

# The Role of Leader-Follower Exchange Theory in the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in the Ministry of Sports and Youth of Iran

## ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

**Authors**  
Hossein Sharafi<sup>1</sup>  
Mir Hasan Seyyed Ameri<sup>2\*</sup>

### How to cite this article

Hossein Sharafi, Mir Hasan Seyyed Ameri, The Role of Leader-Follower Exchange Theory in the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in the Ministry of Sports and Youth of Iran, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(3):491-499

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran

2. Professor, Department of Sports Management, Urmia University, Urmia, Iran (Corresponding Author).

\* Correspondence:  
Address:  
Phone:  
Email: m.ameri@urmia.ac.ir

**Article History**  
Received: 2022/07/11  
Accepted: 2022/10/25

## ABSTRACT

**Purpose:** The general purpose of this research is to investigate the role of leader-follower exchange theory in the relationship between organizational justice and job satisfaction in the employees of the Ministry of Sports and Youth of Iran.

**Materials and Methods:** This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection - correlation type. The statistical population of the research of all the employees of the Ministry of Sports and Youth in 2017 is equal to 886 people. According to Cochran's table, 268 people constitute the statistical sample of this research (n=268). The data collection tools were the standard questionnaires of leader-follower exchange leadership style, Layden and Maslin (1998), organizational justice, Niehoff et al. (1993), Minnesota job satisfaction (1967). To test the hypotheses of the research, inferential statistics were used and to analyze the data based on the structural equation model, PLS Smart software, version 3, was used.

**Findings:** The findings showed that organizational justice has a positive and significant relationship with job satisfaction. Also, the moderating role of leader-follower exchange leadership style in increasing the relationship between organizational justice and job satisfaction was also confirmed.

**Conclusion:** The managers of the Ministry of Sports and Youth, by using the leader-follower exchange leadership style, can cause extra-role behaviors in employees and increase the relationship between justice and job satisfaction of employees, and as a result, increase the productivity of this ministry.

**Keywords:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Leader-Follower Exchange Leadership Style, Modeling, Ministry of Sports and Youth

## نقش تئوری تبادل رهبر- پیرو در ارتباط بین عدالت

## سازمانی و رضایت شغلی در وزارت ورزش و جوانان

## ایران

حسین شرفی<sup>۱</sup>

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران.

میرحسین سید عامری<sup>۲\*</sup>

استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول).

## چکیده

**هدف:** هدف کلی تحقیق حاضر بررسی نقش تئوری تبادل رهبر- پیرو در ارتباط بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران می باشد .

**مواد و روش ها:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی- از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۷ برابر با ۸۸۶ نفر می باشد. طبق جدول کوکران، ۲۶۸ نفر، نمونه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند. (n=268) ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو لایدن و ماسلین (۱۹۹۸)، عدالت سازمانی نیهوف و همکاران (۱۹۹۳)، رضایت شغلی مینه سوتا (۱۹۶۷) بود. برای آزمون فرضیات پژوهش، از آمار استنباطی و برای تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس مدل معادلات ساختاری از نرم افزار PLS Smart، نسخه ۳ استفاده شد .

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی داری دارد. همچنین نقش تعدیل‌گری سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو در ارتباط با افزایش ارتباط بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** مدیران وزارت ورزش و جوانان با بکارگیری سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو می توانند باعث بروز رفتارهای فرانش در کارکنان و افزایش ارتباط بین عدالت و رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره وری این وزارتخانه شوند .

**کلمات کلیدی:** عدالت سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو، مدل سازی، وزارت ورزش و جوانان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۳

