

تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان)

محسن اکبری*، مهرعلی همتی نژاد**، امید عظیمیان***، آرزو حسین زاده****

چکیده

در دو دهه اخیر، علاوه بر عملکرد درون نقشی کارکنان، عملکرد فرا نقشی آن‌ها نیز به عنوان شاخصی برای ارزیابی الگوهای رفتاری و فکری کارکنان مورد اهمیت بوده است. در این میان با افزایش تمرکز ادبیات حوزه مدیریت سازمان بر مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگاه به رهبری سازمان نیز تغییر مهمی پیدا نموده و سبک رهبری مسئولیت‌پذیر، مورد توجه قرار گرفته است، در همین راستا پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر سبک رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان به تعداد ۳۵۴ نفر است که حجم نمونه موردنیاز با استفاده از روش حجم نمونه موردنیاز برای روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، ۲۳۰ نفر تعیین شد که با روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها چهار پرسشنامه رهبری مسئولیت‌پذیر بر اساس مقاله هان و همکاران (۲۰۱۹)، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰)، پرسشنامه تعهد سازمانی کیم و همکاران (۲۰۲۰) و پرسشنامه عدالت سازمانی دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰) بر اساس طیف لیکرت بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت از ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۱۸ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos و SPSS انجام شد. نتایج نشان داد رهبری مسئولیت‌پذیر، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی تأثیر معنادار و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. همچنین نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی نیز در تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی، تأیید شد.

کلیدواژگان: رهبری مسئولیت‌پذیر، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی.

تاریخ دریافت: ۱۲ مهر ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: ۲۶ دی ۱۳۹۹

* دانشجویار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
** استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، ایران.
*** کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال، گیلان، ایران.
**** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال، گیلان، ایران.
رایانامه نویسنده مسئول: arezoo.hosseinzadeh71@gmail.com

۱. مقدمه

امروزه همه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا در دنیای پرچالش و متغیر امروز برای رسیدن به اهداف خود در بهره‌گیری از نیروی انسانی، فراتر از نیازهای شغلی، عمل کنند (Wang et al, 2021). این موضوع در سازمان‌های خدماتی از اهمیت بالاتری برخوردار است؛ در واقع موفقیت سازمان‌های خدماتی تا حد زیادی ناشی از نقش کارکنان است، چراکه بخشی اساسی از کیفیت خدمات سازمان در تعامل با مشتریان شکل می‌گیرد. به عبارتی برخلاف صنایع دیگر، خروجی این سازمان‌ها عمدتاً نامحسوس هستند و وابستگی زیادی به تعاملات بین کارمندان و مشتریان دارند (Freire & Gonçalves, 2021). در همین راستا افزایش فزاینده سهم کارکنان در ایجاد ارزش در یک نظام کاری پویا، منجر به تغییر نگاه مدیران به کارکنان، از یک منبع تولیدی واحد، به یک شهروند سازمانی شده است (Khaola & Rambe, 2020). رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان است که بخشی از وظایف رسمی آن‌ها نیست و مستقیماً توسط نظام رسمی سازمانی پاداش داده نمی‌شود، ولی در عین حال باعث افزایش اثربخشی کل سازمان می‌شود (Organ, 1988; Milon & Shapira-Lishchinsky, 2021). کارمندان با رفتار شهروندی سازمانی، فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند و تلاش، توان و بینش خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ارائه می‌کنند (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۰). در این حالت، کارمندان معمولاً منافع سازمان را نسبت به منابع شخصی خود در اولویت قرار می‌دهند. بر این اساس، رفتار شهروندی سازمانی نتایج مثبتی از جمله افزایش روابط مثبت بین کارکنان، انعطاف‌پذیری، بهبود خدمات، بهره‌وری و به‌طور کلی عملکرد بهتر را در پی خواهد داشت.

(Qiu et al, 2019; Indarti et al, 2017; Kilinc & Ulusoy, 2014)

علاوه بر این، شهروندان خوب سازمانی، سازمان را قادر می‌سازند تا به‌طور مؤثر از منابع کمیاب استفاده کرده و توانایی همکاران و مدیران را در انجام کارهای خود بهبود و ارتقا می‌دهد. سازمان‌هایی که رفتار شهروندی را ارتقا می‌دهند مکان‌های جذابی برای

کار هستند و قادر به جذب و نگهداری بهترین افراد جهت رشد و کسب اهداف سازمانی خواهند بود. در واقع امروزه سازمان‌ها قادر به توسعه اثربخشی خود بدون تمایل داوطلبانه کارکنان به همکاری نیستند (Qiu et al, 2019).

با توجه به پیامدهای مثبت رفتار شهروندی سازمانی، شناخت پیش‌بینی‌کننده‌های آن برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا، متغیرهای متعددی در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این میان، یکی از متغیرهای چالش‌برانگیز، سبک رهبری است که به‌عنوان فنونی برای تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های دیگران تعریف می‌شود (عسگری و همکاران، ۲۰۲۰). اخیراً در بین سبک‌های رهبری متعددی که در مطالعات گذشته ارائه شده است، سبک رهبری مسئولیت‌پذیر به‌عنوان شکلی از رابطه متقابل و تعاملی بین اخلاقیات^۱، رهبری^۲ و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان^۳ در ادبیات مدیریت شکل گرفته است (Patzer et al, 2018). در واقع با افزایش تمرکز ادبیات حوزه مدیریت سازمان بر مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگاه به رهبری سازمان نیز تغییر مهمی پیدا کرده است (Lin et al, 2020). رهبری مسئولیت‌پذیر بر پایه مفاهیم و انگاره‌های مشترک مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، رهبری اخلاقی و قانونی شکل گرفته است (تستان و داوودی، ۲۰۱۹). برخورداری از استانداردهای اخلاقی و قانونی عمل، الزامات داخلی رفتاری (پیروی از اخلاق)، دیگر خواهی و خیر خواهی، توجه به پیامدهای تصمیم‌گیری‌های فردی و مدیریتی و خودقضاوت‌گری سبب می‌گردد که این سبک رهبری جوی مطلوب برای رفتار شهروندی سازمانی فراهم آورد (Han et al, 2019).

از سویی، رهبری مسئولیت‌پذیر، پیش شرط مهم اما ناکافی برای بروز رفتار

¹ Ethics

² Leadership

³ Corporate social responsibility

شهروندی سازمانی است. بر اساس مرور ادبیات رابطه بین رهبری و رفتار شهروندی سازمانی، یک مسیر مستقیم نیست و سازوکارهای میانجی، این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Freire & Gonçalves, 2021; Han et al, 2019; Afsar et al, 2019; Haque et al, 2019; Zhao & Zhou, 2019).

در این میان مطالعات نشان داده‌اند که شکل‌گیری پیوند عمیق بین سازمان و کارکنان (تعهد سازمانی^۱) منجر به افزایش تمایل کارکنان به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد (شمس‌الدینی و همکاران، ۱۳۹۳). کارکنانی که از تعهد سازمانی بالاتر برخوردار هستند تمایل بیشتری نیز به درگیری در رفتارهای داوطلبانه‌ای دارند که هدف آن افزایش عملکرد سازمان است (Jehanzeb & Mohanty, 2019).

همچنین مشخص شده سازمان‌هایی که جو عادلانه‌ای را فراهم می‌کنند و در حوزه رفتار با کارکنان عدالت محور و شایسته‌سالار هستند، در نگاه کارکنان تصویر مثبت‌تری داشته و کارکنان را به درگیری در رفتارهای شهروندی سازمانی ترغیب می‌کنند (رحمان سرشت و جنیدی جعفری، ۱۳۹۷). به اعتقاد سینگ و سینگ^۲ (۲۰۱۹) افزایش عدالت سازمانی در سازمان منجر به تغییر ذهنیت کارکنان نسبت به مدیریت سازمان گردیده و آن‌ها را به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به سازمان ترغیب می‌کند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ ناستی‌زایی و نجفی، ۱۳۹۴).

مرور پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی کارکنان (Haque et al, 2019)، عدالت سازمانی (تستان و داوودی، ۲۰۱۹) و رفتار شهروندی سازمانی (Freire & Gonçalves, 2021; Han et al, 2019) تأیید شده است. همچنین نقش عدالت سازمانی (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۷) و تعهد سازمانی (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵) بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید

¹ Organizational Commitment

² Singh & Singh

قرار گرفته است، با این وجود تحقیقات انجام‌شده‌ی پیشین، از چندین جهت دارای شکاف هستند، اولاً تحقیقات در خصوص رهبری مسئولیت‌پذیر در داخل کشور بسیار محدود است، ثانیاً تحقیقی که به بررسی نقش میانجی تعهد و عدالت سازمانی در مسیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته باشد، به چشم نمی‌خورد. به‌طور کلی به دلیل وجود شواهد تجربی محدود در زمینه موضوع پژوهش، نتایج قابل اطمینان اندکی وجود دارد و به دلیل تفاوت‌های موجود در ویژگی‌های جوامع، تعمیم نتایج تحقیقات خارجی به داخل کشور به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. از این رو، تحقیق حاضر در راستای رفع خلأ نظری و تجربی موجود، ضرورت دارد.

