



## نقش عدالت سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام

حسین عیدی<sup>۱</sup>، رسول فرجی<sup>۲\*</sup>، احدیه صادقی<sup>۳</sup>، ولی ناصری پلنگرد<sup>۴</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام

۴. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۲

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق حاضر بررسی نقش عدالت سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام (N=۱۷۵) و نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۲۰ نفر از کارکنان این ادارات بودند. ابزار پژوهش پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، شامل ۲۰ گویه و سه خرده مقیاس و نیز پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، شامل ۲۲ گویه و پنج خرده مقیاس بود. آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون به ترتیب با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و اسپاس انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج فرایند تحلیل مسیر نشان داد که عدالت سازمانی (t=۳/۹۳) و مؤلفه‌های تعاملی (t=۳/۸۹) و رویه‌ای (t=۳/۷۹) آن، به طور معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر دارند، اما عدالت توزیعی تأثیری بر توانمندسازی روان‌شناختی نداشت. به طور کلی، عدالت سازمانی در حدود ۳۰ درصد از واریانس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین کرده است. **نتیجه‌گیری:** با شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی، مدیران این امکان را می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری را در جهت توسعه احساس عدالت در سازمان‌ها به عمل آورند؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت، راهبردهای توسعه عدالت تعاملی و رویه‌ای می‌تواند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان را در پی داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای، توانمندسازی روان‌شناختی، اداره ورزش و جوانان.

## مقدمه

همواره نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌بهاترین و با ارزشمندترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود. بر این اساس می‌توان به سادگی بیان کرد که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. از این رو منابع انسانی، نقش اساسی در رشد، پویایی، بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. تحقیقات نشان داده‌اند که نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی نیز، نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارند (عیدی و همکاران، ۲۰۱۱؛ ابراهیم و همکاران، ۲۰۱۳). به طور کلی سه مورد مهم می‌تواند باعث توجه به مدیریت منابع انسانی شود؛ اول قابلیت سودمندی است. بدان معنی که سازمان‌ها با به کارگیری روش‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی مانند روش‌های طراحی شغل، می‌توانند عملکرد منابع انسانی را مطلوب‌تر سازند. مورد دوم توجه به تغییرات به وجود آمده در ارزش‌ها و آگاهی از توان و پایگاه نیروی کار و مشتریان است. در واقع مفاهیم تغییر یافته، روش‌های خوب و مؤثر مدیریت منابع انسانی و انتظارات آنها برای ارتقای این مراحل که همراه با تأثیر آنهاست، مورد ضروری دوم را به وجود می‌آورد. سرانجام سازمان‌ها به مثابه نماینده‌های جامعه، مدیون و مرهون آن هستند و این شامل منابع انسانی سازمان‌ها نیز می‌شود؛ بنابراین وقتی سازمان برای افزایش کیفیت زندگی منابع انسانی خود از روش‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی استفاده کند در مجموع به جامعه نیز کمک می‌کند، بنابراین مسئولیت‌های اجتماعی، سومین عامل برای چنین توجهی به حساب می‌آید (چلادورای، ۲۰۰۵).

از طرف دیگر، تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وارد می‌کند تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند که توانمندسازی کارکنان یکی از این سازوکارهاست و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازو نشان به کار ببندند. از سوی دیگر توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود، آنان به طور مستقل تصمیمات خود را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند (نجفی و همکاران، ۲۰۱۱).

توانمندسازی مفهومی است که از دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است؛ یکی از مهم‌ترین این دیدگاه‌ها، توانمندسازی روان‌شناختی است که بیانگر افزایش انگیزش درونی شغلی است (اسپریترز، ۱۹۹۵). این مفهوم از توانمندسازی به احساسات و حالات افراد نسبت به شغل و سازمان مربوط می‌شود و منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است. بر اساس پژوهش‌های گذشته می‌توان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را در پنج بعد شایستگی، مؤثر بودن، اختیار، معنی‌دار بودن و اعتماد خلاصه کرد (اسپریترز، ۱۹۹۵). شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی خود را با مهارت انجام دهد و به باور فرد نسبت به توانایی‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله اشاره دارد؛ اگر فردی قادر به انجام وظایف خود با استفاده از مهارت‌هایش باشد، بر احساس شایستگی و کفایت نفس او اثری مثبت دارد. افراد توانمند با دارا بودن شایستگی احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز یک کار دارند. مؤثر بودن پذیرش نتیجه شخصی و نیز درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. اختیار به معنی داشتن حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد. معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند، اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنا که احساس می‌کنند، در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند؛ این حس به آنها اطمینان می‌دهد که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد و حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان، بلکه عدالت و صمیمیت خواهد بود (رضایی جندانی و همکاران، ۱۳۹۴).

توانمندسازی کارکنان به مثابه یک مفهوم نظری، تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمان و مدیریت و ابتکار سازمانی دارد. کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. آنها در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها، وظایف جدید را انجام می‌دهند و موانع را گاه بر اساس دستورالعمل و گاه بر اساس خلاقیت‌های فردی برطرف می‌کنند؛ در نتیجه در برخورد با مسائل و

1. Social responsibilities
2. Chelladurai
3. Spreitzer

مشکلات، انگیزش آنها تقویت می‌شود. به اعتقاد لیدن و همکاران (۲۰۰۰)، افراد توانمند در سطوح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی قرار دارند (نقل از شلتون، ۲۰۰۲).

اخیراً برای بهبود ساختار و نظام مدیریت متمرکز در سازمان‌های دولتی تلاش‌های زیادی شده است و علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن ناچیز و شمار رهبران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (بلانچارد و همکاران، ۲۰۰۱). به همین دلیل به نظر می‌رسد که شناسایی پیشایندهای مرتبط با توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، از مهم‌ترین دغدغه‌های پژوهشگران و محققان رفتار سازمانی در حوزه ورزش به شمار می‌رود.

