

## تأثیر امید سازمانی بر رفتار شهروندی و عدالت سازمانی در بین کارکنان شهرداری قزوین

پریسا رضائی نیارکی<sup>۱</sup>

عاطفه خواجه وند<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان تاثیر گذاری امید سازمانی بر رفتار شهروندی و عدالت سازمانی در بین کارکنان شهرداری قزوین می باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی وزارت خانه آموزش و پرورش می باشد. برای سنجش امید سازمانی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، از روش تحلیل عاملی تأییدی، استفاده شد. همچنین برای سنجش متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه های استاندارد پودساکف و مکنزی (۱۹۸۹) و عدالت سازمانی مورمن (۱۹۹۱)، استفاده شد. رویی مدل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا و واگرا و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. داده ها و اطلاعات از نمونه آماری ۳۸۴ نفری براساس جدول مورگان و براساس طبقه بندی تصادفی ساده جمع آوری شد، که با کمک نرم افزارهای Spss و Smart pls به روش معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۱۶۲ تأثیر مثبت و معناداری دارد. امید سازمانی بر عدالت سازمانی، به میزان ۰/۳۴۶ درجه مثبت و مورد تأیید قرار گرفت. و همچنین نقش تعدیلگری عدالت سازمانی بر رابطه بین امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، به میزان ۰/۱۳۸ درجه مثبت و مورد تأیید قرار گرفت.

### واژگان کلیدی

امید سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت تحول).

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت تحول).

## مقدمه

به نظر بسیاری از دانشمندان علوم رفتاری، وجه جدایی ناپذیر دنیای نوین امروز، سازمان‌ها هستند. با اینکه سازمان‌ها به شکل‌های مختلف و بر پایه مقصدهای گوناگون تاسیس و سازماندهی می‌شوند ولی با این وجود آنها بر پایه تلاش‌های روانی و جسمانی نیروی انسانی که ارکان اصلی آن به حساب می‌آیند اداره و راهنمایی می‌شوند (اژدری، ۱۳۹۴). از این رو بدون شک یکی از رفتارهای فرانشی کارکنان، که می‌تواند باعث تأثیر مثبت بر مشارکت آنان و در نتیجه تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان شود، رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای خودجوشی هستند که کارکنان را در موقعیتی قرار می‌دهند که به صورت داوطلبانه، فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود عمل نمایند (رضایی و محمودی، ۱۳۹۵). ولی مشکلی که وجود دارد این می‌باشد که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فردی، اختیاری و داوطلبانه که به صورت روشن و آشکار توسط سیستم رسمی پاداش سازمان تعریف نشده و در کل کارایی و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهند، تعریف شده است. اختیاری بودن آن به این صورت است که این رفتارها جز شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای وظیفه‌ای کارکنان نمی‌باشد و در مراحل استخدام آنان و تعهد برای استخدام قرار نگرفته است و در رفتن و از آن‌شان خالی کردن هیچ‌گونه تنبیهی را برای آنان در پی ندارد (عادل‌نسب، ۱۳۹۲).

مفهوم OCB ریشه در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی دارد، طبق نظریه مبادلات اجتماعی، مبادلات مذاکره شده اساس روابط اجتماعی را تشکیل می‌دهند؛ براساس این نظریه، پاسخ‌های رفتاری به ادراک عدالت به عنوان مظاهر تبادل اجتماعی در محل کار توصیف می‌شود و سازمان‌هایی که ارزیابی عملکرد و بازخورد را انجام می‌دهند، عادلانه بوده و محیط حمایتی مانند عدالت را فراهم می‌کنند (Hassan et al, 2017) همینطور اکثر مدیران نیز خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف شرح شغل خود فعالیت کنند، آنها به دنبال کارکنانی هستند که فراسوی انتظارات می‌روند، به میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف رسمی شغلشان نیست؛ از این رو، بررسی نتایج مطالعات مختلف حاکی از وجود اثربخشی رفتار شهروندی بر کاهش مشکلات کارکنان در محیط کار می‌باشد. به علاوه تمایل به استفاده از رفتار شهروندی سازمانی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است (یعقوبی، ۱۳۸۹). کار و تواری (۱۹۹۹) و آقایی و همکاران (۱۳۹۴) تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را در پژوهش خود تایید کردند. ارکوتولو (۲۰۱۱) نیز ارتباط بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ سازمانی تایید کرد، لذا با توجه به نقش و تاثیر بسزای رفتار شهروندی سازمانی در اثربخشی سازمانی، شناخت عوامل و مفاهیم تاثیرگذار بر این مقوله حائز اهمیت می‌باشد. اکثر تحقیقات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، بر پیش‌بینی عوامل ایجادکننده آن متمرکز بوده‌اند و متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، روابط رهبر - پیرو را به عنوان عوامل ایجادکننده آن مطرح کرده‌اند، اما این رفتار زمینه روانشناختی، اجتماعی و سازمانی محل کار را شکل می‌دهد. لذا متغیر دیگری که تاکنون در این زمینه مورد غفلت واقع شده است و پژوهش‌های اندکی در

رابطه با آن انجام شده، امید سازمانی است که دارای توان بالقوه فراوانی جهت اثرگذاری بر متغیرهای سازمانی و احتمالاً رفتار شهروندی سازمانی است. به زعم اسنایدر (۲۰۰۰) امید به عنوان یک حالت انگیزشی مثبت و دارای دو جزء «تفکر عامل» اراده های هدفمند و «مسیرها» طرح های هدفمند است، مسیرها جزء شناختی امید و توسعه دادن مسیرهای دیگر برای جایگزینی مسیرهایی که در طول پیگیری این اهداف سد شده بودند. «تفکر عامل» یا نیروی اراده جزء انگیزشی امید و قصد راسخ برای رسیدن به اهداف می باشد.

امید به عنوان یک فضیلت اولیه دارای سابقه طولانی در اندیشه فلسفی و دینی غربی است و در دهه ۱۹۵۰ در ادبیات روانشناسی به عنوان عامل مهمی برای سازگاری انسان و سلامت روان معرفی شده است. تحقیقات ثابت کرده است که امید به افراد در مقابله با مطالبات مختلف زندگی کمک می کند و با پیشرفت تحصیلی و پایداری تحصیلی، بهزیستی روانشناختی و سلامت جسمی ارتباط مثبت دارد (Hirschi et al, 2015) اخیراً، مطالعات امید را به نتایج مطلوب در سازمانها مرتبط کرده اند، به عنوان مثال، آدامز و همکاران (۲۰۰۲) ادعا می کنند که ارتباطی بین سطح بالای امید به کارمندان و شرکت های سودآور وجود دارد. تحقیقات فعلی امید می گوید که چقدر امید توسط اعضای سازمان، تجربه می شود، پیترسون و لوتانز (۲۰۰۳) تحقیقی را ارائه دادند که در آن رهبران دارای امید سازمانی بالا در مقایسه با رهبران کم امید، واحدهای کاری سودآورتری داشتند و میزان رضایت و امیدواری بهتر آنها را در بین زیردستان خود داشتند. به همین ترتیب، مطالعات لارسون و لوتانز (۲۰۰۶) در محل کار گزارش شده است که ارتباطات مختلفی بین امید و رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد وجود دارد، و اینکه چگونه امید در طول زمان شکل می گیرد، یا اینکه چگونه فرآیندهای امکانپذیر یا محدود کننده امید با سایر فرایندها یا پدیده های سازمانی تعامل دارند.