\*نویسنده مسئول: m.ameri@urmia.ac.ir

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها با تلاش فراوان به دنبال رقابت هستند و بخش مهمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود؛ زیرا نیروی انسانی سازمان عامل اصلی ماندن در صحنه ی رقابت می‌باشد و مساله ای که در حال حاضر بیشترین توجه سازمان‌ها را به خود جلب کرده است، بحث مدیریت بر منابع انسانی است که اساس سرمایه واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و به وسیله این عامل حیاتی است که سازمان موجودیت پیدا می‌کند، زیرا نیروی انسانی سازمان عامل اصلی ماندن در صحنه ی رقابت می‌باشد. (۱). بنابراین شناخت نیازها، عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان نه تنها لازم است، بلکه جهت اتخاذ راهبردهای مناسب و برنامه‌های مؤثر توسط مدیران ضروری می‌باشد. زیرا دستیابی به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف گروه و نیازهای منطقی و مشروع آنان می‌باشد. حفظ نیروی کار راضی، یکی از اهداف مهم سازمانی می باشد. زیرا کارکنان راضی، تمایل بیشتری برای تلاش در کار داشته، تصویر سازمان را ارتقا داده و می‌توانند پیامدهای مطلوبی را در حمایت از دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد کنند. رضایت شغلی یکی از مفاهیمی است که به طور کل در رفتار سازمانی و به طور خاص در عدالت سازمانی بیشتر مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. عدالت سازمانی یک عامل پیش بینی کننده متغیرهای سازمانی از جمله رضایت شغلی کارکنان (۲). لذا پژوهشگرانی که به بررسی عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی کارکنان پرداخته اند، به مفاهیمی مانند عدالت سازمانی استناد می‌کنند. به اعتقاد آنها میزان عدالت سازمانی، به ویژه در زمینه‌های ورزشی، بر فعالیت‌های فردی، به طور مثبت یا منفی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه، پیشرفت سازمان و کارکنان آن است، این موضوع بویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداشها، روابط سرپرستی، ارتقاء و انتصاب‌ها) برای کارکنان حائز اهمیت است (۳). به طور کلی می توان گفت که ارتباط میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی بر اساس عوامل مختلفی از جمله نوع سبک رهبری با توجه به ویژگی های آن کاهش یا افزایش یابد (۴). رهبران سازمان‌ها برای رویارویی مناسب با انواع خطرات و ضعف‌ها، نیازمند اتخاذ سبک رهبری نوین و مناسب هستند و لازم است نگرش، رفتار و راهبرد خود را تغییر دهند، حتی اگر این تغییر باعث تغییرات در ساختار، سازماندهی و اصول مدیریتی آن‌ها شود. زیرا یکی از وظایف اصلی رهبری، حفظ و توسعه عدالت بین کارکنان می‌باشد و با دستیابی به درک درستی از ارتباط عدالت سازمانی بر جنبه‌های مختلف رضایت شغلی، مدیران قادر خواهند بود اقدامات مناسب را به منظور ایجاد حس عدالت در سازمان برنامه ریزی و مدیریت کنند. برای درک واقعی عواملی که به کیفیت روابط کاری بین یک رهبر و کارکنان کمک می‌کنند، نه تنها باید به سبک رهبری کلی رهبر نسبت به کل سازمان توجه شود، بلکه باید به رفتارهای خاص خود نسبت به اعضای مختلف سازمان نیز توجه شود. رهبران اغلب نسبت به کارکنان سازمان متفاوت رفتار می‌کنند و یک رابطه کاملاً متفاوتی با هر یک از آنها ایجاد می‌کنند. رهبری یکی از موضوعاتی است که در مقالات مدیریت ورزشی نیز بسیار مورد توجه و بررسی

عدالت سازمانی به روش‌های استفاده شده در هنگام توزیع دستاوردها و گرفتن تصمیمات توزیعی و قوانین و هنجارهای توسعه یافته در رابطه با پویایی فردی اشاره دارد (۱۱). عدالت سازمانی دارای سه مؤلفه می‌باشد. الف) عدالت توزیعی که به احساس عدالت و ارزیابی نتایج تصمیم‌گیری مانند ارزیابی عملکرد، پرداخت، پاداش اشاره می‌کند. ب) عدالت رویه‌ای که به احساس عدالت کارکنان در مورد سیاست‌ها، فرایندها و روش‌هایی اشاره دارد و ج) عدالت تعاملی که بر پایه احترام در طول اجرای رویه‌ها و صداقت در جریان تعاملات اجتماعی و نوع قضاوت کارکنان پیرامون وجود انصاف در سازمان اشاره دارد. نظریه عدالت سازمانی در ورزش، برای اولین بار در سال (۱۹۸۵) به وسیله گرینبرگ مطرح شد. وی اعتقاد داشت که ساختارها، رویه‌ها و پویایی‌های ورزشی می‌تواند زمینه را برای مطالعه عدالت سازمانی در ورزش را فراهم آورد. همچنین محققان از منصفانه بودن فرایندهای تصمیم‌گیری (عدالت رویه‌ای) و ارتباط آن تصمیمات (عدالت تعاملی)، و چگونگی اثرگذاری عدالت سازمانی بر روی پیامدهای مختلف نگرشی و رفتاری از جمله رضایت شغلی در سازمان‌های ورزشی پشتیبانی کند. استقرار عدالت در سازمان می‌تواند پیامدهای مؤثری در پی داشته باشد. بدون شک عدالت انسجام‌آفرین است و باعث می‌شود افراد دور هم جمع شوند و به طور مؤثر با هم کار کنند (۱۲). عدالت سازمانی منجر به رشد برنامه‌ها و هماهنگی و یگانگی کارکنان برای همکاری، توسعه و ایجاد فرصت برای تعالی سازمانی می‌شود. ادراک بی‌عدالتی به دلیل تحت الشعاع قرار دادن تلاش‌های منابع انسانی و انگیزش کارکنان، اثرات زیان‌باری بر روح کار جمعی می‌گذارد و بر رفتارهای شغلی شامل میزان غیبت و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد. از این رو، تا حدی بی‌عدالتی سبب ایجاد آسیب به سازمان می‌شود. عدالت، به ویژه در بسیاری از رفتارهای مدیریتی (توزیع پاداش، روابط نظارتی، ارتقاء و انتصاب) برای کارکنان مهم است.