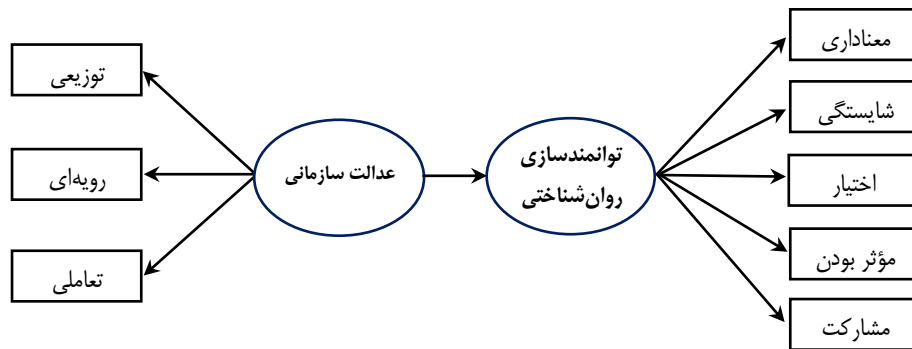
تعمق در مطالعات گذشته مرتبط با منابع انسانی، رفتار و تئوری سازمانی نشان می‌دهد که عدالت سازمانی سازه ارزشمندی برای پرورش و ایجاد انگیزش در کارکنان است. مهم‌ترین شواهد در این زمینه، تئوری برابری در دیدگاه‌های نوین انگیزش است (رابینز، ۱۳۷۸). به عبارت دیگر، مطالعه عدالت در سازمان‌ها با کارهای آدامز درباره نظریه برابری آغاز شد (آدامز، ۱۹۶۴ و ۱۹۶۵ به نقل از رابینز، ۱۹۹۸) که بر ادراک عادلانه بودن پیامدها تأکید کرد. او ادراک کارکنان از توزیع عادلانه پیامدها را عدالت توزیعی نامید. مطالعه عدالت رویه‌ای نیز به دنبال مطالعه عدالت توزیعی آغاز شد و یافته‌های پژوهشی نشان داد، فرایندهایی که پاداش‌ها به وسیله آنها تعیین می‌شوند، به اندازه توزیع پاداش‌ها اهمیت دارند و عادلانه بودن آنها به همان اندازه مهم است (لیند و تیلر، ۱۹۸۸). در نهایت، درباره عدالت تعاملی بر مبنای انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی مطالعه شد. مسترسون و همکاران (۲۰۰۰) بیان کردند که عدالت تعاملی در مقایسه با عدالت رویه‌ای عملکرد شغلی را بهتر پیش‌بینی می‌کند. کارکنان، اغلب مسئله عدالت را به مثابه منبع تعارض و اختلاف میان خود و سرپرستانشان بیان می‌کنند (ناتچی و همکاران، ۲۰۰۷)؛ همچنین نقض عدالت در سازمان احتمال اقامه دعوی به وسیله کارکنان را افزایش می‌دهد (چلادورای و مادالا، ۲۰۰۶). به نظر می‌رسد، امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی نقش عدالت بیش از پیش آشکارتر شده است. ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، روحیه کارکنان را تضعیف می‌کند و روحیه تلاش و فعالیت آنها را تنزل می‌دهد. به هر حال، رعایت عدالت‌رزم بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷)؛ بنابراین از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاء و انتصاب) برای آنها حائز اهمیت است. در فرایند توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر رفتارهای سازمانی و از آن جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای مدنی سازمانی و رفتارهای انگیزشی کارکنان، از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا با دستیابی به شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی و حیثه‌های آن، مدیران این امکان را می‌یابند که اقدامات مناسب‌تری را در جهت توسعه احساس عدالت در سازمان‌ها به عمل آورند (نعامی و همکاران، ۱۳۹۲).

1. Liden
2. Shelton
3. Robbins
4. Adams
5. Lind and Tyler
6. Masterson
7. Nabatchi
8. Chelladurai and Madella
9. Justice

مطالعات نشان می‌دهند که عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره می‌کند. بدون درک مقوله عدالت و انصاف، سازمان‌ها در برانگیزاندن و هدایت کارکنان مشکلات زیادی خواهند داشت (لمبرت و همکاران، ۲۰۰۷). پژوهش در حوزه عدالت سازمانی حاصل از آن است که کارکنان چگونه به عدالت یا بی‌عدالتی ادراک شده پاسخ می‌دهند (پول، ۲۰۰۷). ارزیابی عدالت به وسیله افراد در سازمان می‌تواند یک مجموعه متنوع از پیامدهای کاری را پیش‌بینی کند. مثلاً می‌توان به رابطه جدایی‌ناپذیر عدالت و اعتماد در سازمان اشاره کرد (ساندرس و تورنهییل، ۲۰۰۴). همچنین فراید و همکاران (۲۰۰۷)، با ارائه دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی بیان کردند که کارکنان در وظایف چالش‌برانگیز که به صورت عادلانه طراحی شده باشند، واکنش‌های مطلوب و مناسبی در شغل خود نشان می‌دهند. آن چه که در مطالعات گذشته مشخص شده است، نشان می‌دهد که عمدتاً دانشمندان و محققان توانمندسازی کارکنان و نیروی انسانی را به مثابه اقدامات راهبردی مدیریت مانند، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در رده‌های پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند. نتایج تحقیق عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴) نشان داد که بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و سازمان‌های مختلف می‌توانند روش‌های مختلف ایجاد و تقویت توانمندسازی روان‌شناختی را در راستای بهبود بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً بهره‌وری سازمانی به کار گیرند؛ همچنین تحقیقات نشان داده است که ساختار سازمانی سازمان‌ها نیز بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارد و برای افزایش مشارکت شغلی کارکنان باید توانمندسازی روان‌شناختی و ساختار سازمانی را نیز مورد توجه قرار داد (سالاری و مازیاری، ۱۳۹۵؛ فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳). در حوزه مدیریت رفتار سازمانی ورزش، محققانی مانند لقمانی (۱۳۹۱)، طالب-پور و همکاران (۱۳۹۲) و کلیو (۱۹۹۳) در داوران، مربیان و مدیران ورزشی نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدهای نگرشی از طریق ویژگی‌های درونی مشاغل ورزشی ایجاد می‌شود. از طرف دیگر، تحقیقات مرتبط با عدالت سازمانی نیز، به نوعی نشان دادند که برابری در تمامی ابعاد سازمان می‌تواند انگیزش کارکنان را افزایش دهد (لمبرت و همکاران، ۲۰۰۷)؛ اما هنوز مشخص نیست که آیا عدالت سازمانی می‌تواند به مثابه یک سازه پیش‌بین، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را در سازمان‌های ورزشی پیش‌بینی کند یا خیر؟

