

## بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر توسعه رفتار شهروند سازمانی و تحول سازمانی کارکنان فضای سبز شهرداری

مهدی ایمانیان<sup>۱</sup>، الهام بهادری جهرمی<sup>۲</sup>

۱ کارشناسی کشاورزی باغبانی دانشگاه آزاد اسلامی جهرم.

۲ کارشناس ارشد زبان و ادبیات فارسی

نام نویسنده مسئول:

مهدی ایمانیان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تاثیر عدالت سازمانی، توسعه رفتار شهروندی بر تحول سازمانی در میان کارکنان بوده است. پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی، از نوع همبستگی - پیمایشی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه تحول سازمانی جان گاتر و پیتر دراکر (۱۹۹۸)، پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی پادساکوف و مک کنزی (۱۹۸۹) بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، توسط نرم‌افزار SPSS نگرش ۲۵ از آزمون کلوموگروف اسمیرنوف جهت سنجش نرمال بودن داده‌ها، آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت تبیین رابطه متغیرها استفاده شد. نتایج نشان داد که بین عدالت سازمانی و توسعه رفتار شهروندی و ارتقا تحول سازمانی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد و نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد بین عدالت سازمانی با وجدان کاری، نوع دوستی و توسعه چشم انداز و استراتژی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد همچنین بین عدالت سازمانی با توانمندسازی، حمایت سازمانی و بازخورد یا ارزیابی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، رفتار شهروندی، تحول سازمانی، وجدان کاری، نوع دوستی.

### مقدمه

یکی از مسائل قابل توجه برای رشد و پیشرفت و بالا بردن راندمان کاری کارکنان هر سازمانی، کار و تلاش مضاعف است. بدین روش میتوان از منابع انسانی موجود که مهمترین منابع در دسترس هر سازمانی می‌باشد، حداکثر استفاده کرد. توجه به نیازها و نیز انتظاراتی که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند، انگیزه کاری آنها را افزایش می‌دهد. از این رو کارآمدی و اثربخشی آنها فزونی می‌یابد. در چنین حالتی بین رفتار سازمانی مورد انتظار و رفتار شخصی کارکنان، فاصله تا حدود زیادی کاهش، می‌یابد و در واقع کارکنان رفتار سازمانی را رفتار خویش تلقی کرده و ارزش‌های سازمانی در آنها نهادینه می‌شود. این در صورتی است که با کارکنان به عدالت رفتار شود. ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها موجب افزایش تناوب رفتارهای نامولد یا خودشکننده میان اعضای

سازمان می‌شود و رفتارهایی چون ابراز خستگی، غیبت و افزایش مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد (عظیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است. رفتار شهروندی سازمانی یکی از عوامل حساس و تاثیرگذار است که عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی تاثیرگذار است. نتایج مطالعات گذشته بیانگر این نکته است که عدالت سازمانی تاثیر بسزایی بر مولفه‌های تعیین کننده رفتار شهروندی و تحول سازمانی خواهد داشت. دانشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی روانی کارکنان را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه بر عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند (کیتیکونچوتوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). ایجاد و تقویت امنیت روانی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجادکننده تعادل در سازمان توانمندسازی روانی کارکنان خواهد بود (ندیری و تانوا، ۲۰۱۶). در نتیجه وجود توانایی‌هایی چون تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، نظارت بر عملکرد خویش، مسئولیت‌پذیری و صفات پسندیده‌ای همچون فداکاری، نوع دوستی، جوانمردی، وجدان کاری و... در کارکنان به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد شناخته شده که باعث بروز رفتارهای شایسته از سوی کارکنان و در نهایت موفقیت سازمان می‌شود (زنگ و یه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به طور کلی، در دهه‌های اخیر سازمان‌ها با شرایطی کاملاً متحول روبرو هستند که لزوم اثربخشی آنها را بیش از پیش نمایان می‌کند. در چنین شرایطی است که اهمیت نسل ارزشمندی از کارکنان مشخص می‌شود. نسلی که از آنها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. این کارکنان بی‌تردید وجه متمایز سازمان‌های اثربخش هستند. امروزه از تلاش‌های فراتر از حدانتظار، داوطلبانه، سودمند و مفید، تحت عنوان رفتارهای فراتر از حد انتظار یا رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می‌کنند. این دسته از رفتارها در زمره رفتار شهروندی سازمانی قرار می‌گیرند. اغلب دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که به منظور بهبود اثربخشی سازمانی و ایجاد محیطی خوشایند در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند.

با توجه به اینکه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در نیروی انسانی هر سازمانی می‌باشد. به همین خاطر سازمان‌ها به منظور ایجاد انگیزه فعالیت و کار اثربخش در کارکنان خود، دست به اقدامات و تدابیر مدیریتی و شیوه‌های تمهیدی زیادی می‌زنند، زیرا که دستیابی به این امر مهم در هر سازمانی با پیشرفت و نیل به اهداف آن سازمان ارتباط دارد. توجه به این موارد در نحوه رفتار و فرآیند عملکرد کارکنان در سازمان‌ها مؤثر می‌باشد و این امر باعث افزایش بهره‌وری و تحول سازمان مربوطه می‌گردد. نظر به اهمیتی که رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته، به دلیل تأثیر این گونه رفتارهای کارکنان بر عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و... از آن برخوردار است، لازم است اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان می‌شوند شناسایی شوند. رعایت عدالت به عنوان مهم‌ترین ارزش حاکم در سازمان در توسعه رفتار شهروندی تأثیر دارد (کاسکیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). سازمان‌های کنونی به خصوص در بخش دولتی همواره با این مشکل مواجه هستند که کارکنان کمتر رفتارهای خودجوش یا فرا نقشی از خود نشان می‌دهند، این در حالی است که امروزه این گونه رفتارها در سازمان‌های کشورهای پیشرفته بیشتر به چشم می‌خورد به طوری که اتکا به همین رفتارها قسمتی از حرکت سازمان به سمت موفقیت را رقم می‌زند. با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته و نیز تحقیقات صورت گرفته در مورد اثرات و پیامدهای ناشی از آن که نتایجی همچون اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و... را بیان می‌کند خود دلیلی است بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی که بر هیچ‌کس پوشیده نیست، بنابراین درک این موضوع که چه عواملی باعث ایجاد رفتار شهروندی سازمانی شده خود عاملی است مهم، جهت افزایش اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های امروز (لامبرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) از مهمترین و با ارزش‌ترین جنبه‌های تحول سازمانی این است که علاوه بر تشویق کارکنان به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی خلاقیت و

