همچنین فدراسیون های ورزشی باید رعایت انصاف و برابری در رویه ها و فرایندهای سازمانی چون تخصیص دستمزد، پاداش، ارتقای شغل و... و همچنین داشتن رفتاری عادلانه با کارکنان، را در دستور کار خود قرار دهند تا به واسطه این امر نگرش کلی کارکنان از انصاف و عدالت، نگرشی مثبت و سازنده باشد، تا به موجب آن انگیزه کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان و پذیرش تصمیمات و اهداف سازمان افزایش یابد و سازمان به سازمانی اثربخش تبدیل شود.

## منابع و مآخذ

۱. امیدی، علیرضا (۱۳۹۱). "ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان های ورزشی کشور"، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم،

ش ۴، ص ۸۷.

۲. رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۸۹). "تأثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل از طریق رضایت شغلی"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، ش ۲۴، ص ۲۴.
۳. زارعی متین، حسن (۱۳۷۸). "روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی"، دانش مدیریت، سال دوازدهم، ش ۴۶، ص ۱۲۶-۱۰۸.
۴. سید عباس‌زاده، میر محمد؛ امانی ساری بگلو، جواد؛ خضری آذر، هیمن؛ پاشوی، قاسم (۱۳۹۱). "مقدمه‌ای بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری"، انتشارات دانشگاه ارومیه، چ اول، ص ۱۵۹.
۵. قاسمی، وحید (۱۳۸۸). "مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری"، تهران، نشر جامعه‌شناسان، ص ۶۶-۶۴.
۶. قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن؛ شریفی، مسلم (۱۳۸۸). "ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل دنیسون"، علوم حرکتی و ورزش، ش ۱۴، ص ۴۸-۳۳.
۷. قنبرپور نصرتی، امیر؛ ساعتچیان، وحید؛ پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۱). "ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب"، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۴، ش ۱۴، ص ۹۵.
۸. مرادی چالشتری، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله؛ کاظم‌نژاد، انوشیروان؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالشتری، جواد (۱۳۸۸). "رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادل با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۲، ص ۷۳-۹۶.
9. Acquaah, Moses & Tukamushaba, Eddy K. (2010). "Human Factor, Organizational Justice and Organizational Effectiveness in Sub- Saharan Africa. Academy of Management Annual Meeting Proceedings; P: 1.
10. Amiri kermanshahi, M. (1992). "Culture & Organization", Journal of Tahavol Edary, Issue4,P: 5.
11. Butch, S. (2008). "A study of organizational culture in campus recreation: A Competing Values Approach". published Dissertation, University of New Hampshire,P:79
12. Chelladurai, p. (2001)." Managing organizations for Sport & Physical Activity". Scottsdale AZ: Holcomb Hatha, P:386
13. Chelladurai, P. & Haggerty.T.R. (1991). "Measure of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations". Canadian Journal of Sport Science, 16, PP: 126-133.

14. Choi, Y. S, Jeffrey J.Martin & Meungguk Park (2008). "Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations". *International Journal of Applied Sports Sciences*, Vol. 20, No. 2, PP: 59-77.
15. Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). "Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective". *Journal of Sport Management*, 13, PP:280-297.
16. Gregory, B. T., & et al. (2009). "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes". *Journal of Business*. No, 62. PP:637-679.
17. Greenberg J. (1990). "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow". *J Manage*;16,PP:399-432
18. Hsu, CH (2002)." The structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness". (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3068062).P:89
19. Javad Mehrabi, Mohammad Hossein Moshref Javadi, Ahmad Charmian, Nasim Darvish Zadeh, Mohammad Hasan Tanhaei (2012). "Studying Relationship between Organizational Justice and Employees Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran". *International Journal of Learning & Development*, Vol. 2, No. 2.PP:271-279
20. Kim, J.H. Kim, C.S. Kim J.M. (2011). "Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments". *Radiography*, Vol 17, PP:201-206.
21. Mahmood Ghorbani, Mahnoosh Jehanshahi (2012)."The relationship between organizational justice and organizational efficacy in higher education institutes", *African Journal of Business Management*. Vol.6 (3), PP:1109-1118.
22. Mullins, L. (1999). "Management and organizational behavior", (5th ed.). Long Acre: London: Financial Times of Pitman Publishing.P:42-47
23. Neetu Choudhry, P. J. Philip, Rajender Kumar (2011). "Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness", *Industrial Engineering Letters*, Vol 1, No.3.PP:18-24
24. Okun A M. (1973). "Equality and Efficiency". Washington DC: The Brookings institution.P:91
25. Rawls J. (1977). "A theory of Justice". Cambridge MA: Harvard University Press,P12.
26. Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). "A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, PP: 5-38.
27. Slack, T., & Parent, M. (2006). "Understanding sport organizations, Champaign, IL: Human Kinetics,P:276
28. Tseng, S. M. (2010). "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance". *Journal of knowledge management*. Vol, 14, No, 2. PP: 269-284.
29. Van Den Bos K. (2001). "Fundamental Research by means of laboratory experiment is essential for a better understanding of organizational justice". *Journal of Vocational Behavior*, vol 58,PP: 254-259.