در این میان، برخورداری از رفتار شهروندی سازمانی، در سازمان‌های خدماتی همچون سازمان هلال‌احمر اهمیت دوچندان دارد، چراکه بنیان این سازمان بر اساس فعالیت‌های امدادی و بشردوستانه است و در صورت عدم وجود رفتارهای فرائقشی و داوطلبانه، اهداف سازمان آن‌چنان‌که باید محقق نمی‌شود، با این حال اگرچه رفتار شهروندی سازمانی به یکی از مهم‌ترین ملاک‌های غیررسمی در گزینش و انتخاب کارکنان محسوب گردیده و تأثیر آن بر عملکرد سازمان به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی همچون هلال‌احمر غیرقابل انکار است، شواهد عملی و نظری نشان می‌دهد که اغلب کارکنان، تمایل چندانی به درگیر شدن در رفتارهای فرائقشی و داوطلبانه ندارند که این موضوع به‌عنوان دغدغه ذهنی مدیران این سازمان و سازمان‌های مشابه شناخته‌شده و نیازمند کاوش در متن سازمان و شناسایی عوامل تقویت‌کننده این اصل مهم در سازمان است. در همین راستا تحقیق حاضر باهدف پاسخگویی به این سؤال شکل گرفت:

رهبری مسئولیت‌پذیر چه تأثیری بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت و تعهد سازمانی دارد؟

تحقیق حاضر نتایج ارزشمندی را در اختیار مدیران سازمان‌ها در راستای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌مندی از نیروی انسانی و درنهایت دستیابی به اهداف

عملکردی قرار می‌دهد.

۲. مبانی نظری

رهبری مسئولیت‌پذیر: سبک رهبری مسئولیت‌پذیر برای اولین بار در نظریه (Antunes & Franco, 2016; Freeman et al, 2007) طراحی گردیده و به‌عنوان رویکرد و چشم‌اندازی از کارکنان و نگاهشان به کنش‌ها و تصمیم‌گیری‌های رهبران برای خلق ارزش سازمانی شناخته گردید (Haque et al, 2019). این رهبران به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که در هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی خود به منافع کارکنان و سایر ذینفعان توجه دارند (Moses & Pohaka, 2019). رهبری مسئولیت‌پذیر در یک تعریف کلی به فرایندی اشاره دارد که منجر به شکل‌گیری و حفظ روابط مثبت بین ذینفعان داخلی و بیرونی سازمان می‌گردد (Han et al, 2019). رهبری مسئولیت‌پذیر به‌عنوان رهبری شناخته می‌شود که با تکیه بر استانداردهای اخلاقی و قانونی سعی در رسیدن به تصمیم جمعی با حفظ منافع گروه‌های درگیر در تصمیم‌گیری سازمانی دارد (Haque et al, 2019).

سبک رهبری مسئولیت‌پذیر به سبکی اطلاق می‌گردد که در آن مدیر به بهبود و حفظ کیفیت و کمیت عملکرد سازمانی با تأکید بر پیامدهای تصمیم‌گیری مدیریتی می‌اندیشد؛ اهداف سازمانی را با ارزیابی و متوازن کردن منافع (کارکنان و ذینفعان) جایگزین یکدیگر نموده و برای دستیابی به اهداف سازمانی از تصمیم‌گیری‌های جمعی با حفظ منافع متنوع کارکنان و ذینفعان پیروی می‌نماید (Han et al, 2019). رهبری مسئولیت‌پذیر به‌عنوان "ارزشی و از طریق اصول اخلاقی، یک رابطه محرک بین رهبران و سهامداران" تلقی می‌شود. از این منظر، رهبران در مورد عواقب رفتار خود برای

¹ Stakeholder theory

سهامداران فکر می‌کنند و بر نگرش و رفتار سایر اعضای سازمان تأثیر مثبت می‌گذارند (Voegtlin et al, 2012).

رهبری مسئولیت‌پذیر را می‌توان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و اخلاقی-رابطه‌ای تعریف کرد که در فرآیندهای اجتماعی ناشی از تعامل بین یک رهبر و پیروان وی، چه در داخل و چه در خارج از سازمان، رخ می‌دهد. بر این اساس، رهبران مسئول "در جهت ایجاد مسئولیت‌پذیری در امور مربوط به ایجاد ارزش سازمانی" هستند و از یک چشم‌انداز تجاری معنی‌دار برخوردار هستند (Wang et al, 2020).

این تعریف با دیدگاه پلس^۱ (۲۰۰۷) در مورد این ساختار مطابقت دارد که نویسنده یک رهبر مسئول را کسی می‌داند که بر اساس شناخت، مراقبت و مسئولیت، روابط اجتماعی و اخلاقی را با ذینفعان مختلف برقرار می‌کند. روند پویای تعامل بین رهبران و پیروان منجر به توسعه فعالیت‌هایی مشخص می‌شود که به سمت تغییرات اجتماعی سوق داده می‌شوند (Freire & Gonçalves, 2021).

رهبری مسئولیت‌پذیر با این اندیشه همراه است که رهبران مسئولیت بهبود جهان و حل مشکلات را دارند. یک رهبر مسئول باید چندین نقش را بر عهده بگیرد: به‌عنوان "یک متخصص که برای رسیدن به اهداف عملکرد سازمانی تلاش می‌کند، به‌عنوان یک تسهیل‌کننده که از پیروان خود مراقبت می‌کند، و به‌عنوان یک شهروند که عواقب تصمیمات تجاری را برای جامعه و محیط در نظر می‌گیرد" (Freire & Gonçalves, 2021). بر اساس آنچه گفته شد، در یک جمع‌بندی می‌توان گفت رهبر مسئولیت‌پذیر شخصی است که دارای ارزش‌های اخلاقی است؛ یعنی مهارت‌های استدلال اخلاقی و "تخیل اخلاقی" را نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری‌های وی با رعایت اصول اخلاقی که تأثیر متعاقب آن را بر ذینفعان مختلف در نظر می‌گیرد، انجام می‌شود و از نفوذ و قدرت خود برای دستیابی به اهداف اخلاقی و مشروع استفاده می‌کند.

¹ Pless

رفتار شهروندی سازمانی: نزدیک به ۲۰ سال پیش مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی^۱ گسترش پیدا کرده است (Chandra et al, 2019). تحقیقات اصلی در این زمینه توسط ارگان و بتمن^۲ آغاز شد و در یک تعریف اولیه به عنوان "رفتارهای فردی اختیاری که مستقیماً توسط پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شود و باعث تقویت عملکرد سازمان می‌شود" تعریف شد (سالارزهی و همکاران، ۱۳۹۸). واژه اختیاری بودن نشان می‌دهد این رفتارها، رفتارهای مورد انتظار را در نیازمندی‌های نقش و یا شرح شغل در بر نمی‌گیرد (AlSahi et al, 2017). همچنین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان "فعالیت‌ها و رفتاری که رهبران برای دستیابی به اهداف مشترک خود از کارکنان می‌خواهند" تعریف شده است (Freire & Gonçalves, 2021). ارگان (۱۹۸۸) پنج بعد را برای رفتار شهروندی سازمانی را در نظر گرفته است:

- (۱) نوع دوستی، یعنی کارمندان به همکاران در انجام وظایف و وظایف مربوطه مورد نیاز شغل کمک می‌کنند.
- (۲) ادب، یعنی کارکنان مؤدب هستند، نسبت به دیگران ملاحظه می‌کنند و با دیگران با احترام رفتار می‌کنند.
- (۳) وظیفه‌شناسی، یعنی کارمندان وظایف خود را به شیوه وظیفه‌شناسانه و درست انجام می‌دهند.
- (۴) جوانمردی، یعنی کارمندان نگرش مثبتی از خود نشان می‌دهند و حاضرند برخی شرایط را بدون شکایت تحمل کنند.
- (۵) فضیلت مدنی، به این معنی که کارمندان آزادانه در اداره سازمان مشارکت می‌کنند. تعریف این مفهوم بیانگر یک رفتار نوع دوستانه و مؤدبانه است که هدف آن کمک به دیگران، رفتار مطلوب نسبت به سازمان و افزایش رفتار کارکنان فراتر از

¹ Organizational citizenship behavior

² Organ & Batman

الزامات نقش شغلی خود برای عملکرد پایدار در محل کار است (Khaola & Rambe, 2020).