1. Azim

2. Kitikonchutot

3. Zang & Yeh

4. Cascio

5. Lambert

سازندگی آنها را شکوفا کرده حس مسئولیت‌پذیری کارکنان و بهره‌وری سازمانی را تقویت می‌کند (میرسپاسی، ۱۳۹۰). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که تحول سازمانی در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان سبب بازدهی و کارایی، بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت‌های منفی، افزایش انگیزه و تعهد کارمندان و در نهایت به اثربخشی بیشتر کارکنان می‌انجامد. روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید و ارائه کالا و خدماتی همت می‌گمارند که در عین حال به ایجاد ارزش برای مشتریان و مزیت رقابتی پایدار برای تحول سازمانی می‌انجامد (هاسکل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). به دلیل تأثیر رفتارهای شهروندی کارکنان بر عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و ... است که اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته هر چه بیشتر مدنظر قرار گرفته است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها فراهم گردد. از طرفی بسیاری از سازمان‌ها از بدو تشکیل به اهمیت عدالت و تلاش برای پیاده‌سازی آن واقف‌اند اما کمتر سازمانی یافت می‌شود که در نیل به الزامات عدالت کاملاً موفق بوده باشد (مقیم، ۱۳۹۲).

### مبانی نظری تحقیق

عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است (شکرشکن، ۱۳۹۲). مجموعه رفتارهایی که از ارزش‌ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان منتج می‌شود می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد سازمانی داشته باشد. مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار. این دسته از رفتارها در زمره رفتار شهروندی سازمانی قرار می‌گیرد. اغلب دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که به منظور بهبود اثربخشی سازمانی و ایجاد محیطی خوشایند در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (شهبازی ۱۳۸۸). سایر مفاهیم مربوط به عملکرد فرآیندی که تشابه زیادی با رفتار شهروندی سازمانی دارند، عبارتند از رفتارهای اجتماع‌گرایانه<sup>۲</sup>، رفتارهای خودجوش<sup>۳</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۴</sup>. در بین این مفاهیم آنچه مقبولیت بیشتری میان محققین داشته رفتار شهروندی سازمانی است، چرا که در دو دهه اخیر و به ویژه با آغاز قرن بیست و یکم تعداد پژوهش‌ها در این زمینه رشد چشمگیری یافته است (طاهری لاری، ۱۳۸۸). اورگان رفتار شهروندی سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: رفتارهای شهروندی سازمان، رفتارهای اختیاری کارکنان است، بدان معنا که این‌گونه رفتارها در راستای شرح شغل و وظایف افراد نیست اما در مجموع باعث افزایش اثربخشی عملکرد افراد و در نهایت اثربخشی سازمان می‌گردد (نادیری و تانوا، ۲۰۱۰).

### تحول سازمانی و اهمیت آن

سازمان‌ها بیشتر با فشارهای دایمی جهت تغییر مواجهند. پیش‌بینی شرایط اقتصادی، الگوی مصرف مشتریان، عوامل تکنولوژیک و علمی در رقابت خارجی، مدیران عالی سازمان را ناگزیر می‌سازد که سازمان خود را ارزیابی کرده و ایجاد تغییرات اساسی را مورد توجه قرار دهند (سیمونز، ۲۰۱۳).

مساله مهم دیگری که امروزه شرکت‌ها با آن سر و کار دارند، اداره امور به طور موثر است. اگر شرکتی نتواند تغییر کند، هزینه این عدم توانایی ممکن است نابودی شرکت باشد. از آنجایی که محیط از سیستم‌های خارج از تأثیر بی‌واسطه سازمان تشکیل شده، باید با ایجاد تغییر در درون ساختار خود، با این عوامل هماهنگ شود (میرسپاسی، ۱۳۹۰). تغییر سازمانی از اهمیت زیادی

<sup>1</sup>.Haskell

<sup>2</sup>. prosocial Behaviors

<sup>3</sup>. spontaneous behaviors

<sup>4</sup>. contextual Performance

برخوردار است. اگر شرکتی بخواهد در بازاری که پیوسته رقابتی تر می‌شود، موفق باشد باید خود را با تغییرات محیطی، دائما تطبیق دهد. مدیریت، بدون تغییر، نمی‌تواند سازمان را در بهترین وضع نگه دارد. تغییر سازمانی (نوسازی سازمانی) را می‌توان فرآیندی مستمر برای ایجاد نوآوری و انطباق درون سازمان تعریف کرد. شکل تغییر، آن‌گونه که آقای واترمن<sup>۱</sup> می‌گوید این است که از طرفی، ثبات سازمانی ضروری است و از طرف دیگر، همین ثبات، بزرگترین مانع تغییر است. در اکثر موارد، چنین می‌نماید که هر چه سازمان در گذشته موفق تر بوده بیشتر احتمال دارد در برابر تغییر مقاومت کند (رضائیان، ۱۳۸۴). سوالی که پیش می‌آید این است که چرا تغییر تا این حد دشوار است؟ شاید به علت اینکه فرهنگ یک سازمان به تدریج در کارکنان آن رسوخ کرده برای تغییر الگوهای قدیمی، افراد مجبورند نه تنها در رفتار خود، بلکه ارزش‌ها و آرای خود را هم تغییر دهند. ساختار سازمانی، روش‌ها و روابط نیز الگوهای قبلی رفتاری را تقویت می‌کند و در برابر الگوی جدید، مقاومت می‌کند. در نتیجه، تغییر سازمانی، گاه باعث آشوب، نارضایتی و حتی استعفا و اخراج و انتقال می‌شود. امروزه خطوط تولید به سرعت تغییر یافته، مجموعه رو به تزاید رقا، نوآوری‌های سریع و مداوم و رشد پرشتاب بازار، مشخصات محیط متلاطم است. یک سازمان ایستا نمی‌تواند در صحنه رقابت باقی بماند. دستاوردهای گذشته در محیطی که دارای بازار و محصولات و شیوه‌های زندگی که سریعاً در حال تغییر است، ارزش چندانی ندارد. شرکت‌ها برای بقا، باید توانایی انجام تغییر در زمان لازم را داشته باشند. به همین منظور، بسیاری از شرکت‌ها، واحدهای توسعه سازمانی ایجاد کرده‌اند که اولین هدف آن، اجرای تغییرات سازمانی است.

