



Research Paper

## Compilation of Organizational Virtue Model based on Professional Ethics and Organizational Justice of Employees of Sports and Youth Departments of Chaharmahal and Bakhtiari Province

Tahmaseb Shirvani<sup>1</sup>, Alireza Omid<sup>2</sup>, Somia Safari<sup>3</sup>

1. PhD in Sports Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Department of Sports Management, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.
3. Assistant Professor in Sports Management, Department of Sports Management, Shahrekord University, Shahrekord, Iran.

Received: 28 September 2023

Accepted: 2 January 2024

### Abstract

**Objective:** The purpose of the present research work was to develop a model of organizational virtue based on professional ethics and organizational justice of the employees of sports and youth departments in the Chaharmahal and Bakhtiari Province.

**Methodology:** The current research work was applied in terms of purpose and in terms of data collection; it was field and correlation type. The statistical population of the research work included all employees of sports and youth departments of the Chaharmahal and Bakhtiari Provinces (161 people). The statistical sample is selected as a total number and equal to the statistical population. The research tools included Niehoff and Moorman (2006) organizational justice questionnaires, Kirsten *et al.*'s professional ethics (2011), and Cameron *et al.*'s (2004) organizational virtue questionnaires. In this research work, content and construct validity were used to determine the validity of the questionnaires. Also in order to measure reliability, Cronbach's alpha coefficient and composite reliability were used, the findings of which indicated the reliability and validity of the measuring tool (Cronbach's alpha was 0.9 for organizational justice, 0.86 for professional ethics, 0.87 for organizational virtue, and 0.88 overall). Descriptive statistics and structural equation modeling were used to analyze the data.

**Findings:** The research results showed that the proposed research model has a good fit. There is a direct and meaningful relationship between justice and organizational virtue, and almost 60% of this relationship is explained through the mediating variable of professional ethics of employees.

**Conclusion:** According to the findings, it is concluded that organizational justice through increasing professional ethics will lead to the development of organizational virtue, and in order to increase organizational virtue, managers should pay special attention to strengthening professional ethics and organizational justice.

**Keywords:** Human resources, Organizational behavior, Structural equations.

### To cite this article:

Shirvani T, Omid A, Safari S. Compilation of Organizational Virtue Model based on Professional Ethics and Organizational Justice of Employees of Sports and Youth Departments of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):113-130. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13653.2584>

Corresponding Author: **Tahmaseb Shirvani**

E-mail: tsh7tsh@yahoo.com



## Extended Abstract

### Summary

The aim of the current research work was to develop a model of organizational virtue based on professional ethics and organizational justice of the employees of sports and youth departments in the Chaharmahal and Bakhtiari Province. The current research work was applied in terms of its purpose, and in terms of the method of data collection; it was field and correlational. The research results showed that the proposed research model has a good fit. There is a significant relationship between justice and organizational virtue, and 59.4% of this relationship is explained through the mediating changes in employees' professional ethics.

### Introduction

Today, the historical evolution in the field of management and organization, in terms of theory and practice, is under the influence of a powerful force; a force that, if properly guided and managed, seems to have the necessary ability to lead to the deepest collaborations, not only in professional fields, but also for humanity. This force has influenced the principles of management and organization so much that some people have described it as a fundamental development and evolution in the field of management and organization. This great and deep force is nothing but "virtuousism", in such a way that its administration and management in the organization will be one of the most important activities of the future management (1).

### Methodology and Approach

The current research work is applied in terms of purpose and field and correlational in terms of data collection method. The statistical population of the research work included all the employees of the Sports and Youth Department of the Chaharmahal and Bakhtiari Province in the number of 161 people, and the statistical sample was selected as a total number and equal to the statistical population. After distributing the questionnaires, 93.8% (151 questionnaires) were returned for analysis. The research tools included the questionnaire of justice, virtue and professional ethics of employees, and demographic variables. To determine content validity, research questionnaires were distributed among 10 sports management professors. After returning the questionnaires, comments and suggestions received; the questionnaire was modified. Also in order to check the convergent and divergent validity of the questionnaires, the PLS software was used. To check the convergent validity, the AVE (Average Variance Extracted) index was used, which indicates the average variance shared between each variable and its questions. Also to check the divergent validity of Fornell and Larker's (1981) index, which is the degree of relationship of a variable with its questions in comparison of the relationship of that variable with other variables. The results related to convergent and divergent validity are presented in the research results Section (2). In order to determine the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha method and composite reliability were used. If the combined reliability value of each structure is above 0.7, the measurement models have appropriate internal stability (3). The combined reliability of the variables is higher than 0.7, and it shows the appropriate reliability of the model. Structural equation modeling method with Smart PLS software was used to test the current research model.

### Results and Conclusion

The research results showed that the proposed research model has a good fit. There is a direct and meaningful relationship between justice and organizational virtue, and the effect of the mediating variable of professional ethics of employees in the relationship between justice and organizational virtue is significant. Also the value of VAF has been reported as 0.594, which means that 59.4 percent of the effect of organizational justice on organizational virtue is explained indirectly by the mediating variable of their professional ethics. In explaining the results of the present research work, it can be stated that organizational justice also has an ethical dimension and the teachings of organizational justice are indirectly aligned with the dimensions of organizational virtue through professional ethics, and it can be acknowledged that professional ethics as a mediator in connection with justice and virtue, in an atmosphere of trust, honesty and optimism, employees avoid unproductive and useless behaviors caused by immorality and turn to productive work, which It provides the ground for their



learning and growth and expands the organizational virtue. Organizations are looking for ways to increase cooperation and collaboration among their employees; lack of trust in management is the main obstacle in worker-employer relations. In other words, employees who do not trust their managers and their organization are less likely to be committed and effective, and in an atmosphere without regard for organizational virtues and moral values, there is a negative attitude towards the organization and they paint the atmosphere of the organization as unfair. In general, it can be said that in the sports and youth departments of the Chaharmahal and Bakhtiari Province, when the employees see behaviors based on moral virtue, honesty, forgiveness, optimism, compassion, they have a positive and friendly attitude towards the organization, and as a result, the procedure. They also consider the organization's methods and solutions to be fair, and believe that justice is established because in such an atmosphere based on organizational virtues, managers also pay attention to individual differences and capacities of people and give appropriate and fair feedback. He will express himself towards the personnel and with the professional ethics prevailing in the organization, organizational goals can be achieved through responsibility, honesty, justice, fairness, respect for others, sympathy with others, and respect for values. The general limitation of the current research work is that considering that the statistical population of this research work was the employees of sports and youth departments of the Chaharmahal and Bakhtiari Province, it is necessary to pay attention to cultural, structural, and environmental differences, so its generalization to other institutions are simply not possible. In order to continue the research work in this area, it is suggested that variables other than professional ethics (such as organizational commitment and organizational health) be considered as mediating variables in the relationship between justice and organizational virtue. The managers of sports and youth departments of the Chaharmahal and Bakhtiari Province should take action in order to promote professional ethics and organizational justice by holding training courses to promote organizational virtue.

**Ethical Considerations:** The articles observing ethical principles were included in this study to meet the required transparency for the audience with regard to the transfer of the existing results and those in the related literature and avoid any bias in their reporting.

**Funding:** This study was not granted with any financial assistance from funding organizations in the public, commercial or non-profit sectors

**Authors' Contributions:** All authors contributed to the design, implementation, and writing of all parts of this study.

**Conflicts of interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements:** The authors would like to thank the managers and employees of the sports and youth departments of the Chaharmahal and Bakhtiari Province who participated in this research work.

## References

1. Zhu F, Yang N, Chen X. The Influence of Organizational Virtues on Employees' Constructive Behavior: The Role of Constructive Responsibility Perception and Proactive Personality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022; 10(1):719-736 doi: 10.4236/jhrss.2022.104042.
2. Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 1981; 18 (1):39-50.
3. Davari, A. R. *Modeling Structural Equations with PLS Software*. Jihad University Press, Third Edition, 2016; 69-67.





