

## Designing a Model of Organizational Justice and Job Satisfaction Considering a Key Role in Smart Strategic Management of Organizational Citizenship Behaviors (Case Study: Lorestan Provincial Highway Administration)

Orkideh Hamedei -

Business Management, Marketing, Payam Noor University, Arstan, Al-Shatar, Iran.

Hojjatollah Karami

Business Administration, Humanities, Marketing, Payam Noor University, Al-Shatar, Lorestan, Iran.

Zahra Rasouli

Daneshjoy Department of Bazarghani District, Karaish Karafrini, Daneshgah Razi Kermanshah, Kermanshah, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to design a comprehensive model for organizational justice and job satisfaction considering the key role of smart strategic management in shaping organizational citizenship behaviors. The case study of this research was conducted in Lorestan Provincial Highway Administration. In service institutions such as Highway Administration, the dynamics of human factors and the use of organizational citizenship behaviors are affected by the level of organizational justice and the level of employee job satisfaction. Smart strategic management can also pave the way for strengthening these behaviors at the organizational level with careful planning and targeted guidance of employees. The present study is qualitative and uses the content analysis method. In this regard, 15 people were selected for semi-structured interviews from among the managers and employees of Lorestan Provincial Highway Administration as well as academic experts in the field of human resource management through purposive sampling. The interviews were analyzed using coding and theme extraction. The findings indicate that observing organizational justice, by having a positive effect on individuals' intrinsic motivation and strengthening the spirit of commitment, plays a significant role in promoting job satisfaction and the formation of organizational citizenship behaviors. Also, smart strategic management can guide organizational processes in order to strengthen the spirit of participation and effectiveness of employees by creating support structures and mechanisms. Based on the results, this research can be proposed as a suitable model for similar service organizations that need to improve performance indicators by strengthening organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Organizational justice, job satisfaction, organizational citizenship behavior, smart strategic management, road administration

**How to Cite:** Hamedei, O. & Karami, H, & Rasouli, Z. (2023). Designing a Model of Organizational Justice and Job Satisfaction Considering a Key Role in Smart Strategic Management of Organizational Citizenship Behaviors (Case Study: Lorestan Provincial Highway Administration). Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 27-50. doi: bumara.3.2.15564.35887873.63081014



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

– Corresponding Author: Orkideh Hamedei 1112@gmail.com

## طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی

### (مطالعه موردی: اداره راهداری استان لرستان)

ارکیده حامدی\* | مدیریت بازرگانی، بازاریابی، دانشگاه پیام نور، ارستان، الشتر، ایران.

حجت الله کرمی | مدیریت بازرگانی، علوم انسانی، بازاریابی، دانشگاه پیام نور، الشتر، لرستان، ایران.

زهرا رسولی | دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش کارآفرینی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش کلیدی مدیریت استراتژیک هوشمند در شکل‌دهی رفتارهای شهروندی سازمانی است. مطالعه موردی این تحقیق در اداره راهداری استان لرستان انجام شده است. در نهادهای خدماتی مانند راهداری، پویایی عوامل انسانی و بهره‌گیری از رفتارهای شهروندی سازمانی، متأثر از میزان برقراری عدالت سازمانی و سطح رضایت شغلی کارکنان است. مدیریت استراتژیک هوشمند نیز با برنامه‌ریزی دقیق و هدایت هدفمند کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز تقویت این رفتارها در سطح سازمان شود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این راستا، از میان مدیران و کارکنان اداره راهداری استان لرستان و همچنین خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی، ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انتخاب شدند. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و استخراج مضامین صورت گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که رعایت عدالت سازمانی، با تأثیر مثبت بر انگیزه‌های درونی افراد و تقویت روحیه تعهد، نقش بسزایی در ارتقای رضایت شغلی و شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. همچنین، مدیریت استراتژیک هوشمند می‌تواند با ایجاد ساختارها و مکانیزم‌های حمایتی، فرایندهای سازمانی را در راستای تقویت روحیه مشارکت و اثربخشی کارکنان هدایت کند. بر اساس نتایج، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مناسبی برای سازمان‌های خدماتی مشابه که نیازمند ارتقای شاخص‌های عملکردی از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی هستند، مطرح شود.