### پیشینه تحقیق

نوروززاده و گیوریان (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی امنیت روانی شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار پرداختند. این تحقیق را کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار تشکیل دادند که جمعا به تعداد ۱۳۰ نفر می‌باشند. نتایج تحقیق نشان داد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار تأثیر معناداری دارد. همچنین امنیت روانی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار تأثیر معناداری دارد. از سویی عدالت سازمانی بر امنیت روانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار تأثیر معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی امنیت روانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شهریار تأثیر دارد.

میرزایی جابری (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی رابطه عدالت سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی در میان کارکنان رسمی شرکت گاز استان فارس و بهره‌برداری شهرستان‌ها پرداخت. این پژوهش بین ۱۷۰ نفر از کارکنان رسمی واحد بهره‌برداری شرکت گاز شهرستان‌های استان فارس انجام پذیرفت. نتایج نشان داد بین عدالت سازمانی و توسعه رفتار شهروندی کارکنان شرکت گاز استان فارس و زیرمقیاس‌های آن (وجدان کاری کارمندان، نوع دوستی کارمندان، توسعه چشم‌انداز و استراتژی کارمندان، توانمند-ساز کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، حمایت سازمانی کارمندان، بازخورد یا ارزیابی کارمندان) ارتباط معنادار وجود دارد.

کیامنی و ضامنی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رابطه جو اخلاقی و عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمان در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل ساختاری در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ پرداختند. این پژوهش در بین کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه و شهرستان استان مازندران به انضمام تمامی کارکنان اداری و ستادی با استفاده از جدول کرجسی مورگان انجام شد. روش آماری همبستگی پیرسون تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل مسیر استفاده گردیده است. نتایج آزمون نشان داد که مدل ارائه شده مناسب بوده و تأثیر متغیر مکنون برون زا بر متغیر درون زا مثبت و معنادار است.

رحمان سرشت و جنیدی جعفری (۱۳۹۷) در پژوهشی با هدف اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمان با میانجیگری تعهد شغلی در زمینه مدیریت پروژه پرداختند. این پژوهش اطلاعات حاصل از ۱۴۱ پاسخ‌دهنده در تیم‌های پروژه می‌باشد. نتایج نشان داد که عدالت، که به واسطه برداشت‌ها و ادراکاتی که کارکنان از عدالت داشتند، سنجیده شده بود، به تعهد شغلی می‌افزاید؛

<sup>۱</sup> WaterMan

تعهد شغلی به منزله یک میانجی بین عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی عمل می‌نماید. بنابراین، رهبران پروژه باید به منظور این که درک افراد از عدالت را در توزیع پاداش‌ها و رفتارها بالا ببرند، تلاش کنند.

محمدی البرزی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی اداره کل آموزش و پرورش استان تهران پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، معاونین، رؤسای و کارشناسان اداره کل آموزش پرورش استان تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ به تعداد ۵۰۰ نفر بودند، تشکیل داد. یافته‌ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. در یافته‌های پژوهش تاثیر هر یک از مولفه‌ها عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور جداگانه بررسی شده است، بیشترین تاثیر را عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه‌شناسی و کمترین تاثیر را هر دو متغیر بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی دارد.

تیلور<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به بررسی و مطالعه نقش اعتماد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) پرداخت. یک نمونه ۱۹۱ نفره از کارکنان بانک‌های خصوصی سوریه انتخاب شد. این نمونه توسط فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی به دست آمد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تاثیر مثبت قابل توجهی از ابعاد سازمانی عدالت (توزیعی، روبه‌ای و تعاملی) بر OCB وجود دارد. به طور مشابه، اعتماد سازمانی به صورت مثبت بر OCB تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی نقش واسطه در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند.

بولاک<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی با هدف تعیین ارتباط بین ادراکات هیات علمی از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام داد. نمونه مطالعه شامل اعضای هیات علمی از هشت دانشکده از یک دانشگاه دولتی در آنکارا بود که توسط فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی بر روی ۳۰۰ نفر انجام شد. یافته‌های اصلی پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه وجود دارد.

آدلر<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) به تجزیه و تحلیل اثر درک کارکنان از عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی در مراکز وزارتخانه‌های دولتی در اردن پرداخت. حجم نمونه توسط فرمول کوکران، ۱۴۰ نفر به دست آمد و آنها توسط روش نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شدند. این مطالعه اثر مثبت عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را ارائه کرد. نتایج نشان داد که حس کارگران از عدالت سازمانی در تمام ابعاد آن بالاتر از حد متوسط بود، همچنین شهروندی سازمانی بالاتری در تمام ابعاد آن در نمونه مورد مطالعه نشان داده شد و این که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تاثیری مثبت بر رفتار شهروندی در تمام ابعاد آن دارد، همانطوری که نتایج نشان داد، ادراک کارمندان از عدالت روبه‌ای، نقش مهمی در تاثیر بر رفتار شهروندی سازمانی در مقایسه با دیگر ابعاد عدالت سازمانی ایفا کرده است. این مطالعه، ارتقای عدالت سازمانی، ارزش‌ها و رفتار شهروندی سازمانی در وزارتخانه‌های دولتی را توصیه می‌کند.

ریچارد<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، ارتباط بین عدالت سازمانی (OJ) و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) با استفاده از جمع‌گرایی (COLL) به عنوان متغیر تعدیل در پاکستان را می‌سنجد. این تحقیق در بین کارمندان بیمارستان انجام شد که از طریق فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۲۰ نفر به دست آمده و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج تجربی ارتباط مثبت و معناداری بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد، و جمع‌گرایی به صورت مثبت ارتباط عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. نتایج حاکی است که موفقیت رهبر در محل کار بستگی به رفتار کارمندان با عدالت دارد.

مانجو و مانیکاندان<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود بر روی ۲۲۰ نفر از کارمندان ورزشگاه‌های منجستر که توسط فرمول کوکران این حجم به دست آمد و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند، به این نتیجه رسیدند که رفتارهای شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی تأثیر متقابل و مستقیمی بر روی رفتار کاری ضدتولیدی دارد. این دلیلی است که وقتی رفتارهای شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در سازمان در سطح بالایی باشد رفتار کاری ضدتولیدی در پایین‌ترین سطح خواهد بود.