## تدوین مدل فضیلت سازمانی بر اساس اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

طهماسب شیروانی<sup>۱</sup>، علیرضا امیدی<sup>۲</sup>، سمیه صفری<sup>۳</sup>

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران.
۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶

### چکیده

**هدف:** هدف از تحقیق حاضر تدوین مدل فضیلت سازمانی بر اساس اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بود.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری (۱۶۱ نفر) بود. نمونه آماری به صورت کل شمار و برابر با جامعه آماری انتخاب شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه‌های عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۲۰۰۶)، اخلاق حرفه‌ای کرستن و همکاران (۲۰۱۱) و فضیلت سازمانی کامرون و همکاران (۲۰۰۴) بود. در تحقیق حاضر به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و سازه استفاده شد. همین‌طور به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که یافته‌ها بیانگر پایا و روا بودن ابزار اندازه‌گیری بود (آلفای کرونباخ عدالت سازمانی ۰/۹، اخلاق حرفه‌ای ۰/۸۶، فضیلت سازمانی ۰/۸۷ و کلی ۰/۸۸ به دست آمد). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که مدل پیشنهادی تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است. بین عدالت و فضیلت سازمانی ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد و تقریباً ۶۰ درصد از این ارتباط از طریق متغیر میانجی اخلاق حرفه‌ای کارکنان تبیین می‌شود. **نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها، نتیجه گرفته می‌شود، عدالت سازمانی از طریق افزایش اخلاق حرفه‌ای باعث توسعه فضیلت سازمانی گردد و مدیران جهت افزایش فضیلت سازمانی باید به تقویت اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی اهتمام ویژه داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار سازمانی، معادلات ساختاری، منابع انسانی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

شیروانی طهماسب، امیدی علیرضا، صفری سمیه. تدوین مدل فضیلت سازمانی بر اساس اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۱۱۳-۱۳۰.

<https://doi.org/10.22044/shm.2023.13653.2584>

نویسنده مسئول: طهماسب شیروانی

E - mail: tsh7tsh@yahoo.com



## مقدمه

امروزه تکامل تاریخی در حوزه مدیریت و سازمان، به لحاظ تئوری و عملی، تحت تأثیر نیرویی قدرتمند قرار گرفته است؛ نیرویی که اگر به درستی هدایت و اداره شود، به نظر می‌رسد که توانایی لازم برای منجر شدن به ژرف‌ترین همکاری‌ها، نه تنها در زمینه‌های حرفه‌ای، بلکه برای انسانیت را دارا باشد. این نیرو چنان بر اصول مدیریت و سازمان تأثیرگذار بوده که برخی افراد آن را پیشرفت و تحولی اساسی در حوزه مدیریت و سازمان توصیف کرده‌اند. این نیروی عظیم و ژرف چیزی جز «فضیلت‌گرایی» نیست؛ به گونه‌ای که اداره و هدایت آن در سازمان، از مهم‌ترین فعالیت‌های آینده مدیریت خواهد بود (۱). فضیلت‌سازمانی، ویژگی‌های اخلاقی از جمله خوش‌بینی، صداقت، اعتماد و بردباری است که زمینه مناسبی را برای بروز رفتارهای خوب در بین اعضاء سازمان به وجود می‌آورد و احساس روان‌شناختی مثبت در کارکنان ایجاد می‌کند (۲). دنیای امروز به شدت به سوی صنعتی شدن پیش می‌رود. بازار رقابتی و تجاری شدن، سازمان‌ها را ملزم به توجه به اموری چون بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی ساخته است. توجه همه جانبه به دارایی‌های مادی و معنوی سازمان، شرط ماندن در دنیای رقابتی را به وجود آورده است.

در پنجاه سال گذشته، پژوهشگران حیطه روانشناسی سازمانی و مدیریت، از روابط درون سازمان به عنوان راهی برای تعالی سازمان و از میان برداشتن موانع و رفع چالش‌ها یاد کرده‌اند و راه‌های تعالی سازمان از طریق کارکنان، فراتر از روابط رسمی، مورد تأکید روانشناسان سازمانی قرار گرفته است (۳). چنان‌که در سال‌های اخیر، اتفاقات غیر اخلاقی در برخی از سازمان‌های معروف در سراسر دنیا، توجه محققان را به سمت مطالعه در زمینه فضایل و ارزش‌های اخلاقی سوق داده است. سازمان‌ها در این میان در شرایطی قرار گرفته‌اند که برای حفظ وجهه خود باید بار دیگر کارهای درست و نادرست را تعریف کنند (۴). در میان مفاهیم رفتار سازمانی، مفهوم فضیلت سازمانی، از جمله مفاهیم مهم سازمانی است که در زمینه علوم انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در واقع مفهوم فضیلت سازمانی، به شایستگی‌های اخلاقی فطری اشاره دارد که از طریق فعالیت‌های انسانی منجر به بهبود اخلاق اجتماعی می‌شود (۵). از دیدگاه محققان، فضیلت‌مندی به کارکنان اجازه عمل درست را به دلایل درست، در زمان درست، به شیوه‌ای درست و به میزان متعادل می‌دهد. قرار گرفتن در معرض فضیلت سازمانی، موجب ایجاد احساسات مثبت در کارکنان و برانگیختن آنها در راستای کمک و احترام به یکدیگر می‌شود (۶). فضیلت در سازمان به معنی ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادت‌ها، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی (از قبیل انسانیت، صداقت، بخشش، اعتماد و وفاداری) در سطح فردی و جمعی در یک سازمان است (۷)؛ بنابراین هرگونه اعمال فردی، فعالیت‌های جمعی، ویژگی‌های فرهنگی یا هر فرآیندی که باعث ترویج و تداوم فضیلت در یک سازمان شود، می‌تواند منجر به فضیلت سازمانی شود. مانند همه سازمان‌ها، متغیرهای مختلفی مانند عدالت و اخلاق حرفه‌ای در یک سازمان ورزشی برای رسیدن به فضیلت سازمانی مناسب تأثیرگذار هستند.

عدالت سازمانی یکی از اهداف اساسی و بسیار مهم در عملکرد شاغلین و دستیابی به فضیلت در سازمان‌های ورزشی است. منظور از عدالت سازمانی وضعیت شغلی است که در آن افراد بر این باور و درک برسند که در سازمان با آنها منصفانه رفتار می‌شود. عدالت توزیعی (این نوع عدالت به توزیع پاداش‌ها و تنبیه‌ها اشاره دارد و شامل ادراک کارکنان از توزیع منابع و پاداش‌های سازمانی است)، عدالت رویه‌ای (مباحث سازمانی مانند تعیین، ارتقاء، نرخ عملکرد، پرداخت اضافی و تسهیم اطلاعات را شامل می‌شود) و عدالت تعاملی (به انصاف ادراک شده در رفتار بین فردی اشاره دارد) به‌عنوان ابعاد عدالت سازمانی معرفی شده‌اند. عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آنها، منصفانه است. عدالت عامل انگیزشی مهمی برای کارکنان است و زمانی که افراد احساس بی‌عدالتی کنند، اخلاق آنان نیز سقوط می‌کند (۸). ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. افزایش بی‌عدالتی منجر به افزایش رفتارهای منفی مثل، خستگی عضلانی، بی‌حوصلگی، غیبت از کار و مقاومت در برابر تغییر می‌شود که همه این رفتارها می‌تواند بر فضیلت سازمانی تأثیر سوء داشته باشند (۹). در راستای ارتباط بین عدالت و فضیلت سازمانی تحقیقاتی صورت پذیرفته است که از جمله آنها می‌توان به تحقیق هاشم‌مطوری (۲۰۱۷) با عنوان ارتباط عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری فضیلت سازمانی اشاره نمود. نتایج این تحقیق



نشان داد که عدالت سازمانی با فضیلت سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد (۱۰). حسن‌زاده ثمرین و نیکرو احمدگرایی (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان بررسی و تبیین تأثیر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی بیان داشتند که ارتباط معناداری بین عدالت و فضیلت سازمانی در بین کارکنان شهرداری رشت وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش عدالت سازمانی، فضیلت سازمانی نیز ارتقا و بهبود می‌یابد (۱۱)؛ همچنین نتایج تحقیق افزای و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با فضیلت سازمانی در معلمان، نظری و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان طراحی و اعتبارسنجی مدل فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی و یوساف و رادلسکوب<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) با عنوان آیا فضیلت سازمانی عدالت سازمانی را ایجاد می‌کند، نشان داد که بین فضیلت سازمانی با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۲، ۱۳ و ۱۴).