**کلیدواژه‌ها:** عدالت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت استراتژیک هوشمند، اداره راهداری

**استناد به این مقاله:** ارکیده، حامدی، ارکیده و کرمی، حجت الله و رسولی، زهرا. (۱۴۰۲). طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره راهداری استان لرستان). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲۷-۵۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

## مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه روزافزونی به نقش عوامل انسانی در موفقیت سازمان‌ها شده است. سازمان‌هایی که به تقویت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان خود اهمیت می‌دهند، معمولاً شاهد افزایش تعهد کارکنان، ارتقای بهره‌وری و شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی هستند (Rezayi & Farhadi, 2023). عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد حس ارزشمندی کارکنان، می‌تواند به ارتقای سطح انسجام و همدلی سازمانی کمک کند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند با آن‌ها به‌صورت منصفانه برخورد می‌شود، تمایل بیشتری به ایثارگری، تلاش‌های فراتر از وظایف تعریف‌شده و مشارکت در پیشبرد اهداف سازمان از خود نشان می‌دهند (Samadi & Hosseini, 1402).

از سوی دیگر، رضایت شغلی نیز یکی از متغیرهای اساسی در حوزه رفتار سازمانی به‌شمار می‌رود و بر ابعاد متعددی همچون تعهد سازمانی، تمایل به ماندگاری و سلامت روانی کارکنان تأثیرگذار است. زمانی که کارکنان در مشاغل خود راضی باشند، نه تنها عملکرد بهتری ارائه می‌کنند، بلکه آمادگی بیشتری برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Ashoori & Rashidi, 2023). این رفتارها، شامل رفتارهایی فراتر از نقش رسمی کارکنان است و به بهبود فضای عمومی و کیفیت تعاملات سازمانی منتهی می‌شود.

از طرفی، مدیریت استراتژیک هوشمند به‌عنوان رویکردی فراتر از صرف تدوین استراتژی‌های کلان مطرح است؛ چرا که توجه ویژه‌ای به همسوسازی لایه‌های مختلف سازمان دارد تا منابع انسانی، فرایندها و ساختارهای سازمانی، همگی در جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان به کار گرفته شوند (Kazemi & Karimi, 2022). در این شرایط، مدیریت استراتژیک هوشمند با طراحی سازوکارهای انگیزشی و نظارتی، می‌تواند محرک اصلی شکل‌گیری و تداوم رفتارهای شهروندی سازمانی باشد.

مطالعاتی که دربارهٔ ادارهٔ راهداری استان لرستان انجام شده، نشان می‌دهد که پیچیدگی فرایندهای ارائه خدمات عمومی، شرایط محیطی متغیر و انتظارات بالای ذی‌نفعان، لزوم بهره‌گیری از سرمایه انسانی کارآمد و متعهد را دوچندان می‌کند (Mohebi et al., 2023). از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی نظیر

عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت استراتژیک هوشمند می‌تواند به حل مشکلات مدیریتی و افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات راهداری بینجامد.

با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی است به نحوی که نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا کند.

## مبانی نظری پژوهش

### عدالت سازمانی

عدالت سازمانی دربرگیرنده رفتارهای منصفانه در برخورد با کارکنان، تقسیم عادلانه منابع سازمانی و برقراری قوانین شفاف و بی‌طرفانه است. (Colquitt et al., 2022) تحقیقات نشان می‌دهد که احساس بی‌عدالتی در سازمان، موجب کاهش انگیزه، افزایش ترک خدمت و تضعیف روحیه همکاری می‌شود. در مقابل، رعایت عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، نقش مهمی در ایجاد اعتماد سازمانی و تعهد کارکنان دارد (Lotfi & Moradi, 2023). در اداره راهداری، عدالت سازمانی می‌تواند با توزیع منصفانه پاداش‌ها، اختصاص فرصت‌های ارتقای شغلی بر اساس شایستگی و ایجاد رویه‌های شفاف در ارزیابی عملکرد، زمینه بروز رفتارهای مسئولانه و مشارکتی را فراهم آورد.

### رضایت شغلی

رضایت شغلی نشان‌دهنده احساسی مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد و این احساس می‌تواند از طریق عوامل مختلفی مانند ماهیت کار، شرایط محیط کار، پاداش‌ها و روابط بین‌فردی شکل گیرد. (Judge & Kammeyer-Mueller, 2023) در ادارات دولتی نظیر راهداری، کیفیت ارتباطات مدیریتی، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، و درک از ارزش کار ارائه شده از سوی کارکنان، تأثیر بسزایی در رضایت شغلی دارد (Koshkaki et al., 1402). تحقیقات اخیر نیز نشان داده است که کارکنان راضی، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان، افزایش بهره‌وری و نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Tang & Li, 2022).

## رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی به آن دسته از رفتارهایی گفته می‌شود که فراتر از وظایف رسمی کارکنان است و معمولاً به صورت داوطلبانه و در جهت بهبود عملکرد کلی سازمان صورت می‌گیرد. (Organ, 2018) این رفتارها شامل مواردی چون کمک به همکاران، عمل کردن به عنوان سفیر سازمان در بیرون از محیط کاری و درگیر شدن در فعالیت‌های فوق برنامه سازمانی است. (Podsakoff et al., 2019) در ادارات خدماتی، اهمیتی دوچندان دارد؛ چراکه ارتقای سطح خدمات و رضایتمندی ارباب رجوع، تا حد زیادی متکی بر مشارکت و ایثارگری کارکنان است. (Moradi et al., 2023)

## مدیریت استراتژیک هوشمند

مدیریت استراتژیک هوشمند رویکردی است که ضمن تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، بر همسوسازی کلیه منابع سازمان در مسیر تحقق استراتژی‌های بلندمدت متمرکز است. (Porter & Heppelman, 2022) در ادارات راهداری که با تغییرات محیطی مستمر و نیازهای متنوع ذی‌نفعان مواجه‌اند، رویکردهای سنتی مدیریت ممکن است پاسخ‌گوی کامل نباشند. از این رو، مدیریت استراتژیک هوشمند، با بهره‌گیری از داده‌های کلان و تحلیل شرایط آینده، می‌تواند نقش انکارناپذیری در افزایش انعطاف‌پذیری و توسعه رفتارهای هدفمند شهری در سازمان داشته باشد. به بیان دیگر، زمانی که مدیریت سازمان با درکی جامع از امکانات و محدودیت‌های درونی و محیطی، فضایی را برای توانمندسازی و یادگیری مداوم کارکنان فراهم آورد، احتمال افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی نیز بیشتر می‌شود. (Sadeghi & Majd, 2023)

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، نیاز به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بستر مدیریت استراتژیک هوشمند بود.

## جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره راهداری استان لرستان و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری

هدفمند، ۱۵ نفر (۹ نفر از کارکنان و مدیران اداره راهداری و ۶ نفر از اساتید دانشگاهی) انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدیدی استخراج نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها

برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های حضوری و تلفنی با راهنمای پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، متن به دست آمده با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) تحلیل شد (Strauss & Corbin, 2015). ابتدا مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در گروه‌های مشخصی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، در کدگذاری گزینشی، ارتباط مفاهیم و تشکیل مضامین اصلی پژوهش تکمیل گردید.

### یافته‌ها

با تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، کدهای متعددی در ارتباط با عدالت سازمانی، رضایت شغلی، مدیریت استراتژیک هوشمند و رفتارهای شهروندی سازمانی استخراج شدند. برخی از مضامین اصلی عبارت‌اند از:

۱. عدالت توزیعی و رویه‌ای: بسیاری از مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که توزیع منصفانه منابع، پاداش‌ها و فرصت‌ها نقش مهمی در افزایش احساس برابری و روحیه همکاری دارد.
۲. فرصت‌های شغلی و مسیر پیشرفت: افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که فراهم بودن بستر ارتقای شغلی و آموزش‌های توانمندساز، تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی آن‌ها داشته است.
۳. ایجاد انگیزه از طریق مدیریت هوشمند: برخی از خبرگان بیان کردند که برنامه‌های مدیریتی که به صورت راهبردی بر خلق ارزش‌های مشترک در سازمان متمرکز دارند، می‌توانند کارکنان را برای مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های فوق‌برنامه ترغیب کنند.

۴. رفتارهای مشارکتی و همیاری: بسیاری اشاره کردند که در صورت رعایت عدالت و وجود رضایت شغلی، تمایل کارکنان برای کمک به دیگران و پیشبرد اهداف جمعی سازمان، به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

۵. تطبیق با محیط متغیر و مدیریت چالش‌ها: نقش مدیریت استراتژیک هوشمند در رصد تغییرات محیطی و تدوین خط‌مشی‌های منعطف، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای حفظ و ارتقای رفتارهای شهروندی در شرایط بحرانی مطرح شد.