به‌طور کلی، رفتارهای شهروندی سازمانی به‌صورت نظری، سرمایه اجتماعی را گسترش داده، موجب راحت‌تر شدن و تسهیل سازگار سازمانی می‌شود و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. کارکنان در ابراز رفتار شهروندی سازمانی انگیزه‌های متفاوتی دارند. اگر این رفتارها ابراز گردد حمایت سازمانی افزایش پیدا می‌کند. یافته‌های پژوهشگران نشان‌دهنده این امر است که افرادی بیشتر به رفتارهای شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند که وجدان کاری بیشتری دارند و این افراد می‌توانند سبب ارتقای عملکرد کلی سازمان شوند (Chandra et al, 2019). در یک جمع‌بندی، رفتار شهروندی را می‌توان مشارکت اختیاری و داوطلبانه کارکنان در راستای ارتقاء عملکرد سازمان دانست که پاداش رسمی برای آن تعریف نگردیده و عدم انجام نیز با واکنش رسمی روبرو نمی‌گردد.

عدالت سازمانی: جی استیسی آدامز^۱ در اوایل دهه ۱۹۶۰ برای اولین بار به مطالعه درباره مفهوم عدالت پرداخت. اما در سال ۱۹۹۰ بود که در مورد عدالت در سازمان‌ها مطالعات بسیاری انجام گرفت. در مباحث عدالت و انصاف در سازمان‌ها تا سال ۲۰۰۱ بیش از ۱۰۰ تحقیق بنیادی متمرکز و تقریباً ۴۰۰ تحقیق کاربردی به ثبت رسیده است. در بخشی از این پژوهش‌ها به دنبال این بودند تا منابع یا کانون عدالت را تعیین کنند؛ به این معنی که کارکنان چه چیزی را یا چه کسی را در سازمان عامل بی‌عدالتی می‌دانند. در سال ۱۹۸۷ گرینبرگ^۲ واژه عدالت سازمانی را مطرح نمود. عدالت سازمانی از نظر او در ارتباط با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان می‌باشد (Nadiri & Tanova, 2016).

¹ Jay Stacey Adams

² Greenberg

به نقل از گرینبرگ (۱۹۸۷) مفهوم عدالت سازمانی را با توجه به چگونگی قضاوت یک کارمند در مورد رفتار سازمان و نگرش و رفتار ناشی از آن، معرفی کرد. عدالت یا انصاف به این اندیشه اشاره دارد که عمل یا تصمیمی از نظر اخلاقی درست است که مطابق با اخلاق، دین، انصاف، عدالت یا قانون تعریف شود (Matteson et al, 2021).

عدالت به عنوان عملی یا تصمیمی شناخته می‌شود که از نظر اخلاقی، بر اساس اخلاق، مذهب، انصاف، عدالت، یا قانون درست باشد. این یک نگرانی عمده برای هر دو سازمان و کارمندان است. عدالت سازمانی به درک کارکنان از انصاف در درون سازمان اشاره دارد (اسدالله و دیگران، ۲۰۱۷).

کروپانزانو^۱ عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که تأکید آن روی ادراک از انصاف در محیط کاری است. در ابتدا دو نگرش غالب در خصوص عدالت سازمانی وجود داشت که عبارت بودند از:

عدالت توزیعی: که تمرکز آن بر ستاده‌ها بود. نظریه‌پردازان این عدالت را معادل منافع اقتصادی در نظر می‌گیرند.

عدالت رویه‌ای: که تأکید آن بر کنترل فراگرد بود و از نظر نظریه‌پردازان عدالت رویه‌ای معادل منافع اجتماعی است (Nadiri & Tanova, 2016).

در مطالعات بعدی نشان داده شد که برای درک بهتر مقوله عدالت لازم است تا این دو ترکیب شوند (Singh & Singh, 2019). به نقل از بایز و مواگ (۱۹۸۹) بعد دیگری نیز از عدالت وجود دارد به نام: عدالت مراوده‌ای که به انصاف ادراک‌شده از ارتباطات بین شخصی اشاره دارد که با رویه‌های سازمانی در ارتباط است.

افراد هر روز نسبت به اقدامات و تصمیمات سازمان‌ها واکنش نشان می‌دهند. برداشت فرد از این تصمیمات به عنوان عادلانه یا ناعادلانه می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای بعدی فرد تأثیر بگذارد. عدالت غالباً مورد توجه سازمان‌ها است زیرا پیامدهای

¹ Kroupanzano

برداشت از بی‌عدالتی می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی در محل کار تأثیر بگذارد. عدالت در سازمان‌ها می‌تواند شامل موضوعات مربوط به ادراک حقوق عادلانه، فرصت‌های برابر برای ارتقای سطح و روش‌های انتخاب کارمندان باشد (Matteson et al, 2021). در یک جمع‌بندی عدالت سازمانی را می‌توان تجربه ذهنی کارکنان از مساوات و برخورد به‌دوراز تبعیض در محیط کاری تعریف کرد.

تعهد سازمانی: دانشمندان سازمانی همچنین تعاریف بسیار متنوعی از تعهد سازمانی و مقیاس‌های متعددی برای سنجش آن‌ها ایجاد کرده‌اند. تعهد سازمانی وابستگی روانی فرد به سازمان است. تعهد سازمانی به‌عنوان دیدگاه روانشناسی اعضای سازمان نسبت به وابستگی وی به سازمانی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود. تعهد سازمانی نقشی اساسی در تعیین اینکه آیا یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان می‌ماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار می‌کند، بازی می‌کند (Wang et al, 2020).

تعهد سازمانی در یک نگاه کلی به درجه پیوند و دل‌بستگی عاطفی و همچنین سطوح هویت‌یابی کارکنان با سازمان اشاره دارد که با مصادیقی چون تمایل به ماندن در سازمان، تلاش برای این تعمیق ارتباط با سازمان و باور قوی به اهداف سازمانی بازنمایی می‌گردد (kim et al, 2020).

تعهد سازمانی به "دل‌بستگی عاطفی به سازمان اشاره دارد، زیرا فرد متعهد به‌شدت با سازمان ارتباط برقرار می‌کند، در آن عضو است و از عضویت در آن لذت می‌برد؛" بنابراین، کارکنانی که به دلیل تمایل در سازمان باقی می‌مانند، دارای تعهد سازمانی قوی هستند. برای کارمندان، افزایش احساس فداکاری، تعلق خاطر و ثبات از جمله عوامل مثبت تأثیرگذار بر این نوع تعهد است (فرخ و همکاران، ۲۰۱۷).

به نقل از میر و آلن^۱ (۱۹۹۱) برای تعهد سازمانی سه بعد را در نظر گرفتند:

¹ Meyer & Allen

تعهد هنجاری: به احساس التزام و دین به سازمان و ادامه کار اشاره داشته است، تعهد احساسی: بیانگر وابستگی عاطفی، تعیین هویت و عجین شدن با سازمان است و

تعهد مستمر: بر درک هزینه‌هایی دلالت دارد که با ترک سازمان متوجه فرد می‌شود (Ahmed et al, 2019).

تعهد سبب قدرتمند شدن افراد و تثبیت رفتارهای آن‌ها در شرایط مختلف می‌شود و دربردارنده توقعات، فواید شخصی، عناصر اخلاقی، ایثار و وفاداری است. تعهد زمانی که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند واقعیت می‌یابد. تعهد سازمانی یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد و یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان است (kim et al, 2020). تعهد سازمانی متغیرهای کاری مانند قصد ترک شغل، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند. نشان داده شده است که برخی از عوامل مانند استرس در نقش، توانمندسازی، عدم امنیت شغلی و اشتغال‌زایی و توزیع رهبری با احساس تعهد سازمانی کارکنان مرتبط است (Wang et al, 2020). در یک جمع‌بندی تعهد سازمانی را می‌توان به عنوان درجه پیوند و دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان تعریف کرد که با مصادیقی چون تمایل به ماندن در سازمان، تلاش برای این تعمیق ارتباط با سازمان و باور قوی به اهداف سازمانی مشخص می‌گردد.

پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا به تحقیقات مشابه خارجی انجام شده در حوزه پژوهش و سپس به تحقیقات مشابه داخلی اشاره می‌شود.