یکی دیگر از متغیرهای مهم در سازمان‌ها، اخلاق حرفه‌ای کارکنان است. امروزه نقش اخلاق در عملکرد، رفتار، تصمیم‌گیری‌ها، انتخاب‌ها، برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین کننده است، به همین دلیل امروزه بحث اخلاقیات یکی از مباحث مهم در تمام حوزه‌ها است. هیچ نهاد یا حرفه‌ای نیست که قادر باشد فارغ از اخلاق که نشانگر مرزهای سلوک و رفتار بهنجار است، به حیات مشروع خود ادامه دهد. اخلاق هر جامعه، معیار بایدها و نبایدهای آن را تعیین می‌کند و انسان اجتماعی را در مسیر زندگی آینده خود به سمت کمال، فضیلت و سعادت هدایت می‌کند (۱۵). اخلاق هم خاستگاه دینی دارد و هم متأثر از عرف، فرهنگ، تاریخ و سایر پدیده‌های اجتماعی است. در واقع، بین پدیده‌های اجتماعی و اخلاق، تعامل دائمی وجود دارد (۱۶). اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های اخلاقی پذیرفته شده‌ای است که از سوی سازمان‌ها مقرر می‌شود تا مطلوب‌ترین روابط اجتماعی ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه‌ای فراهم آورد. مبانی اخلاق حرفه‌ای و انتظارات اجتماعی عبارتند از: «صداقت و راستگویی، انصاف و برابری، امانت داری، وفاداری، احساس مسئولیت اجتماعی و احترام به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی. به تعبیری اخلاق حرفه‌ای نوعی تعهد اخلاقی و وجدان کاری نسبت به هر نوع حرفه، وظیفه و مسئولیت است» (۱۰). ابعاد چهارگانه اخلاق حرفه‌ای شامل دلبستگی و علاقه به کار، پشتکار و جدیت در کار، روح جمعی و مشارکت در کار و روابط سالم انسانی در محل کار است. اخلاقی بودن در حرفه حاصل آگاهی، تمایل، نگرش و مهارت است. اخلاق حرفه‌ای، این قدرت را برای فرد فراهم می‌نماید که خود کنترل و خود بهبودگر باشد. ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، نه تنها محیط با نشاط و مساعدی برای افزایش بهره‌وری می‌آفریند، بلکه نقش مؤثری در دستیابی به فضیلت سازمانی به‌عنوان یکی از نمادهای تعالی سازمان دارد (۱۷). نجف‌بیگی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود مبنی بر طراحی الگوی مطلوب جهت ارتقاء فضیلت سازمانی بیان داشتند که یکی از مؤلفه‌های مهم برای دستیابی به فضیلت سازمانی، داشتن اخلاق حرفه‌ای در بین کارکنان و مدیران سازمان است (۱۸). بهزادی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود از جو اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای حاکم بر سازمان به‌عنوان پیش‌بینی کننده قوی برای فضیلت سازمانی یاد کرده‌اند (۱۹)؛ همچنین وانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و ژو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) داشتن فضائل سازمانی را عاملی مهم و تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای و رفتار کارکنان دانسته‌اند (۱، ۳).

از طرفی دیگر امروزه نظرات مربوط به عدالت با پیشرفت جامعه بشری ارتقاء یافته و دامنه آن از نظرات فلاسفه و ادیان به حوزه تحقیقات تجربی کشیده شده است. چگونگی تعاملات افراد در سازمان‌ها ممکن است بر احساسات، نگرش‌ها، باورها و رفتار کارکنان تأثیر داشته باشد. رفتار عادلانه سازمان به‌طور کلی می‌تواند باعث بهبود اخلاق حرفه‌ای کارکنان گردد (۲۰). عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی در یک سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، عدالت در سازمان‌ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان اشاره دارد که شامل نحوه تخصیص خروجی‌ها در سازمان، رویه‌های تصمیم‌گیری و نحوه رفتارهای بین فردی در سازمان است (۲۱). وجود عدالت سازمانی در محل کار بیانگر اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و یک میثاق دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که منجر به بروز اخلاق حرفه‌ای از سوی کارکنان می‌گردد (۲۲). تأثیر عدالت سازمانی بر اخلاق

1. Youssef and Radulescub  
2. Wang  
3. Zhu





حرفه‌ای را می‌توان از زاویه‌ای دیگر بررسی کرد و آن زمانی است که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه‌ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص این منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده‌های خود با زیردستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند، لذا تشویق و ترغیب خواهند شد که نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع‌رسانی به سازمان بیان نمایند. بر همین اساس عدالت سازمانی می‌تواند متغیری مهم در جهت بروز اخلاق حرفه‌ای مناسب از طرف کارکنان باشد (۲۳). در خصوص ارتباط بین دو متغیر عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، محققانی مانند قنبری و محمدی (۲۰۱۷) و عباسی و خدایاری (۲۰۱۰) و به<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقات خود بیان داشتند که ارتباط مستقیم و معناداری بین این دو متغیر وجود دارد (۲۴، ۲۵، ۸). در ادارات ورزش و جوانان که سیستم متمرکز و یکپارچه دارند و کنترل این سیستم یکپارچه و متمرکز توان مدیریتی قوی را نیاز دارد، لازم است به‌دنبال ابزاری نوینی برای بقاء باشند. یکی از ابزارهایی که ادارات ورزش و جوانان می‌توانند در تأمین اهدافشان یاری دهد، توجه به مولفه‌هایی چون عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای است.

ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در دو بعد علمی و کاربردی قابل طرح است. در بعد علمی، به طور کلی با توجه به محدودیت پژوهش در زمینه رفتار سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان و عدم مشاهده پژوهشی در خصوص بررسی همزمان این سه متغیر، انجام تحقیقات بیشتر برای درک بهتر وضعیت موجود ضروری است. به لحاظ کاربردی، فرایندهای بهبود رفتارهای سازمانی از قبیل آموزش رفتارهای اخلاق مدار و با فضیلت و توجه به رعایت عدالت سازمانی شرایط را برای رشد و تکامل فردی و سازمانی کارکنان آماده می‌کند و همین طور توانمندسازی کارکنان را همراه خواهد داشت. به طور کلی، هدف غایی بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان این است که همواره به رضایت شغلی، بهبود کارایی کارکنان و اثربخشی سازمان بینجامد. نظر به موارد فوق، نباید سازمان‌های ورزشی را از این امر مستثنی کرد. ادارات کل ورزش و جوانان، به عنوان متولی ورزش در استان‌های کشور که به صورت مستقیم در امر هدایت ورزش جامعه دخیل هستند، در راستای واکنش سریع به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده محیط و استفاده بهینه از فرصت‌ها، نیازمند داشتن محیط سازمانی سالم و نیروی انسانی توانمند متعهد و دلسوز است، شناخت وضع موجود و رفتار کارکنان و اقدام مؤثر در راستای تغییر نگرش مدیران و کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه ورزش کشور و به طور خاص ورزش استان‌ها شود.

به نظر می‌رسد گام برداشتن در راستای افزایش رعایت فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی یکی از راه‌هایی است که این سازمان‌ها را یاری می‌دهد تا علاوه بر بهره‌مندی از مزایای فضیلت سازمانی، بتوانند محیطی سالم فراهم آورده و به دستاوردهای مهمی در این خصوص دست یابند. از آنجا که فعالیت‌های ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان حیاتی در ترویج ورزش حائز اهمیت است و از طرف دیگر با توجه به متغیرهایی مانند عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان که می‌تواند در ارتقای فضیلت سازمانی مفید باشد (۱۷)، از این رو در پژوهش حاضر سعی خواهد شد که اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان متغیری میانجی در رابطه بین عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری ارزیابی شود. با بررسی تحقیقات انجام شده، قابل مشاهده است که این موضوع کمتر مورد توجه محققان قبلی قرار گرفته است و بیشتر بر روابط دوگانه بین متغیرهای عدالت سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و فضیلت سازمانی پرداخته‌اند. اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی به عنوان دو متغیر مهم در سازمان‌ها از جایگاه و منزلت خاصی برخوردار هستند. پایبندی به عدالت سازمانی، نشان‌دهنده سلامت سازمان بوده و مانع از افراط و تفریط در اعمال و احساسات می‌شود و این تعادل، قلب فضیلت‌مندی است و به کارکنان اجازه می‌دهد، عمل درست را به دلایل درست، در زمان درست و به شیوه‌ای درست و سالم انجام دهند (۱۲)؛ لذا با عنایت به مطالب ذکر شده و توجه به پیشینه تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در برگیرنده سه متغیر عدالت سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و فضیلت سازمانی است. به رغم پیوند این سه متغیر در مبانی نظری به شکل مفهومی، در هیچ پژوهشی به صورت تجربی رابطه این سه متغیر بررسی نشده است. نوآوری پژوهشگر در این پژوهش آن است که این ارتباط را در سطح عملیاتی و تجربی دنبال کرده و با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری این رابطه را در محیط ادارات ورزش و جوانان آزموده است. در واقع محققان در این تحقیق به‌دنبال

