



## بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران

مرتضی دوستی<sup>۱</sup>، امین خطیبی<sup>۲\*</sup>، علی اصغر خلیلی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۱/۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۱/۱/۲۲

### چکیده

هدف این تحقیق، مطالعه عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان مازندران و بررسی ارتباط آن با تعهد سازمانی کارکنان آن اداره بود. بدین منظور، از پرسشنامه عدالت سازمانی رگو و کانها (۲۰۰۶) و پرسشنامه تعهد سازمانی میبیر و آلن (۱۹۹۰) استفاده و پس از تأیید روایی و پایایی (عدالت سازمانی  $\alpha = 0/82$  و تعهد سازمانی  $\alpha = 0/78$ ) این پرسشنامه‌ها در بین نمونه آماری که طبق جدول مورگان شامل ۸۶ نفر بودند، توزیع شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند گانه استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین برخی از مؤلفه‌های عدالت سازمانی کارکنان با یکدیگر و با مؤلفه‌های تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد، تعهد سازمانی تحت تأثیر عدالت سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران قرار دارد. با توجه یافته‌های پژوهش می‌توان گفت سازمان‌ها نمی‌توانند بدون عدالت به حیات خود ادامه دهند و رعایت عدالت در سازمان بخشی از مسؤولیت‌های اخلاقی مدیران است.

**کلید واژه‌ها:** عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، کارکنان، اداره کل تربیت بدنی، استان مازندران

E-mail: m\_dostipash@yahoo.com

E-mail: Khatibi83@yahoo.com

E-mail: khalili.asghar@gmail.com

۱. استادیار دانشگاه مازندران

۲. بورسیه هیئت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز\*

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

## مقدمه

زمانی که سازمانی به وجود می‌آید، برای رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع و امکاناتی دارد که مهم‌ترین آن‌ها نیروی انسانی می‌باشد. احساس کارکنان از شرایط کاری خود بر عدالت کاری آنها اثر می‌گذارد و یکی از جنبه‌هایی که منبع احساس در آن مشهود است رضایت می‌باشد، نگرش و علاقه کارکنان نسبت به شغل و وظیفه خودشان و یکی از مفاهیم تعیین کننده علاقه کارکنان، پذیرش شغل خود و اهداف و ارزش‌های سازمان است (رابینز، ۱۳۷۴). مفهوم عدالت که در محیط سازمانی و در میان کارکنان به عنوان عدالت سازمانی از آن یاد می‌کنند، غالب‌ترین موضوع در روانشناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در طول دهه‌های اخیر به شمار می‌آید (عدیمی، ۱۳۸۷). در حقیقت، عدالت سازمانی به عنوان رایج‌ترین موضوع مقالات ثبت شده در بخش رفتار سازمانی آکادمی مدیریت در سال‌های اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح بوده است (کولکوویت، ۲۰۰۱). تحقیقات نشان داده‌اند که فرآیندهای عدالت نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها می‌تواند باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (ون، ۲۰۰۱). با توجه به اهمیت عدالت ادراک شده از سوی کارکنان و تأثیر آن بر سایر نگرش‌های شغلی و سازمانی، این تحقیق قصد دارد به بررسی وضعیت عدالت سازمانی و تعهد سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای احتمالی آن در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران بپردازد.

عدالت، یک سازه چند بعدی است. افراد نه فقط درباره انصاف از نتایجی که دریافت می‌کنند، بلکه درباره انصاف از رویه‌هایی که برای تصمیم‌گیری نتایج به کار می‌رود، نیز دقت دارند. علاوه بر این، افراد به شیوه‌هایی که تصمیم‌گیرندگان با آنها رفتار می‌کنند، توجه دارند (مثل جنبه‌های اجتماعی فرآیند تصمیم‌گیری). ادراک افراد از عدالت بر نگرش و رفتار آنها در مورد نتایج شخصی، اجتماعی و سازمانی تأثیرگذار خواهد بود (کوهن، ۲۰۰۰). بخشی از تحقیقات انجام شده در حوزه عدالت سازمانی به شناسایی جنبه‌های مختلف عدالت ادراک شده از سوی کارکنان پرداخته‌اند، و اغلب به ادراک چهار جنبه از عدالت از سوی کارکنان اشاره کرده‌اند که عبارتند از: الف) عدالت توزیعی<sup>۱</sup>: با انصاف درک شده از پیامدها و برون‌دادها سروکار دارد (عدیمی، ۱۳۸۷). تحقیقات اولیه درباره عدالت بر عدالت توزیعی متمرکز بوده (کیم و همکاران، ۲۰۰۸) و عدالت توزیعی در واقع بر مبنای اصل مبادله قرار می‌گیرد، یعنی افراد به آنچه با خود به سازمان آورده‌اند به منزله مبادله‌ای در قبال آنچه دریافت کرده‌اند می‌نگرند (عدیمی، ۱۳۸۷). لونتال<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) معتقد است عدالت توزیعی عموماً چشمگیرتر و بارزتر از عدالت رویه‌ای است و قضاوت‌های مبتنی بر عدالت توزیعی در قیاس با قضاوت‌های مبتنی بر عدالت رویه‌ای در تعیین قضاوت‌های کلی افراد دارای نفوذ و قدرت بیشتری است (جردن، ۲۰۰۱). ب) عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup>: بر عادلانه بودن روش‌ها یا فرآیندهایی که تصمیمات براساس آنها اتخاذ می‌شود، اشاره دارد (عدیمی، ۱۳۸۷). با افزایش عدالت رویه‌ای کارکنان حتی اگر از پرداخت‌ها، ترفیحات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار ناراحتی کنند، ولی باز هم با دید مثبت به بالا دست و سازمان شان می‌نگرند (رابینز، ۱۳۷۴). ادراک غیرمنصفانه بودن رویه‌ها حتی می‌تواند بیش از پیامدهای غیرعادلانه منجر به خشم و رنجش کارکنان گردد (عدیمی، ۱۳۸۷). ج) عدالت بین فردی<sup>۴</sup>: رفتار بین فردی شامل ارتباطات بین فردی، اعتماد، احترام، حق سؤال پرسیدن، توجیه، صداقت، ادب و مهربانی، بازخوردهای به موقع و احترام برای حقوق افراد است، یا به عبارت دیگر صاحبان قدرت با افراد با ادب و احترام رفتار کنند و به آن‌ها اجازه دهند تا در مراحل اجرایی تعیین نتایج شرکت کنند (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). د) عدالت اطلاعاتی<sup>۵</sup>: به اطلاعات و توضیحاتی که توسط تصمیم‌گیرندگان در خصوص چرایی استفاده از رویه‌ای خاص یا چرایی توزیع پیامدها از طریق یک روش خاص در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد و یا اینکه آیا اطلاعات منطقی،