<sup>1</sup>.Teilour

<sup>2</sup>.Boulac

<sup>3</sup>.Adler

<sup>1</sup>.Richard

<sup>2</sup>.Manjue and Manicandan

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی، از نوع همبستگی - پیمایشی است. شیوه همبستگی نشان می‌دهد که تغییر در یک متغیر، تا چه اندازه به تغییر در متغیر دیگر بستگی دارد. بررسی‌های همبستگی با تعیین تاثیرهای موجود بین متغیرها سروکار دارد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که از پرسشنامه‌های زیر استفاده شده است.

الف) پرسشنامه تحول سازمانی جان گاتر و پیتر دراکر (۱۹۹۸)

این پرسشنامه توسط جان گاتر و پیتر دراکر در سال ۱۹۹۶، با توجه به هشت مرحله (ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما، توسعه چشم‌انداز و استراتژی، انتقال چشم‌انداز تحول به دیگران، توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت، جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر و نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ) ساخته شده است. پرسشنامه مذکور حاوی ۴۲ سوال بسته پاسخ است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم به ترتیب با امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲، ۱) تنظیم گردیده و ابعاد مذکور را اندازه‌گیری می‌نماید. گاتر و پیتر دراکر با نگاهی جامع‌تر به عوامل متعددی در راستای ایجاد تحول سازمانی اشاره می‌نمایند. این دو در پاسخ به این سوال که چگونه در سازمان‌ها تحول ایجاد می‌گردد مدل هشتگانه تحول را ارائه کردند (گاتر، ۱۹۹۶).

محقق نیز، جهت تایید روایی این پرسشنامه از پنج نفر از صاحب نظران و اساتید خواهش نمود نسبت به صحیح بودن روایی این پرسشنامه، نظر خود را اعلام نمایند. پس از بررسی نظرات ایشان و حذف سوالات اضافی تحت نظارت آنها و استاد محترم راهنما، روایی موضوع تایید گردید و روایی پرسشنامه مطلوب اعلام شد. پایایی و روایی این پرسشنامه توسط ساعتچی (۱۳۸۶) ۰/۸۴ و ۰/۹۴ گزارش گردید. پایایی و روایی این آزمون در سطح آلفای کرونباخ بدست آمده ۰/۹۱ و ۰/۸۸ ارزیابی شد.

پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳)

پرسشنامه عدالت سازمانی در سال ۱۹۹۳ توسط نیهوف و مورمن با هدف ارزیابی عدالت سازمانی تهیه و طراحی شد. پرسشنامه مذکور ۲۰ سوال را در بر می‌گیرد و دارای سه مولفه می‌باشد. مطالعات عدالت رویه‌ای و توزیعی نشان می‌دهد رهبرانی که از نظر رویه‌ای منصف ادراک می‌شوند توسط زیردستان مطلوب‌تر درجه بندی می‌شوند. حتی وقتی که تخصیص نابرابر است (کاسکیو، ۲۰۰۸). کروپانزا و فولگر یک مدل دو عنصری از عدالت ارائه کردند که شامل شکل‌های توزیعی و رویه‌ای عدالت است. عدالت توزیعی: ادراک فرد از اینکه آنچه دریافت می‌کند منصفانه است. عدالت رویه‌ای: ادراک کارکنان از اینکه رویه‌هایی که از سوی سازمان دنبال می‌شود تا مزایای دریافتی را تعیین کنند. نیهوف و مورمن عدالت مراوده‌ای را هم به این مدل اضافه کردند. سوالات آن براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت شامل پنج طیف کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱ در راستای فرضیات تحقیق تنظیم گردیده است. نعیمی و شکرکن (۱۳۸۳)؛ به نقل از ایران زاده، (۱۳۹۰)، ضرایب روایی (سازهای) و پایه‌ای (آلفای کرونباخ) این پرسشنامه را محاسبه و به ترتیب برای عدالت توزیعی ۰/۴۶ و ۰/۷۸، برای رویه‌ای ۰/۵۷ و ۰/۸۲ و برای مراوده‌ای ۰/۷۵ و ۰/۸۵ گزارش کردند. پایایی این پرسشنامه توسط براتی (۱۳۸۷) به روش آلفای کرونباخ برای عدالت توزیعی به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۷۸ گزارش شد. در پژوهش سکاران (۱۳۸۸) نیز پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. پایایی برای عدالت توزیعی ۰/۷۵، برای عدالت رویه‌ای ۰/۸۶ و برای عدالت مراوده‌ای ۰/۸۸ به دست آمد.

پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی پادساکوف و مک کنزی (۱۹۸۹)

پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی نیز ۵ متغیر وجدان کاری، نوع دوستی، رادمردی و گذشت، ادب و ملاحظه و فضیلت مدنی را بر اساس شاخص‌های شناسایی شده بوسیله پادساکوف و مک کنزی در سال ۱۹۸۹، مورد سنجش قرار می‌دهد. این بخش از پرسشنامه مربوط به متغیر عدالت سازمانی شامل ۱۴ سوال و رفتار شهروند سازمانی شامل ۱۸ سوال می‌باشد. این سوالات بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت شامل پنج طیف خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم در راستای فرضیات تحقیق تنظیم گردیده است. نحوه بارم گذاری نمرات پرسشنامه به این صورت است که به خیلی کم امتیاز ۱، کم امتیاز ۲، متوسط امتیاز ۳، زیاد امتیاز ۴ و خیلی زیاد امتیاز ۵ تعلق می‌گیرد.

(۱) یافته ها

بین عدالت سازمانی و توسعه رفتار شهروندی و ارتقا تحول سازمانی کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد. اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی، رفتار شهروندی و تحول سازمانی

		تحول سازمانی	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی
ضریب همبستگی	تحول سازمانی	1.000	.812	.960
	عدالت سازمانی	.812	1.000	.812
	رفتار شهروندی	.960	.812	1.000
سطح معنادار	تحول سازمانی	.	0.001	0.001
	عدالت سازمانی	0.001	.	0.001
	رفتار شهروندی	0.001	0.001	.
مجموع افراد	تحول سازمانی	122	122	122
	عدالت سازمانی	122	122	122
	رفتار شهروندی	122	122	122

با توجه به جدول نتایج حاصل از برآورد میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی و تحول سازمانی برابر با **0.812** و بین رفتار شهروندی و تحول سازمانی برابر با **0.960** می باشد. همچنین سطوح معناداری بین متغیرها برابر با **0.001** می باشد. این مقادیر نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها رابطه معنی داری وجود دارد.