#### تئوری سبک رهبری تبادل رهبر-پیرو

در گذشته، نظریه‌های رهبری بر اساس ویژگی‌های جهانشمول و مشترک (رویکرد صفات مشخصه)، توجه به وظیفه و ارتباطات (رویکرد سبکی)، بلوغ زیردستان و مقتضیات محیط (رویکردهای وضعیتی، اقتضایی)، نیازهای و انتظارات زیردستان (مسیر-هدف و تحول‌آفرین) به توصیه نحوه هدایت و ارشاد کارکنان برای اجرای وظایف کاری شان می‌پرداختند. این رویکردها بر این اصل استوارند که مدیر بر اساس هریک از ملاحظات فوق‌الذکر، با تمامی زیردستان خود یکسان برخورد می‌کند. اما رویکرد مبادله رهبر-پیرو که نسبتاً ماهیت اقتضایی دارد، رهبرارتباط با هر یک از زیردستان خود را منحصر به فرد تلقی کرده و آن را بر پایه مبادلات و تعاملات میان یک رهبر و یک زیردست که زوج نامیده می‌شوند، استوار می‌سازد. در رویکرد مزبور، مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند، یعنی آنان با همه زیردستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند. این تئوری را می‌توان به واسطه‌ی تمرکز بر یک رابطه‌ی پویا میان رهبر و پیروان از سایر

قرار گرفته است، ولی تبادلات در بین رهبران و کارکنان سازمان‌های ورزشی موضوعی است که کمتر در ادبیات مدیریت ورزش مورد بحث قرار گرفته است. (۵). سازمان‌هایی مانند وزارت ورزش و جوانان دارای تشکیلاتی هستند که باید به وسیله‌ی مدیر اداره شوند. چنانچه مدیران، فاقد توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این سازمان‌های ورزشی تحمیل خواهد شد که این امر موجب افزایش تنش و عدم رضایت شغلی در آنان می‌شود (۶). با استفاده از سبک رهبری تبادل رهبر-پیرو می‌توان زمینه مناسبی را برای توسعه‌ی پایدار و هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها فراهم نمود. نبود سبک مدیریتی صحیح در سازمان‌ها باعث ایجاد موقعیت نامطلوبی می‌گردد که در آن کل سازمان، کارایی و کفایت خود را از دست می‌دهد و از دستیابی به اهداف تعیین شده خویش باز می‌ماند (۷).

#### رضایت شغلی

رضایت شغلی عبارت است از میزان احساس مثبتی که کارکنان در رابطه با کار خود دارند. رضایت شغلی توسط واکنش‌های درونی در برابر مشاهدات شغلی و شرایط کاری که از طریق وارد شدن به سیستم هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات فرد ایجاد می‌شود و شکل می‌گیرد. مدیران باید به رضایت شغلی کارکنان سازمان اهمیت بدهند، شواهد و مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و استعفا می‌دهند. بنابراین اهمیت رضایت شغلی را نمی‌توان نادیده گرفت، زیرا این امر به نفع هر دوی کارکنان و مدیران سازمان می‌باشد. رضایت شغلی یکی از دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمانی می‌باشد، به این دلیل که تأثیر قابل توجهی بر نتایج سازمانی می‌گذارد. کارکنان راضی می‌توانند تلاش و انرژی بیشتری را صرف انجام وظایف خود کنند و نسبت به سازمان خود متعهدتر شوند، مقدار غیبت و جابجایی کمتری داشته باشند، هزینه‌های سازمان را کاهش و بهره‌وری آن را افزایش می‌دهند، تصویر سازمان را ارتقا و پیامدهای مطلوبی را در حمایت از دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد کنند و بهترین نمود اجتماعی از اعتبار سازمان ارائه دهند و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورند (۸). رضایت شغلی عمدتاً به عنوان ساختار چند وجهی شناخته شده است که شامل احساسات کارکنان در مورد انواع عناصر کاری درونی و بیرونی می‌شود. همچنین رضایت شغلی شامل جنبه‌های خاصی از رضایت مربوط به حقوق و دستمزد و مزایا، ارتقاء، شرایط کاری، نظارت، شیوه‌های سازمانی و روابط با همکاران و نیروی کار، رهبری و مدیریت، و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود (۹). همچنین رضایت شغلی تحت تأثیر عوامل سازمانی، محیطی، فردی و روانی قرار می‌گیرند. عوامل سازمانی شامل از سبک رهبری و روش‌های سازمانی، و عواملی که با محیط شامل ارتباطات و قدردانی از کارمندان، در حالی که عوامل فردی شامل احساسات، ژنتیک و شخصیت و عواملی که ماهیت روانی دارند عبارتند از زندگی، خانواده و جامعه می‌شود (۱۰).