- 1 . Distributive justice
- 2 . Lontal
- 3 . Procedural justice
- 4 . Interpersonal Justice
- 5 . Informational justice

صادقانه و به موقع است یا خیر مربوط می‌شود (یعقوبی، ۱۳۸۸). هائو و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای نشان دادند که عدالت توزیعی بیشترین اثر توضیحی را بر روی نتایج ارجاع شده شخص دارد و عدالت رویه‌ای بیشترین اثر توضیحی را بر روی نتایج ارجاع شده سازمان و عدالت بین فردی بیشترین اثر توضیحی را بر روی نتایج ارجاع شده سرپرست دارد (هاو و همکاران، ۲۰۰۵). رفتار منصفانه همان چیزی است که وقتی کارکنان زمان و توانایی‌های خود را در یک سازمان سرمایه گذاری می‌کنند، انتظار دارند. انتظارات افراد، نگرانی زیادی را برای مدیران به همراه دارد. هنگامی که آنها در شناسایی آن انتظارات شکست می‌خورند یا آنها را نادیده می‌گیرند چه اتفاقی برای مدیران و سازمان‌ها رخ می‌دهد، گرینبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) دریافت سازمان‌هایی که هنجار توجه را نادیده می‌گیرند و رفتار عادلانه‌ای ندارند، واکنش‌های منفی از کارکنان خود دریافت می‌کنند. مدیران نمایندگان بدون واسطه یک سازمان هستند و از آنها انتظار می‌رود که رفتار عادلانه و اخلاقی در محیط کار داشته باشند (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). بررسی‌های اولیه در مورد عدالت در سازمان‌ها، بر تئوری برابری و عدالت نتیجه‌ای متمرکز شده بود. هنگامی که مطالعه عدالت سازمانی گسترش پیدا کرد، تمرکز از عدالت نتیجه‌ای به عدالت اجتماعی منتقل شد (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). برخی از بررسی‌های کنونی پیشنهاد می‌کنند که عدالت اجتماعی به اندازه عدالت نتیجه‌ای مهم است و بین عدالت اجتماعی و عملکرد مدیریتی و همچنین رفتارهای کارکنان ارتباط نزدیکی وجود دارد (تاتام، ۲۰۰۲). رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رضایت شغلی بیشتر آنها می‌شود. از سوی دیگر، افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند. بنابراین، درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی درک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است (یعقوبی، ۱۳۸۸). یکی از نگرش‌هایی که طی سال‌های اخیر بسیار مورد توجه مدیران و محققین قرار گرفته تعهد سازمانی<sup>۳</sup> است. تعهد سازمانی فرآیندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان به اهداف و ارزش‌های سازمان معتقد شده و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند و سه عامل را شامل می‌شود: الف) اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان ب) تمایل به تلاش و فداکاری برای سازمان ج) پایبندی قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان. تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش و طرز تلقی کاری قادر است اطلاعات مفیدی جهت برنامه‌ریزی، سازماندهی، افزایش کارایی، عملکرد بالا، کاهش غیبت و تأخیر در اختیار مدیران قرار دهد. کوتاهی در جهت ایجاد چنین تعهد، تعلق و وابستگی بین اعضای سازمان مستلزم افزایش هزینه‌های هنگفتی جهت ایجاد سیستم‌های کنترل، نظارت دقیق و پیچیده خواهد شد. مییر و آلن<sup>۴</sup> برای بررسی تعهد سازمانی سه مؤلفه را معرفی کرده‌اند که عبارتند از: الف) تعهد عاطفی<sup>۵</sup>: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. آنهایی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند، در سازمان می‌مانند و سازمان را دوست دارند. ب) تعهد مستمر<sup>۶</sup>: شامل تعهدی است که مبنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. افرادی که دارای تعهد مستمر قوی هستند با سازمان می‌مانند زیرا به آن نیاز دارند. ج) تعهد هنجاری<sup>۷</sup>: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ضرورت ماندن در سازمان است، کارکنانی که دارای تعهد هنجاری قوی هستند، در سازمان می‌مانند؛ زیرا احساس می‌نمایند که از نظر اخلاقی باید این طور باشند. افرادی که ادراک عدالت سازمانی بالایی دارند تعهد سازمانی بالاتری نیز دارند، در واقع، بین این دو مفهوم براساس پیشینه تحقیق رابطه معناداری وجود دارد (عدیمی، ۱۳۸۷). تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با

1. Hao, Z at al
2. Greenberg
3. Organizational Commitment
4. Meyer and Allen
5. Affective commitment
6. Continuance commitment
7. Normative commitment

سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (وندن ۲۰۰۱). پژوهش‌ها بیانگر این موضوع می‌باشند که هرگاه افراد درک ناعادلانه‌ای در توزیع بروندهای سازمان داشته باشند، نسبت به کل سازمان واکنش نشان می‌دهند. درک بی‌عدالتی از رفتار مدیران و سرپرستان باعث می‌شود تا افراد به طور منفی نسبت به مسئولان و سرپرستانی که موجب درک بی‌عدالتی در فرد گردیده‌اند، واکنش نشان داده و تعهد کمتری نسبت به آنان از خود ارائه نمایند (کوهن، ۲۰۰۰). با توجه به اهمیت عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان‌ها به ویژه در اداره کل تربیت بدنی که به عنوان یکی سازمان‌های در حال رشد می‌باشد، توجه مدیران آن به عوامل تأثیرگذار در عملکرد کارکنانش می‌تواند مدیران این واحد را جهت حل مسائل گوناگون منابع انسانی یاری کند، با توجه به جایگاه و اهمیت عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و ارتباط آن‌ها با عملکرد کارکنان، در این تحقیق، محقق قصد دارد به بررسی این موضوع بپردازد که آیا بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی ارتباط معناداری وجود دارد؟

### فرضیه اصلی تحقیق

بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی ارتباط معناداری وجود ندارد.