نیروی انسانی شاغل در ادارات ورزش و جوانان، نقش مهمی در توسعه ورزش کشور به عهده دارند. همسویی کارکنان شاغل در این ادارات با اهداف آن‌ها، نقش مهمی در پیشبرد اهداف آن سازمان‌ها دارد. در همین راستا شناسایی عوامل مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، از اهمیت بسزایی برخوردار است (سالاری و مازیاری، ۱۳۹۵). همچنین، بسیاری از سازمان‌ها برای رویارویی با تغییرات، راه حل توانمندسازی نیروی انسانی را برگزیده‌اند و تلاش می‌کنند، زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم کنند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ در همین راستا تلاش بر این است که پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های مختلف شناسایی شود. ادارات ورزش و جوانان به طور اعم و ادارات ورزش و جوانان استان ایلام به طور اخص، از این قاعده مستثنی نبوده و در راستای مقابله با تغییرات محیطی و دستیابی به اهداف سازمانی، نیازمند شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان خود است. از سوی دیگر به نظر می‌رسد، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ورزشی از طریق متغیرهای کلان سازمانی مانند عدالت سازمانی، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. به همین دلیل در پژوهش حاضر سعی شده است، تا اثر ابعاد عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام طبق الگوی مفهومی ارائه شده در شکل ۱، مورد بررسی قرار گیرد تا ضمن شناسایی این اثرات، بتوان راهکارهای مفید و اثربخشی در این زمینه ارائه داد.

1. Fairness
2. Lambert
3. Pool
4. Saunders and Thornhill
5. Fried
6. Cleave



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، همه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام بودند ( $N=175$ ) که در نهایت بر اساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسای و مورگان ۱۲۰ نفر از آن‌ها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و پرسشنامه‌های پژوهش در بین آن‌ها توزیع شد.

برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که شامل ۲۲ گویه در مقیاس لیکرتی پنج ارزشی است و پنج خرده مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی با عناوین احساس معناداری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس اختیار، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران را می‌سنجد. پایایی آزمون توانمندسازی در یک پژوهش آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان در دسترس از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای بعد معناداری ۰/۸۱، احساس شایستگی ۰/۷۶، داشتن حق انتخاب ۰/۷۵، احساس مؤثر بودن ۰/۷۹، احساس مشارکت ۰/۸۱ محاسبه شد؛ همچنین به منظور بررسی روایی سازه این پرسشنامه از الگوی معادلات ساختاری یا مدل تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که شاخص‌های مناسب برازش مدل، روایی سازه‌ها و عامل‌های پرسشنامه فوق را تأیید کرد ( $GFI=0/91$ ;  $AGFI=0/96$ ;  $\chi^2/df=2/06$ ;  $RMSEA=0/079$ ) با توجه به اینکه شاخص  $RMSEA$  کمتر از ۰/۰۸ است، مقدار آن خوب ارزیابی می‌شود (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). گفته می‌شود شاخص  $\chi^2/df$  دو هنجار شده در صورتی که کمتر از ۳ باشد، شاخص بسیار خوبی برای تأیید مدل به شمار خواهد رفت (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲) و از آنجایی که در این بخش از تحقیق مقدار آن کمتر از ۲ است، شاخص مناسبی در جهت تأیید مدل است. در همین راستا، منابع علمی بر این نکته تأکید دارند که میزان بالای ۰/۹۰ برای شاخص‌های  $GFI$  و  $AGFI$ ، نشان از مناسب بودن مدل ارائه شده است (قاسمی، ۱۳۸۸).

داده‌های مربوط به عدالت سازمانی نیز به وسیله پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) جمع‌آوری شد. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط شکرکن و نعمی (۱۳۸۱) ترجمه و برای استفاده به زبان فارسی آماده شد. پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای عدالت سازمانی، دارای سه خرده مقیاس عدالت توزیعی (گویه‌های ۱ تا ۵)، عدالت رویه‌ای (گویه‌های ۶ تا ۱۱) و عدالت تعاملی (گویه‌های ۱۲ تا ۲۰) است. نعمی و شکرکن (۱۳۸۳) ضرایب پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی کل را ۰/۸۵، و برای ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی نیز به ترتیب برابر با ۰/۷۸، ۰/۸۲ و ۰/۶۴ گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه در یک مطالعه راهنما و از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای عدالت تعاملی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۷۶ و ۰/۷۸ به دست آمد. علاوه بر این، نتایج مدل معادلات ساختاری یا تحلیل عاملی تأییدی این پرسشنامه نیز نشان داد که سازه‌های عدالت سازمانی که از طریق پرسشنامه سنجیده می‌شود، دارای اعتبار و روایی بسیار مناسبی هستند ( $AGFI=0/91$ ;  $GFI=0/93$ ;  $\chi^2/df=2/04$ ;  $RMSEA=0/075$ ). با توجه به

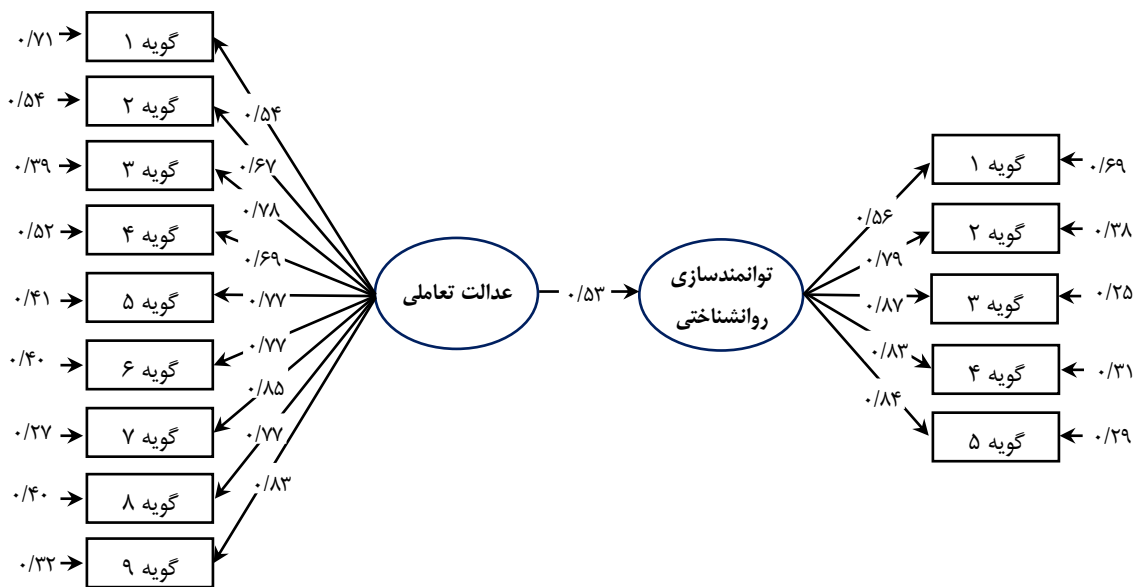
ماهیت پژوهش حاضر، آزمون فرضیه‌ها بر اساس نتایج مدل معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون و پس از بررسی چگونگی توزیع متغیرها (جدول ۱)، به ترتیب با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل نسخه ۸/۵۰ و اسپاس نسخه ۲۱ انجام شدند. در این پژوهش به منظور بررسی پیش فرض نرمال بودن متغیرها، از ضریب کشیدگی و چولگی استفاده شد. نتایج چگونگی توزیع متغیرها نشان داد که مقادیر کشیدگی و چولگی کلیه متغیرها در دامنه قابل قبولی قرار دارند (کشیدگی در دامنه  $\pm 3$ ؛ چولگی در دامنه  $\pm 2$ ). همچنین با توجه به اینکه قدر مطلق "ضریب مردیا" در سطر آخر (۲/۳۲۵) و مقدار بحرانی آن (۱/۷۴۷) کمتر از ۱/۹۶ است، بنابراین با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که کلیه متغیرها دارای توزیع نرمال چند متغیره می‌باشند. (جدول ۱).