جدول ۱. مولفه‌های استخراجی از یافته‌های تحقیق و مصاحبه با خبرگان

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
1	برابری در توزیع پاداش	عدالت سازمانی
2	شفافیت در ارزیابی عملکرد	عدالت سازمانی
3	ادراک انصاف در ترفیعات	عدالت سازمانی
4	احترام به حقوق فردی	عدالت سازمانی
5	قابلیت پیش‌بینی رویه‌ها	عدالت سازمانی
6	دریافت بازخورد منصفانه	عدالت سازمانی
7	رعایت عدالت بین فردی	عدالت سازمانی
8	وجود رویه‌های شفاف تنبیه و تشویق	عدالت سازمانی
9	احتمال بروز تعارضات ناشی از نابرابری	عدالت سازمانی
10	شفافیت در شرح وظایف	عدالت سازمانی
11	امکان اعتراض به تصمیمات	عدالت سازمانی
12	تناسب میان حجم کار و پاداش	عدالت سازمانی
13	برخورد منصفانه در رسیدگی به اختلافات	عدالت سازمانی
14	شفافیت در ساختار تصمیم‌گیری	عدالت سازمانی
15	دسترسی برابر به منابع و امکانات	عدالت سازمانی
16	وجود ساختارهای نظارتی برای حفظ عدالت	عدالت سازمانی
17	تأکید بر شایسته‌سالاری	عدالت سازمانی
18	پایش منظم معیارهای عدالت	عدالت سازمانی
19	آگاهی کارکنان از حقوق و انتظارات سازمانی	عدالت سازمانی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
20	احساس حمایت از سوی مدیریت ارشد	عدالت سازمانی
21	علاقه به وظایف شغلی	رضایت شغلی
22	احساس امنیت شغلی	رضایت شغلی
23	تناسب شغل با مهارت‌ها و علاقه‌مندی	رضایت شغلی
24	برخورداداری از امکانات رفاهی در محیط کار	رضایت شغلی
25	رضایت از روابط با همکاران	رضایت شغلی
26	وجود فرصت‌های رشد و پیشرفت	رضایت شغلی
27	جذابیت محتوای شغل	رضایت شغلی
28	تعادل بین زندگی شخصی و کار	رضایت شغلی
29	پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان	رضایت شغلی
30	احساس ارزشمندی در نقش سازمانی	رضایت شغلی
31	دریافت بازخورد مثبت و سازنده از مدیر	رضایت شغلی
32	تنوع وظایف و مسئولیت‌ها	رضایت شغلی
33	حقوق و مزایای رقابتی و کافی	رضایت شغلی
34	رضایت از سبک رهبری و مدیریت	رضایت شغلی
35	احساس حمایت مدیریتی در حل مسائل	رضایت شغلی
36	فرصت‌های یادگیری و آموزش مستمر	رضایت شغلی
37	سازگاری با فرهنگ سازمانی	رضایت شغلی
38	احساس هویت و تعلق به سازمان	رضایت شغلی
39	کیفیت روابط و ارتباطات انسانی	رضایت شغلی
40	تناسب حجم وظایف با توان و تخصص کارکنان	رضایت شغلی
41	کمک داوطلبانه به همکاران	رفتار شهروندی سازمانی
42	مسئولیت‌پذیری فراتر از شرح وظایف رسمی	رفتار شهروندی سازمانی
43	مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های گروهی	رفتار شهروندی سازمانی
44	انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات	رفتار شهروندی سازمانی
45	ارائه و پیگیری ایده‌های نو	رفتار شهروندی سازمانی
46	مراقبت از منابع و دارایی‌های سازمان	رفتار شهروندی سازمانی
47	حمایت و ترویج اهداف کلان سازمان	رفتار شهروندی سازمانی



شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
48	گذشت از منافع شخصی در راستای منافع تیمی	رفتار شهروندی سازمانی
49	ترویج اخلاق حرفه‌ای در محیط کار	رفتار شهروندی سازمانی
50	آمادگی برای همکاری بین‌بخشی	رفتار شهروندی سازمانی
51	کمک به حل تعارضات داخلی	رفتار شهروندی سازمانی
52	پایبندی به ارزش‌های بنیادی و ضوابط سازمان	رفتار شهروندی سازمانی
53	الگوسازی برای کارکنان جدید	رفتار شهروندی سازمانی
54	دفاع از حیثیت و وجهه سازمان در بیرون	رفتار شهروندی سازمانی
55	رفتار داوطلبانه و فداکارانه در شرایط بحرانی	رفتار شهروندی سازمانی
56	تحمل فشار کاری بالا جهت بهبود عملکرد	رفتار شهروندی سازمانی
57	انعطاف در ساعت کاری برای کمک به همکاران یا ارباب‌رجوع	رفتار شهروندی سازمانی
58	افزایش اعتماد و همدلی در تیم	رفتار شهروندی سازمانی
59	ارائه پیشنهادهای سازنده برای بهبود فرایندها	رفتار شهروندی سازمانی
60	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در زمان بروز مشکلات	رفتار شهروندی سازمانی
61	تحلیل داده‌های محیطی و آینده‌نگری	مدیریت استراتژیک هوشمند
62	پایش مداوم ریسک‌ها و تهدیدهای بالقوه	مدیریت استراتژیک هوشمند
63	طراحی ساختارهای پیش‌نگر برای مقابله با تغییرات	مدیریت استراتژیک هوشمند
64	یکپارچه‌سازی اهداف تیمی با استراتژی‌های کلان سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
65	تدوین برنامه‌های واکنش سریع در شرایط اضطراری	مدیریت استراتژیک هوشمند
66	پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بر پایه تحلیل آینده	مدیریت استراتژیک هوشمند
67	ایجاد سامانه‌های هوشمند ارزیابی عملکرد	مدیریت استراتژیک هوشمند
68	طراحی سیستم‌های هشداردهنده مبنی بر شاخص‌های کلیدی	مدیریت استراتژیک هوشمند
69	شناسایی و استفاده از فرصت‌های راهبردی	مدیریت استراتژیک هوشمند
70	تسهیل نوآوری و خلاقیت در سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
71	هدایت و مدیریت پروژه‌های بهبود مستمر	مدیریت استراتژیک هوشمند
72	ارتقای توان تحلیلی و مهارتی مدیران	مدیریت استراتژیک هوشمند
73	برقراری توازن میان منابع موجود و اهداف کلان	مدیریت استراتژیک هوشمند
74	به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری پیشرفته	مدیریت استراتژیک هوشمند
75	تفویض اختیار به صورت هوشمند و هدفمند	مدیریت استراتژیک هوشمند

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
76	سنجش بازدهی و ارزش آفرینی سرمایه انسانی	مدیریت استراتژیک هوشمند
77	بازنگری دوره‌ای استراتژی و تطبیق با شرایط جدید	مدیریت استراتژیک هوشمند
78	ایجاد نقشه راه مشارکتی برای ذی‌نفعان	مدیریت استراتژیک هوشمند
79	هماهنگی استراتژی‌ها با فرهنگ و ارزش‌های سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
80	توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی	مدیریت استراتژیک هوشمند
81	ترویج ارزش‌ها و باورهای مشترک در میان کارکنان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
82	شفاف‌سازی مأموریت و چشم‌انداز سازمان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
83	انطباق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار رسمی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
84	بهبود فرآیندهای ارتباطی در سطوح عمودی و افقی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
85	تأکید بر کار تیمی و روحیه هم‌پاری	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
86	همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
87	مدیریت تغییرات فرهنگی و مقاومت‌های احتمالی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
88	بسط الگوهای ارتباطی سازنده میان واحدها	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
89	حمایت از همکاری‌های میان‌بخشی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
90	اصلاح گردش کارهای ناکارآمد	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
91	استانداردسازی رویه‌ها برای کاهش ابهامات	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
92	تقویت رویکرد سیستمی در مدیریت	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
93	شناسایی موانع و چالش‌های فرهنگی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
94	تأکید بر یادگیری جمعی و تبادل دانش	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
95	ایجاد بستر انتشار دانش بین کارکنان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
96	تقویت روحیه تعامل و احترام متقابل	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
97	تعریف شاخص‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
98	مشارکت کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
99	شفافیت در فرآیند انتصابات و ارتقا	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
100	پشتیبانی از خلاقیت و ایده‌های نو در سطح بین‌بخشی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
101	کاهش نرخ ترک خدمت و حفظ نیروهای متخصص	پیامدها و نتایج سازمانی
102	افزایش تعهد سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
103	بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده	پیامدها و نتایج سازمانی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
104	افزایش بهره‌وری در عملیات و فرایندها	پیامدها و نتایج سازمانی
105	جذابیت سازمان برای نیروی کار جدید	پیامدها و نتایج سازمانی
106	کاهش تعارضات بین فردی و تنش‌های غیرسازنده	پیامدها و نتایج سازمانی
107	رشد وفاداری ذی‌نفعان و مشتریان	پیامدها و نتایج سازمانی
108	ارتقای تصویر ذهنی و برند سازمان	پیامدها و نتایج سازمانی
109	تسهیل در دستیابی به اهداف کلان و استراتژیک	پیامدها و نتایج سازمانی
110	پایدارسازی مدیریت بحران و مقابله با تغییرات	پیامدها و نتایج سازمانی
111	ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان	پیامدها و نتایج سازمانی
112	افزایش انعطاف‌پذیری در واکنش به تهدیدها	پیامدها و نتایج سازمانی
113	بالارفتن سطح شادی و بهزیستی کارکنان	پیامدها و نتایج سازمانی
114	تحریک حس تعلق و افتخار سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
115	تقویت روحیه تعاون و همراهی میان کارکنان	پیامدها و نتایج سازمانی
116	استقبال از تغییرات ساختاری و نوآوری‌های مدیریتی	پیامدها و نتایج سازمانی
117	افزایش تحقق اهداف تیمی در واحدهای سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
118	اثربخشی بالاتر در تصمیم‌گیری‌های راهبردی	پیامدها و نتایج سازمانی
119	رشد نوآوری در راهکارهای ارائه خدمات	پیامدها و نتایج سازمانی
120	ایجاد فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در سطوح مختلف	پیامدها و نتایج سازمانی