طبق نظریه امید، امید در اهداف قابل تصور، واضح و شفاف؛ خلق راهبردهای اختصاصی، توسعه مسیرهای تفکر و در نهایت، انگیزش برای کاربست راهبردها نمود پیدا می کند. از نظر جهانبینی توحیدی، امید تحفه ای الهی است که چرخ زندگی را به گردش درمی آورد و موتور تلاش و انگیزه را پرشتاب می سازد (یوسف زاده چوسری و شاهمرادی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، متغیر مؤثر بر رابطه بین امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی است. عدالت سازمانی یعنی اینکه باید با کارکنان به گونه ای رفتار شود تا این احساس در آنها تقویت شود که با آنها به طور عادلانه و مناسب رفتار و برخورد شده است. عدالت سازمانی معمولاً در برگیرنده سه جزء عدالت توزیعی، رویه ای و مراوده ای است (خیراندیش و جعفرنیا، ۱۳۹۷). واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه بندی و تشریح می کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمانها و رضایت افراد در سازمانها ضرورت دارد. کروپانزانو (۲۰۱۲) نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روانشناختی در نظر می گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد. از نظر بولینو در سال (۲۰۰۹)، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمانها است شامل: چگونگی تخصیص ستاده ها در سازمان، رویه

ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان) است (رحمان سرشت و جنیدی جعفری، ۱۳۹۶). مطالعات متعدد گذشته دیکینسون و همکاران (۲۰۰۹) و مرادی چالشری و همکاران (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها باید در پی افزایش ادراک کارکنان از عدالت باشند تا بتوانند رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان را بهبود بخشند، در غیر اینصورت ممکن است رفتار ضد شهروندی در سازمان شایع گردد.

بر اساس نظریه عدالت و برابری آدامز (۱۹۹۸) برقراری عدالت در سازمان، نقش بسیار مهمی در بهره‌وری و موفقیت آن سازمان دارند. درک عدالت سازمانی، برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان ضروری است و سازمان باید برای تحقق این مهم، همه تلاش و کوشش خود را به کار گیرد. رعایت عدالت سازمانی توسط مدیران، موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان، ابداع و نوآوری و ماندگاری آنان در سازمان و در نهایت، موجب موفقیت و پیروزی سازمان می‌شود (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر، در قرن بیست و یکم، کارفرمایان قراردادهای روانی را نقض کرده‌اند، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان کاهش یافته است. بسیاری از کارکنان نقش خود را در سازمان بیارزش و بیاهمیت تلقی می‌کنند. در نتیجه، اعضای سازمان متعهد به مشاغل خود هستند و کمتر به اهداف سازمانی علاقه‌مند هستند. اکثر اعضای سازمان از صمیم قلب می‌خواهند به کار خود عشق بورزند و برای ایجاد تعادل در زندگی خود، آرزوی ساختن محیط‌های امیدوارکننده در سازمان را دارند. ولی، متأسفانه و به طرز متناقضی عکس آن در حال رخ دادن است. و نشانه‌های ناامیدی در محیط‌های کاری مشهود است. (Smith et al, 1983) فرنج و بل (۱۹۹۹) گزارش دادند که اعتقاد افراد به ماندن در سازمان‌ها، به مهم بودن آنها منجر می‌شود. اعتقاد به اینکه افراد می‌توانند از نظر شایستگی شخصی و سازمانی، رشد و توسعه پیدا کنند، این نتیجه را ایجاد می‌کند. این بدان معناست که مردم مهمترین منبع سازمان‌ها هستند. آنها منبع بهره‌وری و سود هستند و باید با دقت با آنها رفتار کرد. مطالعات مایلز و اسنو (۱۹۹۴) نشان می‌دهد که امیدواری سازمانی از طریق استفاده از روش‌های توسعه سازمانی مثبت، از جمله پرس و جو، رفتارهای اجتماعی، اعتماد و تعهد سازمانی مورد نیاز برای تقویت روابط محل کار و ایجاد رفتارهای شهروندی ارزشمند است و می‌تواند سازمان را بازسازی و حفظ کند. از این رو، پژوهش حاضر با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و امید سازمانی که تاثیر مستقیمی با هم دارند، و همچنین عدالت سازمانی که به عنوان متغیر مستقل دوم محسوب می‌شود، در پی آن است تا تاثیراتی که میان متغیرها در سازمان‌ها وجود دارد و تاثیر این متغیرها بر هم را در سازمان بررسی کرده و بر آن اساس پیشنهادهایی در جهت بهبود مسائل سازمانی که در ارتباط با این متغیرها در سازمان وجود دارد، ارائه نماید. از این رو، با مطالعه سابقه تحقیقات انجام شده در رابطه با موضوع مشخص گردید که اگر چه متغیرهای رفتار شهروندی و عدالت سازمانی به عنوان دو متغیر عام و بدیهی در پژوهش‌های علوم انسانی، مطرح هستند. ولی در رابطه با متغیر امید سازمانی، پژوهش‌های اندکی انجام گرفته

است. به همین دلیل تحقیق حاضر، با مدل مفهومی که در ادامه ارائه می گردد در پی پاسخ به این پرسش است که تأثیر امید سازمانی بر رفتار شهروندی و عدالت سازمانی در بین کارکنان شهرداری قزوین چگونه است؟

### مرور ادبیات و چارچوب نظری

با توجه به مطالعات گسترده‌ای که روانشناسان در کشورهای غربی درباره امید و امیدواری، اندازه گیری مؤلفه های آن و تأثیراتی که بر ابعاد مختلف زندگی انجام داده‌اند، ولی در ایران پژوهش های اندکی انجام گرفته است. که دلایلی اساسی از جمله در دسترس نبودن یک ابزار اندازه گیری مناسب برای ارزیابی امید سازمانی است و اینکه دست یافتن به نتایج پژوهش ها و مطالعات معتبر و قابل اتکا و اعتماد، مستلزم استفاده از ابزاری است که بتواند پشتوانه نظری قوی ویژگی های روانسنجی معتبر باشد، بنابراین باید ابزار مناسب آن سازه برای ارزیابی آن براساس قوانین علمی ساخته شود. به همین منظور آنها باید بتوانند کارکنانی خلاق و نوآور، بدون از اینکه اجباری در کار و وظیفه محوله باشد، وظایف خود را انجام دهند که بتوانند خارج از وظیفه و نقشی که برای آنها در شرح شغلشان تعیین شده، عمل کنند. که این کار به استفاده از رفتار شهروندی سازمانی که در حال گسترش می باشد برمی گردد. امروزه، دیگر مثل گذشته نیست که کارکنان صرفاً بر مبنای وظایف رسمی خود عمل نمایند. بلکه سازمان باید فضا و محیطی را برای کارکنان فراهم آورد که آنها بتوانند فراتر از نقش مورد انتظار، عمل کنند. از این رفتار شهروندی سازمانی همان نیاز مبرم سازمان های امروزی است که می تواند به خواسته آنها جامعه عمل پیوشاند. از این رو، وقتی کارکنان در سازمان، مشاهده کنند که سازمان با آنها به طور عادلانه برخورد می کند، بخصوص زمانی که وارد سازمان می شوند و به استخدام سازمان در می آیند، اعتماد آنها نسبت به سازمان افزایش می یابد و به احتمال قوی، باعث بروز رفتار شهروندی از سوی آنها می شود. از سوی دیگر، رفتار عادلانه از طرف سازمان با کارکنان، برای آنها خیلی مهم است؛ چرا که اگر کارکنان متوجه بی عدالتی سازمان با آنها شوند، باورها، هنجارها، نگرش های آنها نسبت به سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. و موقعی که کارکنان متوجه بی عدالتی سازمان شوند، تعهدی که به سازمان دارند و همچنین، رفتار شهروندی در آنها کاهش پیدا می کند و وقتی که افراد احساس بی عدالتی کنند، به احتمال زیاد سازمان را رها خواهند کرد یا تعهد خود به سازمان را از دست می دهند و یا اینکه آنچنان که باید، به وظایف خود عمل نمی کنند و از نیرو و توان خود می کاهند و چه بسا در پی رفتارهای نابهنجار مانند انتقام از سازمان برآیند و بسیاری مشکلات دیگر. بنابراین، سازمان باید این را درک کند که افراد چگونه در مورد عدالت در سازمان قضاوت می کنند و چگونه به عدالت درک شده توسط آنها باید پاسخ دهد، تا بتواند به این خواسته آنها جامعه عمل پیوشاند. در این راستا فرضیه زیر را ارائه می دهیم:

فرضیه اول: امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد.

افراد دارای امید سازمانی بالا، ظاهراً از شغل خود رضایت داشته و روحیه مثبتی در کار نشان می دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی دارند و در نتیجه موجب تقویت رفتار شهروندی در سازمان می شوند که این امر نتایج مثبت زیادی برای سازمان دارد. بنابراین آنچه که بیش از همه حائز اهمیت است، مزایایی است که از طریق شناخت و ایجاد

رفتار شهروندی سازمانی نصیب سازمانها می شود. از سوی دیگر، به کارگیری امید در هر مکتب تربیتی از شناخت و دیدگاه آن مکتب نسبت به انسان و هدف تربیتی آن ناشی خواهد شد، به طور مثال اگر انسان را مقهور طبیعت و محیط اجتماعی او بدانیم و جنبه عینی انسان یعنی رفتار پیردازیم، آن وقت امید بازتاب رسیدن به نتیجه در رفتار آدمی خواهد بود که غیر قطعی است، در صورت تحقق به عنوان پیشبرنده آدمیان عمل خواهد کرد و اگر انسان را موجودی مشتمل بر ابعاد گوناگون شناختی، عاطفی و ... بدانیم، می توان با استفاده از روش های مختلف، وقوع رویدادهای مثبت در آینده و در نتیجه سلامت روانی او را افزایش داد (بهشتی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین، امیدواری با توجه کمتر به اطلاعات ناسالم و تهدیدکننده و توجه بیشتر به اطلاعات مثبت همراه است و ممکن است یک متغیر مفید برای تعیین مسیر احتمالی مداخله برای افراد در معرض خطرات مختلف عملکردی (مانند خطرات تحصیلی) و روانشناختی باشد. براساس پژوهش های انجام شده، امیدواری تاثیر مستقیم معناداری بر رفتارهای حرفه ای پیشرونده سطح بالا دارد. کارکنانی که آثار سودمند سازه های مثبت (مانند خوشبینی و امیدواری) را بر سلامت خویش احساس می کنند، رضایت مندانه تر و متعهدانه تر کار می کنند و تا زمان بازنشستگی برای خدمت به مردم مصمم باقی می مانند (سپهوند و کرمی، ۱۳۹۸). سازمان های امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آنها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. به همین دلیل امروزه عدالت سازمانی به مانند سایر متغیرهای مهم در رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی جایگاه خاصی را در متون مدیریت پیدا کرده است. با این توصیف مدیران در سازمان های امروزی نمی توانند نسبت به این موضع بی تفاوت باشند چرا که عدالت به مانند سایر نیازهای انسانی به عنوان یک نیاز مطرح بوده و خواهد بود. در نهایت باید گفت که بی عدالتی در سازمان، سلامت روانی کارکنان و کرامت انسانی را خدشه دار کرده، باعث کاهش وفاداری و در نهایت تهدیدی بر کل سازمان می شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۰) در این راستا فرضیه زیر را داریم:

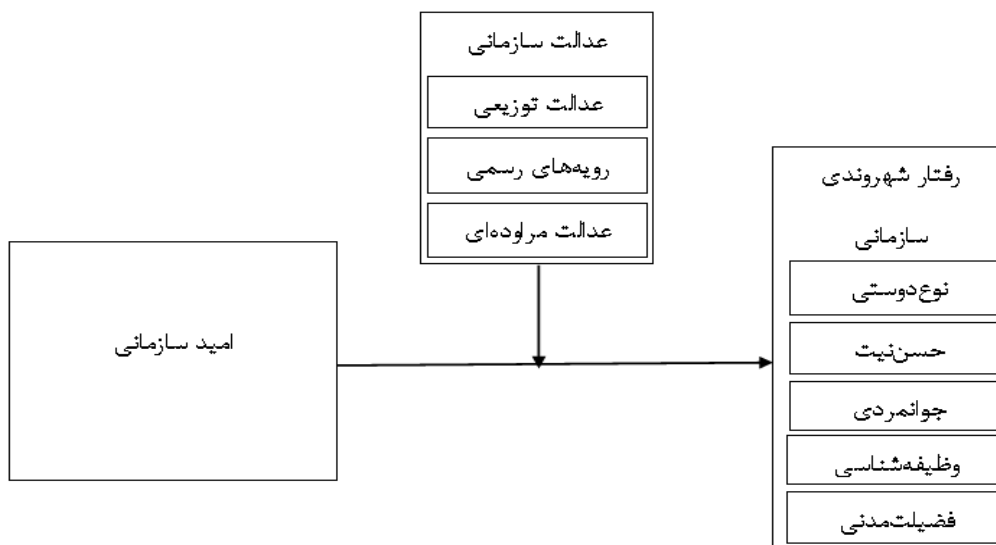
فرضیه دوم: امید سازمانی بر عدالت سازمانی تاثیر مثبت دارد.

رفتار شهروندی سازمانی نتایج مثبتی را در سازمان به بار می آورد که می توان به مواردی چون افزایش بهره وری کارکنان که در نتیجه بهره وری سازمان افزایش می یابد، بهبود هماهنگی و ارتباطات سازمانی، افزایش رضایت کارمندان، بهبود وفاداری کارکنان به سازمان و افزایش تعهد کاری، افزایش بازار محوری، بهبود و ثبات عملکرد سازمان، افزایش رضایت مشتریان از خدمات سازمان و افزایش وجهه سازمان اشاره کرد. در نتیجه، براساس تئوری ها و نظریه های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به کارایی و اثربخشی سازمان از طریق تحولات منابع، نوآوری ها و وفق پذیری کمک می کند (عادلنسب، ۱۳۹۲). مطالعات پولیت (۲۰۰۹) بر روی رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که این رفتار کارآمدی و عملکرد سازمان را با کاهش هزینه ها افزایش می دهد و از پیامدهای آن، افزایش شرکت در فرایندهای تصمیم گیری، تمایل به همکاری، مسئولیت پذیری و خشنودی از شغل توسط کارکنان است. همچنین این رفتار با ایجاد علاقه به سازمان موجب جذب و استفاده مطلوب از نیروی کار میشود؛ بنابراین، در کاهش غیبت مؤثر