جدول ۱. چگونگی توزیع سازه‌ها از نظر چولگی و کشیدگی

متغیرها	چولگی	نسبت‌های بحرانی	کشیدگی	نسبت‌های بحرانی
احساس معنی داری	۰/۲۸۸	۰/۹۱۷	۰/۰۹۵	۰/۳۰۳
احساس شایستگی	۰/۲۳۲	۰/۷۳۷	۰/۱۸۵	۰/۵۸۷
احساس اختیار	-۰/۱۲۴	-۰/۳۹۴	۰/۰۴۴	۰/۱۴۱
احساس موثر بودن	-۰/۶۲۷	-۱/۹۹۵	-۰/۳۶۰	-۱/۱۴۵
احساس مشارکت	۰/۵۹۴	۱/۸۱۲	۰/۷۱۹	۲/۲۸۶
عدالت توزیعی	-۰/۵۹۸	-۱/۱۲۰	-۰/۴۵۱	-۱/۴۳۶
عدالت رویه ای	۰/۵۸۱	۱/۸۵۰	۰/۶۹۲	۲/۳۰۳
عدالت تعاملی	-۰/۴۵۶	-۱/۴۵۲	-۰/۵۶۲	-۱/۷۸۹
توانمندسازی روانشناختی	-۰/۴۴۱	-۱/۴۰۲	-۰/۳۰۰	-۰/۹۵۶
عدالت سازمانی	۰/۷۷۶	۲/۴۷۰	۰/۱۸۳	۰/۵۸۳
ضریب مردیا			۲/۳۲۵	۱/۷۴۷

### یافته‌ها

یافته‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان پژوهش نشان داد که از مجموع ۱۲۰ نفر شرکت کننده در تحقیق حاضر، ۳/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی زیر دیپلم، ۱۷/۸ درصد دیپلم، ۱۷/۸ درصد کاردانی و ۶۱/۱ درصد کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. همچنین، ۸/۹ درصد شرکت کنندگان بین ۲۹-۲۴ سال، ۱۸/۹ درصد بین ۳۵-۳۰ سال، ۳۴/۴ درصد بین ۴۱-۳۶ سال، ۳۰ درصد بین ۴۷-۴۲ سال و ۷/۸ درصد بین ۵۳-۴۸ سال سن داشتند. از نظر تجربه کاری نیز، ۱۷/۸ درصد تجربه ۵-۱ سال، ۱۲/۲ درصد ۵-۱۰ سال، ۲۳/۳ درصد ۱۵-۱۰ سال، ۲۳/۳ درصد ۲۰-۱۵ سال و ۲۳/۳ درصد کارکنان بالای ۲۰ سال تجربه کاری داشتند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که عدالت تعاملی ( $r=0/449$ ) و عدالت رویه‌ای ( $r=0/312$ )، به طور معنی‌داری با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان همبستگی دارند، در حالی که هیچ‌گونه رابطه معنی‌داری بین عدالت توزیعی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مشاهده نشد. بر همین اساس، مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر متغیرهای عدالت تعاملی و رویه‌ای بر توانمندسازی روان‌شناختی انجام شد که نتایج آن‌ها در ذیل گزارش شده است. شکل شماره ۲ و همین‌طور جدول شماره ۲، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند که در آن عدالت تعاملی به طور معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر مثبتی می‌گذارد.



$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
۱۴۰/۰۸	۷۶	۱/۸۴	۰/۰۰۱	۰/۰۸۴	۰/۹۵	۰/۹۳

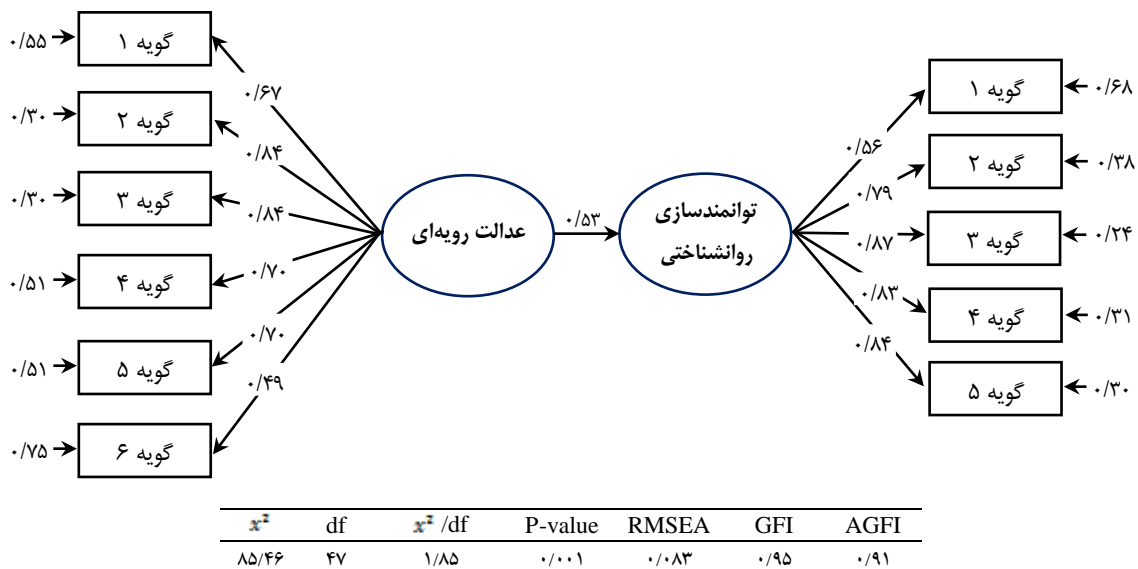
شکل ۲. مدل معادلات ساختاری اثرگذاری عدالت تعاملی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