پاسخ‌گویی به این سؤال هستند که نقش میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای در بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری چگونه است؟



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

Figure 1. Research conceptual model

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۱۶۱ نفر بوده است که نمونه آماری به صورت کل شمار و برابر با جامعه آماری انتخاب شده است. بعد از توزیع پرسشنامه‌ها در بین نمونه آماری تحقیق، ۹۳/۸ درصد از پرسشنامه‌ها (۱۵۱ پرسشنامه) برگشت داده شد. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه عدالت، فضیلت و اخلاق حرفه‌ای کارکنان و متغیرهای جمعیت شناختی بوده است که مشخصات آنها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. مشخصات پرسشنامه‌ها

Table 1. Specifications of questionnaires

پرسشنامه	تعداد گویه	ابعاد
عدالت سازمانی توسط نیهوف و مورمن <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	۲۰	عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای و عدالت تعاملی (۲۶)
فضیلت سازمانی کامرون <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴)	۱۵	خوش‌بینی، اعتماد، همدردی، انسجام و بخشش (۲۷)
اخلاق حرفه‌ای کرستن <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)	۱۶	مسئولیت‌پذیری، صادق بودن، عدالت و انصاف، وفاداری، برتری‌جویی و رقابت طلبی، احترام به دیگران، همدردی با دیگران و رعایت و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی (۲۸)
جمعیت‌شناختی	۳	جنسیت، سابقه شغلی و تحصیلات

پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است. برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه‌های تحقیق بین ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی توزیع گردید. سپس نظرات و پیشنهادهای مورد نظر اساتید مدیریت ورزشی در پرسشنامه اعمال گردید؛ همچنین به منظور بررسی روایی همگرا و واگرا پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۴</sup> استفاده گردید که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سؤالات خود است؛ همچنین برای بررسی روایی واگرا از شاخص فورنل و لارکر<sup>۵</sup> (۱۹۸۱) که میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است. نتایج مربوط به روایی همگرا و واگرا در بخش نتایج تحقیق ارائه شده است (۲۹). به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی<sup>۶</sup> هر سازه بالای ۰/۷ شود، مدل‌های

1. Niehoff and Moorman

2. Cameron

3. Christian

4 Average Variance Extracted (AVE)

5. Fornell and Larker

6. Composite Reliability





اندازه‌گیری از پایداری درونی مناسب برخوردارند. (۳۰). همان‌طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و نشان از پایایی مناسب مدل دارد.

### جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

**Table 2.** Cornbrash's alpha coefficients and composite reliability of research variables

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
عدالت سازمانی	۲۰	۰/۹	۰/۹۱
اخلاق حرفه‌ای	۱۶	۰/۸۶	۰/۸۷
فضیلت سازمانی	۱۵	۰/۸۷	۰/۸۹
کلی	۵۱	۰/۸۸	-

برای آزمون مدل پژوهش حاضر از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

### یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش پرداخته شده است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نمونه آماری پژوهش در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

### جدول ۳. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه تحقیق

**Table 3.** Frequency distribution of demographic variables of the research sample

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲۳	۸۱
	زن	۲۸	۱۹
سابقه شغلی	۱-۵ سال	۱۳	۳۰/۶
	۶-۱۰ سال	۳۸	۴۴/۲
	۱۱-۱۵ سال	۴۷	۱۶/۳
	۱۵ سال به بالا	۵۳	۹
سطح تحصیلات	دیپلم و کاردانی	۲۶	۲۳/۹
	کارشناسی	۶۸	۴۵
	کارشناسی ارشد	۴۲	۲۷/۸
	دکتری	۵	۳/۳

به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری توجه به پیش فرض هم‌خطی چندگانه حائز اهمیت است. پژوهش حاضر به منظور بررسی هم‌خطی بین متغیرهای مستقل در مدل معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس<sup>۱</sup> و ضریب تحمل<sup>۲</sup> استفاده گردیده است که نشان دهنده میزان هم‌خطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند (جدول ۴).

### جدول ۴. برآورد هم‌خطی چندگانه با استفاده از شاخص ضریب تحمل و عامل تورم واریانس

**Table 4.** Multiple collinearity estimation using tolerance index and variance inflation factor

متغیرها	شاخص‌های هم‌خطی چندگانه	
	شاخص تحمل	عامل تورم واریانس
عدالت سازمانی	۰/۴۶۹	۲/۳۲
فضیلت سازمانی	۰/۵۱۲	۲/۰۱۸

1. Variance Inflation Factor (VIF)

2. Tolerance



با مدنظر قرار دادن نقطه برش مربوط به شاخص‌های تحمل و عامل تورم واریانس که به ترتیب ۰/۴ و ۲/۵ است (بیشتر از ۰/۴ بودن شاخص تحمل و کمتر از ۲/۵ بودن عامل تورم واریانس) (۳۰) نتایج این دو شاخص در پژوهش حاضر بیانگر عدم وجود هم‌خطی چندگانه و یا به عبارتی مطلوبیت این پیش‌فرض است.

نتایج مربوط به بارهای عاملی سؤالات مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معناداری (t-values) مربوط به آنها، در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. بارهای عاملی و ضرایب t-values سؤالات پرسشنامه

Table 5. Factor loadings and coefficients of t-values of questionnaire questions

t-value	بار عاملی	گویه	t-value	بار عاملی	گویه	t-value	بار عاملی	گویه
۸۶/۹۸	۰/۹۱۹	q35	۳۰/۷۳	۰/۸۸۵	q18	۴۶/۲۳	۰/۸۸۳	q1
۸۳/۱۶	۰/۹۲۰	q36	۴۰/۰۴	۰/۸۷۸	q19	۴۶/۲۰	۰/۸۸۶	q2
۳۵/۵۶	۰/۸۷۶	q37	۴۴/۳۷	۰/۸۸۶	q20	۲۹/۹۳	۰/۸۷۴	q3
۴۲/۴۶	۰/۸۷۸	q38	۱۰/۱۴	۰/۹۳۸	q21	۴۷/۰۳	۰/۸۶۷	q4
۶۰/۲۶	۰/۸۹۳	q39	۹۳/۴۹	۰/۹۲۹	q22	۳۷/۷۲	۰/۸۵۳	q5
۳۴/۵۹	۰/۸۶۳	q40	۷۸/۸۶	۰/۹۳۶	q23	۲۹/۴۶	۰/۸۷۴	q6
۴۴/۹۵	۰/۸۷۵	q41	۸۸/۰۲	۰/۹۲۸	q24	۳۰/۵۲	۰/۸۵۲	q7
۸۷/۳۷	۰/۸۹۰	q42	۷۰/۲۴	۰/۹۳۶	q25	۷۰/۲۶	۰/۹۱۹	q8
۵۹/۱۳	۰/۹۱۲	q43	۱۲۱/۹۹	۰/۹۲۱	q26	۳۷/۲۱	۰/۸۵۳	q9
۵۵/۹۹	۰/۸۹۵	q44	۵۶/۴۵	۰/۹۰۸	q27	۶۰/۲۹	۰/۸۹۴	q10
۴۰/۴۴	۰/۸۹۹	q45	۷۵/۷	۰/۹۲۱	q28	۶۶/۶۵	۰/۹۱۲	q11
۴۰/۸۴	۰/۸۸۴	q46	۴۸/۴۶	۰/۹۰۰	q29	۲۷/۸۲	۰/۸۳۶	q12
۳۱/۷۶	۰/۸۷۳	q47	۶۱/۵۳	۰/۸۹۵	q30	۵۸/۴۷	۰/۹۰۷	q13
۴۵/۶۴	۰/۸۸۱	q48	۵۹/۸۵	۰/۹۱۱	q31	۴۷/۵۷	۰/۸۷۹	q14
۴۶/۷۰	۰/۸۷۵	q49	۴۲/۹۷	۰/۹۰۷	q32	۳۷/۲۸	۰/۸۷۰	q15
۳۸/۴۱	۰/۸۷۱	q50	۷۷/۱۲	۰/۹۳۴	q33	۳۳/۴۴	۰/۸۴۹	q16
۴۰/۵۳	۰/۸۹۱	q51	۷۰/۰۸	۰/۹۲۸	q34	۳۹	۰/۸۸۵	q17

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، تمامی ۵۱ عدد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است، که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به ضرایب معناداری سؤالات که همه بالاتر از ۱/۹۶ است، پس می‌توان بیان کرد که بارهای عاملی همه سؤالات در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و نیازی به حذف هیچ‌کدام از سؤالات نیست.