فریر و گونکالوس (۲۰۲۱) پژوهشی باهدف بررسی رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی هویت سازمانی و مسئولیت اجتماعی

پرداختند. ایشان در تحقیق خود دریافتند بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی در بخش گردشگری رابطه وجود دارد، همچنین درک مسئولیت اجتماعی و هویت سازمان این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. خائولا و رمبه (۲۰۲۰) نیز به بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی و عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان بخش دولتی و خصوصی پرداختند. نتایج نشان داد که عدالت درک شده و تعهد عاطفی نقش میانجی قابل‌توجهی در رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی داشتند. دانگلانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به رابطه ساختاری بین عدالت سازمانی، رفتاری شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه‌های چین، با بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی پرداختند و نتایج نشان داد که عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی تأثیرگذارند. تعهد سازمانی میانجی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. به همین ترتیب کیم و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود تأثیر انگیزه درونی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری تعاملات متقابل و تعهد سازمانی را در بخش گردشگری بررسی کردند و نتایج نشان داد که انگیزه‌های درونی نیاز برای پیوستگی، قدرت و موفقیت با تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذارند. در ادامه هان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر، بر رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی در چین را بررسی کردند و نتایج نشان داد که رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی و نیاز به تغییرات سازنده دارد. نیاز به تغییرات سازنده میانجی رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی است. افسر و همکاران (۲۰۱۹) نیز به بررسی رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتارهای زیست‌محیطی داوطلبانه، از طریق نقش تعهد سازمانی، نگرش سبز و منبع کنترل زیست‌محیطی در بخش فناوری

¹ Donglang et al

در پاکستان پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری مسئولیت‌پذیر با تأثیرگذاری بر نگرش زیست‌محیطی و تعهد سازمانی به‌صورت غیرمستقیم بر رفتارهای زیست‌محیطی داوطلبانه تأثیرگذار است. حق و همکاران (۲۰۱۹) نیز رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر، تعهد سازمانی با میانجی‌گری میل به ترک سازمان را در بین کارکنان تمام‌وقت استرالیایی صنایع تولیدی در امریکا موردبررسی قراردادند. نتایج ایشان نیز نشان داد که رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی و میل به ترک شغل کارکنان دارد. میل به ترک شغل کارکنان میانجی رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر و تعهد سازمانی است. در داخل کشور نیز رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی در پژوهش دانشگاه تهران را بررسی کردند و نتایج نشان داد که عدالت که به‌واسطه برداشت‌ها و ادراکاتی که کارکنان از عدالت داشتند، سنجیده شده بود، به تعهد شغلی می‌افزاید؛ تعهد شغلی به‌منزله یک میانجی بین عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی عمل می‌نماید. حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی نحوه شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت‌محور، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. نتایج نشان داد که انگیزه خدمت‌محور بر تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری می‌گذارد. به همین ترتیب اباذری محمودآباد و امیربان زاده (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی رابطه‌ی معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی شیراز پرداختند و نتایج نشان داد که معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ناستی زایی و نجفی (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مرکز آموزشی، درمانی و تحقیقاتی روان‌پزشکی زاهدان را بررسی کردند و نتایج نشان داد که بین عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. در ادامه شمس‌الدینی مطلق و محمدجانی (۱۳۹۳) نیز به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار

شهروندی سازمانی میان معلمان شهر کرمان پرداختند که نتایج تحلیلی نشان می‌دهد بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است که علی‌رغم تحقیقات متعدد انجام شده در زمینه رهبری و رفتار شهروندی سازمانی، سبک رهبری مسئولیت‌پذیر یک سبک نوظهور است که در تحقیقات اندکی مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین سازه‌های عدالت و تعهد سازمانی، گرچه به‌عنوان بعد فردی برانگیزاننده رفتارهای فرانشی کارکنان، در مطالعات متعدد مورد بررسی قرار گرفته است، اما به‌عنوان سازوکارهای میانجی در رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی، بررسی نشده‌اند. از این رو تحقیق حاضر همچنان به‌عنوان یک بستر ناشناخته در ادبیات محسوب می‌شود که نیازمند تحقیقات بیشتر است.

جدول ۱) خلاصه پیشینه‌های داخلی و خارجی

محقق	سال	متغیرها	نتایج
Freire & Gonçalves	۲۰۲۱	مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی	بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی در بخش گردشگری رابطه وجود دارد، همچنین درک مسئولیت اجتماعی و هویت سازمان این رابطه را میانجی‌گری می‌کند.
Khaola & Rambe	۲۰۲۰	رهبری تحولی، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت درک شده و تعهد عاطفی	عدالت درک شده و تعهد عاطفی نقش میانجی قابل توجهی در رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی داشتند.
Donglong et al	۲۰۲۰	تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر گذارند. تعهد سازمانی میانجی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.
kim et al	۲۰۲۰	تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	انگیزه‌های درونی نیاز برای پیوستگی، قدرت و موفقیت با تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر گذارند.

رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی	۲۰۱۹	Han et al	رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی زیست‌محیطی و نیاز به تغییرات سازنده دارد.
رهبری مسئولیت‌پذیر و تعهد سازمانی	۲۰۱۹	Afsar et al	رهبری مسئولیت‌پذیر با تأثیرگذاری بر نگرش زیست‌محیطی و تعهد سازمانی به صورت غیرمستقیم بر رفتارهای زیست‌محیطی داوطلبانه تأثیرگذار است.
رهبری مسئولیت‌پذیر و تعهد سازمانی	۲۰۱۹	Haque et al	رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی و میل به ترک شغل کارکنان دارد. میل به ترک شغل کارکنان میانجی رابطه رهبری مسئولیت‌پذیر و تعهد سازمانی است.
تعهد، عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۳۹۷	رحمان سرشت و همکاران	عدالت که به واسطه برداشت‌ها و ادراکاتی که کارکنان از عدالت داشتند، سنجیده شده بود، به تعهد شغلی می‌افزاید؛ تعهد شغلی به منزله یک میانجی بین عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی عمل می‌نماید.
تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۳۹۵	حمیدی زاده و همکاران	انگیزه خدمت‌محور بر تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه‌ی اجتماعی تأثیر معناداری می‌گذارد.
معنویت در محیط کار، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی	۱۳۹۵	اباذری محمودآباد و امیریان زاده	معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۳۹۴	ناستی زایی و نجفی	بین عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.
تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی	۱۳۹۳	شمس‌الدینی مطلق و محمد جانی	بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

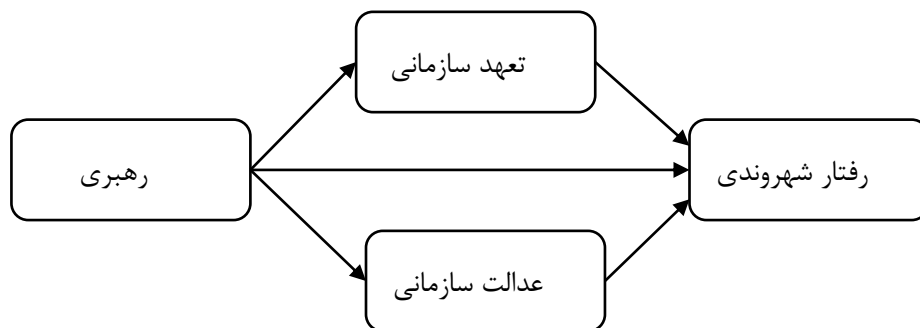
بر اساس مطالب مذکور، مشخص شد در بسیاری از مطالعات گزارش شده است که رهبری، پیش‌بینی کننده مهم رفتار شهروندی سازمانی است (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۰؛ خاتولا و رمبه، ۲۰۲۰)؛ اما مطالعات کمی وجود دارد که ارتباطی بین رهبری مسئول و رفتار شهروندی سازمانی برقرار کرده باشد. رهبران مسئول به‌عنوان شکل‌دهنده و قوام‌بخش روابط متقابل ذینفعان و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شناخته

می‌شود (Mousa & Ayoubi, 2019). با توجه به دیدگاه پاسخگویی، ارهارت^۱ (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که پیروان وقتی درک می‌کنند که رهبر فقط منافع سازمان را مدنظر ندارد و به دنبال دستیابی به منافع پیروان خود و سایر گروه‌های ذینفع نیز می‌باشد و وقتی افرادی که در رهبری هستند با احساس مسئولیت وظایف خود را انجام می‌دهند و اصول عملیاتی سازگار با منافع ذینفعان را دنبال می‌کنند، پیروان نیز تمایل دارند با سطوح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی، به این رفتارهای رهبر پاسخ دهند (Freire & Gonçalves, 2021). از این رو می‌توان گفت رهبران مسئولیت‌پذیر باعث می‌شوند که کارمندان در جهت قدردانی از سازمان در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت کنند. همچنین شواهد نظری وجود دارد که رهبری مسئولیت‌پذیر، بر عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ این رهبران توجه خاصی به رفاه، صلاح و خیر کارکنان و همه ذینفعان تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دارند و سعی می‌کنند در تصمیم‌گیری‌های کلان خود پیامدهای تصمیم‌گیری‌های فردی را لحاظ کنند که برآیند آن را می‌توان در افزایش عدالت سازمانی مشاهده نمود (تستان و داوودی، ۲۰۱۹)، عدالت سازمانی نیز به سهم خود بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۷؛ ناستی‌زایی و نجفی، ۱۳۹۴). از این رو می‌توان ادعا کرد عدالت سازمانی ادراک‌شده در تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد. رهبری مسئولیت‌پذیر ممکن است عملکرد سطح فردی را از طریق تأثیرگذاری بر انگیزه و نگرش‌های فرد افزایش دهد (Freire & Gonçalves, 2021). در واقع تمرکز بر اخلاقیات، درستکاری و صداقت در کردار سبب می‌گردد که میزان تعهد کارکنان به این رهبران افزایش یابد (Haque et al, 2019)، از سویی دیگر تعهد سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ی مناسبی برای رفتارهای شهروندی در سازمان است (موسوی و اسماعیلی، ۱۳۹۲) و تعهد سازمانی تمایل به درگیری بیشتر کارکنان در رفتارهای شهروندی