بین عدالت سازمانی و وجدان کاری ارتباط معنادار وجود دارد.

اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی و وجدان کارمندان

		وجدان	عدالت سازمانی
ضریب همبستگی	وجدان کارمندان	<b>1.000</b>	<b>.821</b>
	عدالت سازمانی	<b>.821</b>	<b>1.000</b>
سطح معنادار	وجدان کارمندان	.	۰.۰۰۳
	عدالت سازمانی	۰.۰۰۳	.
مجموع افراد	وجدان کارمندان	<b>122</b>	<b>122</b>
	عدالت سازمانی	<b>122</b>	<b>122</b>

بین عدالت سازمانی و نوع دوستی کارمندان ارتباط معنادار وجود دارد.

اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی و نوع دوستی

		نوع دوستی	عدالت سازمانی
ضریب همبستگی	نوع دوستی	1.000	.711
	عدالت سازمانی	.711	1.000
سطح معنادار	نوع دوستی	.	۰.۰۰۱
	عدالت سازمانی	۰.۰۰۱	.
مجموع افراد	نوع دوستی	122	122
	عدالت سازمانی	122	122

نتایج حاصل از برآورد میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی و نوع دوستی کارمندان برابر با ۰.۷۱۱ و سطوح معناداری بین متغیرها برابر با ۰.۰۰۱ است. این مقادیر نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها رابطه معنی داری وجود دارد.

**بین عدالت سازمانی و توسعه چشم انداز و استراتژی کارمندان ارتباط معنادار وجود دارد.**

اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی و توسعه چشم انداز

		توسعه چشم انداز	عدالت سازمانی
ضریب همبستگی	توسعه چشم انداز	1.000	.419
	عدالت سازمانی	.419	1.000
سطح معنادار	توسعه چشم انداز	.	۰.۰۰۱
	عدالت سازمانی	۰.۰۰۱	.
مجموع افراد	توسعه چشم انداز	122	122
	عدالت سازمانی	122	122

نتایج حاصل از برآورد میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی و توسعه چشم انداز برابر با ۰.۴۱۹ و سطوح معناداری بین متغیرها برابر با ۰.۰۰۱ است. این مقادیر نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها رابطه معنی داری وجود دارد.

**بین عدالت سازمانی و توانمند سازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر ارتباط معنادار وجود دارد.**

اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی و توانمند سازی کارکنان

		توانمند سازی کارکنان	عدالت سازمانی
ضریب همبستگی	توانمند سازی کارکنان عدالت سازمانی	1.000 .865	.865 1.000
سطح معنادار	توانمند سازی کارکنان عدالت سازمانی	. ۰.۰۰۱	۰.۰۰۱ .
مجموع افراد	توانمند سازی کارکنان	122	122
	عدالت سازمانی	122	122

نتایج حاصل از برآورد میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی و توانمند سازی کارکنان برابر با ۰.۸۵۶ و سطوح معناداری بین متغیرها برابر با ۰.۰۰۱ است. این مقادیر نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها رابطه معنی داری وجود دارد.

#### بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی کارمندان ارتباط معنادار وجود دارد.

اولین گام در تجزیه و تحلیل این فرضیه استفاده از آزمون ضریب همبستگی می باشد.

ضریب همبستگی متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی

		حمایت سازمانی	عدالت سازمانی
ضریب همبستگی	حمایت سازمانی عدالت سازمانی	1.000 .800	.800 1.000
سطح معنادار	حمایت سازمانی عدالت سازمانی	. ۰.۰۰۲	۰.۰۰۲ .
مجموع افراد	حمایت سازمانی	122	122
	عدالت سازمانی	122	122

نتایج حاصل از برآورد میزان ضریب همبستگی بین متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی برابر با ۰.۸۰۰ و سطوح معناداری بین متغیرها برابر با ۰.۰۰۲ است. این مقادیر نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها رابطه معنی داری وجود دارد.

#### نتایج

با توجه به اینکه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار در نیروی انسانی هر سازمانی می باشد. به همین خاطر سازمان ها به منظور ایجاد انگیزه فعالیت و کار اثربخش در کارکنان خود، دست به اقدامات و تدابیر مدیریتی و شیوه های تمهیدی زیادی می زنند، زیرا که دستیابی به این امر مهم در هر سازمانی با پیشرفت و نیل به اهداف آن سازمان ارتباط دارد. توجه به این موارد در نحوه رفتار و فرآیند عملکرد کارکنان در سازمان ها مؤثر می باشد و این امر باعث افزایش بهره وری و تحول سازمان مربوطه می گردد. نظر به اهمیتی که رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته، به دلیل تأثیر این گونه رفتارهای کارکنان بر عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و ... از آن برخوردار است، لازم است اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان می شوند شناسایی شوند. به طور کلی تحقیقات نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی از ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم و مورد قبول افراد در سازمان نشأت می گیرد. رعایت عدالت به عنوان مهم ترین ارزش حاکم در سازمان در توسعه رفتار شهروندی تأثیر دارد.

سازمان‌ها با شرایطی کاملاً متحول روبرو هستند که لزوم اثربخشی آنها را بیش از پیش نمایان می‌کند. در چنین شرایطی است که اهمیت نسل ارزشمندی از کارکنان مشخص می‌شود. سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزء وظایف رسمی شغلشان نیست و به طور کلی رفتار شهروندی سازمانی بالایی دارند. رفتارهای فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان هستند، این رفتارها اختیاری بوده و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. مجموعه رفتارهایی که از ارزش‌ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان منتج می‌شود می‌تواند تاثیر بسزایی در عملکرد سازمانی داشته باشد. مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار.