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. مقدار بحرانی برای معیار میانگین واریانس استخراج شده که برای سنجش روایی همگرا معرفی شده است، ۰/۵ می‌باشد (۲۹). ضرایب مربوط به میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق در جدول ۶ مشخص شده است.

جدول ۶. ضرایب AVE متغیرهای تحقیق

Table 6. AVE coefficients of research variables

متغیر	AVE (میانگین واریانس استخراج شده)
عدالت سازمانی	۰/۹۰۱
اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۰۲
فضیلت سازمانی	۰/۶۹۷



با توجه به بالا بودن ضرایب میانگین واریانس استخراج شده نشان داده شده در جدول ۶ که بالای ۰/۵ هستند، لذا می‌توان بیان کرد که مدل تحقیق از روایی همگرایی مناسب برخوردار است.

روایی واگرا سومین شاخص سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرها) در مدل باشد (۲۸). جدول ۷ ماتریس مربوط به روایی واگرای مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق را نشان می‌دهد.

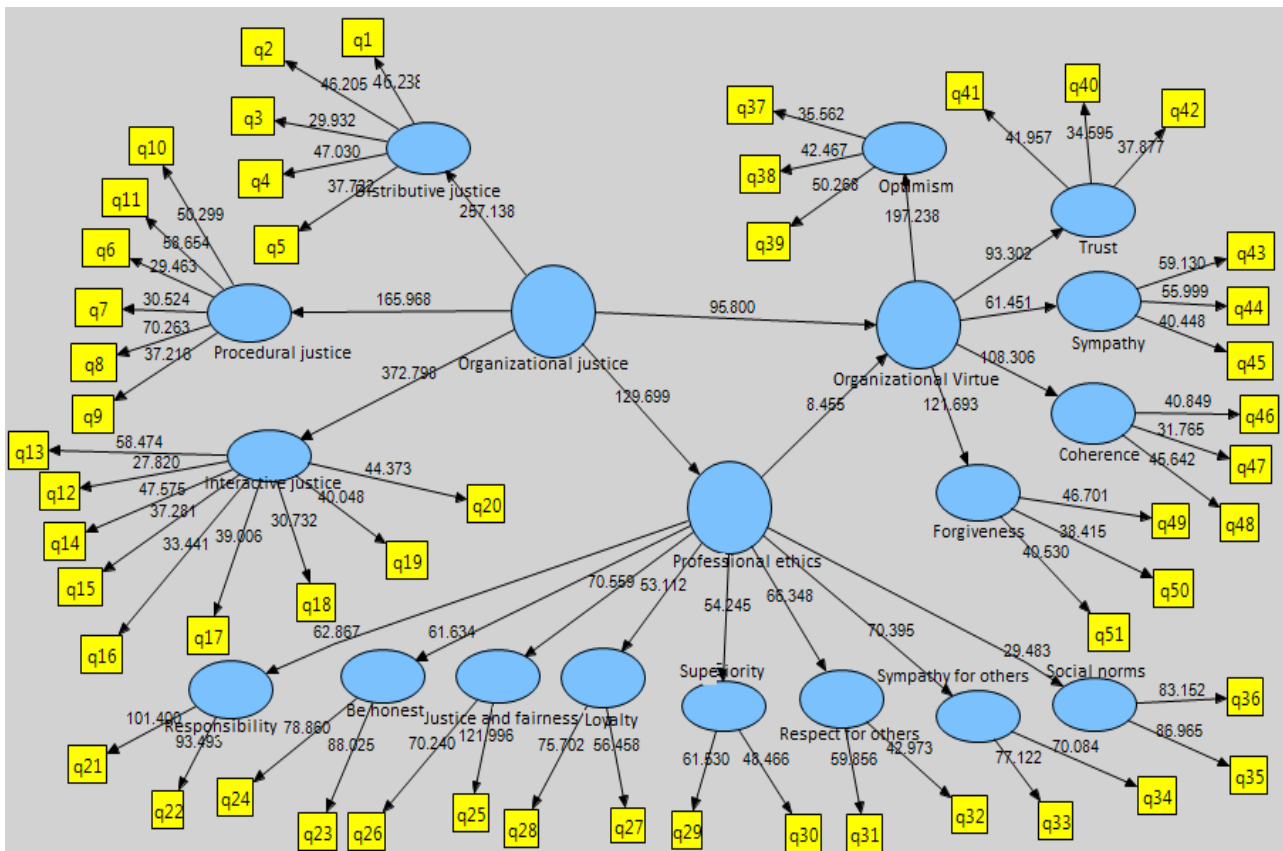
جدول ۷. ماتریس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری

Table 7. Divergent validity matrix of the measurement model

متغیر	عدالت سازمانی	فضیلت سازمانی	اخلاق حرفه‌ای
عدالت سازمانی	۰/۹۴۹		
اخلاق حرفه‌ای	۰/۸۰۱	۰/۸۳۷	
فضیلت سازمانی	۰/۶۹۶	۰/۷۴۱	۰/۸۳۴

همان‌گونه که در جدول ۷ مشخص است، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرها در مدل تحقیق حاضر تعامل بیشتری با سوالات خود دارند تا با متغیرهای دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسب است.

ابتدایی‌ترین شاخص برای سنجش رابطه بین متغیرها در مدل (بخش ساختاری)، معنادار شدن بارهای عاملی است. در صورتی که مقدار این اعداد در سطح ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها است (۲۶). شکل ۲ مقادیر معناداری را برای ارزیابی بخش ساختاری مدل تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مقادیر t-values برای ارزیابی بخش ساختاری مدل

Figure 2. t-values for evaluating the structural part of the model



همان‌گونه که در شکل ۲ قابل مشاهده است، تمامی ضرایب معناداری از ۱/۹۶ بیشتر بوده و این حاکی از معنادار بودن تمامی مسیرهای مشخص شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و مناسب بودن مدل ساختاری دارد. شاخص‌های مربوط به برازش مدل ساختاری در جدول ۸ قابل مشاهده است.