بر اساس داده‌های مندرج در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود که آماره تی، بالاتر از ۱/۹۶ بوده و اثر عدالت تعاملی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان معنی‌دار است؛ همچنین، با توجه به شاخص‌های برازش ارائه شده در شکل ۲، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. نکته دیگر آن است که ضریب تعیین یا  $R^2$  برابر با ۰/۲۹ است و ۲۹ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی سازمانی را می‌توان از طریق ایجاد عدالت تعاملی در ادارات ورزش و جوانان استان ایلام تبیین کرد.

جدول ۲. نتایج اجرای مدل ساختاری عدالت تعاملی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان

اثرگذاری متغیرها	ضریب استاندارد (r)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آماره تی (t)	نتیجه
اثر عدالت تعاملی بر توانمندسازی روانشناختی	۰/۵۳	۰/۲۹	۳/۸۹	قبول فرض پژوهش

همچنین، بر اساس آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رابطه معناداری بین عدالت رویه‌ای و توانمندسازی روانشناختی کارکنان برقرار است ( $t=۰/۳۱۲$ ). به همین دلیل برای شناسایی اثرات دقیق این رابطه، فرایند مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شده است که نتایج آن در شکل شماره ۳ و جدول شماره ۳ ارائه شده است. مدل ارائه شده در شکل شماره ۳ نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای نیز مانند عدالت تعاملی، اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان ادارات و ورزش و جوانان استان ایلام می‌گذارد. شاخص‌های برازش این مدل نیز، نشان دهنده آن است که تفسیر نتایج بر اساس این مدل و یافته‌های آن دارای اعتبار و روایی مناسبی است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری اثرگذاری عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

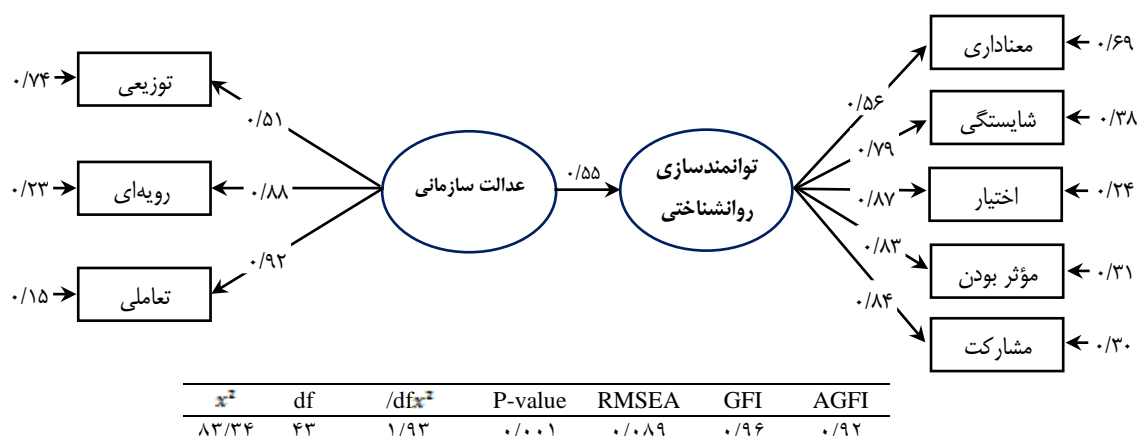
بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۳ نیز باید بیان کرد که میزان اثرگذاری عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به مقدار تی معنی‌دار است؛ همچنین با توجه به ضریب تعیین ( $R^2$ ) رابطه باید بیان کرد که ۲۸ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی کارکنان را می‌توان از طریق ایجاد عدالت رویه‌ای در سازمان تبیین کرد.

جدول ۳. نتایج اجرای مدل ساختاری عدالت رویه‌ای و توانمندسازی روانشناختی کارکنان

اثرگذاری متغیرها	ضریب استاندارد (t)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آماره تی (t)	نتیجه
اثر عدالت رویه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی	۰/۵۲	۰/۲۸	۳/۷۹	قبول فرض پژوهش

در نهایت مدل نهایی پژوهش، اثر کلی عدالت سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که میان این دو سازه نهایی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $t=۰/۴۰۷$ ،  $P=۰/۰۰۱$ ). به همین دلیل فرایند مدل‌سازی معادلات ساختاری به اجرا درآمد و نتایج برازش مدل نیز نشان داد که اثر نهایی عدالت سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان، مثبت و معنی‌دار است و شاخص‌های برازش ارائه شده در شکل ۴، الگوی ذیل را تأیید می‌کند. همان‌طور که در شکل شماره ۴ نشان داده شده است، عدالت سازمانی به طور کلی به میزان ۰/۵۵ بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثر می‌گذارد و با توجه به ضریب تعیین مندرج در جدول ۴، می‌توان بیان کرد، حدود ۳۰ درصد از تغییرات توانمندسازی روانشناختی ادارات ورزش و جوانان استان ایلام از طریق ایجاد عدالت سازمانی تبیین می‌شود.