### روش تحقیق

تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است و جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری تحقیق مورد نظر را کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان ۱۱۰ نفر می‌باشد که بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه ۸۶ نفر تعیین شد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها ۷۳ کارمند پرسشنامه‌ها را تکمیل و باز پس دادند. در مجموع، بیش از ۸۴٪ پرسشنامه‌های توزیع شده تکمیل و جمع‌آوری شدند. ابزار مورد استفاده جهت اجرای تحقیق، پرسشنامه عدالت سازمانی رگو و کانها<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و پرسشنامه تعهد سازمانی میبر و آلن (۱۹۹۰) می‌باشد، اطلاعات فردی کارکنان از قبیل سن، سابقه، جنس، وضعیت تأهل و میزان تحصیلات نیز طی بخشی از پرسشنامه مذکور جمع‌آوری شده است. پرسشنامه عدالت سازمانی شامل ۱۷ سؤال بوده که سؤالات ۸-۱ عدالت توزیعی، سؤالات ۹-۱۱ عدالت رویه‌ای، سؤالات ۱۲-۱۴ عدالت بین فردی و سؤالات ۱۵-۱۷ عدالت اطلاعاتی را می‌سنجند. همچنین، پرسشنامه تعهد سازمانی شامل ۲۴ سؤال بوده و سؤالات ۸-۱ تعهد عاطفی، سؤالات ۹-۱۶ تعهد هنجاری و سؤالات ۱۷-۲۴ تعهد مستمر را می‌سنجند. سؤالات هر دو پرسشنامه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری شده‌اند. برای اطمینان از روایی<sup>۲</sup> محتوایی پرسشنامه و اندازه‌گیری دقیق مفاهیم مورد نظر، پرسشنامه‌ها بین نه نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی توزیع و نظرات و پیشنهادات در ویرایش نهایی پرسشنامه لحاظ گردید. برای تعیین پایایی<sup>۳</sup> پرسشنامه‌ها ابتدا ۲۵ نفر از افراد جامعه به صورت تصادفی انتخاب و اقدام به تکمیل پرسشنامه‌ها نمودند. سپس ضریب پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد (عدالت سازمانی  $\alpha = 0.82$  و تعهد سازمانی  $\alpha = 0.78$ ). برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها از میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها نیز از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

1. Rego, A and Cunha

2. Validity

3. Reliability

## نتایج و یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که در جدول شماره ۱، مشاهده می‌شود، بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ی تحقیق حاکی از آن است که قسمت اعظم نمونه مورد بررسی در محدوده سنی ۳۰ سال و کمتر قرار دارد و مردان نسبت به زنان، تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده‌اند (۶۴/۴٪). علاوه بر این، بیشترین سابقه خدمت مربوط به طبقه ۱۱ تا ۱۵ سال بوده که ۲۴/۷٪ از کارکنان را شامل می‌شود، رشته تحصیلی ۵۲/۵ درصد از کارکنان غیر تربیت بدنی و ۸۶/۳٪ کارکنان متأهل بوده‌اند.

جدول ۱. توزیع فراوانی آزمودنی‌های پژوهش بر حسب سن، جنسیت و ...

تعهد سازمانی		عدالت سازمانی		درصد	فراوانی	متغیر	
انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین				
۰/۴۶	۳/۳	۰/۷۵	۳/۱	٪۲۶	۱۹	سن	۳۰ و کمتر
۰/۳۸	۳/۶	۰/۷۰	۳/۴	٪۲۰/۵	۱۵		۳۱-۳۵
۰/۳۸	۳/۶	۱/۱	۳/۴	٪۱۷/۸	۱۳		۳۶-۴۰
۰/۳	۳/۷	۱/۰	۳/۴	٪۱۱	۸		۴۱-۴۵
۰/۴۱	۳/۵	۰/۹۱	۳/۵	٪۲۴/۷	۱۸		۴۶ و بالاتر
۰/۴۷	۳/۴	۰/۶۷	۳/۲	٪۳۵/۶	۲۶	جنسیت	زن
۰/۳۸	۳/۵	۰/۹۹	۳/۴۵	٪۶۴/۴	۴۷		مرد
۰/۳	۳/۳	۰/۶۸	۳/۱	٪۲۰/۵	۱۵	سابقه‌ی خدمت	کمتر از ۵ سال
۰/۴۹	۰/۳۵	۰/۷۷	۳/۳	٪۲۷/۴	۲۰		۶ تا ۱۰
۰/۳۴	۳/۷	۰/۹	۳/۸	٪۲۴/۷	۱۸		۱۱ تا ۱۵
۰/۲۴	۳/۴	۰/۶۸	۳/۲	٪۱۱	۸		۱۶ تا ۲۰
۰/۵۵	۳/۵	۱/۱	۳	٪۹/۶	۷		۲۱ تا ۲۵
۰/۱۹	۳/۳۹	۱/۵	۳/۵	٪۶/۸	۵		۲۶ تا ۳۰
۰/۴۳	۳/۵	۰/۷۸	۳/۴	٪۴۷/۹	۳۵	رشته تحصیلی	تربیت بدنی
۰/۳۹	۳/۴۷	۰/۹۸	۳/۳	٪۵۲/۱	۳۸		غیر تربیت بدنی
۰/۴۰	۳/۵	۰/۹۲	۳/۴	٪۶۸/۵	۵۰	وضعیت استخدام	رسمی
۰/۴۴	۳/۴	۰/۸	۳/۲	٪۳۱/۵	۲۳		قراردادی
۰/۳	۳/۵	۱/۱۹	۳/۵	٪۱۵/۱	۱۱	تحصیلات	دیپلم
۰/۳۹	۳/۷	۰/۶	۳/۶	٪۹/۶	۷		فوق دیپلم
۰/۴۳	۳/۵	۰/۸۹	۳/۳	٪۶۱/۶	۴۵		لیسانس
۰/۴۲	۳/۳	۰/۷۲	۳/۲	٪۱۳/۷	۱۰		فوق لیسانس
۰/۲۳	۳/۵	۰/۶۶	۳/۵	٪۱۳/۷	۱۰	تأهل	مجرد
۰/۴۳	۳/۵	۰/۹۲	۳/۳	٪۸۶/۳	۶۳		متاهل