¹ Ehrhart

سازمانی را افزایش می‌دهد (Han et al, 2019). در واقع کارکنانی که با ارزش‌های رهبران خود هم ذات‌پنداری می‌کنند و به آن‌ها متعهد می‌شوند، در رفتارهای شهروندی سازمانی شرکت می‌کنند تا به رهبران یا سازمان‌های خود سود برسانند. از این رو می‌توان ادعا کرد تعهد سازمانی در تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

در همین راستا تحقیق اخیر فریر و گونکالوس (۲۰۲۱) و هان و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان داده است که رهبری مسئولیت‌پذیر در سازمان به افزایش تمایل کارکنان به درگیری در رفتارهای شهروندی سازمانی می‌انجامد. همچنین تحقیقات اخیر حاکی از آن‌اند که رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان (Haque et al, 2019) و عدالت سازمانی (تستان و داوودی، ۲۰۱۹) دارد و تأثیر عدالت سازمانی و تعهد بر رفتار شهروندی سازمانی نیز تأیید شده است (Khaola & Rambe, 2020). بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق برگرفته از فریر و گونکالوس، ۲۰۲۱؛ خاتولا و رمبه، ۲۰۲۰؛ حق و همکاران، ۲۰۱۹؛ تستان و داوودی، ۲۰۱۹

۱. رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

۲. تعهد سازمانی در تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

۳. عدالت سازمانی ادراک‌شده در تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

۳. روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان جمعیت هلال‌احمر استان گیلان می‌باشند که بر اساس آخرین آمار ارائه‌شده از سوی سازمان مذکور ۳۵۴ نفر هستند. با توجه به این که بنیان سازمان هلال‌احمر، بر اساس فعالیت‌های امدادی و بشردوستانه است، این اهداف در صورت عدم وجود رفتارهای فرا نقشی و داوطلبانه آن‌چنان که باید محقق نمی‌شود. از این رو با توجه به ماهیت این سازمان، رفتار شهروندی سازمانی یک پدیده سازمانی ضروری در این نهاد است که تحقق آن همسو با تحقق اهداف متعالی سازمان است. جهت تعیین حجم نمونه از روش تعیین حجم نمونه برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به‌زعم هومن (۱۳۸۴) به‌طور کلی در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. پس در تحقیق حاضر که پرسشنامه دارای ۳۶ گویه است، حجم نمونه این تحقیق بین ۱۸۰ تا ۵۴۰ نمونه می‌باشد. همچنین تأکید همیشه بر این است که نمونه نباید از ۲۰۰ نفر کمتر باشد (هومن، ۱۳۸۴). بر این اساس ۲۳۰ نفر حجم نمونه مناسبی است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. با توزیع ۲۳۰

پرسشنامه در بین کارکنان و کنار گذاردن داده‌های مخدوش نمونه‌ای به حجم ۲۱۸ نفر از کارکنان و اطلاعات آن‌ها برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد رهبری مسئولیت‌پذیر بر اساس مقاله هان و همکاران (۲۰۱۹) شامل ۸ گویه بود که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت از کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم = ۱ طراحی شد که پایایی این ابزار ۰/۸۹۰ برآورد گردید.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰) شامل ۸ گویه و دو خرده مقیاس رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان (۴ گویه) و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به کارکنان (۴ گویه) بود که پایایی این ابزار برای هر خرده مقیاس به ترتیب مقدار ۰/۸۹۴ و ۰/۹۰۲ برآورد گردید. پرسشنامه تعهد سازمانی کیم و همکاران (۲۰۲۰) شامل ۹ گویه و سه خرده مقیاس تعهد مستمر (۳ گویه)، تعهد عاطفی (۳ گویه) و تعهد هنجاری (۳ گویه) بود که پایایی این ابزار برای هر خرده مقیاس به ترتیب مقدار ۰/۸۱۸، ۰/۸۷۵ و ۰/۸۸۹ برآورد گردید. پرسشنامه عدالت سازمانی دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰) مشتمل بر ۱۱ گویه و سه خرده مقیاس عدالت توزیعی (۳ گویه)، عدالت رویه‌ای (۴ گویه) و عدالت مراوده‌ای (۴ گویه) بود که پایایی این ابزار برای هر خرده مقیاس به ترتیب مقدار ۰/۸۰۲، ۰/۸۰۵ و ۰/۸۱۰ برآورد گردید.

۴. یافته‌ها

در این بخش یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه می‌گردد. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در غالب جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارائه می‌شود:

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۸۶	۳۹,۴
مرد	۱۳۲	۶۰,۶

سن	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۳۴	۱۵,۶
بین ۳۱ الی ۴۰ سال	۵۹	۲۷,۱
بین ۴۱ الی ۵۰ سال	۶۷	۳۰,۷
بیشتر از ۵۰ سال	۵۸	۲۶,۶

تحصیلات	فراوانی	درصد
فوق دیپلم	۵۱	۲۳,۴
لیسانس	۱۰۵	۴۸,۲
فوق لیسانس و بالاتر	۶۲	۲۸,۴
کل	۲۱۸	۱۰۰

در ادامه وضعیت توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته و پژوهش ارائه می‌گردد.

جدول (۳) وضعیت توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته و پژوهش

میانگین	انحراف	واریانس	فراوانی	معیار
۲,۸۲	۰,۹۸	۰,۹۶	۲۱۸	رهبری مسئولیت‌پذیر
۳,۰۱	۰,۹۱	۰,۸۴	۲۱۸	عدالت توزیعی
۲,۹۳	۰,۹۰	۰,۸۱	۲۱۸	عدالت رویه‌ای
۲,۶۸	۰,۹۶	۰,۹۱	۲۱۸	عدالت مرادده‌ای
۳,۱۹	۰,۹۵	۰,۹۱	۲۱۸	تعهد مستمر
۲,۹۹	۱,۱۰	۱,۲۱	۲۱۸	تعهد عاطفی
۲,۸۳	۱,۱۰	۱,۲۱	۲۱۸	تعهد هنجاری
۳,۰۰	۱,۰۱	۱,۰۲	۲۱۸	رفتار شهروندی معطوف به کارکنان
۳,۰۱	۰,۸۸	۰,۷۷	۲۱۸	رفتار شهروندی معطوف به سازمان

پس از بررسی وضعیت توصیفی متغیرها، به منظور آزمون فرضیات پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. پیش شرط استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار آموس، نرمال بودن داده‌های پژوهش است. از این رو

به منظور بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کالموگراف-اسمیرنف استفاده شده است.

جدول (۴) آزمون توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

متغیرها	ضریب آزمون	سطح معناداری
رهبری مسئولیت‌پذیر	۰/۰۵۴	۰/۲۰۰
عدالت سازمانی	۰/۰۵۵	۰/۲۰۰
تعهد سازمانی	۰/۰۶۰	۰/۰۵۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۴۵	۰/۲۰۰

همان‌طور که نتایج جدول (۴) آزمون کالموگراف - اسمیرنف نشان می‌دهد، آماره آزمون بزرگ‌تر $0/05$ به دست آمده است و توزیع داده‌ها نرمال است (پرهیزگار و آقاجانی‌افروزی، ۱۳۹۰). در ادامه به منظور آزمون فرضیات پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

مدل‌سازی معادلات ساختاری یک روش تحلیل چند متغیری بسیار دقیق است که امکان هم‌زمان مورد آزمون قرار دادن معادلات را فراهم می‌کند و در یک ساختار مبتنی بر نظریه، تأثیرات هم‌زمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری ترکیبی از برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری است. در این روش ابتدا مدل اندازه‌گیری پژوهش که در بردارنده روابط بین متغیرهای آشکار و پنهان در مدل است، برازش می‌شوند، به این منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. در ادامه برازش مدل اندازه‌گیری تحقیق بررسی می‌شود.