است. با توجه به اینکه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از مهمترین 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 (بهلولی زیناب و همکاران، ۱۳۸۹). از همین رو و با توجه به ارزش و اهمیت رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان، پژوهشگران تلاش کرده اند تا عوامل نگرشی، موقعیت یا شغلی را که با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند، شناسایی کنند. علاوه بر این مطالعه عدالت سازمانی حداقل به ۳ دلیل مهم است: اولاً، عدالت یک پدیده اجتماعی است و جنبه های زندگی ما را اعم از زندگی اجتماعی یا سازمانی را در بر می گیرد ثانیاً، مهمترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی آن است، چگونگی رفتار و برخورد با آنها بر نگرش ها و رفتارهای آتی آنها، همانند تعهد، اعتماد، عملکرد، جابجایی و رفتار پرخاشگری تأثیر خواهد داشت. ثالثاً، رفته رفته سازمانها با نیروی کار تحصیل کرده رو به رو میشوند، هر چه افراد از مهارت و تحصیلات بیشتری برخوردار باشند نه تنها به دنبال مشاغل بهتر خواهند رفت بلکه انتظار رفتار محترمانه و مودبانه تری را از سوی سازمان و عوامل آن خواهد داشت. براین اساس فرضیه زیر را داریم:

فرضیه سوم: عدالت سازمانی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و امید سازمانی را متأثر می کند.

بنابراین، با توجه به مطالب گفته شده، در این تحقیق امید سازمانی برگرفته از تحقیقات اسنایدر (۲۰۰۰) به عنوان متغیر مستقل، رفتار شهروندی سازمانی برگرفته از تحقیقات پودساکف و مکزی (۱۹۸۹) به عنوان متغیر وابسته و عدالت سازمانی برگرفته از تحقیقات مورمن (۱۹۹۱) به عنوان یک متغیر تعدیلگر روابط بین امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. از این رو، با توجه به مطالب ارائه شده، میتوان مدل مفهومی تحقیق را این چنین ارائه داد:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

## روش شناسی پژوهش

از آنجا که در این پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل تأثیر امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، با تأکید بر نقش تعدیلگری عدالت سازمانی پرداخته می‌شود، لذا این تحقیق با توجه به اهداف تعریف شده از نوع کاربردی می‌باشد که از نتایج آن میتوان در برنامه ریزی ها استفاده کرد. هدف از پژوهش کاربردی به دست آوردن درک و دانش لازم برای تعیین ابزاری است که توسط آن نیازی مشخص و شناخته شده رفع شود. در این تحقیقات، هدف به دست آوردن دانش تازه‌ای است که کاربرد مشخصی را درباره فرآورده یا فرایندی را در واقعیت دنبال می‌کند. از نظر چگونگی جمع آوری داده و اطلاعات این پژوهش توصیفی است. در تحقیقات توصیفی پژوهشگر به دنبال چگونگی بودن موضوع است و سعی دارد، پدیده، متغیر، شی یا مطلب چگونه است. همچنین با توجه به اینکه پژوهش براساس نظرات پاسخگویان و از طریق تجزیه و تحلیل پرسشنامه های تدوین شده (استاندارد)، برای پاسخ به مسئله علمی در دنیای واقعی اجرا گردیده است، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان شهرداری قزوین بود که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر بوده و با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری ۳۸۴ نفر برآورد گردید. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش معادلات ساختاری صورت گرفت.

جدول ۱- اطلاعات پرسشنامه

متغیر	ابعاد	سؤالات
امید سازمانی		۱۴
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۱-۴
	حسن نیت	۵-۸
	جوهرمردی	۹-۱۲
	وظیفه شناسی	۱۳-۱۶
	فضیلت مندی	۱۷-۲۰
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۱-۵
	رویه‌های رسمی	۶-۱۱
	عدالت تعاملی	۱۲-۲۰

برای سنجش روایی باید بررسی کرد که چگونه سنجه هایی که قصد سنجش و تدوین آنها را داریم، صحیح، خوب، مناسب و معقول می‌باشند. روایی و پایایی دو معیار برای ارزیابی صحت و درست بودن سنجه ها می‌باشند، که با استفاده از آنها می‌توان مطمئن شد. ضریب آلفای کرونباخ، نوعی پایایی است. اکثر مطالعات پایایی های کمتر از ۰/۶ را ضعیف، پایایی های ۰/۷ قابل قبول و پایایی های بیشتر از ۰/۸ را عالی قلمداد می‌کنند. در این پژوهش، به تفکیک هر سازه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.



جدول ۲- پایایی پرسشنامه

نام متغیر	ابعاد	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرها
امید سازمانی	-	-	-	۰/۸۷۱
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۱-۴	۰/۷۸۲	۰/۸۶۱
	حسن نیت	۵-۸	۰/۷۱۸	
	چونمردی	۹-۱۲	۰/۷۶۵	
	وظیفه‌شناسی	۱۳-۱۶	۰/۷۶۳	
	فضیلت‌مدنی	۱۷-۲۰	۰/۷۵۲	
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۱-۵	۰/۷۶۹	۰/۹۴۸
	رویه‌های رسمی	۶-۱۱	۰/۹۰۷	
	عدالت تعاملی	۱۲-۲۰	۰/۹۵۰	

## تجزیه و تحلیل داده ها

### آمار توصیفی

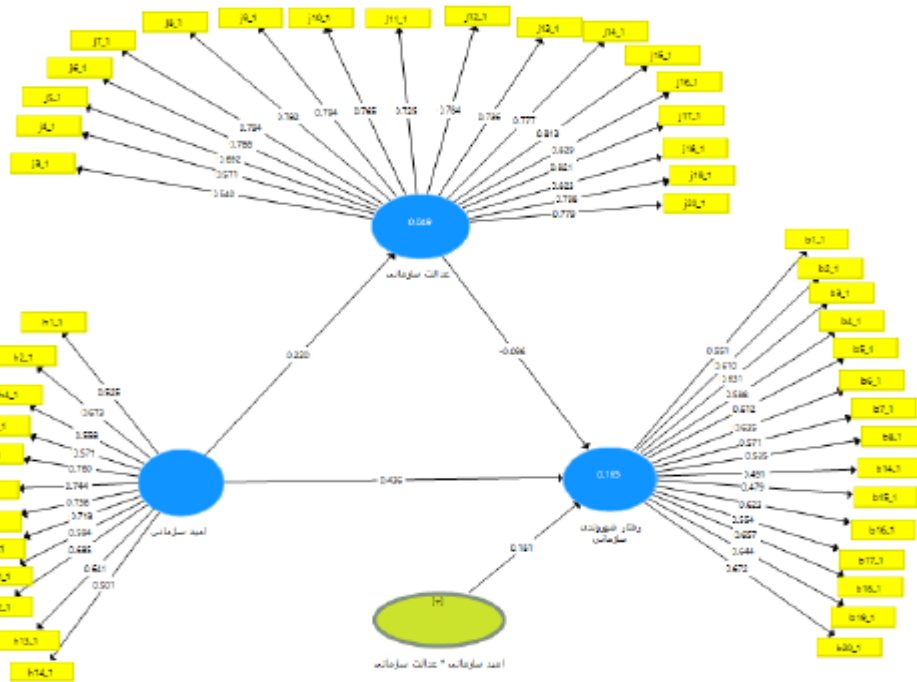
شرح حال متغیرهای جمعیت شناختی جامعه آماری پژوهش (وزارتخانه آموزش و پرورش)، در قالب «جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل، سابقه کار، میزان حقوق، نوع استخدام و پست سازمانی» حاکی از آن است که اکثریت جامعه آماری مورد مطالعه را مردان تشکیل می دهند. همچنین از نظر سن، ۴۴۹/۹ درصد افراد (۴۰ تا ۵۰ ساله)، میانسال هستند. از نظر میزان تحصیلات، ۹۲/۹ افراد جامعه آماری پژوهش، دارای تحصیلات عالی و آکادمیک (کارشناسی و بالاتر) هستند. از سوی دیگر، افراد متأهل بیشتر از افراد مجرد هستند به طوری که حدود ۸۸ درصد جامعه آماری مطالعه شده متأهل هستند. همچنین از نظر سابقه کار، افراد در طبقه ۲۱ تا ۳۰ سال و بالاتر بیشترین تعداد فراوانی را دارند. از نظر حقوق، ۷۷/۶ درصد از افراد، بیش از ۴،۵ میلیون تومان حقوق دریافت می کنند. از لحاظ نوع استخدام، حدود ۸۰ درصد افراد رسمی و از نظر پست سازمانی، ۷۲/۷۲۴ درصد کارکنان، دارای پست کارشناسی هستند.