همان‌طور که در جدول شماره ۲ نیز مشاهده می‌شود، بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با یکدیگر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، عدالت سازمانی و عدالت توزیعی با تعهد سازمانی و هر سه مؤلفه‌اش ارتباطی مثبت و معنادار دارند، عدالت رویه‌ای با تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری ارتباط مثبت و معناداری دارد ولی با تعهد مستمر ارتباط معناداری ندارد، عدالت بین فردی با تعهد سازمانی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری ارتباط مثبت و معناداری دارد ولی با تعهد عاطفی ارتباط معناداری ندارد، عدالت اطلاعاتی نیز با تعهد سازمانی و تعهد عاطفی ارتباط مثبت و معناداری دارد ولی با تعهد مستمر و تعهد هنجاری ارتباط معناداری ندارد.

جدول ۲. بررسی ارتباط میان متغیرهای پژوهش

متغیر	عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت فردی	عدالت اطلاعاتی	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
عدالت سازمانی	۱	*۰/۸۸۹	*۰/۶۳۱	*۰/۷۵۸	*۰/۶۴۷	*۰/۵۳۴	*۰/۳۶۸	*۰/۱۹۵	*۰/۴۳۹
عدالت توزیعی	*۰/۸۸۹	۱	*۰/۵۳۰	*۰/۶۵۳	*۰/۵۰۱	*۰/۶۲۱	*۰/۳۱۸	*۰/۳۱۳	*۰/۴۳۲
عدالت رویه‌ای	*۰/۶۳۱	*۰/۵۳۰	۱	*۰/۵۱۲	*۰/۳۵۷	*۰/۳۲۲	*۰/۳۶۳	۰/۰۱۵	*۰/۳۵۲
عدالت بین فردی	*۰/۷۵۸	*۰/۶۳۵	*۰/۵۱۲	۱	*۰/۳۳۳	*۰/۴۱۴	۰/۱۷۱	*۰/۳۳۵	*۰/۴۴۱
عدالت اطلاعاتی	*۰/۶۴۷	*۰/۵۰۱	*۰/۳۵۷	*۰/۳۳۳	۱	*۰/۳۳۹	*۰/۲۵۹	۰/۱۵۶	۰/۱۵۷

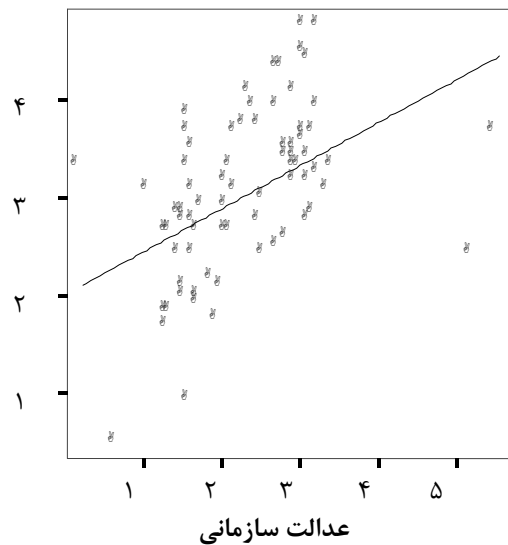
\* رابطه در سطح ۰/۰۱ معنی دار است و \*\* رابطه در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

نتیجه تحلیل رگرسیون در جدول شماره ۳ نیز نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندگانه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در کل نمونه برابر ۰/۵۷۱ به دست آمده است. همچنین، ضریب تعیین متغیر پیش‌بینی ۰/۳۳ به دست آمده است که نشان می‌دهد ۳۳ درصد از متغیر ملاک به وسیله متغیر پیش‌بین در این پژوهش پیش‌بینی می‌شود. نسبت  $F(۸/۲)$  و  $f=$  سطح معنی‌داری ( $P=0/000$ ) نیز در تأیید این یافته است.

جدول ۳. نتیجه تحلیل رگرسیون چندگانه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی

P	$\beta$	$R^2$	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۰/۰۰۲	۰/۰۸۶	۰/۳۳	۰/۵۷۱	۰/۰۰۰	۸/۲	تعهد سازمانی	عدالت توزیعی
۰/۵۵۳	۰/۰۳۸						عدالت رویه‌ای
۰/۰۴۶	۰/۱۰۲						عدالت بین فردی
۰/۸۰۳	۰/۰۱۷						عدالت اطلاعاتی

تعهد سازمانی



شکل ۱. رگرسیون خطی بین میزان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان

## بحث و نتیجه‌گیری

عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه‌جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها نقش عدالت در سازمان‌ها پیش از پیش آشکارتر شده است (یعقوبی، ۱۳۸۸). به همین دلیل، این مقوله امروزه یکی از مفاهیمی است که سازمان‌ها به اهمیت آن پی برده و تحقیق در این زمینه را آغاز نموده‌اند. بیش از ۳۰ سال پژوهش بر روی مبحث عدالت در سازمان‌ها نشان می‌دهد که افراد به شدت نسبت به رعایت عدالت در تخصیص پیامدها، رویه‌هایی که به موجب آنها پیامدها تخصیص می‌یابد و رفتارهایی که با آنها می‌شود، حساس هستند (عدیمی، ۱۳۸۷). بدون ایجاد زمینه‌های مناسب، برای ادراک عدالت و انصاف، سازمان‌ها مشکلات زیادی در انگیزش و هدایت کارکنان خواهند داشت. گرینبرگ (۱۹۹۰) معتقد است که ادراک عدالت سازمانی یک "الزام اساسی برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت شخصی افرادی است که در سازمان‌ها مشغول به کار هستند". همچنین، ادراک عدالت و انصاف در شکل‌دادن به نگرش و رفتار کارکنان نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). به طور کلی، پژوهش و تئوری در چارچوب عدالت سازمانی نشان می‌دهد که هیچ‌گونه عدم توافقی در مورد اهمیت رعایت عدالت بر افراد سازمان، وجود ندارد. پژوهش‌های انجام شده بیانگر این است که انصاف ادراک شده از تخصیص پیامدها، رویه‌ها و رفتارهای بین فردی، هر کدام با نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی مهمی همراه هستند (عدیمی، ۱۳۸۷). هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان، احساس بی‌عدالتی نماید، نسبت به آن پیامد خاص به صورت منفی واکنش نشان می‌دهد و هنگامی که بی‌عدالتی در رویه‌هایی باشد که به موجب آنها پیامدها تخصیص یافته‌اند، عکس‌العمل منفی فرد، متوجه کل سازمان خواهد شد و مشاهده رفتارهای ناعادلانه از سرپرست یا مدیر در سازمان، باعث می‌شود تا فرد به صورت منفی نسبت به سرپرست یا مسؤول خاص که شاهد رفتار ناعادلانه او بوده است، عکس‌العمل نشان دهد و به شیوه‌های گوناگون، عدم رضایت خویش را از حضور او به نمایش گذارد و تعهد کمتری نسبت به او و همچنین نگرش‌های منفی در قبال سرپرست وابسته داشته باشد. باید به این نکته توجه کرد که این عکس‌العمل‌ها تا جایی محدود است که فرد مورد نظر، معتقد باشد منشأ بی‌عدالتی مشاهده شده در تعاملات، شخص اجرا کننده رویه‌ها، به جای خود رویه‌ها است (کوهن، ۲۰۰۰).

مطالعه در زمینه عدالت سازمانی بیانگر این است که قضاوت‌های افراد از میزان رعایت عدالت در سازمان، بر نگرش‌هایی مانند تعهد سازمانی و قضاوت افراد در مورد میزان مشروعیت مدیران خط‌مشی‌های سازمان، مؤثر است. پژوهش در مورد پیامدهای رفتاری که ادراک سازمانی آن غیرمنصفانه است، عملکرد بدتری به دنبال خواهد داشت، به طوری که در انجام رفتارهای شهروندی سازمانی شکست خورده و احتمال کمتری وجود دارد تا از تصمیم‌های مدیران اطاعت نموده و همچنین رفتارهای اعتراض‌آمیز بیشتری از خود نشان خواهند داد (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۱). بارون و گرینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقدند هنگامی که افراد احساس می‌کنند در سازمان با آنها به صورت غیرمنصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگری را (رفتارهایی را که از طریق آن افراد به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند) نشان می‌دهند. بنابراین، ادراک عدم رعایت عدالت در محیط کار می‌تواند به منزل یکی از عوامل اساسی در بروز رفتارهای پرخاشگرانه باشد (عدیمی، ۱۳۸۷). طالب پور (۱۳۹۱) نیز طی تحقیق خود به این موضوع اشاره می‌کند که مدیران حوزه ستادی وزارت علوم باید توجه بیشتری به مقوله عدالت توزیعی و اصول آن و نیز عدالت تعاملی داشته باشند، چرا که این مهم می‌تواند رضایت شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی مجموعه تربیت بدنی وزرات علوم را افزایش داده، غیبت و ترک شغل را کاهش دهد و نیز دستیابی موثرتر به اهداف سازمانی را موجب شود.

نتایج این پژوهش نیز بیان می‌کند که میزان مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران در حد مناسب می‌باشد و از میان آنها میزان تعهد هنجاری در بین کارکنان بیشتر است. همچنین، در هر دو گروه کارکنان زن و مرد میزان تعهد مستمر از دیگر متغیرهای تحقیق از میانگین نمرات پایین‌تری برخوردار است. با این همه، علی‌رغم پایین‌تر بودن تعهد مستمر میانگین این نوع از تعهد سازمانی در بین دو گروه کارکنان زن و مرد بالاتر از حد متوسط بوده است که این نشان از بالا بودن میزان تعهدی که مبنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. افرادی که دارای تعهد مستمر قوی هستند، با سازمان می‌مانند زیرا به آن نیاز دارند.

در مورد عدالت سازمانی کلی میانگین کارکنان زن و مرد بالاتر از حد متوسط می‌باشد. این امر حاکی از این است که کارکنان سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان را عادلانه احساس کردند. مطالعه در زمینه عدالت سازمانی بیانگر این است که قضاوت‌های افراد از میزان رعایت عدالت در سازمان، بر نگرش‌هایی مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قضاوت افراد در مورد میزان مشروعیت مدیران خط‌مشی‌های سازمان، مؤثر است. پژوهش در مورد پیامدهای رفتاری که ادراک سازمانی آن غیرمنصفانه است، عملکرد بدتری به دنبال خواهد داشت، به طوری که در انجام رفتارهای شهروندی سازمانی شکست خورده و احتمال کمتری وجود دارد تا از تصمیم‌های مدیران اطاعت نموده و همچنین رفتارهای اعتراض‌آمیز بیشتری از خود نشان خواهند داد (لی و همکاران، ۲۰۰۰).