اتکا به همین رفتارهای کارمندان قسمتی از حرکت سازمان به سمت موفقیت را رقم می‌زند. با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته و نیز تحقیقات صورت گرفته در مورد اثرات و پیامدهای ناشی از آن که نتایجی همچون اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و ... را بیان می‌کند خود دلیلی است بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی که بر هیچ‌کس پوشیده نیست، بنابراین درک این موضوع که چه عواملی باعث ایجاد رفتار شهروندی سازمانی شده خود عاملی است مهم، جهت افزایش اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های امروز. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که تحول سازمانی در زمینه‌های مختلف کاری و امور سازمان سبب بازدهی و کارایی، بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت‌های منفی، افزایش انگیزه و تعهد کارمندان و در نهایت به اثربخشی بیشتر کارکنان می‌انجامد. روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید و ارائه کالا و خدماتی همت می‌گمارند که در عین حال به ایجاد ارزش برای مشتریان و مزیت رقابتی پایدار برای تحول سازمانی می‌انجامد. رفتار شهروندی سازمانی نیز از جمله موضوعات اساسی در حوزه رفتار سازمانی است که تلاش می‌کند تا با ارائه راهکارهایی در جهت افزایش عملکرد سازمان گام‌های مؤثری را بردارد. شهروندی سازمانی فردی است که رفتارهای فراتر از نقش و فراتر از وظایف و شرح شغل رسمی از خود بروز می‌دهد. به دلیل تأثیر این گونه رفتارهای کارکنان بر عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و کیفیت خدمات و ... است که اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته هر چه بیشتر مدنظر قرار گرفته است. وجدان کاری رفتارهایی اختیاری است که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود و به عبارت دیگر التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است فرد آنها را انجام دهد به گونه‌ای که اگر بازرس و ناظری نیز به فعالیت او نظاره گر نباشد، باز هم در انجام آن قصوری روا نخواهد داشت.

رفتارهای اختیاری فردی که به صورت مستقیم یا ضمنی توسط سیستم رسمی سازمان شناخته نشده ولی در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را ارتقا می‌بخشند. به طور کلی سازمان‌های کنونی به خصوص در بخش دولتی همواره با این مشکل مواجه هستند که کارکنان کمتر رفتارهای خودجوش یا فراتر از نقش‌های خود را نشان می‌دهند، این در حالی است که امروزه این گونه رفتارها در سازمان‌های کشورهای پیشرفته بیشتر به چشم می‌خورد. نوع دوستی به همراه متغیر رادمردی و گذشت و رفتارهای مساعدتی یا کمک‌کننده تعریف می‌شود. نوعی خوش‌نیتی و تحمل شرایط نامطلوب کاری بدون ابراز شکایت. اورگان این نوع رفتارها را که نسبت به رفتارهای کمک‌کننده توجه کمتری به آنها گردیده، به عنوان تمایل کارکنان به تحمل شرایط نامطلوب بدون ابراز شکایت تعریف می‌کند. گونه‌ای مهم از رفتارهای شهروندی سازمان، شامل کمک‌های داوطلبانه به دیگران یا جلوگیری از اتفاقات مربوط به کار. نوع دوستی وجدان رفتاری است که از نیازمندی‌ها و انتظارات مورد نظر سازمان در محیط کاری فراتر می‌رود. به عنوان نمونه می‌توان کارمندی را در نظر گرفت که خارج از ساعات کار اداری، برای سودآوری شرکت فعالیت می‌کند. برخی از محققان وجدان و نوع دوستی را ترکیب کرده و از آنها تحت عنوان رفتارهای کمک‌کننده یاد می‌کنند. نوع دوستی که جز رفتارهای شهروندی سازمانی است، می‌تواند در اثر انگیزه‌های فردی شکل بگیرد و یا به نوعی رفتار سیاسی جهت بد نشان دادن دیگران تبدیل شود و یا حتی به دلیل فرار از مشکلات زندگی شخصی کارکنان باشد. کارکنان بی‌تردید وجه ممیز سازمان‌های اثربخش هستند چرا که سازمان را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن بی‌هیچ چشم‌داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل نموده و از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. توسعه چشم‌انداز و استراتژی یعنی به وجود آوردن چشم‌اندازی که کوشش‌های تغییر را هدایت می‌کند. برای تحقق اهداف و کسب موفقیت باید تصویر روشنی از آینده داشته باشیم. یعنی علاوه بر اینکه افق چشم‌انداز

باید طولانی باشد در عین حال چشم انداز باید تصویری روشن از آینده را نیز برای ما بیان نماید. چشم‌انداز جایگاهی است که به راحتی رقبا نمی‌توانند به آن دسترسی نمایند. چشم‌انداز آینده واقع‌گرایانه، قابل تحقق و جذاب را برای سازمان مدنظر قرار می‌دهد و بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند. همه اعضای سازمان باید چشم‌انداز را ببینند و چشم‌انداز به همه افراد سازمان باید منتقل شود. و در وجود آنان نهادینه گردد. تدوین چشم‌انداز اثرات مهمی در سازمان به همراه خواهد داشت که اهم آنها به شرح زیر می‌باشد: در مواجهه با مسایل پیش آمده سازمان فوق‌فعال خواهد بود بکارگیری ابتکار عمل و خلاقیت در سازمان افزایش خواهد یافت با مشخص شدن هدف غایی تلاش‌های افراد و فعالیت‌های سازمانی جهت می‌یابند. هدایت نیروهای بالقوه و بالفعل و ایجاد هم‌نیروایی در آنها اولویت‌بندی تخصیص منابع و بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌ها جلوگیری از بروز بحران‌های احتمالی و ائتلاف منابع. برای این کار از هر وسیله ممکن برای انتقال دائم چشم‌انداز و استراتژی‌های جدید به دیگران استفاده می‌شود. چنانچه افراد، رهبر سازمان را باور نداشته باشند یا حس کنند وی قابل باور نیست؛ در این صورت چشم‌انداز رهبر برای آنها نگران‌کننده و ناراحت‌کننده به نظر می‌رسد. دو نفر از اندیشمندان مدیریت ویژگی‌هایی را که افراد از رهبران کارآمد انتظار دارند، مشخص کرده‌اند که مهمترین آنها عبارتند از: صداقت، امانت، قابل اعتماد بودن. قابلیت، دانش و مهارت، جدیت و علاقه، الهام و درک و انرژی. چشم‌انداز یا احساس جهت.