## جدول ۳- نتایج بررسی بار عاملی متغیرهای پژوهش.

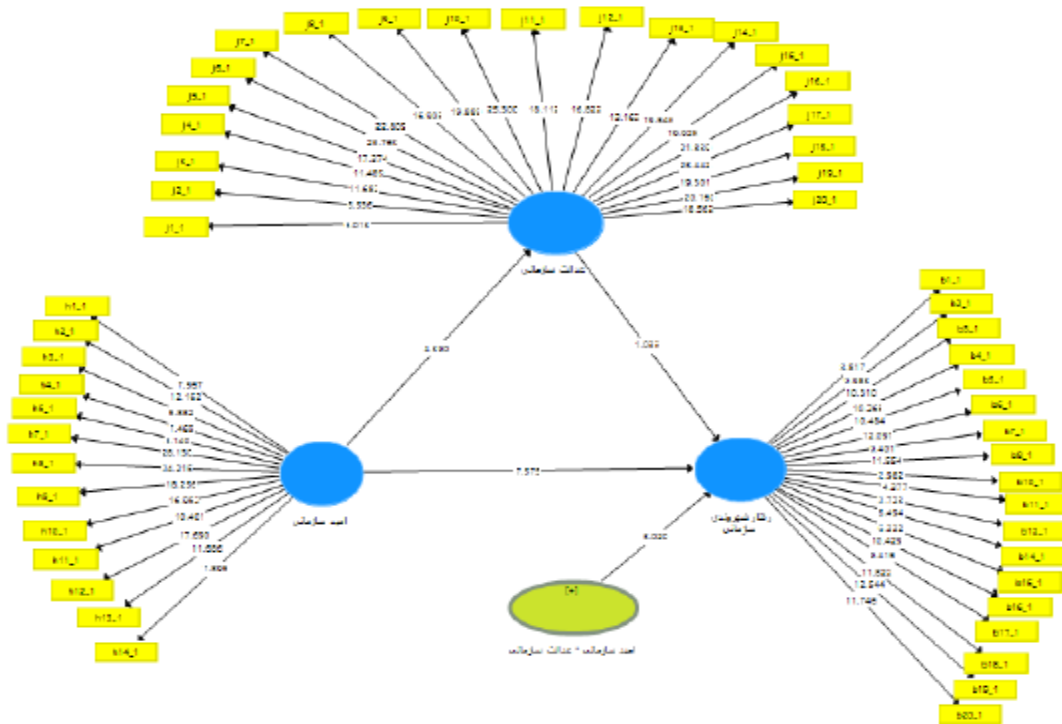
بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
۰/۸۲۱	j17	۰/۷۷۶	j7	۰/۴۹۰	b17	۰/۶۳۶	b7	۰/۵۷۱	h11	۰/۵۷۰	h1
۰/۸۲۶	j18	۰/۷۶۹	j8	۰/۵۹۲	b18	۰/۵۲۲	b8	۰/۶۹۱	h12	۰/۷۰۲	h2
۰/۸۰۷	j19	۰/۷۸۲	j9	۰/۵۷۷	b19	۰/۱۸۱	b9	۰/۶۱۷	h13	۰/۳۹۰	h3
۰/۷۹۲	j20	۰/۷۵۵	j10	۰/۶۷۹	b20	۰/۴۲۴	b10	۰/۴۷۲	h14	۰/۵۶۹	h4
		۰/۷۴۱	j11	۰/۲۶۸	j1	۰/۴۴۶	b11	۰/۴۹۰	b1	۰/۵۷۱	h5
		۰/۸۰۱	j12	۰/۲۶۲	j2	۰/۴۰۲	b12	۰/۵۶۶	b2	۰/۰۴۵	h6
		۰/۷۶۱	j13	۰/۵۰۵	j3	۰/۱۶۴	b13	۰/۶۱۲	b3	۰/۷۶۵	h7
		۰/۷۹۸	j14	۰/۵۵۱	j4	۰/۵۵۹	b14	۰/۶۰۴	b4	۰/۷۴۰	h8
		۰/۸۲۶	j15	۰/۶۷۰	j5	۰/۵۵۶	b15	۰/۶۲۹	b5	۰/۷۲۷	h9
		۰/۸۴۴	j16	۰/۷۷۲	j6	۰/۶۶۸	b16	۰/۶۹۰	b6	۰/۶۹۰	h10

## آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۶ بدست آمده و با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF نشان از برازش قوی مدل دارد. مدل پژوهش در حالت تامین ضرایب و حالت معناداری در شکل ۲ و ۳ نمایش داده شده است. مطابق با جدول ۴ فرضیه اول مبتنی بر تاثیر امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۶۲ و میزان معناداری ۱۷/۶۴۵ تأیید شده است. فرضیه دوم مبتنی بر تاثیر امید سازمانی بر عدالت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۴۶ و میزان معناداری ۲۳/۰۵۵ تأیید شده است. فرضیه سوم مبتنی بر تاثیر عدالت سازمانی رابطه بین امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۳۸ و میزان معناداری ۹/۷۵۵ تأیید شده است.



شکل ۲- اندازه گیری مدل کلی در حالت معنی دار



شکل ۳- اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت استاندارد

## جدول ۴- نتایج فرضیه های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	آماره T	فرضیه
تأیید	۱۷/۶۴۵	۰/۱۶۲	فرضیه اول: امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۲۳/۰۵۵	۰/۳۴۶	فرضیه دوم: امید سازمانی بر عدالت سازمانی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۹/۷۵۵	۰/۱۳۸	فرضیه سوم: عدالت سازمانی رابطه بین امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را متأثر می کند.