#### عدالت سازمانی

ورزش و جوانان ایران می باشد. قریشی و همکاران (۱۸) نشان دادند که بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اوزل و همکاران (۱۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و سطوح رضایت شغلی کارکنان به شکل مثبت یا منفی دستخوش ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی است. عیدی پور و همکاران در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری توان ایجاد رضایت شغلی در سازمان‌های ورزشی را دارد و مدیران این سازمان‌ها، می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری مناسب، میزان رضایت شغلی کارکنان خود را بالا ببرند. نتایج تحقیقات دیگر نشان داد، عدالت توزیعی با افزایش رضایت از حقوق و رضایت شغلی ارتباط دارد. تحقیقات مشیری و همکاران (۲۰) و پور سلطان زرنندی و همکاران، نشان داده که نمرات بدست آمده از عدالت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران پایین‌تر از حد میانگین است و عدالت سازمانی در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. کریمی و همکاران (۲۱) و محمدی و همکاران در پژوهشی دریافتند، میانگین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمانهای ورزشی ایران کمتر از میانگین بوده است و عدم وجود عدالت سازمانی منجر به نارضایتی شغلی در کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌گردد. کاترینلی و همکاران (۲۲) در تحقیقی نشان دادند که سبک تبادل رهبر-پیرو تا حدی رضایت شغلی کارکنان سازمان را تعدیل می‌کند. قریشی و همکاران ۳ در پژوهش خود نشان دادند بین ادراک از عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای (از نظر ارتقاء و ارزیابی) با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. تزیئر و همکاران (۲۳) و بنت (۲۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی و سبک رهبری تبادل رهبر - پیرو ارتباط معنی داری با هم دارند. استوجانویچ و همکاران (۲۵) در تحقیقی دریافتند که بالاترین همبستگی مثبت بین تبادل رهبر- پیرو با کیفیت بالا و شیوه‌ی رهبری مشارکتی وجود دارد. سیندهو و همکاران، هوانگ و همکاران، لیو و همکاران ۴ در مطالعه خود نشان داد که بین سبک تبادل رهبر-پیرو و عدالت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

تئوری‌های مدیریت مجزا و منحصر به فرد دانست (۱۳). در این سبک کارکنان بر اساس تبادلات بالا و با کیفیت به عنوان اعضای (درون‌گروهی) تا تبادلات پایین و کم کیفیت به عنوان اعضای (برون‌گروهی) طبقه‌بندی می‌گردند. اعضای که ارتباط با کیفیت بالایی با سرپرست خود دارند بخشی از گروه خودی با رهبر می‌باشند. در حالی که اعضای دارای ارتباط کم کیفیت با رهبر خود به عنوان اعضای برون‌گروه در نظر گرفته شده‌اند. کارکنانی که با رهبر ارتباط با کیفیت بالا دارند، عملکرد شغلی بهتری از خود نشان می‌دهند و در مقایسه با همکارانی که ارتباط کم کیفیت دارند از سطح اعتماد و حمایت بیشتری از جانب رهبر سازمان برخوردار می‌شوند، اطلاعات بیشتری با آن‌ها در میان گذاشته می‌شود و در تصمیم‌گیری رهبر مشارکت می‌کنند. تئوری تبادل رهبر- پیرو ارائه‌کننده رویکردی نظری به منظور درک رهبری در شرایط کاری است. مرکز توجه تئوری تبادل رهبر - پیرو بر پایه نقش و روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد. نقش‌ها به این دلیل بوجود می‌آیند که هر دو طرف (رهبر و پیرو) این نقشها را متقابلاً پذیرفته و انتظار دارند که نقش‌های حاصل برای هر دو طرف سودمند باشد. به علت این تبادل دو طرفه، یک وابستگی متقابل رفتاری بین سرپرست و کارمند به عنوان بخشی از فرآیند ایجاد نقش بوجود می‌آید. تبادل اجتماعی عبارت است از مقیاس عمل متقابل، که در آن عمل متقابل به تبادل مشروط و متقابل منافع بین دو یا چند نفر اشاره دارد. کنت و چلادورایی (۲۰۰۱) اولین محققانی بودند که از نظریه تبادل رهبر-پیرو برای بررسی رهبری در سازمان‌های ورزشی استفاده کردند. آن‌ها دریافتند که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران به ایجاد تبادلات با کیفیت بالا در کارکنان کمک می‌کند (۱۴).

روابط بین متغیرها و فرضیه‌ها

نتایج تحقیقات نشان دهنده‌ی ارتباط بین عدالت و رضایت شغلی است. عدالت تعاملی اثر بیشتری نسبت به عدالت توزیعی یا عدالت رویه‌ای بر روی رضایت شغلی دارد. پژوهش‌های میر معینی و همکاران (۱۵) و عیدی و همکاران (۱۶) و نتایج پژوهش پورسلطان و همکاران (۱۷) حاکی از ارتباط مثبت بین عدالت سازمانی بر رضایت شغلی در کارکنان سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت

سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

H1a- بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتباط وجود دارد.