از طرفی در نظام‌های مدیریتی جدید، مدیران با بکارگیری تدابیر تحول‌سازمانی خاص امکاناتی را فراهم می‌آورند تا کلیه کارکنان در تمامی سطوح بتوانند با استفاده از فکر و تجربیات بسیار ذی‌قیمت خود و به گونه‌ای سازمان یافته، پیشنهادهای مفید و سازنده خود را به سازمان ارائه دهند. تحول‌سازمانی به مسایل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد و مشارکت گسترده اعضای و مدیران سازمان الزامی است که برای تحقق این عمل نیاز به آموزش و ایجاد توانمندی و آگاهی برای اعضا و به خصوص مدیران می‌باشد. تحول‌سازمانی فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر به دموکراسی اداری و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می‌گردد. رویکردهای توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی است. در رویکرد ارتباطی توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیر قدرت خود را با زیردستانش تقسیم می‌کند. مطابق رویکرد انگیزشی، هر راهبردی که به افزایش حق تعیین‌فعالیتهای کاری، خودتصمیم‌گیری، نهایتاً کفایت نفس کارکنان بیانجامد، توانمندسازی آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. با این فرض، توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها می‌شود. در نهایت، مطابق رویکرد شناختی، توانمندسازی، فرایند افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله است. این فرایند به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به طور مستقیم از انجام وظایفشان کسب می‌کنند. این تجارب، انگیزش درونی را برای اجرای وظایف محوله برمی‌انگیزد و سرانجام افزایش رضایتمندی را به دنبال دارد. توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد برپایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به گونه‌ای که با بکارگیری آن، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد تحول‌سازمانی بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آنها را از درون رشد داد که این مهم از راه راهکارهایی مانند: ارتقای سیستم شایسته‌سالاری، سیستم توسعه‌شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکان‌پذیر است. همچنین مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آنها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمانها است که شامل چهار جزء کلیدی، شامل: قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش است. شاید یکی از مهمترین دستاوردهای تاثیر رفتار شهروند سازمانی بر تعهد سازمانی افراد است که از رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده ناشی می‌شود. حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد و رفتارهای ارزشمند برای سازمان از سوی کارکنان پاسخ داده می‌شود بدین معنی که کارکنان دست به عمل متقابل جهت جبران می‌زنند. حمایت سازمانی ادراک شده در واقع اعتقاد کارکنان به تمایل سازمان به پاداش دادن تلاش‌هایشان است و اعتقاد به این که سازمان به رفاه کارکنان توجه می‌کند. اعطای اختیار از سوی سازمان به کارکنان در انجام وظایفشان یکی از ریشه‌های توجه سازمان به رفاه کارکنان می‌باشد و محققین نشان داده‌اند که منافع کلی سازمان می‌تواند از طریق ادراک مثبت کارکنان از حمایت سازمانی،

ارتقاء یابد. حمایت و پشتیبانی زمانی صورت می‌گیرد که برای مقابله با مشکلاتی که به سبب میل داشتن به امنیت و ترس از آینده به وجود می‌آیند باید از روش حمایت و پشتیبانی استفاده کرد. مدیر باید ترتیبی دهد که با اجرای آموزش اضافی و فراهم آوردن حمایت‌های عاطفی، کارکنان با سیستم جدید خو بگیرند. از مهمترین و باارزش‌ترین جنبه‌های تحول سازمانی این است که علاوه بر تشویق کارکنان به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی خلاقیت و سازندگی آنها را شکوفا کرده حس مسئولیت‌پذیری کارکنان و بهره‌وری سازمانی را با حمایت سازمانی از آنها تقویت می‌کند. عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی اجتماعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود، بنابراین رعایت عدالت، رمز بقاء و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. عدالت سازمانی درکی است که کارکنان از منصفانه بودن برخورد سازمان با آنها دارند. تحقیقات اخیر حاکی از این موضوع است که پاداش به عنوان یک فرآیند پیچیده بدون توجه به برخی زیر مجموعه‌های آن همانند عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای درک نمی‌شود. این طور به نظر می‌آید که نه تنها پاداش بلکه اکثر اقدامات منابع انسانی بدون توجه به این عامل مهم یعنی عدالت سازمانی درک نمی‌شوند در همین راستا به نظر می‌رسد که عدالت سازمانی کلیدی‌ترین عاملی باشد که تأثیر بسزایی بر روی رفتار شهروند سازمانی و تحول سازمانی داشته باشد. بازخورد مثبت مدیر ممکن است رفتار شهروندی کارکنان را بالا ببرد. با توجه به ارتباط بین محیط بازخورد و OCB، دانشمندان نشان داده‌اند که از طریق مکانیسم‌های واسطه تعهد عاطفی، رضایت شغلی، شفافیت نقش، ارائه بازخورد توسط مدیر، OCB کارکنان افزایش می‌دهد. مطالعات انجام شده توسط محققان مذکور بیان می‌کند که مدیرانی که کارکنان را در کارها سهیم می‌کنند و به آنها بازخورد می‌دهند می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را از طریق ساز و واسطه شناخت مثبت عاطفی و نگرش مثبت را افزایش دهد. به طور کلی، توضیح روند عملکرد این مکانیزم واسطه از اصل عمل متقابل در نظریه مبادله و نظریه عدالت اجتماعی بوجود می‌آیند. این بدان معنی است که کارکنان وقتی که حس کنند سازمان محیطی با بازخورد نسبتاً مثبت برای آنها فراهم نموده است و برای آنها ارزش قائل است، آنها نیز برای جبران به رفتارهایی که به نفع سازمان است بپردازند.

## منابع

- [۱] ایران زاده، س و اقتداری، م، (۱۳۹۰)، تحول سازمانی، انجمن اقتصاد کشاورزی، فصلنامه مدیریت و حسابداری سال ۱۲، شماره ۵۴.
- [۲] اصلاتی، ح (۱۳۹۵)، ارزیابی نظام مدیریت بر مبنای عدالت سازمانی و نقش آن در تحول اداری، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۳-۳۴.
- [۳] احمدی، م، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و سازه‌های مبادله اجتماعی، سال ۵، شماره ۴۲.
- [۴] براتی، ع (۱۳۸۷)، توسعه سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- [۵] پروین‌س و صلوتی، م (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تحول سازمانی و بهره‌وری در میان کارمندان شرکت نفت خوزستان، چاپ دوم.
- [۶] پسران قادر، م (۱۳۹۳)، چگونگی روان سازی برنامه بهسازی سازمان در دستگاه‌ها، ماهنامه تحول اداری، دوره ۶، شماره ۶ و ۷.
- [۷] تولایی، ر، (۱۳۹۳)، مدیریت مشارکتی در سازمانها، وبستا، مرجع عناوین خبری، سال ۵، شماره ۱۰.
- [۸] جعفری قوشچی، ب، (۱۳۹۹)، «چرخش شغلی، آرمان یا ضرورت؟»، مجله تدبیر، شماره ۱۲۲.
- [۹] حاجی شریف، م (۱۳۹۰)، ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، موسسه فرهنگ نشر رامین.
- [۱۰] خاکی، غ، (۱۳۸۷)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران.
- [۱۱] دعایی، ح، مرتضوی، س، نوری، ع، (۱۳۸۹)، مدل یابی تأثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مورد مطالعه: هتل پنج ستاره پارس مشهد، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱.
- [۱۲] دهستانی، ک، (۱۳۹۹)، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل راه و ترابری استان لرستان با وفاداری مشتریان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، دانشکده مدیریت.