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه گزینه مورد بررسی قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از: (۱) صحت شاخص که خود توسط سه معیار الف) صحت سازگاری درونی یا آلفای کرونباخ، ب) صحت ترکیبی و ج) ضرایب بارهای عاملی تعیین می‌شود (۲) روایی همگرا، (۳) روایی واگرا (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول (۵) نتایج برازش مدل اندازه‌گیری

روایی واگرا		بار عاملی			متغیرها	
حداکثر واریانس مشترک > روایی همگرا	روایی مرکب همگرا	پایایی مرکب	بار بیشینه عاملی	ابعاد مورد بررسی	کمیته بار بیشینه عاملی	متغیرها
۰/۵۹۰ > ۰/۳۰۵	۰/۵۹۰	۰/۸۷۸	۰/۸۲	۰/۷۲	این متغیر فاقد زیرمولفه است.	رهبری مسئولیت‌پذیر
۰/۵۵۵ > ۰/۴۱۰	۰/۵۵۵	۰/۷۸۸	۰/۸۳	۰/۶۶	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
۰/۵۶۷ > ۰/۵۴۵	۰/۵۶۷	۰/۷۹۴	۰/۸۶	۰/۶۱	عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی
۰/۵۷۴ > ۰/۵۴۵	۰/۵۷۴	۰/۷۹۷	۰/۸۵	۰/۵۷	عدالت مرادده‌ای	عدالت سازمانی
۰/۵۹۶ > ۰/۴۵۳	۰/۵۹۶	۰/۸۱۵	۰/۸۰	۰/۷۰	تعهد مستمر	تعهد سازمانی
۰/۶۹۱ > ۰/۴۳۴	۰/۶۹۱	۰/۸۷۰	۰/۹۰	۰/۷۷	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
۰/۷۲۱ > ۰/۴۵۳	۰/۷۲۱	۰/۸۸۵	۰/۹۰	۰/۷۹	تعهد هنجاری	تعهد سازمانی
۰/۶۷۲ > ۰/۴۷۶	۰/۶۷۲	۰/۸۹۱	۰/۸۵	۰/۷۹	رفتار شهروندی معطوف به کارکنان	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۶۹۴ > ۰/۴۷۶	۰/۶۹۴	۰/۹۰۰	۰/۹۲	۰/۷۸	رفتار شهروندی معطوف به سازمان	رفتار شهروندی سازمانی

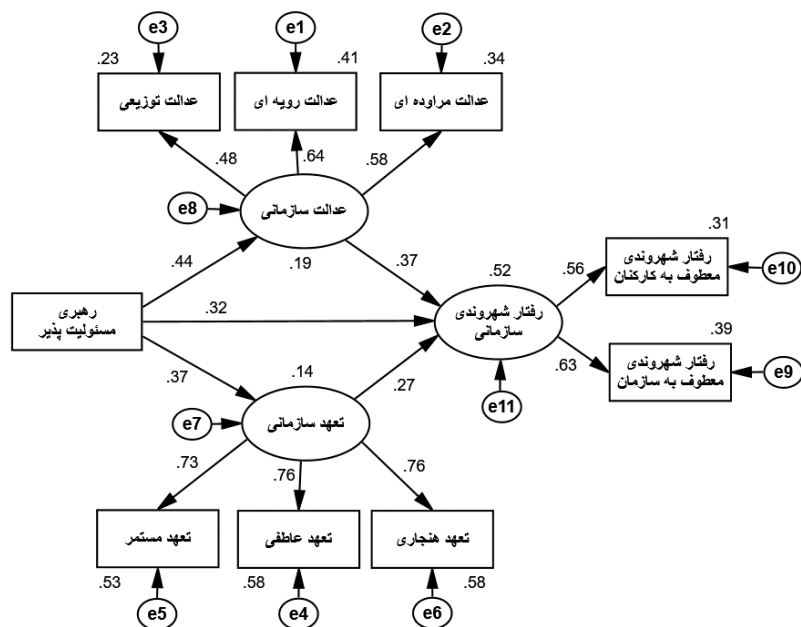
همان‌طور که از نتایج جدول (۵) مشاهده می‌گردد؛ برای تمامی متغیرها، مقادیر بالای ۰/۷ می‌باشد که حاکی از سازگاری مرکب مناسب ابزار اندازه‌گیری است (قاسمی، ۱۳۸۹). همچنین تمامی سؤالات بر روی متغیرهای خود، دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ می‌باشند که نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن سؤالات به جهت تخمین متغیر مربوطه می‌باشد (کلانتری، ۱۳۹۲). به همین ترتیب همان‌طور که ضرایب مربوط به روایی همگرا نشان می‌دهد کلیه متغیرها دارای نمرات بالاتر ۰/۵ بوده و حاکی از آن است که مدل از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است. همچنین نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد، نمرات روایی همگرا بزرگ‌تر از حداکثر واریانس مشترک است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که ابزار مورد استفاده در تحقیق از روایی واگرای مناسبی برخوردار می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۹)، این بدان معنی است که سؤالات هر سازه

همبستگی بیشتری با سازه مربوط به خود نسبت به سایر سازه‌ها دارد. جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح جدول (۶) مورد استفاده قرار گرفتند:

جدول (۶) گزارش ضرایب برازش مدل پژوهش

شاخص‌های برازندگی مدل	شاخص هنجار شده مجذور کای	شاخص نیکویی برازش	شاخص نیکویی توکر - لویس	شاخص نیکویی برازش هنجار شده	شاخص نیکویی برازش	شاخص هنجار شده مجذور کای	شاخص‌های برازندگی مدل
	(χ^2/df)	GFI	AGFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
تخمین مدل	۱/۰۹۱	۰/۹۷۷	۰/۹۵۵	۰/۹۹۱	۰/۹۹۵	۰/۹۹۵	۰/۰۲۰
میزان قابل قبول	کمتر از ۳ (منبع: قاسمی، ۱۳۸۹)	نزدیک به یک برازش کامل (منبع: قاسمی، ۱۳۸۹)				کمتر از ۰/۰۸ (منبع: قاسمی، ۱۳۸۹)	

همان‌گونه که جدول (۶) نشان می‌دهد، الگوی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. در ادامه شکل (۲) نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲) مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد

در شکل شماره ۲، مجموعه برآوردهای استاندارد برای وزن‌های رگرسیونی شامل؛ بارهای عاملی و ضرایب تأثیر مشاهده می‌شود. اثرات متغیرهای مستقل بر وابسته، مثبت است و معنادار (کلید بارهای عاملی دارای تفاوت معنادار با صفر هستند $(P < 0,05)$ (قاسمی، ۱۳۸۹). در ادامه بر اساس نتایج تحلیل مسیر به آزمون فرضیات پرداخته می‌شود. جدول (۷) ضرایب استاندارد و نسبت بحرانی، مسیرهای مستقیم تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۷) جدول ضرایب استاندارد و نسبت بحرانی روابط پژوهش

ضرایب مستقیم مدل پژوهش						
نتیجه مسیر	سطح معناداری ^۴	ضریب تأثیر استاندارد ^۳	نسبت بحرانی ^۲	ضریب تأثیر غیراستاندارد ^۱		
تأیید	۰/۰۲۳	۰/۳۲۵	۲/۸۵۵	۰/۱۴۹	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری مسئولیت پذیر <---
تأیید	۰/۰۰۹	۰/۲۷۴	۲/۵۵۳	۰/۲۴۶	رفتار شهروندی سازمانی	تعهد سازمانی <---
تأیید	۰/۰۱۷	۰/۳۷۲	۲/۵۵۲	۰/۶۳۸	رفتار شهروندی سازمانی	عدالت سازمانی <---
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۴۰	۴/۱۱۰	۰/۱۱۸	عدالت سازمانی	رهبری مسئولیت پذیر <---
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۳۷۰	۴/۹۰۳	۰/۱۸۹	تعهد سازمانی	رهبری مسئولیت پذیر <---
تأیید	-	۰/۳۷*۰/۴۴=۰/۱۶۲	-	-	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری مسئولیت پذیر <-- --
تأیید	-	۰/۳۷*۰/۲۷=۰/۰۹	-	-	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری مسئولیت پذیر <-- تعهد سازمانی --

¹ b value

² Critical Ratio

³ B value

⁴ P value

همان‌طور که خلاصه ضرایب گزارش شده (ضرایب مستقیم) مدل نشان می‌دهد، رهبری مسئولیت‌پذیر (ضریب بتا: ۰/۳۲۵)، تعهد سازمانی (ضریب بتا: ۰/۲۷۴) و عدالت سازمانی (ضریب بتا: ۰/۳۷۲) تأثیر معنادار و مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. در بعدی دیگر رهبری مسئولیت‌پذیر تأثیر معناداری بر عدالت سازمانی (ضریب بتا: ۰/۴۴۰) و تعهد سازمانی (ضریب بتا: ۰/۳۷۰) دارد. همچنین در خصوص بررسی نقش میانجی مشخص شد که عدالت سازمانی به میزان ۱۶/۲ درصد به تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی اضافه می‌کند، لذا نقش میانجی تأیید می‌شود. در ادامه نیز مشخص شد تعهد سازمانی به میزان ۰/۰۹ درصد به تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی اضافه می‌کند، لذا نقش میانجی تعهد سازمانی نیز تأیید می‌شود. در ادامه جدول (۸) ضرایب تعیین متغیرهای وابسته پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۸) گزارش ضرایب تعیین مدل پژوهش