نتایج تحقیق در خصوص ارتباط بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی نشان داد که:

۱- بین دو متغیر عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این یافته تحقیق را بدین گونه می‌توان تبیین نمود که هر قدر میزان عدالت توزیعی کارکنان افزایش یابد میزان عدالت رویه‌ای کارکنان نیز به تناسب افزایش می‌یابد. به طور کلی، اکثر تحقیقات بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای گزارش دادند. مدل دو عاملی که توسط فولگر و کانوفسکی<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) توسعه داده شده است، نشان می‌دهد که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای، هر دو پیش‌بینی‌کننده موفقیت‌اند. هرچند که قابلیت پیش‌بینی هر یک از این سازه‌ها بر پایه برونادهای متفاوتی است. به نظر می‌رسد که عدالت رویه‌ای بیشتر با ارزیابی‌های کلی سازمان مرتبط باشد تا با برونادهایی در سطح فردی. به عنوان مثال، عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده عدالت در سیستم قضایی سازمان است، در حالی که عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده آرا و نظرات افراد در یک مورد خاص است. هنگامی که ارزیابی‌های شخصی در سازمان، در تقابل با ارزیابی‌های کلی قرار گیرد،



عامل مهمی در تعیین میزان عدالت ادراک شده از بروندادهای معین خواهد بود. عدالت توزیعی، نیرویی است که میزان درک از عدالت رویه‌ای را در کارمندان شکل می‌دهد. اگر کارمندی احساس کند که یک برونداد عادلانه است، در نتیجه اعتقاد خواهد داشت که فرآیندهای انجام شده برای رسیدن به آن برونداد خاص نیز عادلانه هستند (فولگر، ۱۹۸۷).

۲- بین عدالت توزیعی و عدالت بین فردی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته تحقیق را بدین گونه می‌توان تبیین نمود که هر قدر مدیران بتوانند میزان عدالت بین فردی افزایش دهند به موازات آن عدالت توزیعی نیز افزایش خواهد یافت. با این حال پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند عدالت بین فردی با عدالت توزیعی در پاداش و وظایف کارکنان رابطه معناداری ندارد. بیس و موگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) عبارت عدالت تعاملی را به عنوان حساسیت افراد به «کیفیت رفتار بین فردی که در حین اجرای رویه‌های سازمانی با آنها رفتار می‌شود» تعریف کرده و چهار ویژگی زیر را برای فرآیندهای بین فردی عادلانه مشخص کردند: راستگویی، احترام، حق سؤال کردن، توجیه. سه ویژگی اول به ماهیت ارتباط در حین وقوع آن مرتبط است. ویژگی آخر (یعنی توجیه) به حذف هرگونه بی‌عدالتی در اثر یک رویه ناعادلانه مرتبط است. عدالت توزیعی با انصاف درک شده از پیامدها و بروندادها سروکار دارد (عدیمی، ۱۳۸۷). تحقیقات اولیه درباره عدالت بر عدالت توزیعی متمرکز بوده (کیم و همکاران، ۲۰۰۸). عدالت توزیعی در واقع بر مبنای اصل مبادله قرار می‌گیرد، یعنی افراد به آنچه با خود به سازمان آورده‌اند به منزله مبادله‌ای در قبال آنچه دریافت کرده‌اند، می‌نگرند و عدالت تعاملی (مراوده‌ای) رابطه‌ی میان افراد را تعریف و تنظیم می‌کند. این جنبه از عدالت بر نحوه رفتار مدیریت و سایر افراد کنترل کنند. پاداش‌ها و منابع انسانی با کارکنان تمرکز می‌یابد. بنابراین، جنبه‌هایی از فرایند ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت‌کننده را شامل می‌شود (عدیمی، ۱۳۸۷). تاتا و بوئر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که پاسخ‌دهندگان مرد و زن از نظر رتبه‌بندی عدالت توزیعی و تعاملی متفاوت هستند. یافته‌ها نشان دادند که مردان تأکید بیشتری بر عدالت توزیعی داشته در حالی که زنان بر عدالت تعاملی تأکید داشتند. مدیران سازمان‌ها با شناخت این عوامل می‌توانند در مراودات اداری‌شان طوری رفتار کنند که کارکنان احساس و ادراک بالاتری از عدالت تعاملی داشته باشند. این امر به نوبه خود باعث افزایش در دیگر اجزای عدالت سازمانی خواهد شد (تاتام، ۲۰۰۲).

۳- بین عدالت توزیعی و عدالت اطلاعاتی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. راحت‌ترین راه افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی توزیع به موقع و درست اطلاعات در سازمان برای تمام کارکنان به طور یکسان می‌باشد. هرچند که در بعضی از موارد به علت شرایط خاص نمی‌توان اطلاعات را به طور یکسان توزیع کرد. عدالت اطلاعاتی به درستی اطلاعاتی که به افراد در مورد یک تصمیم داده می‌شود، می‌پردازد (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). این جنبه از عدالت به بررسی این امر می‌پردازد که به چه میزان به افراد اطلاعات داده می‌شود، در مورد اینکه چرا رویه‌ها به روشی خاص استفاده شده و یا چرا پیامدها به شیوه‌ای خاص توزیع شده‌اند (کولکوییت، ۲۰۰۱). کنترل اطلاعات یکی از منابع قدرت است که از طریق کنترل اطلاعات جمع‌آوری شده و شیوه تفسیر و توزیع آنها می‌توان بر فرایند تصمیم‌گیری اعمال نفوذ کرد. می‌توان اطلاعات را به گونه‌ای منتشر کرد که بر نتایج حاصل از تصمیمات دیگران اثر بگذارد یا به نتایج شکل دهد.