شکل ۴. الگوی نهایی پژوهش مبنی بر اثر عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

جدول ۴. نتایج اجرای مدل ساختاری عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

اثرگذاری متغیرها	ضریب استاندارد (r)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	آماره تی (t)	نتیجه
اثر عدالت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۵	۰/۳۰	۳/۹۳	قبول فرض پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، هدف از پژوهش حاضر شناسایی اثرات عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین دو متغیر عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج فرایند مدلسازی معادلات ساختاری نیز بیان‌گر وجود رابطه علی میان عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بود و حدود ۳۰ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی سازمانی توسط عدالت سازمانی تبیین می‌شود. یافته‌های به دست آمده با نتیجه پژوهش‌های فرانز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، لی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، مقدس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، سید دانش و زمانی (۲۰۱۲)، نجفی و همکاران (۲۰۱۱)، جواهری کامل (۱۳۸۸)، دژبان و همکاران (۱۳۱۲۰)، شاه حیدری پور و کمالیان (۱۳۹۱)، ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) و نادری و صفرزاده (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در تبیین این یافته باید بیان کرد، یکی از دغدغه‌ها و دل‌مشغولی‌های کارکنان در هر سازمانی، وجود عدالت در آن سازمان است. زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند، در صورتی که خدمات کارکنان یک سازمان به طور منصفانه‌ای جبران نشود و به عبارت دیگر، عدالت در آن سازمان رعایت نشود، این احتمال وجود دارد که احساس توانمندی کارکنان کاهش یابد. همچنین، مقدس و همکاران (۲۰۱۷) بر این عقیده هستند که کاهش سطوح عدالت سازمانی (توزیعی، تعاملی و رویه‌ای)، موجبات افزایش نارضایتی شغلی در سازمان را فراهم می‌کند و در این فرایند توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقش تعدیل‌کننده داشته و از میزان نارضایتی کارکنان بکاهد. در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی و محیط‌های پرتلاطم، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک دیگر پاسخ‌گو نیستند. علاوه بر این، متخصص بودن کارکنان نیز، از عوامل دیگری است که پدیده دیوانسالاری را مورد تاخت و تاز قرار می‌دهد. کارکنان حرفه‌ای نباید در پیچ و خم دیوانسالاری آن‌چنان گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوانسالاری یعنی کاربرد مقررات، قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و سلسله مراتب اختیار و استاندارد نمودن امور به منظور یکنواخت کردن و هماهنگ کردن رفتارهاست و موجب عدم ابراز عقاید و اندیشه‌های کارکنان

1. Franz  
2. Lee  
3. Muqadas

شده و بی‌عدالتی را در توزیع قدرت ایجاد می‌کند و در نهایت موجب عدم توانایی کارکنان می‌شود (سالاری و مازیاری، ۱۳۹۵؛ فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو بهتر است، ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی گردد تا بروز بی‌عدالتی سازمانی به حداقل برسد. بر همین اساس، به منظور افزایش عدالت و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های ورزشی بهتر است، مدیران با برنامه‌ریزی‌های دقیق در خصوص حقوق و مزایا، حجم و برنامه کاری کارکنان، اعطای پاداش به کارکنان و همچنین واگذاری مسئولیت‌های شغلی به آنان به تحقق عدالت به منظور توانمندسازی کارکنانشان کمک کنند. به نظر می‌رسد که مدیران ورزشی مخصوصاً در سطوح کلان باید قبل از اتخاذ هر تصمیمی در سازمان زمینه‌های لازم را برای مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری از طریق آگاه شدن از دیدگاه‌های مختلف فراهم کنند و با جمع‌آوری اطلاعات دقیق و کاملی که از طریق آنان به دست می‌آوردند، زمینه را برای ایجاد عدالت سازمانی جهت افزایش توانمندسازی کارکنان میسر نمایند. در همین راستا، به عقیده ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) زمانی که کارکنان رویه‌های سازمانی را درک کنند، وقت کمی را صرف شکایت در مورد مسائل جزئی کرده و مشکلات کاری را بزرگ جلوه نمی‌دهند و تصویری مثبت از سازمان خود ارائه می‌دهند؛ در حالی که غیرمنصفانه بودن این رویه‌ها می‌تواند بیشتر از نتایج غیرعادلانه، موجب رنجش و خشم کارکنان شده و از توانمندی این کارکنان بکاهد. در همین زمینه، مقدس و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که عدالت سازمانی کارکنان با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، سبب کاهش میزان نارضایتی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری آنان می‌شود. سایر نتایج نشان داد که عدالت تعاملی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، تأثیر معنی‌داری دارد و حدود ۲۹ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی سازمانی را می‌توان با عدالت تعاملی تبیین کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش شاه‌حیدری پور و کامالیان (۱۳۹۱)، زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴) و محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در توجیه این نتایج باید بیان کرد، عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی به وسیله سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (مانند ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به دلیل آن که عدالت تعاملی توسط 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 این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو، پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیم خود به جای سازمان ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند؛ همچنین نگرش‌های منفی کارکنان عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی مرتبط با سازمان هستند. این نتایج به این دلیل است که از دیدگاه کارکنان، عدالت تعاملی مهم‌ترین بعد عدالت سازمانی بر توانمندسازی آنان است (زاهدنژاد و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت عدالت تعاملی، پیشنهاد شده است، مدیرانی که تمایل دارند جوی در سازمان ایجاد کنند که در آن احساس توانمندی افراد افزایش یابد، باید در روابط خود با کارکنان به رعایت عدالت و انصاف توجه بیشتری داشته باشند (زاهدنژاد و همکاران، ۱۳۹۴). بدین معنا که در محیط سازمانی که ادراکات کارکنان از عدالت تعاملی در سطح بالایی قرار دارد و کارکنان از کیفیت رفتار بین فردی رضایت دارند، بیشتر احساس توانمندی می‌کنند (زاهدنژاد و همکاران، ۱۳۹۴). در همین راستا نتایج محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد و رهبری اخلاقی مدیران از طریق عدالت تعاملی، منجر به بهبود توانمندی روان‌شناختی کارکنان می‌شود. عدالت تعاملی به افراد احساس تصدیق و بازشناسی می‌دهد، آن‌ها را برای پیشرفت توانا می‌کند. همچنین، عدالت تعاملی وسیله‌ای برای برآوردن نیاز افراد به کنترل است و برآوردن این نیاز، درک افراد از داشتن اختیار در انجام وظایف شغلی و احساس اثرگذاری بر پیامدهای سازمانی آن‌ها را افزایش می‌دهد (محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴).

در بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داده شد که عدالت رویه‌ای با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد و در حدود ۲۸ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی سازمانی را می‌توان با عدالت رویه‌ای تبیین کرد. این نتایج با نتیجه پژوهش

شاه‌حیدری پور و کمالیان (۱۳۹۱)، زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴) و لی و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. محمودی کیا و همکاران (۱۳۹۴) نیز در تحقیق خود این چنین گزارش کردند که عدالت رویه‌ای، نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد و به عبارت دیگر، رهبری اخلاقی مدیران از طریق عدالت رویه‌ای منجر به بهبود توانمندی روان‌شناختی کارکنان می‌شود. زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴) این چنین بیان می‌کنند 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 شود (عدالت رویه‌ای)، شاخص‌های توانمندسازی کارکنان افزایش خواهد یافت. در این جا می‌توان این سؤال را مطرح کرد که آیا ممکن است، کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می‌کند، اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است؛ بنابراین، پرداخت حاصل از به کارگیری این رویه عادلانه احتمالاً عادلانه نگریسته می‌شود؛ حتی اگر به نظر خیلی پایین باشد. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمان خود می‌نگرند؛ حتی اگر آنها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند. نکته‌ای که در ارتباط با عدالت رویه‌ای و همین‌طور عدالت تعاملی اهمیت دارد، این است که مدیریت سازمان می‌تواند بر روابط بین این دو نوع عدالت و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی سرمایه‌گذاری کند. عدالت رویه‌ای مربوط به ابعاد وابسته به شغل (معناداری، شایستگی و اثرگذاری) است و عدالت تعاملی وابسته به بُعد اختیار (خودمختاری) توانمندسازی است. اگر هدف افزایش عملکرد شغلی است، مدیران سازمان باید به عدالت رویه‌ای توجه کنند. در مقابل، اگر هدف توسعه هویت و خودپنداره مثبت در کارکنان است، مدیران باید بر حفظ عدالت تعاملی تمرکز کنند (محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴).

بر خلاف نتایج پژوهش شاه‌حیدری پور و کمالیان (۱۳۹۱)، زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۳) و لی و همکاران (۲۰۱۶) در این تحقیق هیچ گونه رابطه معناداری میان عدالت توزیعی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مشاهده نشد. شاید بتوان علت این ناهمخوانی را محیط‌های اجتماعی متفاوت برای کارکنان مورد مطالعه دانست. در تحقیق زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴) پرستاران، در تحقیق شاه‌حیدری پور معلمان و در تحقیق سپهوند و همکاران (۱۳۹۳)، کارکنان یک شرکت صنعتی مورد مطالعه قرار گرفته بودند. در این تحقیقات بین عدالت توزیعی و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شده است و این نشان می‌دهد، کارکنان این سازمان‌ها احتمالاً درک بهتری از رعایت عدالت در توزیع حقوق، مزایا و پاداش‌ها داشته و بر همین اساس انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری در جهت انجام وظایف شغلی پیدا می‌کنند؛ اما در مقابل کارکنان اداره ورزش و جوانان در حوزه توزیع حقوق و پاداش بین کارکنان عدالت خوبی را مشاهده نکرده و درک نمی‌کنند و بر همین اساس انگیزه و اعتماد به نفس آنچنانی در جهت انجام امور محوله کسب نکرده و احتمالاً در زمینه توانمندسازی خود جهت انجام وظایف شغلی و سازمانی تلاش زیادی از خود نشان نخواهند داد. با این حال، به عقیده سپهوند و همکاران (۱۳۹۳) در سازمان‌هایی که کارکنان احساس بی‌عدالتی از نوع توزیعی کنند، عملکردشان کمتر و ضعیف‌تر می‌شود و ضروریست نقاطی که سبب ایجاد این نوع بی‌عدالتی شده است، شناسایی و موانع ایجاد عدالت توزیعی برطرف شوند. به نظر می‌رسد که افراد مایل هستند تا در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به عبارت دیگر به اندازه همکاران خود از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند. طبق نظر آدامز، برابری زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد (رابینز، ۱۳۸۸). کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند (ناظمی، ۱۳۹۲). از نظر تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد تمرکز داشت. این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی مانند کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند. به دلیل تمرکز این عدالت بر پیامدهای پیش‌بینی شده است که این الگو از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری است؛ بنابراین، زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی

می‌بایست احساسات شخص (مانند عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (مثلاً شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و در نهایت رفتارشان (مانند عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد. این نتایج حاصل از آن است که تناسب آورده‌های فرد به سازمان و عملکرد او با دریافتی‌های وی از سازمان، یکی دیگر از ابعاد مهم و مؤثر بر شکل‌گیری احساس توانمندسازی درونی کارکنان است که با توجه به نتایج حاصل از این یافته‌ها به نظر می‌رسد که چنین تناسبی وجود نداشته باشد. به طور کلی می‌توان گفت که متغیر توانمندسازی روان‌شناختی متأثر از متغیرهای زیادی است که بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، عدالت سازمانی و بالاخص ابعاد تعاملی و رویه‌ای آن می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار باشند. درک عدالت از سوی کارکنان ادارات ورزش و جوانان احتمالاً می‌تواند انگیزه درونی و اعتماد به نفس آن‌ها را افزایش داده و این امر موجب توانا شدن آن‌ها و در نهایت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان شود؛ بنابراین به مدیران سازمان‌های ورزشی و به ویژه ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که برای ایجاد عدالت سازمانی در محیط کاری خود تلاش زیادی در زمینه برنامه‌ریزی‌های راهبردی نشان دهند و سمت و سوی این برنامه‌ها را به سمت عدالت تعاملی و رویه‌ای سوق دهند تا بهره‌وری سازمان از طریق ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حاصل شود.

## منابع

- بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان و راندولف، آلن. (۲۰۰۱). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مهدی قریب، ۱۳۷۸، تهران: نشر مدیران. ۲۵-۵۲.
- جواهری کامل، مهدی. (۱۳۸۸). تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر- عضو، اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. توسعه سازمانی پلیس، ۳(۲۴)، ۷-۲۴.
- چلادورای، پاکیناتان. (۲۰۰۵). مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم. ترجمه مهدی طالب‌پور و صمد لعل بذری (۱۳۸۷)، چاپ اول، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- دژبان، ریحانه؛ نوری، ابوالقاسم و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی. فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۱(۳)، ۱۳۴-۱۵۳.
- رایینز، استیفن. (۱۹۸۸). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، (۱۳۸۸)، چاپ بیست و نهم، تهران: انتشارات اشراقی.
- رامین‌مهر، حمید و چارستاد، پروانه. (۱۳۹۲). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل). چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- رضایی جندانی، محبوبه؛ هویدا، رضا و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۴). پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۶(۱)، ۷۸-۸۷.
- زاهد نژاد، حسین؛ منوچهری، هومان؛ زاغری تفرشی، منصوره؛ فرخ نژاد افشار، پویا و قانع‌ی قشلاق، رضا. (۱۳۹۴). ارتباط بین عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در پرستاران. نشریه پرستاری ایران، ۲۸(۹۳ و ۹۴)، ۸۶-۷۸.
- سالاری محمد آباد، محمد و مازیاری، محمد. (۱۳۹۵). تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت ورزشی، ۸(۲)، ۲۸۱-۲۹۷.
- سپهوند، رضا؛ قدسی، مسعود و فرح بخش، سعید. (۱۳۹۳). تعهد به بهره‌وری مدیران، اثرات استقلال شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی و عدالت توزیعی. مدیریت بهره‌وری، ۸(۲۹)، ۷-۲۲.