## بحث و نتیجه گیری

در فرضیه اول، یعنی اثر امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری به دست آمد که در نتیجه فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. یعنی براساس نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون خطی، به ازای هر درجه افزایش در میزان امید سازمانی افراد، رفتار شهروندی سازمانی آنان به اندازه ۰/۱۶۲ درجه افزایش می یابد. تأثیر مثبت امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، در مطالعات پیشین نیز وجود دارد. برای نمونه، براساس یافته های تحقیقات از لودما، ویلموت و سریواستاوا (۱۹۹۷)، امید مستقیماً باعث افزایش OCB و عملکرد شغلی می شود و تأثیر چشمگیری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. شواهد در مورد حمایت از رابطه اساسی بین امید و OCB این است که امید به طور قابل توجهی با اقدامات ذهنی (گزارش خود) و عینی (دارای رتبه بندی ناظر) تعهد سازمانی مرتبط است و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی رابطه مثبتی دارد. روی هم رفته، این یافته ها نشان می دهد که کارکنانی که امید دارند ممکن است نسبت به شغل خود متعهدتر و راضی باشند، که ممکن است منجر به افزایش قابل توجهی در OCB شود. با این حال، رابطه مستقیم بین احساس امید و OCB هنوز بررسی نشده است (Floman et al, 2012) افراد با سطح بالاتری از امید زمانی که مسیرهای ممکن به سوی اهداف خود را بررسی می کنند، باید این توانایی را داشته باشند تا بتوانند که حال و آینده را ببینند. این افراد قادرند که چندین مسیر را برای رسیدن به هدف های خود ببینند، در حالی که افراد با سطح امید پایینتر در پیدا کردن مسیرهای قابل قبول برای رسیدن به اهداف خود تلاش می کنند (Barbuto, 2006) به طور خلاصه، سازمان باید بتواند با توجه کردن به عوامل ایجادکننده امید سازمانی، رفتار شهروندی را در سازمان پیاده و بهبود ببخشد. عواملی که یک سازمان باید برای توسعه امید در سازمان باید انجام دهد، برای رشد امید به کارکنان، رهبران باید ظرفیت پیش بینی موانع بالقوه و دیدن مسیرهای جایگزین برای رسیدن به اهداف خود را برای افراد محیا کنند. امید همچنین موفقیت را به جای شکست، سازگاری به جای منسوخ شدن و خوشبینی به جای بدبینی را باید در برگیرد، امید موانع را به چالش ها منتقل کند، و حتی وقتی با موانعی به ظاهر غیر قابل عبور روبرو شوند، مسیرهای جایگزین را پذیرند (Searle, 2011).

در فرضیه دوم، اثر امید سازمانی بر عدالت سازمانی مثبت و معنادار بود و در نتیجه این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. براساس نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون خطی، به ازای هر درجه افزایش در میزان امید سازمانی افراد، عدالت

سازمانی آنان به اندازه ۰/۴۶ درجه افزایش می یابد. نتایج مطالعات آریانی، ویدودو، چاندراراتی (۲۰۲۱) نشان می دهد که بالا بودن میزان عدالت در سازمان، می تواند امید در بین کارکنان را بهبود ببخشد. از این رو، سازمانها (و نمایندگان آنها) می توانند عوامل استرسی را با ارتقا محیط های اجتماعی مثبت و ایجاد کردن ضوابط قوی برای درک عدالت به حداقل برسانند. مدیران باید تمام تلاش خود را برای اطمینان از تخصیص مناسب نتایج و انعکاس عادلانه سهم افراد انجام دهند. از این رو، مدیران باید سیاست ها و رویه ها را به روشی حمایت گرانه و محترمانه وضع کنند. تحقیقات نشان می دهد که یکی از راه های ورود مدیران به چنین شیوه هایی استفاده از تاکتیک های اجتماعی است که امکان به اشتراک گذاری داستان ها و تجربیات مربوط به انصاف و عدالت کارمندان را فراهم می کند. اگرچه این روش های پیشنهادی به نظر عادی نیست، اما مدیران همیشه از دستورالعمل های عدالت پیروی نمی کنند (Brockner, 2006). بنابراین، تلاش های آموزشی سازمانی نه تنها مدیران را از تأثیرات سوء بیع دالتی بیشتر آگاه می کند بلکه می تواند مدیران را تشویق و قادر سازد تا با دقت بیشتری رویه ها، روش های درمانی و نتایج عادلانه را تصویب کنند. در حقیقت، اسکارلیکی و التام (۱۹۹۷)، نشان داده اند که مدیران، رهبران و سایر کارگزاران سازمان می توانند برای اتخاذ روش های عدالت سازمانی آموزش ببینند و در نتیجه آنها را مؤثرتر کنند. هنگامی که کارمندان پشتیبانی از مدیریت را درک می کنند و دسترسی به مواد، خدمات و منابع لازم به آنها داده می شود، آنها فعالانه ایده هایی را برای تحقق اهداف مطلوب (یعنی امید) ارائه می دهند. عدالت سازمانی در کلیه تصمیمات و اقدامات مانند استخدام، کارمندی، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت پاداش دخیل است.

کارمندان امیدوار و کارآمد معتقدند که استراتژی های برنامه ریزی شده عملکرد را بالا می برند. کارمندان امیدوار به طور موثری موانع را پیش بینی می کنند و برنامه های احتمالی را ذخیره می کنند، در نتیجه اهداف را شناسایی می کنند و با پیگیری مسیرهای مختلف، راه حل های متعددی را برای دستیابی به اهداف تولید می کنند (Luthans et al, 2015). کارمندان کارآمد باید پذیرای به چالش کشیدن و تلاش لازم برای کار باشند و اهدافی را که باید به دست آورند، درک کنند. هنگام مواجهه با موانع، کارمندان بسیار مقاوم با نمایش رفتارهای استراتژیک بر بحران ها غلبه کنند، چنین رفتاری مزیت رقابتی را به وجود می آورد. علاوه بر این، امید به کارمندان کمک میکند تا تغییرات را بپذیرند و فرصت هایی برای بهبود عملکرد شغلی پیدا کنند. به طور خلاصه، به رسمیت شناختن و توسعه امید می تواند به سازمان کمک کند تا از اعتماد به نفس بیش از حد به سمت تجدید نفس حرکت کند. با استفاده از شرایط سازمانی، مدیران باید انتظارات امید را حتی در زمینه چالش برانگیز توسعه دهند. این انتظارات باید شامل تحمل نتایج منفی، توانایی مدیریت درگیری های شخصی باشد. امید برای توسعه و تغییر است. به این معنی که باید اراده و مسیرهای مختلف برای کاهش ترس در مدیران و کارکنان سازمانی مورد بررسی قرار گیرد، همانطور که نلسون ماندال گفته که «همانطور که ما از ترس خودمان آزاد می شویم، حضور ما به طور خودکار دیگران را آزاد می کند» (Luthans et al, 2004). این بیانیه ساده و در عین حال بسیار قدرتمند، حاکی از آن است که کسب امید در میان کارکنان در تحرک رشد و تحول

سازمان و در نتیجه تحریک اقتصاد برای پیشرفت همه الزامی است. توسعه امید نیاز به ساختارهای سازمانی فراگیر دارد تا در طی یک دوره زمانی پایدار بماند. به این معنا که محیط های سازمانی باید دسترسی به اطلاعات، منابع، پشتیبانی و فرصت برابر را برای همه فراهم کنند تا دانش و مهارت مورد نیاز را برای موفقیت در استراتژی ها و تکنیک راباموزند و توسعه دهند. در حقیقت، تحقیقات نشان می دهد که ساختارهای فراگیر توسعه یافته با رویه هایی که از نظر ساختاری و تعاملی منصفانه باشند، اعتماد به سیستم و مجریان تصمیمات را جلب می کنند و محیط های سازمانی مثبت، امیدوارکننده را تشویق می کنند.