۴- بین عدالت رویه‌ای و عدالت بین فردی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در دهه ۱۹۹۰، پژوهشگران شروع به بررسی «جوانب اجتماعی» عدالت نمودند (وندن، ۲۰۰۱). بیس و موگ (۱۹۸۶) توسعه تئوری جدید «عدالت تعاملی» را به منظور ارزیابی کیفیت روابط بین فردی که کارکنان از تصمیم‌گیرندگان سازمانی دریافت می‌کنند، معرفی کردند. این نوع سوم از عدالت، پیشنهاد می‌کند که یک مقام مسؤول به گونه‌ای عادل جلوه می‌کند که (۱) او با کارمندان با احترام رفتار کند، و (۲) اطلاعات مهم را در اختیار کارکنان قرار دهد (عدیمی، ۱۳۸۷). در مورد وضعیت عدالت تعاملی هنوز بحث وجود دارد. برخی پژوهشگران این موضوع را به عنوان بخشی از عدالت رویه‌ای در نظر می‌گیرند (مبیر و همکاران، ۲۰۰۲). دیگران این موضوع

1. Bies & Moag

2. Tata and Boez

را به عنوان نوع سوم عدالت، جدا از عدالت رویه‌ای و توزیعی در نظر می‌گیرند (وندن، ۲۰۰۱). به هر صورت پژوهش‌های تجربی اخیر، پیشنهاد اولیه بیس و مواگ (۱۹۸۶) را تأیید می‌کند که عدالت تعاملی نوع متمایزی از عدالت است، به ویژه به این دلیل که روابط متفاوتی با بروندهای سازمانی دارد. همچنین، در تعددی از این پژوهش‌ها به این نتیجه دست یافتند که نتایج ارزیابی میزان عدالت ادراک شده به دو روش عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی به طور مجزا مورد بررسی قرار گیرند و نتایج متفاوتی در رابطه با نظرات و رفتارهای کارمندان نشان می‌دهند (عدیمی، ۱۳۸۷). نتایج این بررسی‌ها، موضوع عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای را که بایستی به صورت جداگانه در نظر گرفته شوند مورد تأیید قرار می‌دهد. با وجود اختلاف نظرهایی که در مورد مفاهیم عدالت وجود دارد، مبتنی بر این که به طور ادراکی از یکدیگر مجزا هستند، در مورد اهمیت این مفاهیم برای کارمندان و تأثیر آن بر رفتار افراد اختلافی وجود ندارد. پژوهش‌ها نشان داده است که عدالت ادراک شده از بروندهای سازمان، عدالت ادراک شده از رویه‌ها، و عدالت ادراک شده از رفتار تعاملی، هر کدام همراه با نگرش‌ها و رفتار سازمانی مهم هستند. هنگامی که افراد احساس کنند مورد بی‌عدالتی قرار گرفته‌اند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند (به عنوان مثال با کاهش تعهد) و در رفتار آنها این مسأله هم نمود پیدا می‌کند (برای مثال، افزایش ترک خدمت، سرقت از محل کار و کاهش رفتار کمک کننده). بنابراین، با گذشت ۳۰ سال از پژوهش بر روی عدالت در سازمان‌ها، پژوهشگران علوم سازمانی با اطمینان نتیجه گرفتند که افراد در مورد عدالتی که از بروندهای سازمان احساس می‌کنند، عدالتی که از فرآیندها و رویه‌های سازمانی که بر آنها اعمال می‌شود و نیز نسبت به عدالتی که از روابط بین فردی احساس می‌کنند، حساس بوده و نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهند (کیم و همکاران، ۲۰۰۸). بروکندر و ویسنفلد (۱۹۹۶) بیان می‌کند که در پاسخ به این پرسش که کدام نوع عدالت بیشترین تأثیر را دارد، باید گفت که ارجحیت و غلبه یک نوع عدالت به ویژگی ساختاری یا شناختی نوع قضاوت بستگی ندارد بلکه ممکن است به طور اتفاقی زمان تجربه نوعی از عدالت نسبت به سایر انواع زودتر صورت پذیرفته باشد. با توجه به استدلال فوق معلوم می‌شود که ذهن انسان باید به تمایز میان انواع گوناگون عدالت کمتر مشغول باشد و بیشتر به شناخت نتایج الگوهای رفتاری حاصل از تجربه عدالت بپردازد (عدیمی، ۱۳۸۷). عدالت تعاملی مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر این عدالت تعاملی به وسیله رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین، زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد به جای سازمان نسبت به سرپرست خود واکنش منفی نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست در خود احساس می‌کند تا نسبت به سازمان. همچنین، نگرش‌های منفی وی نسبت به سرپرست بیشتر است، و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان بر می‌گردد (لی و همکاران، ۲۰۰۰).

۵- عدالت بین فردی با عدالت اطلاعاتی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. صحرایی (۱۳۸۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر دولت الکترونیک در تحقق عدالت اجتماعی ایران با این نتیجه رسید که بین توسعه خدمات دولت الکترونیک با ایجاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مرادها و عدالت اطلاعاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد (عدیمی، ۱۳۸۷). مطالعه‌ای را بروکندر و گرینبرگ (۱۹۹۰) درباره کارکنانی که از کار اخراج شده بودند، انجام دادند. نتایج آن نشان داد که سطوح بالای عدالت تعاملی می‌تواند سطوح پایینی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی را جبران کند (گرینبرگ و رابرت، ۲۰۰۲). بر طبق نظر بیس و مواگ (۱۹۸۶)، مایر<sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۹۵) عدالت تعاملی از دو عنصر اصلی تشکیل شده است که شامل: ۱) تشریح و توجیه در ارتباط با تصمیم‌ها و ۲) سطح حساسیت رفتارها و نیک‌اندیشی نسبت به افرادی که در جریان به کارگیری تصمیم‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند، می‌شود (میر و همکاران، ۲۰۰۲). بیشتر پژوهشگران، عدالت تعاملی را به منزل رفتاری در نظر می‌گیرند که در طول اعمال رویه‌های رسمی تجربه می‌شود. اما بلادر و

تیلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بر این عقیده‌اند که محدوده رفتارهایی که تحت پوشش مباحث عدالت تعاملی قرار می‌گیرد، تنها محدود به رفتارهایی که هنگام به کار بردن رویه‌ها و قوانین رسمی نشان داده می‌شود، نیست (عدیمی، ۱۳۸۷). میکولا<sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۹۰) معتقدند انواع تعامل‌ها و برخوردها باید در حیطه رفتارهای شکل‌دهنده عدالت تعاملی در نظر گرفته شوند (جردن، ۲۰۰۱). همچنین، دانون<sup>۳</sup> و دیگران (۱۹۹۸) عقیده دارند که رفتارهای خارج از محدوده اعمال سیاست‌ها و رویه‌های رسمی نیز می‌توانند در ارزیابی‌های عدالت تعاملی مهم و اساسی به شمار آیند (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۱). تیلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) عقیده دارند که ادراک رعایت عدالت تعاملی باید در پرتو تفاوت‌های فردی و ماهیت منحصر به فرد روابط کارکنان با سازمان و افراد صاحب اختیار در آن، در نظر گرفته شوند (تیلور، ۲۰۰۳).