با توجه به مدل ارائه شده، پژوهش حاضر قصد دارد به بررسی فرضیه‌های زیر بپردازد.

3- Qureshi et al

4 - Luo et al

1- Qureshi et al

2- Ozel & Bayraktar

فرمول کوکران ۲۶۸ نمونه انتخاب شدند. اما برای تعمیم بهتر نتایج ۳۲۱ پرسشنامه به روش تصادفی ساده در بین نمونه ها توزیع شد و نهایتاً ۲۶۸ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل جمع آوری گردید. برای اندازه گیری متغیر های تحقیق از ابزار پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)، پرسشنامه ادراک سیاست سازمانی کاکمر و فریز (۱۹۹۲) و پرسشنامه سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو لایدن و ماسلین (۱۹۹۸) استفاده گردیده است. روایی محتوایی پرسشنامه ها با استفاده از نظرات ۸ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید واقع شدند و روایی همگرا با تأیید شاخص های بار عاملی (مقدار مطلوب بیشتر از ۰/۵) و مقدار AVE (مقدار مطلوب بیشتر از ۰/۵) و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (مقدار مطلوب بیشتر از ۰/۷) مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج به دست آمده برای این شاخص ها در جداول (۱) مشخص شده است.

**H1b**- بین سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو و عدالت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتباط وجود دارد.  
**H1c**- بین سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو و رضایت شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتباط وجود دارد.  
**H1d**- بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی با نقش تعدیل گری سبک رهبری تبادل رهبر- پیرو در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتباط وجود دارد.

**مواد و روش ها**

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده ها، توصیفی- تحلیلی، از نوع همبستگی است که به شکل میدانی اجرا گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران است که تعداد آنها مطابق با اعلام از مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری گروه آمار وزارت ورزش و جوانان برابر ۸۸۶ نفر می باشد. با استفاده از

جدول ۱. آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی و میانگین واریانس های استخراجی (AVE) سوالات پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
سبک تبادل رهبر- پیرو	احساسات (۱،۲،۳)	۰،۹۴۶	۰،۹۵۴	۰،۶۵۵
	همکاری (۸، ۷)			
	وفاداری (۴،۵،۶)			
رضایت شغلی	احترام حرفه ای (۹،۱۰،۱۱)	۰،۹۱۷	۰،۹۲۸	۰،۵۰۰
	نظام پرداخت (۱،۲،۳)			
	نوع شغل (۴،۵،۶،۷)			
	فرصت های پیشرفت (۸،۹،۱۰)			
	جو سازمانی (۱۱،۱۲)			
عدالت سازمانی	سبک رهبری (۱۳،۱۴،۱۵،۱۶)	۰،۹۵۱	۰،۹۵۶	۰،۵۲۵
	شرایط فیزیکی (۱۷،۱۸،۱۹)			
	-عدالت توزیعی (۱،۲،۳،۴،۵)			
	-عدالت رویه ای (۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱)			
	-عدالت تعاملی (۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰)			

اندازه اثر (F2) و معیار پیش بینی کننده ی (Q2) است. برای ضریب تعیین اعداد ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قلمداد کرده اند. با این وجود مقدار مطلوب آن بستگی به موضوع تحقیق از یک طرف و تعداد متغیرهای پنهان برون زا مربوط به آن متغیر درون زائی دارد. یعنی هر قدر که تعداد متغیرهای برون زای یک متغیر درون زا بیشتر باشد انتظار می رود که آن نیز بیشتر باشد. در جدول (۲) مقادیر مربوط به ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده آورده شده است که از مقادیر مطلوب و از استاندارد بالاتر می باشند.

جهت تجزیه و تحلیل داده ها متناسب با سطح سنجش داده ها و مفروضات آماری از PLS Smart برای محاسبه تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر و برآورد رابطه های میان متغیرهای پنهان مسئله و برازندگی مدل استفاده گردیده است.

**یافته ها**

برازش مدل در سه حالت بررسی می شود در حالت اول مدل بیرونی پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد، این قسمت همان پایایی و روایی پرسشنامه ها می باشد که مورد بررسی واقع شده است، در حالت دوم مدل درونی پژوهش شامل ضرایب مسیر، ضریب تعیین (R2)،

جدول ۲. مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده

ضریب تعیین شده	ضریب تعیین	
۰.۱۹۰	۰.۱۹۸	سیک رهبری تبادل رهبر - پیرو
۰.۷۳۵	۰.۷۴۰	رضایت شغلی

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

همانطور که جدول (۳) نشان داده است کلیه مقادیر به دست آمده، بالای متوسط مقادیر تعیین شده می‌باشند.