جدول ۸. مقادیر مربوط به شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری

Table 8. Values related to structural model fit evaluation indices

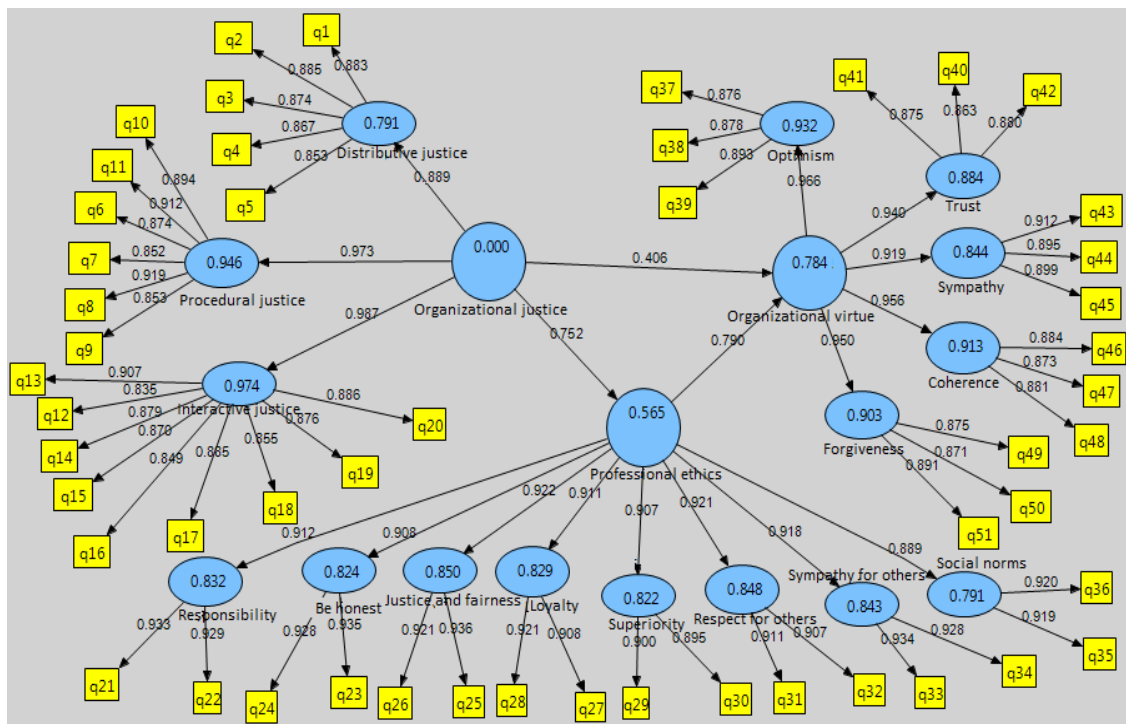
متغیر	R Squares	Q <sup>2</sup>	Redundancy
عدالت سازمانی	-	۰/۴۵۳	-
اخلاق حرفه‌ای	۰/۵۶۵	۰/۶۰۲	۰/۶۵۰
فضیلت سازمانی	۰/۷۸۴	۰/۵۸۱	۰/۴۴۳

با توجه به مقادیر R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> و Redundancy ذکر شده در جدول ۸، می‌توان بیان کرد که مدل ساختاری پژوهش از برازش قوی برخوردار است. مقدار Q<sup>2</sup> برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل تحقیق حاضر بیشتر از ۰/۳۵ است، نشان از قدرت پیش‌بینی قوی متغیرهای برون‌زای مربوط به آنها را دارد و در نتیجه می‌توان بیان کرد که قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری تحقیق مناسب و قوی است. شاخص به نام شاخص نیکویی برازش مدل کلی تحقیق بصورت زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$\sqrt{0.687 \times .449} = 0.55$$

با توجه به حصول مقدار ۰/۵۵ برای شاخص نیکویی برازش در مورد مدل تحقیق، برازش مناسب مدل کلی آن تایید می‌گردد.



شکل ۳. ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش

Figure 3. Standardized coefficients of the research model



با توجه به مقادیر تی روابط بین متغیرهای مدل و ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش در شکل ۲ و ۳، نتایج معناداری فرضیه‌های تحقیق و همچنین ضرایب استاندارد مربوط به هر کدام در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. بررسی فرضیه‌های تحقیق

Table 9. Examination of research hypotheses

مسیر (فرضیه)	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
عدالت سازمانی (OJ) <---- فضیلت سازمانی (OV)	۰/۴۰۶	۹۵/۸۰	پذیرش فرضیه
عدالت سازمانی (OJ) <---- اخلاق حرفه‌ای (PE)	۰/۷۵۲	۱۲۹/۶۹	پذیرش فرضیه
اخلاق حرفه‌ای (PE) <---- فضیلت سازمانی (OV)	۰/۷۹۰	۸/۴۵	پذیرش فرضیه

برای آزمون معناداری تاثیر متغیر میانجی (اخلاق حرفه‌ای) در رابطه بین دو مستقل و وابسته (فضیلت و عدالت سازمانی) از آزمون سوبل استفاده گردید. همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم، یعنی شدت اثر متغیر میانجی، از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک است. مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل ۳/۴۹۲ گزارش شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی اخلاق حرفه‌ای کارکنان در رابطه میان عدالت و فضیلت سازمانی معنادار است؛ همچنین مقدار VAF، ۰/۵۹۴ گزارش شده است که این بدان معنی است که ۵۹/۴ درصد از اثر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی از طریق غیر مستقیم و توسط متغیر میانجی اخلاق حرفه‌ای آنها تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که یکی از وظایف ادارات ورزش و جوانان، خدمت‌رسانی به افراد مختلف جامعه و همچنین ایجاد بستری مناسب برای انجام فعالیت‌های ورزشی توسط اқشار مختلف به منظور تأمین سلامت جسمی و روحی آنها است، این وظیفه مستلزم داشتن منابع انسانی با خودکارآمدی بالا است؛ بنابراین آنها در زمینه تحقق اهداف و مقاصد خود باید به نیروی انسانی خود و نیازمندی‌های شغلی آنان توجه خاصی مبذول دارند. هدف از تحقیق حاضر مدل‌یابی تاثیر عدالت سازمانی بر فضیلت سازمانی با توجه به نقش واسطه‌گری اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بود.

نتایج تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و فضیلت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری با توجه به ضریب مسیر در مدل پژوهش (۰/۴۰۶) ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. به بیان دیگر عدالت سازمانی تقریباً ۴۰ درصد از فضیلت سازمانی را تبیین می‌کند و این بدان معنا است که عدالت سازمانی به تنهایی برای بهینه شدن فضیلت سازمانی کافی نیست، بلکه سایر عوامل مؤثر بر فضیلت سازمانی نیز ضروری خواهد بود. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق حسن‌زاده ثمرین و نیکرو احمدگرایی (۲۰۱۵) و هاشم‌مطوری (۲۰۱۷) همخوانی دارد (۱۰ و ۱۱). عدالت سازمانی سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی و دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد. در سازمانی که عدالت رعایت شود، مأموریت و اهداف سازمان برای همه افراد روشن است. همه می‌دانند که ارزش‌های پذیرفته شده سازمان کدام هستند و این ارزش‌ها هستند که مرزهای رفتارها و درست و نادرست را مشخص می‌کنند؛ بنابراین، حرکت افراد در محدوده ارزش‌های سازمان، منتج به فضیلت سازمانی می‌گردد. عدالت سازمانی با مشارکت بالاتر افراد و روابط قوی بین آنها و تقسیم منابع با ارزش و اطلاعات در بین افراد سبب افزایش فضیلت سازمانی می‌شود (۵). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. به خصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار کرد تا احساس کنند که به صورت عادلانه با آنان برخورد شده است. این باور در فرهنگ ما رایج است که پیامدهای هر کار باید با عدالت همراه باشد. در واقع عدالت سازمانی به عنوان پایه ضروری برای اثربخشی فرایندهای سازمانی محسوب می‌شود و همچنین با توجه به تاثیر گذار بودن بعد عدالت توزیعی توجه به عدالت کاری و حقوق و دستمزد می‌تواند جهت بهبود فضیلت سازمانی مهم تلقی شود. به نظر می‌رسد، در سازمان‌های ورزشی مانند ادارات ورزش و جوانان رعایت عدالت



سازمانی از طرف مدیران و مسئولان سازمان باعث می‌شود که کارکنان در معرض فضیلت سازمانی قرار گیرند و موجب ایجاد احساسات مثبت در کارکنان و برانگیختن آنها در راستای کمک و احترام به یکدیگر شود.