رابطه	ضرایب تعیین متغیرهای وابسته پژوهش
رهبری مسئولیت‌پذیر تعهد سازمانی عدالت سازمانی <-	رفتار شهروندی سازمان کارکنان ۰/۵۲۳
رهبری مسئولیت‌پذیر <---	تعهد سازمانی ۰/۱۳۷
رهبری مسئولیت‌پذیر <---	عدالت سازمانی ۰/۱۹۴

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که رهبری مسئولیت‌پذیر، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی توانسته‌اند ۵۲ درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کنند. همچنین رهبری مسئولیت‌پذیر توانسته است ۱۴ درصد از واریانس تعهد سازمانی و ۱۹ درصد از واریانس عدالت سازمانی را پیش‌بینی کند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

محققان اعتقاد دارند که اگر سازمان بخواهد با برخورداری از رسالتی روشن، راهبردی مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغلی مناسب به‌طور کامل به اهداف خود نائل گردد، نیازمند نیروی انسانی می‌باشد که علاوه بر تمرکز بر وظایف شغلی خویش، رفتارهای فرا نقشی نیز داشته و در صورت امکان به همکاران خود نیز کمک نمایند. مشارکت کارکنان در رفتارهای فرا نقشی سبب می‌گردد که سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده خود مسیر کوتاه‌تری را پیماید. از سوی دیگر، رهبران به‌عنوان شکل‌دهنده و قوام‌بخش روابط متقابل ذینفعان و کارکنان در سازمان شناخته می‌شوند، در این میان سبک رهبری مسئولیت‌پذیر بر پایه مفاهیم و انگاره‌های مشترک مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، رهبری اخلاقی و قانونی شکل گرفته است؛ با این حال نقش چنین سبک‌های رهبری بر رفتار شهروندی نامشخص است. در همین راستا، پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه سبک رهبری مسئولیت‌پذیر با رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی انجام شده است. یافته‌های مربوط به فرضیه اول پژوهش نشان داد، رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد (ضریب بتا: ۰/۳۲). این نتیجه با یافته‌های فریر و گونکالوس (۲۰۲۱)، دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰)، هان و همکاران (۲۰۱۹)، افسر و همکاران (۲۰۱۹) و حق و همکاران (۲۰۱۹) همسوست. در تبیین چنین یافته‌ای می‌بایست اشاره نمود که رهبری مسئولیت‌پذیر با به‌کارگیری رویکردی عدالت محور و متقابل در سازمان منجر به شکل‌گیری و حفظ روابط مثبت بین کارکنان، مشتریان، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با سازمان می‌گردد. رهبران مسئولیت‌پذیر به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که در هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی خود به منافع کارکنان و سایر ذینفعان توجه دارند. چنین رویکرد تعاملی منجر به افزایش رضایتمندی همه افراد مرتبط با سازمان گردیده و سطوح پیوند عاطفی بالاتر با سازمان را افزایش خواهد داد. به‌کارگیری این سبک رهبری در سازمان هلال‌احمر که با نهادها، اقشار و سازمان‌های

مختلف مرتبط است به افزایش تجربه کاری لذت‌بخش کارکنان انجام‌دهنده و با بهبود انگیزه و اشتیاق شغلی، زمینه را برای مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی مساعد خواهد ساخت. بدین معنا، تمرکز بر نیازها و خواسته‌های کارکنان، تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و دخیل نمودن عدالت و مساوات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منجر به افزایش تمایل کارکنان به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد که هدف آن افزایش عملکرد سازمان است.

یافته‌های فرضیه دوم حاکی از آن است که تعهد سازمانی، تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. این نتایج همسو با یافته‌های دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰)، هان و همکاران (۲۰۱۹)، افسر و همکاران (۲۰۱۹) و حق و همکاران (۲۰۱۹)، کیم و همکاران (۲۰۲۰)، حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۵) و شمس‌الدینی مطلق و محمدجانی (۱۳۹۳) است. سازمان‌هایی که از رهبران مسئولیت‌پذیر برخوردار هستند، در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی عملکرد بهتری دارند، این سازمان‌ها بهتر می‌توانند تقاضاهای اخلاقی، قانونی، زیست‌محیطی، درون‌سازمانی (خواسته‌های کارکنان) و برون‌سازمانی (خواسته‌های مشتریان) را با در نظر گرفتن همه جوانب مرتفع سازند. رهبران مسئولیت‌پذیر با فراهم کردن فرصت گفت‌وگو متقابل بین گروه‌های قدرت در سازمان (کارکنان و ذینفعان) جریان تصمیم‌گیری را به سمت تفاهم و مصالحه سوق می‌دهند؛ بنابراین رهبری مسئولیت‌پذیر بر متوازن کردن منافع گروه‌های مختلف سازمانی تأکید دارد و شکلی از رابطه تعاملی بین کارکنان و مدیریت را ایجاد می‌کند که برای دستیابی به اهداف سازمانی منافع جمعی را در نظر می‌گیرد. به‌کارگیری این الگوی رهبری به افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌انجامد. افزایش توجه به نیازهای کارکنان، تلاش در راستای مرتفع ساختن انتظارات، پیگیری مشکلات شخصی کارکنان، به‌کارگیری رویکرد اخلاق‌مدار در امر تصمیم‌گیری سطوح پیوند شناختی و عاطفی کارکنان با سازمان را افزایش خواهد داد. زمانی که تعهد سازمانی ارتقاء می‌یابد، کارکنان تمایل بیشتری به مشارکت در رفتارهای

شهروندی سازمانی خواهند داشت.

نتایج فرضیه سوم نشان می‌دهد عدالت سازمانی ادراک‌شده، تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. چنین یافته‌ای با نتایج تحقیقات دانگلانگ و همکاران (۲۰۲۰)، هان و همکاران (۲۰۱۹)، افسر و همکاران (۲۰۱۹) و حق و همکاران (۲۰۱۹)، رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۷) و ناستی زایی و نجفی (۱۳۹۴) مطابقت دارد. رهبران مسئولیت‌پذیر، تمرکز ویژه‌ای بر نیازهای کارکنان خوددارند. تأکید بر منافع شخصی کارکنان سبب می‌گردد که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی محاسبه نگر بوده و بر پیامدهای تصمیم‌گیری مدیریتی خود واقف باشند. این رهبران همچون الگوی نقشی مناسب برای کارکنان خود هستند. آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری سایر ذینفعان (کارکنان و سهامداران سازمان) را نیز دخیل می‌کنند و برای حل مسائل سازمان اقدام به تصمیم‌گیری جمعی با در نظر گرفتن نقطه نظرات متنوع و مختلف گروه‌های سازمانی دارند. برآیند چنین رویکرد تعاملی افزایش عدالت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، از سوی دیگر با افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و تجربه مساوات در سازمان بر مبنای شایسته‌سالاری سطوح تمایل کارکنان به درگیری در رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. تجربه به‌دوراز تبعیض در محیط کاری را شامل مواردی همچون دستمزد، فرصت ارتقاء شغلی و روابط بین مدیریت و کارکنان دانسته که بر نگرش و الگوهای رفتاری کارکنان تأثیرگذار بوده و منجر به تمایل کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه و فرا نقشی می‌گردد. کارکنانی که به این ادراک می‌رسند که مدیریت سازمان در حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری، توزیع پاداش و فرصت‌های شغلی و همچنین ارتباطات بین فردی برخوردار به‌دوراز تبعیض با کارکنان دارد، تمایل بیشتری به رفتارهای فرا نقشی از خود نشان می‌دهند.

به‌طورکلی مشخص شد که رهبران مسئول می‌توانند از طریق ابتکارهای مسئولیت اجتماعی خود بر پیروان خود تأثیر بگذارند و این موضوع اهمیت سبک رهبری

مسئولیت‌پذیر را در اثربخشی سازمان برجسته می‌کنند. یک رهبر مسئولیت‌پذیر قادر به ایجاد معنی برای کارکنان و تعامل با آن‌ها به نفع سازمان است. از آنجایی که سازمان‌های غیرانتفاعی همچون سازمان هلال‌احمر، تمایل به مراقبت بهتر از کارمندان فعلی و آینده خود دارند و به دنبال بهبود مستمر شرایط کار و رفاه از طریق اجرای اقدامات پایدار و مسئولانه هستند، سبک رهبری مسئولیت‌پذیر یک سبک مناسب برای آن‌ها هست.