اندازه اثر یا F2 به معنای توان تبیین کنندگی مدل می‌باشد و رابطه‌ی بین سازه‌های مدل را تعیین می‌کند که مقادیر ۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد. این شاخص بر اساس فرمول زیر به دست می‌آید.

جدول ۳. مقادیر اندازه اثر F2

عدالت سازمانی	تبادل رهبر-پیرو	رضایت شغلی
۰.۶۸۸	۰.۸۸۸	۰.۲۱۰
عدالت سازمانی	سیک رهبری تبادل رهبر - پیرو	۰.۳۳۵

آن می‌باشد. همانطور که جدول (۴) نشان داده است، مقادیر به دست آمده اندازه اثر (F2) قابل قبول می‌باشند.

Q2 بالا نشان دهنده قدرت پیش بینی بالای مدل است. برای این شاخص مقدار برشی جهت بررسی آن تعیین نشده است. در صورتی که این شاخص بالاتر از صفر داشته باشد قابل قبول می‌باشد و هر چه به یک نزدیکتر گردد، نشان از توان پیش بینی کنندگی بالای

جدول ۴. معیار شاخص توان پیش بینی کننده‌گی Q2

Q2 (=1-SSE/SSO)	سیک رهبری تبادل رهبر - پیرو	رضایت شغلی
۰.۲۸۲	۰.۲۷۸	

برای شاخص‌های برازش در حد قابل قبولی می‌باشند، بر این اساس برازش کلیت مدل تأیید می‌گردد.

برای برازش کلیت مدل از سه شاخص NFI rms Theta و SRMR، معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها، استفاده شده است همانطور که در جدول (۵) مشخص است کلیه مقادیر به دست آمده

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

مقدار مطلوب	کمیت	شاخص‌های برازش
کمتر از ۰/۰۸	۰.۰۷	شاخص SRMR
کمتر از ۰/۱۲	۰.۱۱۷	شاخص rms Theta
بیشتر از ۰/۹	۰.۹۰۸	شاخص NFI

و در نهایت نتایج مربوط به فرضیه‌ها با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها در حالت ضرایب استاندارد در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶. نتایج مربوط به فرضیات پژوهش

نتیجه فرض	سطح معنی داری	آماره تی	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	متغیرها
رد	۰.۰۰۱	۴۰.۲۵۶	۰.۰۵۶	۰.۸۱۲	عدالت سازمانی - رضایت شغلی
رد	۰.۰۰۱	۱۶.۵۵۷	۰.۰۴۱	۰.۶۸۶	عدالت سازمانی - تبادل رهبر-پیرو
رد	۰.۰۰۱	۴.۷۱۸	۰.۰۴۸	۰.۲۲۵	تبادل رهبر-پیرو - رضایت شغلی
رد	۰.۰۰۱	۴.۳۴۸	۰.۰۳۶	۰.۱۵۴	تعدیل گری تبادل رهبر-پیرو - عدالت سازمانی - رضایت شغلی

## نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی در وزارت ورزش و جوانان ایران ارتباط معنی داری وجود دارد. پژوهشگران در چندین مطالعه به بررسی تأثیر عدالت در ورزش پرداخته‌اند، اما میزان این مطالعات هنوز محدود است و عدالت در سازمان‌های ورزشی هنوز کاملاً درک نشده است. به عبارت دیگر، ما فهم خوبی از عواملی که ممکن است بر ادراک عدالت در انواع مختلف سازمان‌های ورزشی تأثیر بگذارد، به طور کامل نداریم. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پور سلطان زرنندی و همکاران، با جامعه آماری کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پور سلطان زرنندی و همکاران با جامعه آماری کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با جامعه آماری کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، صفانیا و همکاران با جامعه آماری کارکنان وزارت ورزش و جوانان، کریمی و همکاران با جامعه آماری هیئت‌های ورزشی، میر معینی و همکاران با جامعه آماری دبیران تربیت بدنی تهران، که عنوان نمودند عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی داری دارد در یک راستا هستند. همچنین این نتایج با پژوهش‌های الزوبی و همکاران (۲۶)، محمدی و همکاران که دریافتند هر سه جزء عدالت سازمانی با رضایت شغلی ارتباط معناداری دارد، همسو می‌باشد.