۶- بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، در صورتی که میزان عدالت سازمانی کارکنان بهبود یابد، تعهد سازمانی آنها نیز افزایش خواهد یافت. اگر کارکنان اداره کل تربیت بدنی نسبت به حقوق و مزایای خود احساس عدالت کنند، رویه‌های اطلاعاتی سازمانی مناسب باشند و کارکنان توزیع و دسترسی به اطلاعات را عادلانه درک کنند، موجب می‌شود تعهد سازمانی آنها افزایش یابد و آنها با میل و علاقه بیشتری به کار خود ادامه دهند و به این ترتیب آثار مطلوب‌تری را برای سازمان و جامعه خود داشته باشند.

دلایل زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. آنچه‌ان که در پژوهش‌های خارجی و داخلی همچون کاسکلی<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۸۹)، مرتضوی (۱۳۷۰) و فراند<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) نیز نشان داده شد که وجود هر یک از موارد مطرح در عدالت سازمانی موجب بهبود عملکرد و به دنبال آن تعهد سازمانی بیشتر در کارکنان خواهد شد. به طور خلاصه، با توجه به نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که امروزه سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی و به ویژه مدیران در آن بستگی دارد. از این رو، حرکت به سمت افزایش عدالت و تعهد در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری می‌باشد. افزایش عدالت سازمانی منجر به رضایت و دلگرمی کارکنان و در نهایت تغییر بینش و نگرش فرد نسبت به وظایف و شغل خود را به دنبال خواهد داشت. این امر منجر به تعهد سازمانی فرد و فعالیت او در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی خواهد شد. در این راستا، به منظور افزایش عدالت سازمانی کارکنان، تدوین دقیق شرح وظایف کارکنان و روشن نمودن ارتباط اهداف و عملکرد، تعیین دقیق نحوه محاسبه حقوق و مزایا و پاداش‌های نقدی و غیر نقدی، مطلع نمودن کارکنان در مورد آنها، تعیین نحوه دستیابی کارکنان به آخرین اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف محوله و تعیین حیطه اختیارات و مسؤولیت‌های کارکنان و به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان، پاداش و به رسمیت شناختن کارکنان، فراهم آوردن فرصت‌های رشد و پیشرفت، احترام و تقویت اعتماد بنفس و فراهم آوردن یک محیط کاری مطلوب پیشنهاد می‌گردد. با توجه یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که سازمان‌ها نمی‌توانند بدون عدالت به حیات خود ادامه دهند و رعایت عدالت در سازمان بخشی از مسؤولیت‌های اخلاقی مدیران است.

1. Blader & Tyler
2. Micholas
3. Danon
4. Tyler
5. Caskoli
6. Ferrand

## منابع

- پورسلطانی حسین، میرزائی فهیمه، زارعیان حسین (۱۳۹۰) ارتباط بین ادراک از عدالت با رضایت شغلی در کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، دوره ۱ شماره ۱، ۷۰-۵۹.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۴)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، انتشارات نوبهار، جلد اول.
- طالب پور، مهدی (۱۳۹۱). مقایسه عدالت توزیعی و تعاملی در ورزش دانشگاهی کشور، پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، دوره ۲ شماره ۴، ۲۱-۱۳.
- یعقوبی، مریم (۱۳۸۸)، "رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، شماره ۳۵: ۳۱-۲۵.
- عدیمی ناغانی، فروزان (۱۳۸۷)، "مطالعه ابعاد عدالت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- قلی پور، آرین و همکاران (۱۳۸۷)، "بررسی صحت و سقم کلیشه های منفی درباره زنان"، مجله ی پژوهش زنان دوره ۵، شماره ۳.
- Cohen .A., 2000. "The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models" *Human Relations* Volume 53(3): 387-417.
- Colquitt, J., 2001. "On the dimensionality of organizational justice", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp 386-400.
- Cropanzano, R & Prehar, A.C., 2001. "Emerging justice concerns in an area of changing psychological contracts", Lawrence Erlbaum Associates. 12, pp 245-265.
- Fernandes, C & Awamleh, R., 2006. "Impact of organizational justice in an expatriate work environment", *management research news*, vol 29.
- Folger, R., 1987. "Distributive and procedural justice in the work place", *Social Justice Research*, vol 3, pp 141-183.
- Greenberg, J & Robert, B., 2002. "Behavior in organizations", Copyright by Allyn & Bacon, pp 220-226.
- Hao, Z at al., 2005. "The different outcome distributive justice, procedural justice", abstract, *Acta Psychological Sinica*, vol 37, pp 687-693.
- Jordan, J., 2001. The relationship between organizational justice and job satisfaction, Ph.D dissertation, THE Ohio State University.
- Kim, M., & Jones, P., & Rodriguez, a., 2008. "Influence of work status on organization commitment and sport identify of university athletic department workers" *journal of issue in intercollegiate athletics*, 1, 74 - 86.
- Lee, k. & Carswell, j.j & Allen, N.J., 2000. "A meta-analytic review occupational commitment: Relations with Person and work-related variables", *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-911.
- Meyer, J. P, & Stanely, D.J, & Herscovitch, L & Topolnytsky, L ., 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52
- Tatum, B at al., 2002. "Organizational justice and performance as measured by a 360-degree feedback instrument", poster presented at the 14<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Society, New Orleans, LA, 6-9 June.
- Teylor, A., 2003. "Justice as a basic human need, *New Ideals in Psychology*", Vol 21, Issue 1, pp 209-219.

- Van den Bos, K., 2001. "Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice", Journal of vocational Behavior, Vol 58, pp 254-259.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

دوستی، مرتضی، خطیبی، امین، خلیلی، علی اصغر (۱۳۹۲). «بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۳ (۵)، ۷۱-۵۹.