پیشنهادها

✓ با توجه به تأثیر سبک رهبری مسئولیت‌پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی، پیشنهاد می‌گردد با برگزاری همایش‌های علمی در باب اهمیت رهبری مسئولیت‌پذیر، به‌کارگیری این سبک رهبری در سازمان‌های خدماتی ترویج یابد. همچنین با تعیین شاخص‌هایی برای رهبری مسئولیت‌پذیر، به‌صورت دوره‌ای مدیران با چنین ویژگی‌هایی در سازمان شناسایی و مورد تشویق قرار گیرند.

✓ با توجه به تأثیر سبک رهبری مسئولیت‌پذیر بر تعهد سازمانی، پیشنهاد می‌گردد مدیریت سازمان کلان سازمان هلال‌احمر ضمن مطالعه دقیق سوابق و فعالیت‌های نامزد جایگاه مدیریتی، اقدام به به‌کارگیری آن دسته از مدیرانی بنمایند که در حیطه فعالیت خود از رویکرد مسئولیت‌پذیر برخوردار هستند. همچنین ویژگی‌های رهبری مسئولیت‌پذیر به‌عنوان ارزش در سازمان مطرح باشد و مدیران در سطوح مختلف ملزم به رعایت این ویژگی‌ها باشند.

✓ با توجه به تأثیر سبک رهبری مسئولیت‌پذیر بر عدالت سازمانی، پیشنهاد می‌گردد مدیریت سازمان هلال‌احمر ضمن برگزاری کارگاه‌های آموزشی و معرفی این سبک و عناصر سازنده آن مدیریت سازمان را به به‌کارگیری این الگوی رهبری تشویق و ترغیب نمایند. همچنین با معرفی تجارب موفق در زمینه رهبری مسئولیت‌پذیر در جهان، مدیران به استفاده از این سبک تشویق نمایند.

✓ با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی به مدیریت سازمان هلال‌احمر پیشنهاد می‌گردد با مشارکت فعال در حوزه‌های مختلف مسئولیت‌پذیری همچون کمک به افسار آسب‌دیده در بحران‌های اخیر محیطی کشور، افزایش سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیرساخت جامعه ضمن بهبود تصویر مسئولیت‌پذیر سازمان زمینه را برای ارتقاء تعهد سازمانی و متعاقب آن درگیری کارکنان در رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم کنند.

✓ با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری مسئولیت‌پذیر و رفتار شهروندی سازمانی به مدیریت سازمان هلال‌احمر پیشنهاد می‌گردد با افزایش توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان در حوزه‌های مختلف زندگی شغلی همچون رفاه، ارتقاء، دستمزد، پاداش، حمایت سازمانی، برخورد دوستانه و با احترام ضمن تقویت رابطه متقابل کارکنان با سازمان و افزایش عدالت سازمانی، کارکنان را به درگیری بالاتر در رفتارهای شهروندی سازمانی تشویق کنند.

منابع

۱. اباذری محمودآباد، علی محمد و امیریان زاده، مژگان (۱۳۹۵). رابطه‌ی معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۷، شماره ۲۵، ۱۴۴-۱۱۹.
۲. پرهیزگار، محمدمهدی و آقاجانی افروزی، علی اکبر (۱۳۹۰). روش‌شناسی پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی. دانشگاه پیام نور، تهران.
۳. حمیدی‌زاده، علی؛ رشید، علی‌اصغر و سلطانی نژاد، نیما (۱۳۹۵). شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی بر مبنای انگیزه خدمت محور، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک‌های دولتی شهر کرمان). *مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۳، شماره ۲، ۲۵۰-۲۳۳.
۴. رحمان‌سرشت، حسین و جنیدی‌جعفری، مهدی (۱۳۹۷). اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۷، شماره ۸۷، ۱۴۶-۱۲۷.
۵. سالارزهی، حبیب‌ا...؛ کشته‌کر، عبدالعلی؛ آهنگ، فرحناز و غفاری، حسن (۱۳۹۸). واکاوی تأثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه با توجه به نقش میانجی عزت نفس سازمانی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، شماره ۵۴، ۷۵-۵۰.
۶. شمس‌الدینی مطلق، محمدحسن و محمدجانی، محمدرضا (۱۳۹۳). مطالعه تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی میان معلمان شهر کرمان. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، دوره ۳، شماره ۳، ۴۷۱-۴۴۷.
۷. قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی، انتشارات جامعه‌شناسان، تهران.
۸. کلاتری، خلیل (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با برنامه لیزرل و سیمپلیس. تهران: فرهنگ صبا.
۹. محمدی‌البرزی، اعظم؛ نیازآذری، کیومرث و تقوائی‌یزدی، مریم (۱۳۹۶). تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۸، شماره ۳۱، ۷۸-۵۵.

۱۰. موسوی، محمدرضا و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۲). تعهد سازمانی کارکنان به‌منابه پیشابند رفتارهای شهروندی سازمانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۲، ۱۵۶-۱۲۶.
۱۱. ناستی‌زایی ناصر و نجفی، معصومه (۱۳۹۴). رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. طلوع بهداشت، دوره ۱۴، شماره ۵، ۷۹-۹۲.
۱۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). کتاب مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، انتشارات سمت.
13. Abdullahi, A.Z. Anarfo, E.B. & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39 (9&10), pp. 963-987.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>.
14. Afsar, B. Maqsoom, A. Shahjehan, A. Afridi, S. A. Nawaz, A. & Fazliani, H. (2019). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 4(2), pp.25-40.
15. Ahmad, R. Islam, T. & Saleem, S. (2019). How commitment and satisfaction explain leave intention in police force? *Policing: An International Journal*, 42(2), 195-208.
16. Al Sahi AL Zaabi, M. S. Ahmad, K. Z. & Hossan, C. (2017). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), pp.811-830.

17. Antunes, A. & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership Organization Development Journal*, 5(2), pp.101-120.
18. Asadullah, M. A. Akram, A. Imran, H. and Arain, G. A. (2017). When and which employees feel obliged: a personality perspective of how organizational identification develops. *Rev. Psicol. del Trabajo y de las Organ.* 33, pp.125–135.
Doi: 10.1016/j.rpto.2017.02.002.
19. Asgari, A. Mezginejad, S. & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), pp.87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
20. Chandra, S. Srivastava, S. C. & Joseph, D. (2019). Can OCB Foster Positive Work Attitudes among IT Employees? The Mediating Role of Meaning of Work'. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
21. Donglong, Z. Taejun, C. Julie, A. & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), pp.167-179.
22. Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), pp.61-94.

23. Farrukh, M. Ying, C.W. & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), pp.18–34.
- Doi: 10.1108/jwam-12-2016-0026.
24. Freeman, R.E. Harrison, J.S. & Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*: Yale University Press.
25. Freire, C. & Gonçalves, J. (2021). The Relationship between Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13(9), 4705.
26. Han, Z. Wang, Q. & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), pp. 605.
27. Haque, A. Fernando, M. & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.
28. Indarti, S. Fernandes, A.A.R. & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*.
29. Jehanzeb, K. & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 2(2), pp.25-40.

30. Khaola, P. & Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*.
31. Kilinc, E. & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), pp.25-34.
32. Kim, S.H. Kim, M. & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 19(2), pp.168-195.
33. Lin, C.P. Huang, H.T. & Huang, T.Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 3(3), pp.1-25.
34. Matteson, M.L. Ming, Y. & Silva, D.E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, pp.101093.
35. Milon, L. & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management*.
36. Mousa, M. & Ayoubi, R.M. (2019). Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing. *Journal of Management Development*, 6(2), pp.540-555.

37. Nadiri, H. & Tanova, C. (2016). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp.33-41.
38. Patzer, M. Voegtlin, C. & Scherer, A.G. (2018). The normative justification of integrative stakeholder engagement: A Habermasian view on responsible leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), pp.325-354.
39. Pless, N.M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp.437-456.
40. Qiu, S. Alizadeh, A. Dooley, L.M. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, pp.77-87.
41. Singh, S. K. & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), pp.937-952.
42. Taştan, S.B. & Davoudi, S.M.M. (2019). The relationship between socially responsible leadership and organisational ethical climate: in search for the role of leader's relational transparency. *International Journal of Business Governance Ethics*, 13(3), pp.275-299.
43. Voegtlin, C. Patzer, M. & Scherer, A.G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp.1-16.
44. Wang, W. Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations. The International Journal*.

45. Wang, Y. Shen, T. Chen, Y. & Carmeli, A. (2021). CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. *Journal of Business Research*, 126, pp.327-340.
46. Zhao, H. & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), pp.944.