امروزه محققان عوامل متعددی از قبیل، دستمزد، ماهیت کار، ارتقاء، رهبری و سرپرستی، روابط با همکاران، امنیت شغلی، ساختار سازمانی، شرایط فیزیکی کار و عدالت را در تأمین رضایت شغلی افراد مهم دانسته‌اند. در سازمان‌هایی که سطح عدالت سازمانی در آنها بالاتر است به نظر می‌رسد که کارکنان اشتیاق بیشتری برای انجام اهداف سازمانی دارند. در سازمان‌هایی که احساس عدالت وجود ندارد، کاهش رضایت شغلی مشاهده شده است. مطابق نظریه انتظار احساس عدالت در کارکنان باعث می‌شود که فرد حداقل وضع موجود در سازمان را حفظ کند. اما اگر شخص احساس نابرابری کند، خواهان کاهش این نابرابری است و هر قدر این نابرابری بیشتر باشد، انگیزه‌ی فرد برای کار و تلاش کاهش می‌یابد. لذا یک رابطه متعادل و عادلانه بین رهبران و کارکنان برای موفقیت هر سازمانی ضروری است (۲۷). همچنین نتایج نشان داد که سبک رهبری تبادل رهبر-پیرو نقش تعدیل‌گری در ارتباط بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در وزارت ورزش و جوانان دارد. ارتباط با کیفیت بالا بین رهبر-پیرو به احتمال زیاد اثر قضاوت‌های عادلانه در میان رهبران و پیروان را برجسته می‌سازد. علاوه بر این، می‌توان گفت که تبادل بین رهبر و پیرو با کیفیت بالا در وزارت ورزش و جوانان باعث ایجاد اعتماد بین رهبر و پیروان می‌گردد. تبادل رهبر-پیرو با کیفیت پایین که با ناکارآمدی و اعتماد پایین مشخص می‌شود، به احتمال زیاد اثرات مثبت اشکال عدالت را خنثی کند و موجب نارضایتی شغلی می‌گردد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین که بیان نمود سبک تبادل رهبر-پیرو با عدالت سازمانی ارتباط دارد، در یک راستا قرار دارد. همچنین این نتایج با

پژوهش‌های گذشته که عنوان نمودند. بین کیفیت بالای مبادله رهبر - پیرو و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی ارتباط مثبت وجود دارد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ناشی از ارتباطات خوب با مدیران در محیط کار می‌باشد، همسو است. رهبری مؤثر زمانی به دست می‌آید که رهبران و پیروان روابط با کیفیت بالا را توسعه دهند و از این روابط به منافع متقابل برسند. همچنین با پژوهش‌های الیاس و همکاران اردوغان و همکاران که دریافتند، رابطه مثبت و معناداری بین تبادل رهبر-پیرو و عدالت سازمانی وجود دارد همسو است و با پژوهش کاترینلی و همکاران که نشان دادند سبک رهبری تبادل رهبر-پیرو در بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نقش تعدیل‌گری دارد، همراستا است. ولی نتایج به دست آمده با پژوهش کولکوئیت ۱ و همکاران که نشان دادند میزان ادراک عدالت تفاوتی در ارتباط با کیفیت و بی کیفیت رهبر با پیروان ندارند، همراستا نیست، دلیل این اختلاف ممکن است به این باشد که رهبران سازمان در هر صورت حداقل پاسخگوی بخشی از امورات سازمان و کارکنان می‌باشد و باعث می‌شود تا کارکنان ادراک بهتری از عدالت داشته باشند. همچنین با نتایج پژوهش سالم که عنوان نمود سبک رهبری تبدالی تأثیر منفی بر روی رضایت شغلی دارد، غیر هم سو است. با توجه به این که جامعه آماری پژوهش فوق اساتید دانشگاه بودند. و در این سبک مدیران دانشگاه بیشتر نگران تحقق اهداف سازمان هستند و کمتر به انگیزه‌های شغلی اساتید جهت فعالیت در دانشگاه توجه می‌شود و همین امر موجب نارضایتی اساتید می‌شود. رهبران برای رسیدن به منافع سازمان، اساتید را از طریق تنبیه و مزایا و پاداش وادار به فعالیت می‌کنند، با توجه به اینکه تدریس و پژوهش اساتید بر مبنای علاقه و تخصص انجام می‌گیرد، لذا این نوع سبک رهبری مورد تأیید اساتید دانشگاه نبوده و رضایت شغلی آنها را تأمین نمی‌نماید. توجه به این امر که عملکرد مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان زمینه دست‌یابی به موفقیت‌های کلان ورزش همگانی و قهرمانی در سطح ملی و بین‌المللی را در برمی‌گیرد، رعایت عدالت رمز بقا و پایداری جریان توسعه، پیشرفت سازمان و کارکنان آن وزارتخانه است و با توجه به اینکه عدالت یکی از عواملی است که باعث رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. لذا بایستی با بکارگیری اصولی و شیوه‌های علمی و با تأکید بر تحقیقات انجام شده رضایت شغلی آنان را افزایش داد. از سویی دیگر رهبران در سازمان فضای عادلانه و سالم که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده می‌سازد را به وجود می‌آورند بنابراین رهبران باید عادل باشند، چرا که کارکنان انتظار دارند که در ازای سخت‌کوشی خود به صورت عادلانه پاداش بگیرند. این که تبادل رهبر-پیرو دارای چه کیفیتی باشد، عامل مهمی است که بر رضایت افراد نسبت به شغل خود تأثیر می‌گذارد (۲۸). مطابق با این رویکرد، نیز می‌توان بیان نمود که در وزارت ورزش و جوانان روابط مثبت بین رهبران و پیروان در احساس عدالت و افزایش یا کاهش رضایت شغلی آن‌ها مؤثر است. به طور خلاصه، یافته‌ها نشان داد که سبک