فرضیه نقش تعدیلگری عدالت سازمانی در تأثیر بین امید سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، مثبت و معنادار بود و مورد تأیید قرار گرفت. که براساس نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون خطی چندگانه، به ازای هر درجه افزایش در نقش تعدیلگری عدالت سازمانی، امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، به میزان ۰/۱۳۸ درجه افزایش می یابد. بر این اساس، مطالعات ژائو و ژو (۲۰۲۰) نشان می دهد که وجود امید بالا در افراد و چالش برانگیز بودن کار برای آنان باعث افزایش انگیزه و بروز رفتار شهروندی مثبت می شود. یعنی کارکنانی که دارای این ویژگی ها هستند بدون از اینکه پاداشی در میان باشد، یکسری رفتارهایی از خود نشان می دهند که کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش می دهد. افزایش عدالت در سازمان که دارای اثر تعدیلگری از سوی کارکنانی که دارای امیدواری بالایی در سازمان هستند، نشان می دهد که این افراد که درگیر کار می باشند، بدون از اینکه منتظر عواقب منفی آن باشند منجر به رفتارهایی میشود که برای سازمان مفیدند و فراتر از شرایط رسمی شغلی عمل می کنند. کارکنانی که عدالت سازمانی را به عنوان یک جنبه مهم در کار خود قرار می دهند، اگر درک کنند که سازمانشان عدالت را در سازمان اعمال نمی کند، واکنش منفی نشان می دهند. درک زیاد از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالا می تواند رضایت شغلی را افزایش دهد. بنابراین سازمان باید از عدالت سازمانی اطمینان حاصل کند و این عمل را به کارمندان خود ابلاغ کند تا بتواند بین کارکنان اعتماد و وفاداری ایجاد کند. این امر باعث تأثیر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان خواهد شد که منجر به رضایت شغلی بالا می شود. بنابراین، برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باید شرایطی فراهم شود که توانایی و شور و اشتیاق کارمندانی که دارای امید بالایی هستند نشان داده شود. لازمه این کار، فعال شدن حس اعتماد و عدالت سازمانی و همچنین حمایت مدیریت عالی و تبعیض قایل نشدن در بین کارکنان و حس برابری در سازمان است. یافته های این پژوهش، کاربردهای زیادی برای سازمان ها دارد، بخصوص برای سازمان هایی که در حوزه منابع انسانی فعالیت دارند. خروجی و نتایج این پژوهش، وجود رابطه مثبت و معنادار بین امید سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی و همچنین نقش تعدیلگری عدالت را مورد تایید قرار می دهد. بنابراین در ادامه، پیشنهادهایی به مدیران و کارکنان بخش ستادی وزارت خانه آموزش و پرورش در جهت بهبود و افزایش متغیرهای مورد بررسی ارائه می شود:

- برای ایجاد امید چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری، باید با آموزش هایی که مبتنی بر انگیزه به کار، تلاش به صورت فردی باشد را افزایش داد. مدیران باید برنامه هایی را در سازمان پیاده کنند که مبتنی بر قانون مداری،

مشارکت سازمانی، مسئولیت پذیری، سلامت، شفافیت، توجه به حق شهروندی، پاسخگویی و حس تعلق سازمانی باشد، در نتیجه امید به زندگی سازمانی افزایش می یابد. باید رضایت کارکنان از سازمان بیشتر شود، در سازمان همانند جامعه می توان با استفاده از امید، مشکلات در آینده را پیش بینی و کنترل کرد. از سوی دیگر، چون مقوله امید سازمانی، مقوله جدیدی می باشد، مدیران سازمان باید در محیط های مختلف، این مسئله را برای کارکنان بیان و تشریح و تحلیل کنند. برای اینکار باید سازمان بتواند امیدواری را در کارکنان شناسایی و تقویت کنند و با بررسی کردن روند تحول کارکنان، در سطح کاری و شغلی با امیدواری کمتر، توجه بیشتری نشان دهند.

- تقویت کردن رفتار شهروندی سازمانی، نیاز به تشویق و اعتمادسازی در سازمان دارد. مدیران باید بتوانند در شرایط گوناگونی که در سازمان به وجود می آید با توجه و واقف بودن به این امر، سیاستها و اقدامات مناسب اتخاذ کنند. سازمان می تواند در همان مراحل ابتدایی کار یعنی فرایندهای گزینش و استخدام، به گونه ای این کار را انجام دهند که افرادی با رفتارهای شهروندی، جذب سازمان شوند. و در انجام مصاحبه و بقیه مراحل تأکید بر مشارکت و همکاری و رفتارهای گروهی باشد. از سوی دیگر، در مراحل بعدی با برنامه های آموزشی و توسعه مهارت های درست، رفتار شهروندی را در افراد ایجاد کنند. آموزش دادن مدیران و سرپرستان بر پایه اصول و قواعد درست عدالت سازمانی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان می شود. همچنین سازمان میتواند برای بروز رفتار شهروندی، پاداش در نظر بگیرد. هرچند این کار بیشتر بر پایه حضور فرد در سازمان می باشد ولی باید سیستم به گونه ای طراحی شود که جدا از حضور فرد در سازمان، به تقویت کردن و ایجاد این رفتارها در سازمان پاداش بدهند.

- عدالت سازمانی یکی از مهمترین و تعیین کننده ترین عوامل تاثیرگذار بر سازمان است. اگر پاداش هایی که از سوی سازمان ارائه می شود، از نظر کارمند عادلانه و برابر باشد، باعث خشنودی و تعهد بالاتر در کارکنان می شود. رؤسای سازمان، مدیران و سرپرستان در ایجاد کردن عدالت در بین کارکنان به درستی عمل نمی کنند لذا برای درک رعایت عدالت در سازمان میتوان گفت که اگر در نظام پرداخت حقوق به صورتی انجام شود که رابطه صحیح و متناسب با وظایف و مسئولیت ها و نوع عملکرد با حقوق دریافت شده برقرار شود، در نتیجه با توسعه پرداخت های تشویقی و دادن پاداش در مقابل عملکردهای خوب همه کارمندان میتوان به این هدف که رعایت عدالت در سازمان است، دست یابند. اگر در سازمان دستمزد براساس رعایت انصاف و برابری (عدالت توزیعی)، براساس اعمال مقررات و سیاست ها (عدالت رویه ای) به کارمندان پرداخت شود، نظر کارکنان نسبت به سازمان بهتر و سبب موفقیت سازمان می شود که با رعایت کردن انصاف و برابری در توزیع پاداش ها در سازمان و به دور از تعصب و رعایت کردن موازین اخلاقی و همینطور با تقسیم کارها، کارکنان با انعطاف و سرعت بیشتری در ارائه کردن خدمات به ارباب رجوع پاسخ می دهند که اینکار باعث موفقیت سازمان می شود. بنابراین، مدیران در ایجاد عدالت در سازمان، باید به اخلاق مدیریتی و حرفه ای، نظام ارزشیابی عملکرد، تبعیض قائل نشدن بین همه کارکنان سازمان، اهمیت دهند و به عدالت توزیعی و عدالت رویه ای

در سازمان توجه کنند و با استفاده از توان و تخصص خود و حمایت مدیریت سازمان، اجرایی شدن فعالیت ها را فراهم کنند تا موفقیت سازمانی کسب شود.