نتایج تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری با توجه به ضریب مسیر در مدل تحقیق (۰/۷۵۲) ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. به بیان دیگر عدالت سازمانی تقریباً ۷۵ درصد از اخلاق حرفه‌ای کارکنان را تبیین می‌کند که حاکی از ارتباط متوسط و رو به بالا بین این دو متغیر است. نتایج این قسمت از تحقیق با نتایج تحقیق قنبری و محمدی (۲۰۱۷)، عباسی و خدایاری (۲۰۱۰) و یه و همکاران (۲۰۲۳) که در پژوهش‌های خود بیان داشتند، عدالت سازمانی با اخلاق حرفه‌ای کارکنان ارتباط معنادار و مستقیم دارد، همخوانی دارد (۲۴، ۲۵، ۸). قنبری و محمدی (۲۰۱۷) بیان داشتند که رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و بروز اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به بروز رفتارهای بی‌اخلاقی کنند (۲۴)؛ همچنین عباسی و خدایاری (۲۰۱۰) در تحقیق خود بیان داشتند که چنانچه مدیران سازمان‌ها به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان هستند، باید قادر باشند درک وجود عدالت در سازمان خود را در کارکنان به وجود آورند (۲۵). بدون ایجاد زمینه‌های مناسب برای ادراک عدالت و انصاف، سازمان‌ها مشکلات زیادی در اخلاق کارکنان خواهند داشت. کارکنان در صورتی اخلاق حرفه‌ای مناسب از خود بروز می‌دهند که احساس کنند، عدالت در سازمان رعایت می‌شود و در این صورت نفرت را با عشق، خشم را با محبت و دشمنی را با دوستی و تندخویی را با ملایمت جواب می‌دهند و در عین حال، نظر خود را ابراز می‌دارند. به نظر می‌رسد، مانند همه سازمان‌های دیگر در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری عدالت سازمانی در کار، بیانگر اهمیت دادن سازمان به کارکنان است، در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و یک میثاق دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که منجر به بروز اخلاق حرفه‌ای کارکنان می‌گردد. اگر کارکنان احساس کنند که در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد، برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده، مانند اخلاق حرفه‌ای، مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند. عدالت در سازمان کارکنان را نسبت به سازمان متعهد و همچنین منجر به بروز رفتارهای سازمانی مناسب و کاهش رفتارهای منفی از سوی کارکنان می‌گردد. مدیران ورزشی اگر به دنبال پیشرفت هستند، نمی‌توانند نسبت به وجود عدالت در سازمان‌شان بی‌تفاوت باشند و تلاش کنند به تمامی ابعاد عدالت و نحوه اجرای آن توجه ویژه‌ای داشته باشند تا شرایط ایجاد انصاف در بین کارکنان ایجاد شود.

لذا ضروری است که مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری یک نگاه عمیق و عنایت ویژه به بحث عدالت سازمانی و ابعاد سه گانه آن در محیط سازمانی داشته باشند. در بحث عدالت توزیعی پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان، توزیع منصفانه پاداش‌ها و جبران خدمت بر اساس شایستگی‌ها، دادن فرصت‌های ارتقاء بدون تعصب و سوگیری و غیره، در بحث عدالت رویه‌ای رعایت قانون در سیاست‌های تصمیم‌گیری رسمی، رعایت انصاف و بدون تعصب در رویه‌های اجرای قانون، فراهم نمودن فرصت مساوی برد، بی‌طرفی در تصمیم‌های مربوط به گزینش و ارتقاء کارکنان، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، دادن بازخورد به هنگام ارزیابی عملکرد و مبتنی بر استانداردهای اخلاقی و غیره و در نهایت در بحث عدالت تعاملی، با رعایت جنبه‌هایی از فراگرد ارتباطات از قبیل ادب، صداقت و احترام، گام‌های مؤثری را در جهت رواج عدالت تعاملی در سازمان بردارند. در کل ضروری است، مدیران ادارات ورزش و جوانان جامعه مورد بررسی در راستای افزایش عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در کارکنان با تحلیل دوباره وضع موجود و با رعایت عدالت، انصاف و برابری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و داشتن سازمانی اثربخش را فراهم کنند.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد، بین اخلاق حرفه‌ای کارکنان و فضیلت سازمانی ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج تحقیق در این فرضیه با نتایج تحقیق بهزادی و همکاران (۲۰۱۵)، نجف‌بیگی و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و ژو و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد (۱۹، ۱۸، ۱، ۳). فضیلت سازمانی به تعالی و ارتقاء رفتاری اعضای سازمان مربوط می‌شود. قرار گرفتن در معرض فضیلت





سازمانی، موجب ایجاد احساسات مثبت در کارکنان و برانگیختن آنها در راستای کمک و احترام به یکدیگر و در نتیجه اجرای هر چه بیشتر اخلاق حرفه‌ای می‌شود، زیرا افراد با ذهنیت مثبت از سازمان، شهرت و اعتبار سازمانی خود را افزایش، اعتماد و احساس وفاداری را توسعه و در راستای حفظ و تقویت این اعتبار و انجام بهتر و کسب سود بیشتر برای سازمان تلاش می‌کنند (۱۵). وجود اخلاق حرفه‌ای در سازمان فضیلت سازمانی را ایجاد می‌کند، احساسی از دل‌بستگی و جاذبه به کارکنان که موجب می‌شود فرد مشاهده‌کننده بخواهد تا به جمع این افراد پیوسته و اینگونه رفتارها را تجربه کند. در نهایت، تکرار این قبیل کارها باعث درونی شدن فضایی همچون اعتماد و خوش‌بینی و بخشش در افراد می‌شود؛ بنابراین می‌توان اشاره کرد که رعایت اخلاقیات از سوی نیروی انسانی به هر چه بهتر پیاده‌سازی شدن فضیلت سازمانی کمک می‌نماید و عدم توجه کافی به موضوعات اخلاقی، عوامل پیاده‌سازی فضیلت سازمانی و رشد خصایل آن را با مشکل مواجه می‌سازد. با توجه به تأیید رابطه بین فضیلت سازمانی با اخلاق حرفه‌ای کارکنان پیشنهاد می‌گردد، ارتقاء ارزش‌های اخلاقی به عنوان مبنای روابط سالم و سیرت نیکو مورد توجه مدیران ادارات ورزش جوانان استان چهارمحال و بختیاری قرار گیرد. ارتقاء ارزش‌های اخلاقی که تحت عنوان فضیلت سازمانی از آن یاد شد، می‌تواند از طریق درک خودباوری، مهارت‌های اجتماعی و حمایت‌های محیطی پرورش یابد. از این رو به مدیران ادارات ورزشی پیشنهاد می‌شود، در راستای ارتقاء سطح فضیلت سازمانی، برای کلیه کارکنان سازمان دوره‌های آموزشی در نظر گرفته شود تا از طریق برپایی این دوره‌ها برای همه افراد سازمان فرصت‌هایی جهت درک مشکلات واقعی و باور به توانایی خود برای عمل کردن بر اساس ارزش‌های تعیین شده، به کمک بحث‌های عمیق در محیط کار فراهم شود.

در تبیین نتایج پژوهش حاضر می‌توان اینگونه بیان داشت که عدالت سازمانی نیز بعدی اخلاقی دارد و آموزه‌های عدالت سازمانی به صورت غیر مستقیم از طریق اخلاق حرفه‌ای با ابعاد فضیلت سازمانی همسویی دارند و می‌توان ادعان داشت اخلاق حرفه‌ای به عنوان میانجی‌گر در ارتباط با عدالت و فضیلت باعث می‌شود، در فضای توأم با اعتماد، صداقت و خوش‌بینی کارکنان از انجام دادن رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از بی‌اخلاقی اجتناب کنند و به کارهای مولد روی آورند که این امر زمینه‌یادگیری و رشد آنها را فراهم می‌سازد و فضیلت سازمانی را بسط می‌دهد. سازمان‌ها در جستجوی راه‌هایی برای افزایش همکاری و تشریک مساعی در میان کارکنانشان هستند؛ بی‌اعتمادی به مدیریت مانع اصلی در روابط کارگر و کارفرما است. به عبارت دیگر کارکنانی که به مدیران و سازمانشان اعتماد ندارند، به احتمال کمتری متعهد و مؤثر هستند و در جو بی‌توجه به فضایل سازمانی و ارزش‌های اخلاقی نگرش منفی نسبت به سازمان وجود دارد و جو سازمان را غیر عادلانه ترسیم می‌کنند. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد، در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری زمانی که که کارمند رفتارهای مبتنی بر فضیلت اخلاقی، صداقت، بخشش، خوش‌بینی، شفقت ببینند نگرشی مثبت و دوستانه نسبت به سازمان داشته و در نتیجه رویه‌ها و راهکارهای سازمان را نیز عادلانه می‌دانند و معتقدند که عدالت برقرار می‌باشد؛ چرا که در چنین جوی مبتنی بر فضایل سازمانی مدیران نیز به تفاوت‌های فردی و ظرفیت‌های افراد توجه داشته و بازخوردهای مناسب و عادلانه‌ای را نسبت به پرسنل ابراز خواهد نمود و با اخلاق حرفه‌ای حاکم در سازمان می‌توان از طریق مسولیت‌پذیری، صادق بودن، عدالت، انصاف، احترام به دیگران، همدردی با دیگران و احترام به ارزش‌ها به اهداف سازمانی دست یافت؛ همچنین با استفاده از منطق نظری موجود در پیشینه پژوهش، می‌توان نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر را اینگونه تبیین کرد که در هر صورت، هر سه متغیر عدالت سازمانی، فضیلت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای جزء جنبه‌های اخلاقی سازمانی است و مسلماً ارتباط آنها با یکدیگر دور از ذهن نیست. محدودیت کلی پژوهش حاضر این است که با توجه به این که جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بوده‌اند، می‌بایست به تفاوت‌هایی از لحاظ فرهنگی، ساختاری، محیطی توجه کرد، بنابراین تعمیم آن به سایر نهادها به سادگی امکان‌پذیر نیست. برای ادامه پژوهش در این حوزه پیشنهاد می‌شود که متغیرهایی غیر از اخلاق حرفه‌ای (مانند تعهد سازمانی، سلامت سازمانی) به‌عنوان متغیر واسطه در ارتباط بین عدالت و فضیلت سازمانی مد نظر قرار گیرد. مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری به منظور ارتقای اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی با برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت ارتقای فضیلت سازمانی اقدام کنند و همچنین پیشنهاد می‌گردد، مدیران به مقوله عدالت سازمانی توجه بیشتری داشته باشند و حداقل هر سال یک بار به سنجش عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان و زیردستان در حوزه