<sup>۱</sup> Colquitt

- Russia?. *International business review*, 10(6), 615-643.
8. Labrague, L. J., Mc Enroe-Petite, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., & Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International nursing review*, 64(1), 109-116.0
9. Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 86-9
10. Rahman, K. U., Akhter, W., & Khan, S. U. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1273082.
11. Sayin, A., & Sahin, M. Y. (2017). Adaptation of Organizational Justice in Sport Scale into Turkish Language: Validity and Reliability Study. *Journal of Education and Training Studies*, 5(2), 207-214.
12. Sindhu, M. I., Ahmad, H. M., Hashmi, S. H., (2017). Leader Member Exchange Relationship and Organizational Justice: Moderating Role of Organizational Change. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 272-282
13. Harris K., Kacmar M.; (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader–Member Exchange on Stress; *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.1, pp.65-84
14. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2017). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity:
15. Mirmoini, Sidihhi, Jalali Farahani, Majid, Alidoost Ghafarakh, Ibrahim. (2015). Designing a predictive model of organizational citizenship behavior of physical education teachers in Tehran based on job satisfaction, commitment and organizational justice. *Organizational behavior management studies in sports -*

تبادل رهبر-پیرو مکانیسم‌های اصلی در تعیین چگونگی ارتباط عدالت با رضایت شغلی است.

## References

1. Srivastava, U.R. (2016) Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685
2. Mohammadi, S., Yektayar, M., & Dehkordi, F. R. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction with organizational commitment in sport organization. *Sport Science*, 9(Suppl. 2), 54-59.
3. Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106
4. Poursoltani Zarandi Hossein, Tadnois Fereydoun, Naderi Maryam. (2012) The relationship between the perception of organizational justice and job satisfaction and organizational participation in physical education in the Islamic Republic of Iran. *Research in sports management and movement behavior*. 3 (5): 139-155.
5. Hwang, Y., Al-Arabi, M., Rouibah, K., & Chung, J. Y. (2016). Toward an integrative view for the leader-member exchange of system implementation. *International Journal of Information Management*, 36(6), 976-986.
6. Chorli, Ali, Ghazlesflo, Hamidreza. (1390). Investigating the relationship between emotional intelligence and transformational and pragmatic leadership styles and the characteristics of physical education managers in Golestan province. *Journal of sports management and movement behavior*, 7(14), 87-102.
7. Fey, C. F., Adaeva, M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in



- organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3110.
23. Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 51-57
24. Bennett, J. M. (2017). An examination of the relationship between inclusive leadership and general organizational means-efficacy: the mediating roles of justice, trust, and leader-member exchange.
25. Stojanović Aleksić, V., Stanisavljević, M., & Bošković, A. (2016). The Interdependence of Leader-Member Exchange Relation and the Leadership Style: Research in Serbian Organisations. *Economic Themes*, 54(3), 363-383.
26. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
27. Ronald F. Piccolo, Mary Bardes, And David M. Mayer(2008). Does High Quality Leader –Member Exchange Accentuate The Effects Of Organizational Justice?. University Of Central Florida, Orlando, Fl, Usa Timothy A. Judge *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 17 (2), 273 – 298
28. Mardanov, I. T., Sterrett, J., and Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader–Member Exchange: An Empirical Study in the Restaurant Industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 12(3), 37–55
- third period, number 12, winter 2015, pp. 111-123.
16. Eidi, Hossein, Loqmani, Mohsen, Sararoudi, Akbar. (2014). Predicting employee job satisfaction based on the ethical behavior of directors of sports and youth affairs departments in Kermanshah province. *Journal of sports management and movement behavior*, 11(22), 201-210.
17. Poursoltani, Hossein, Mirzaei, Fahima, Zareian, Hossein (2018). The relationship between the perception of justice and job satisfaction in the employees of the Research Institute of Physical Education and Sports Sciences of the Ministry of Science, Research and Technology. *Sports management and movement science researches*. No. 1, pp. 59-70.
18. Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C., & Smith, B. (2017). Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police. *The Police Journal*, 90(1), 3-23.
19. Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction. In *Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era* (pp. 205-218). Springer, Cham.
20. Moshiri, Keyvan, Aghaei, Najaf, Poursoltani Zarandi, Hossein. (2012) Investigating and prioritizing the dimensions of organizational justice in the General Directorate of Sports and Youth of the province, Tehran, bi-quarterly journal of research in sports management and movement behavior, 3(6). 177-189.
21. Karimi, Zahra, Andam, Reza (2015) Investigating the relationship between job satisfaction and organizational justice with work procrastination (Case study: Hamadan City Sports Committees) *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Third Volume, Number 12, pp. 110-99.
22. Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Cangarli, B. G. (2010). Perception of