از سوی دیگر، مدیران سازمان باید نسبت به سرمایه انسانی سازمان غافل نشوند و در جهت محقق شدن عدالت در سازمان از هیچ کوششی دریغ نکنند، چرا که کارکنان در راستای متعهد بودن به هنجارها و ارزشهای سازمانی، به صورت خیلی فعال در سازمان نقش آفرینی خواهند نمود. از این رو، برای تحقق و ارتقا عدالت در سازمان، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱- برگزاری کارگاه های آموزشی در زمینه بحث های عدالت و رفتار شهروندی سازمانی و آشناسازی کارکنان با مزیت های این گونه رفتارها.

۲- اقدام به اصلاح بعضی از آیین نامه ها و دستورالعمل های تشویقی بر مبنای رعایت عدالت سازمانی.

۳- با عنایت به رابطه مثبت و نقش تعدیلگری عدالت سازمانی میان امید سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و با توجه به این که وجود شرایط امید در سازمان، افراد را در کنار هم قرار می دهد و آنها خود را از سازمان جدا نمی بینند و مطمئن می شوند که سازمان در تعامل با آنان فرصت طلبانه برخورد نمی کند و سازمان از آنان مراقبت می کند، در این صورت این کارکنان با کمک مشتاقانه به دیگران سبب می شوند عملکرد شغلی آنان بیشتر شود در نتیجه به مدیران وزارت خانه توصیه می شود هر از گاهی جلسات غیررسمی بین کارکنان و مدیران و جلسات پرسش و پاسخ برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری قرار دهند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند تا به این صورت امید سازمانی افزایش یابد .

۴- پیشنهاد می شود مدیران نسبت به توسعه و پرورش مهارت های رفتاری خود در برخورد با کارکنان اهتمام ورزند و همچنین در برخورد با کارکنان محترمانه و صادقانه برخورد شود و رویه ها و تصمیمات سازمانی را بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای مقررات دقیق سازمانی انجام دهند تا به شکل گیری عدالت سازمانی و در نهایت افزایش در بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان منجر شود.

۵- درک و شناخت کامل نسبت به مسائل و مشکلات و شکاف های ایجاد شده در سازمان و دادن بازخورد صحیح و منطقی و به موقع برای تحقق عدالت در سازمان. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که امروزه با گسترش روزافزون سازمان، عدالت نقش بیشتری در سازمان ایفا می کند. از همین رو، رعایت کردن عدالت در همه سازمان ها الزامی و مورد تأکید است، به طوری که رؤسای سازمان هم نمی توانند نسبت این موضوع بی تفاوت عمل کنند. بنابراین، آن چیزی که بیشتر موجب تضعیف سازمان می شود، نبودن عدالت توزیعی است که آن هم به نوبه خود ناشی از فقدان و نبود عدالت از طرف مدیر است .



## منابع و مآخذ

۱. ازدری، محسن. (۱۳۹۴) بررسی و رتبه بندی تاثیر ادراک کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران از ابعاد عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی. OCB. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران، ایران.
۲. بهشتی، سعید؛ خاری آرانی، مجید؛ و علی اکبرزاده آرانی، زهرا. (۱۳۹۲) معنا و مؤلفه های امیدواری در متون اسالمی و روانشناسی مثبتگرا. دانشور رفتار تربیت و اجتماعی، ۴۵(۱)، ۱۵۷-۱۷۰.
۳. بهلولی زیناب، نادر؛ علوی متین، یعقوب؛ و درخشان مهربانی، عادل. (۱۳۸۹) بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فراسوی مدیریت، ۴(۱۴)، ۷-۱۰۸.
۴. خیراندیش، مهدی؛ جعفری نیا، سعید. (۱۳۹۷) تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای سرمایه اجتماعی با میانجیگری شایسته سالاری در سازمان. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۵)، ۲۹۱-۳۱۴.
۵. رحمان سرشت، حسین؛ جنیدی جعفری، مهدی. (۱۳۹۶) اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت، ۸۷(۲۷)، ۱۲۷-۱۴۶.
۶. رضایی، لیلیا؛ محمودی، میترا. (۱۳۹۵) ارائه مدلی برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی براساس رضایت شغلی و عدالت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۸)، ۲۶۳-۲۸۲.
۷. سپهوند، تورج؛ کرمی، خلیل. (۱۳۹۸) بررسی روند تحولی امیدواری و مؤلفه های آن در کارکنان: یک مطالعه مقطعی. پژوهشنامه روانشناسی مثبت، ۱(۵)، ۲۹-۳۹.
۸. شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره؛ و صالحی راد، صالح. (۱۳۹۷) بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان متوسطه اول پسرانه شهرستان کلاله. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳(۹)، ۱-۲۲.
۹. عادل نسب، فاطمه. (۱۳۹۲) بررسی تاثیر درگیری شغلی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیلگر توسعه منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۱۰. فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ و زکیانی، شعله. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران، ۱(۷)، ۱-۱۷.
۱۱. یوسف زاده چوسری، محمدرضا؛ شاهمرادی، مرتضی. (۱۳۹۶) تحلیل مؤلفه ها و مصادیق امیدواری در نهج البلاغه. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱(۸)، ۱-۱۸.

12. Barbuto Jr, J. E, & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
13. behavior and job performance (Doctoral dissertation, Rutgers University-Camden)
14. Floman, J. L. (2012). The role of hope and pride in organizational citizenship (Graduate School).
15. Hassan, M. M, Azim, S, & Abbas, S. M. (2017). Citizenship as targeted behavior: Responses to organizational justice and the role of culture. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 459-471.
16. Hirschi, A, Abessolo, M, & Froidevaux, A. (2015). Hope as a resource for career exploration: Examining incremental and cross-lagged effects. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 38-47.
17. Luthans, F, Van Wyk, R, & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 25, 512-527.
18. Luthans, F, Youssef, C. M, & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Doctoral dissertation, Oxford University Press, USA.
19. Searle, T. P, & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.
20. Smith, C. A. O. D. W. N. J. P, Organ, D. W, & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

## The Effect of Organizational Hope on Citizenship Behavior and Organizational Justice Among Qazvin Municipality Employees

Parisa Rezaei Niyaraki<sup>1</sup>

Atefe Khajevand<sup>2</sup>

---

### Abstract

The present study aims to investigate the impact of organizational hope on citizenship behavior and organizational justice among Qazvin municipality employees. The statistical population of the study is the staff of the Ministry of Education. Confirmatory factor analysis was used to measure organizational hope using a researcher-made questionnaire. Also, to measure the variables of organizational citizenship behavior, the standard questionnaires of Podsakoff and McKenzie (1989) and Moorman's organizational justice (1991) were used. The validity of the model was determined using confirmatory factor analysis and convergent and divergent validity, and their reliability was determined through Cronbach's alpha and composite reliability. Data and information were collected from a statistical sample of 384 people based on the Morgan table and based on simple random classification, which were analyzed with the help of SPSS and Smart pls software using the structural equation method. The results of the regression analysis showed that organizational hope has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior by 0.162. Organizational hope on organizational justice was positively and positively confirmed by 0.346. Also, the moderating role of organizational justice on the relationship between organizational hope and organizational citizenship behavior was positively and confirmed by 0.138.

### Keywords

Organizational hope, organizational citizenship behavior, organizational justice

---

<sup>1</sup> Master of Public Administration (Transformation Management Major).

<sup>2</sup> Master of Public Administration (Transformation Management Major).