مدیریتی خود بپردازند و با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در مرتفع ساختن مشکلات و نقایص گامی اساسی بردارند؛ همچنین اشاعه فرهنگ فضیلت سازمانی به اشکال مختلف در ادارات ورزش و جوانان صورت گیرد. سهیم ساختن کارکنان در تصمیمات و حمایت از خلاقیت و فناوری آنها در کارهایشان منجر به همکاری و همدلی کارکنان با مدیران و دیگر کارکنان اداره شده که منجر به بهبود فعالیت‌های آنها و فضیلت سازمان و دستیابی هدف‌های اداره ورزش و جوانان می‌گردد.

**ملاحظات اخلاقی:** در این پژوهش از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند، استفاده شده است تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود.

**حامی مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

**مشارکت نویسندگان:** تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

**تعارض منافع:** بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

**تشکر و قدردانی:** از مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری که در انجام این پژوهش مشارکت و همکاری داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

1. Zhu F, Yang N, Chen X. The Influence of Organizational Virtues on Employees' Constructive Behavior: The Role of Constructive Responsibility Perception and Proactive Personality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022; 10(1):719-736. DOI: 10.4236/jhrss.2022.104042.
2. Zhang Z, Zhang L, Zheng J. Supervisor Developmental Feedback and Voice: Relationship or Affect, Which Matters? *Frontiers in Psychology*, 2020; 10(15):1755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01755>.
3. Wang Y. F, Guo X. Y, Zhu Y. A. Study on the Mechanism of Organizational Virtue's Influence on Challenging Organizational Citizenship Behavior Based on the Perspective of Resource Conservation Theory. *Journal of Management*, 2020; 17(41): 50-57.
4. Feldner S. How Corporations Manage Industry and Consumer Expectations via the CSR Report. *Public Relations Journal*, 2014; 8(3):1-26. <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No3/>.
5. Cameron K .S, Bright D, Caza A. Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavior Scientist*, 2004; 47 (6):766-790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>.
6. Manzich C, Cameron, K S, Man K P, Marx R D, Neal J. *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company, 2008; 7(1): 1-320. <https://ssrn.com/abstract=1470027>.
7. Rego. A, Riberio N, Cunha M. Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 2011; 4(93): 215-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>.
8. Ye P, Tan J. The influence of organisational justice and ethical leadership on employees' innovation behaviour, *European Journal of Innovation Management*, 2023; 26(4):1129-1149. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0421>.
9. Bies R. J, Moag, J. F. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research negotiations in organization*, 2006; 43-55.
10. Hashem Matouri, H. Perceived Organizational Justice and Job Excitement: The Role of Mediating Organizational Virtue. *The 2nd International Congress on Empowering the Community in Management*. 2017: 33-45. [In Persian].



11. Hassanzadeh S.T, Nikro Ahmadgrabi, H. Investigating and explaining the impact of organizational justice on organizational virtue (Case study: Rasht Municipality). *Management of Organizational Culture*, 2015; 13(4): 1223-1243. <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.55435>. **[In Persian]**.
12. Afrazi Seyyed Abdul Majeed; Bahmani, Tahira; Afrazi, Zahra Al Sadat. The relationship between organizational justice and organizational trust with organizational virtue in teachers of Zaydon region, *Journal of New Developments in Psychology, Educational Sciences and Education*, 2022; 5(55): 68-84. **[In Persian]**.
13. Nazari, Alireza, Andam, Reza, Bahrul Uloom, Hassan, and Eidi, Hossein. (2019). Design and validation of organizational virtue model in sports organizations. *Organizational behavior management studies in sports*, 7(2), 83-99. DOI: 10.30473/fmss.2020.54369.2179 **[In Persian]**.
14. Yousaf Z, Radulescu M. Does Organizational Virtue Crop-Up Organizational Justice? Accessing the Mediating Role of Moral Identity. *J Knowl*. 2023; 2(8): 15-31 [doi.org/10.1007/s13132-023-01462-y](https://doi.org/10.1007/s13132-023-01462-y).
15. Fernando M, Bandara R. Towards virtuous and ethical organisational performance in the context of corruption: A case study in the public sector. *Public Administration and Development*, 2020; 40(3):196–204. <https://doi.org/10.1002/pad.1882>.
16. Beik Zadeh J, Sadeghi M, Pvrдавvd E. The impact of organizational factors on the growth of professional ethics staff. *Ethic Sci Technol*, 2012; 7(2):55-63. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22517634.1391.7.2.6.8>. **[In Persian]**.
17. Gharamaleki A. F. Promoting the fundamental principles of professional ethics at the University. *J Res Ethic*; 2009; 1(3):265-79. **[In Persian]**.
18. Najaf Beigi R, Mosa Khani, M, Noshfard K, Delavare, A. Optimal Model Design for Improvement of Organizational Virtue in Iranian Public Organizations. *Public Management Research*, Seventh, 2014; 24(7): 88-104. DOI:10.22111/JMR.2014.1869. **[In Persian]**.
19. Behzadi E, Naiami A, Bashlida K. Conscientiousness, ethical atmosphere, and ethical leadership with organizational virtue. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 2015; 10(1): 36-72. <http://ethicsjournal.ir/article-1-61-fa.html> **[In Persian]**.
20. Nadir A. Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan. *Review Pub Administration Management*, 2016; 4(3):101-113. DOI: 10.4172/2315-7844.1000198.
21. Akram T, Lei S, Haider M J, Hussain S. T. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020; 5(2): 117 -129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>.
22. Dostar M, Esmailzadeh M. Organizational justice and its effects on employee 's voice and performance. *Management Studies in Development & Evolution*. 2012;23(72):143-163. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1392.22.72.7.3>. **[In Persian]**.
23. Moasa H. Struggling for organizational identity: Employee voice and silence, procedia. *Social and Behavioral Sciences*; 2013; 92: 574 – 581. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.720>.
24. Ghanbari C, Mohammadi, M. F. Evaluation of the role of professional ethics and psychological security on the relationship between justice and organizational soundness. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12th Year, 2017; 2: 47-57. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22517634.1396.12.2.5.2>. **[In Persian]**.
25. Abbasi M, Khodayari R. Ethical values in the light of organizational justice. *Biological Ethics Quarterly*, First Year, 2010; 2: 83-96. <https://doi.org/10.22037/bioeth.v1i2.14013> **[In Persian]**.
26. Niehoff B. P, Moorman R H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 2006; 36(3):527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>.



27. Christian M S, Garza, A S, Slaughter J E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 2011;64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
28. Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 1981; 18 (1):39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
29. Davari, A. R. Modeling Structural Equations with PLS Software. Jihad University Press, Third Edition, 2016; 69-67.
30. Byrne B M. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd Ed.). Routledge/Taylor & Francis Group. 2010.
31. Hulland J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 1999; 20:195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
32. Barclay D, Higgins C, Thompson R. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 1995; 2(2): 285-324.
33. Henseler J, Ringle C. M, Sinkovics, R R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 2009; 20(5): 277-32. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
34. Stone M, Geisser F. Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 1994; 36(2): 111-147. <https://www.jstor.org/stable/2984809>.