- [۱۳] دهمرادی نجاد، س، (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط بین رفتارهای شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، ۸۷-۸۰
- [۱۴] دیروند، ح، (۱۴۰۰)، بررسی جایگاه مدیریت مشارکتی در ایجاد بست مناسب تحولات اداری، فصلنامه مدیریت، سال ۱۰، شماره ۲۳.
- [۱۵] ذاکر، م، (۱۳۸۷)، آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، موسسه توسعه فرهنگ مشارکت.
- [۱۶] رضا دوست، س و افراز، م، (۱۳۹۳)، ارزیابی نظام مدیریت بر مبنای مشارکت و نقش آن در تحول اداری، پایگاه علمی - پژوهشی Sid.
- [۱۷] رضائیان، ع، (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، سمت، تهران.
- [۱۸] رهنورد، ف، (۱۳۸۷)، مدیریت مشارکتی تئوری و عملی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۱۹] زاهدی، ا، (۱۳۹۲)، مدیریت توانمندسازی و تحول سازمانی، پایگاه علمی - فرهنگی مدیریاری، کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی (گرایش تحول).
- [۲۰] زراعت پیشه، ع، (۱۳۹۰)، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، مجله تدبیر، سال ۱۰، شماره ۱۲.
- [۲۱] سبحانی نیا، م، (۱۳۹۳)، تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱، ۳۲-۱۹.
- [۲۲] سکاران، آ، (۱۳۸۸)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، سال ۱۰، شماره ۲۴.
- [۲۳] شکرشکن، م، (۱۳۹۲)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، سمت، سال ۱۴، شماره ۲۳.
- [۲۴] طاهری لاری، م، (۱۳۸۸)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، چاپ سوم.
- [۲۵] طوسی، م، (۱۳۸۶)، مشارکت در مدیریت و مالکیت، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۶، شماره ۲۱.
- [۲۶] طیبی، م؛ ایوبی، ف و عامری، ح، (۱۴۰۰)، ارتباط بین مدیریت مشارکتی و کارایی کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۸.
- [۲۷] عالم، ع، (۱۳۷۶)، تاریخ فلسفه سیاسی غرب (از آغاز تا پایان سده‌های میانه)، وزارت امور خارجه، چاپ اول، سال ۱۸، شماره ۳۳.

- [28] Adler, S (2020), The Effect of Employees' Understanding of Justice on Organizational Citizenship Behavior at the Centers of Government Ministries in Jordan. pp:230-285.
- [29] Aminu Mamman, H (2012), Support and organizational justice. pp:68-96.
- [30] Armstrong, M.L (2013), Philadelphia: Kogan page. Human resource management.
- [31] Boulac, A (2015), Determining the relationship between faculty perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior. pp:125-148.
- [32] Bunge, M (2011), "philosophy of science and Technology" Part II, Reidel, Dordrecht.
- [33] Cascio, Wayne, F (2008), Managing Human Resource Productivity, Quality Of Work Life Profiles. Mc Graw - Hill.
- [34] Culler, J (2010), Holding Um, Implementing Total Quality, Management Journal, Vol 6. pp:11-23.
- [35] Dale, B (2020), Business Process Reengineering To Total Quality Management: An Examination Of The Issues. Management Journal, Vol 5. pp:24-50.
- [36] Dikensoun, M (2012), The Relationship between Organizational Commitment and Work Stress. pp:50-85.
- [37] Eric G. Lambert (2010), The Relationship Of Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, And Burnout Mong Correctional Staff, Criminal Justice Studies, Vol. 23, No. 4, December 2010, pp: 61-380.
- [38] Estoun, A.N (2011), "shapes of organizational change: the case of Heineken Inc" Journal of Organizational Change Management, 15(3). pp:311-326.
- [39] Gattor, J and Drucker, P (1998), The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational

Citizenship Behavior, International Journal Of Hospitality Management, Volume 31, Issue 1, March 2012, pp: 180-190

- [40] Haskell, J ,Sasser, W And Stenberg K ,(2014), The Services Profit Chain New Yourk . The Free Press.
- [41] Katz,R ,( 2021), Skills of Effective Administrators.Harvard Business Review.
- [42] Manjue,M , and Manicandan ,L ,(2013), Stress Effects, LMX, and Perceived Organizational Support on Service Quality: Intermediary Impact of Organizational Commitment .pp:45-80.
- [43] Nadiri, S ,Jack,K And Tanova, R ,(2010), The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent ,life satisfaction, and burnout mong correctional staff , Criminal Justice Studies ,Vol. 23, No. 4, December 2010, 61–380 .
- [44] Nichouls ,S ,(2013), Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior among academic staff in Punjab .pp:23-62.
- [45] Niehoff,H and Murman,R ,(1993), “Change management: Getting a Tuned up organization” 1(1) ,pp:111-119.
- [46] Podsakov and McKenzie ,(1989), Propensity For Participative Decision Making In Latin America: Mexico And Peru, The International Journal Of Human Resource Management ,Volume 21, Issue 13, 1989.
- [47] Richard, M ,(2014), The relationship between organizational justice (OJ) and organizational citizenship behavior (OCB) using collectivism (COLL).pp:628-643.
- [48] Simmons,P.E,(2013),"Adesignoriented approach to Organizational change:insights from a military case study” Journal of Organizational Change Management,24(5) ,pp:626-639.
- [49] Simpsoun, S, Cascio,Wayne ,F ,(2008), The role of organizational justice in the relationship between dimensions of transformational leadership and organizational citizenship behaviors.pp:45-96.
- [50] Teilour,M ,(2021 ), Investigating and studying the role of organizational trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior (OCB).pp:58-72.