- سیدجوادین، سید رضا؛ فراچی، محمد مهدی و طاهری عطار، غزاله. (۱۳۸۷). شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. مجله مدیریت بازرگانی، ۱(۱)، ۵۵-۷۰.
- شاه حیدری پور، رضوان و کامالیان، امین رضا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲۵)، ۱۷۵-۲۰۱.
- شوماخر، رندال ای و لومکس، ریچارد جی. (۲۰۰۴). مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری با کاربرد برنامه‌های Amos، LISREL و EQS. ترجمه: وحید قاسمی، (۱۳۸۸)، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- طالب‌پور، مهدی؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، محسن و ایرانی، وحید. (۱۳۹۲). طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۶)، ۷۹-۱۲۰.
- عباس‌پور، عباس و بدری، مرتضی. (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴(۷۹)، ۷۳-۱۰۰.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و فردوسی، محمدحسن. (۱۳۹۳). طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی مبتنی بر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۲(۷)، ۸۷-۹۷.
- لقمانی، محسن. (۱۳۹۱). بررسی ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- محمودی‌کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چکنی، سحر و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۶۷-۲۸۷.
- نادری، فرح و صفرزاده، سحر. (۱۳۹۳). رابطه عدالت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار مدنی سازمان. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۵(۲)، ۵۶-۶۸.
- ناظمی، مهدی؛ عزیززاده گلریزی، ابوالفضل و کوزه‌چیان، هاشم. (۱۳۹۲). تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۱۸)، ۱۷۵-۱۸۸.
- نعامی، عبدالزهرا و شکرکن، حسین. (۱۳۸۳). بررسی روابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. مجله علوم تربیتی و روانشناسی، ۱۱(۲و۱)، ۵۷-۷۰.
- Chelladurai P., & Madella, A. (2006). Organizational Justice, Human resource management in Olympic sport organization. First edition, Champaign, IL: Human Kinetics, 31-34.
- Cleave, S. (1993). A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport. *Journal of Sport Management*, 7(3), 228-242.
- Eydi, H., Ramezanejad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Sport management international journal*, 7(1), 5-21.
- Franz, C. (2004). A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice. Doctoral dissertation, ETD Collection for Wayne State University. Paper AAI3130337.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional on staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644- 656.

- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: a career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 911-927.
- Ibrahim, A., Hematinejad, M., Ramezanejad, R., & Eydi, H. (2013). Organizational Effectiveness of Iraq Sporting Federations. *Sport management international journal*, 9 (1), 69-84.
- Lee, E. K., Kim, H. J., & Kim, J. M. (2016). Influence of perceived organizational justice on empowerment, organizational commitment and turnover intention in the hospital nurses. *Indian journal of science and technology*, 9(20), 1-8.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social Psychology of procedural justice*. 1<sup>st</sup> ed. New York: Plenum Press.
- Masterson, S. S., Lewis-McClear, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The Differing effects for fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Muqadas, F., Abdul Rehman, C., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan business review*, 18(4), 848-864.
- Nabatchi, T., Bingham, L. G., & David. H. (2007). Organizational justice and work place mediation: a six-factor model. *International journal of conflict management*, 18(2), 148-174.
- Najafi, S. H., Khezri. A., Ali, N., Sajad, N. S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management reactions in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 492-515.
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the work place: Dimension, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

عیدی، حسین؛ فرجی، رسول؛ صادقی، احدیه و ناصری، ولی. (۱۳۹۷). نقش عدالت سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۵(۲)، ۱۸۷-۲۰۱.



## Role of Organizational Justice in Psychological Empowerment of Employees in Sport and Youth Offices in Ilam Province

Hossein Eydi<sup>1</sup>, Rasoul Faraji<sup>2</sup>, Ahdieh Sadeghi<sup>3</sup>, and Vali Naseri palangerd<sup>4</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management, Razi University
2. Assistant Professor in Sport Management, Azarbaijan Shahid Madani University
3. PhD Student in Sport Management, Sport and Youth Offices in Ilam
4. Science and research branch of Islamic Azad University, Kermanshah branch

Received: 23 December 2017

Accepted: 14 may 2018

### Abstract

**Objective:** The aim of the present work was to study the role of organizational justice in the psychological empowerment of employees in the Sport and Youth offices in the Ilam Province.

**Methodology:** The research method was of a correlative-descriptive type. All employees of the Ilam Sport and Youth offices (N = 175) with a sample population of 120 people were selected as the statistical sample based on the Morgan sampling table. In this work, the Neihoff & Moorman's (1993) organizational justice questionnaire consisting of 20 items in three sub-scales and the Spreitzer's (1995) psychological empowerment questionnaire consisting of 22 items in five sub-scales were applied. The structural equation modeling and Pearson's correlation coefficient methods with the Lisrel and SPSS softwares, respectively, were used to analyze the data.

**Results:** The results obtained for the path analysis show that the organizational justice ( $t = 3.93$ ) and its interactional ( $t = 3.89$ ) and procedural ( $t = 3.79$ ) dimensions have significant effects on the psychological empowerment of employees but the distributional justice has no significant effect on the employees' psychological empowerment. Overall, the organizational justice was estimated to be about 30% of employees' psychological empowerment variances.

**Conclusion:** With a proper recognition of the effect of the organizational justice dimensions on the psychological empowerment, the managers can do proper measures to develop the sense of justice in organizations. According to the findings of this work, it can be concluded that the strategies that develop interactional and procedural justice can lead to the psychological empowerment of the employees of the Sport and Youth offices.

**Keywords:** Interactional justice, Procedural justice, Psychological empowerment, Sport and Youth office.

### To cite this article:

Eydi, H., Faraji, R., Sadeghi, A., & Naseri, V. (2018). Role of Organizational Justice in Psychological Empowerment of Employees in Sport and Youth Offices in Ilam Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 187-201.

Corresponding Author: **Rasoul Faraji**

E-mail address: Faraji@azaruniv.ac.ir