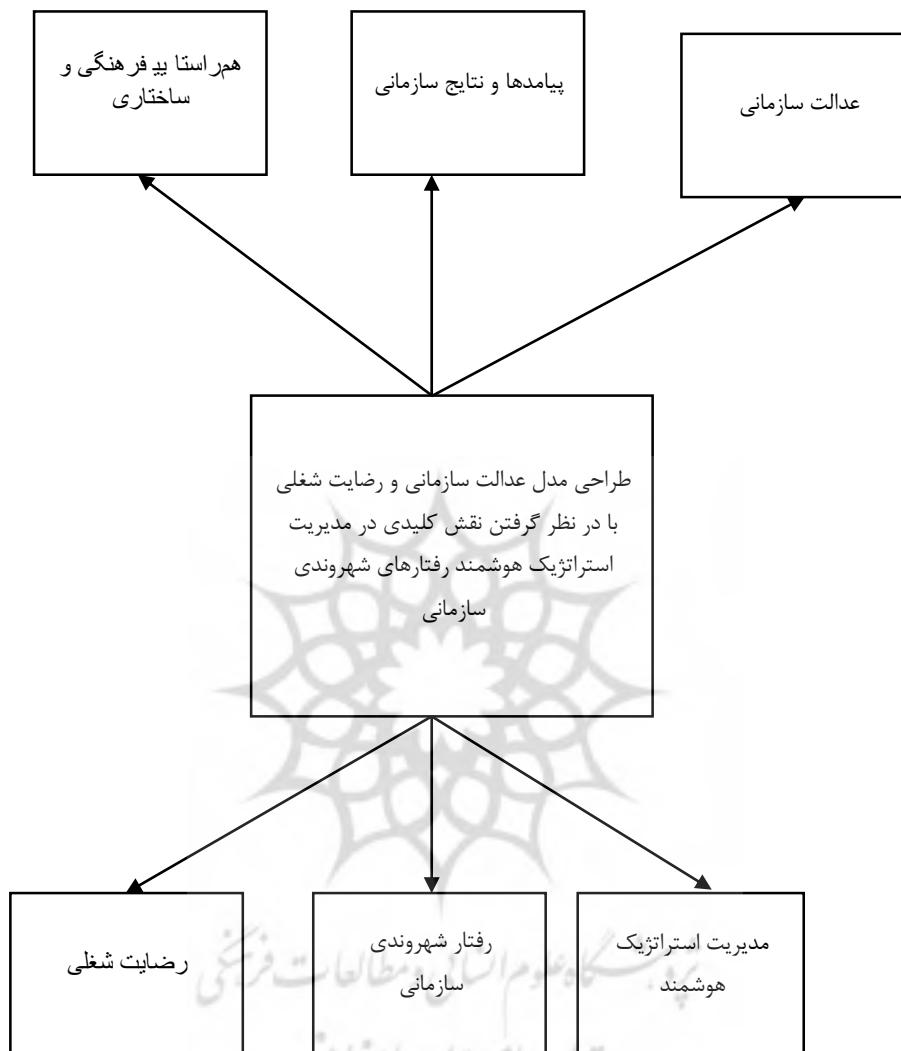
## تحلیل و تفسیر یافته ها

جدول ارائه شده، شش مضمون اصلی را در بر می گیرد که هر یک از آن ها حاوی ۲۰ کد فرعی مرتبط با مفاهیم عدالت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت استراتژیک هوشمند، هم راستایی فرهنگی و ساختاری، و پیامدها و نتایج سازمانی است. مضمون نخست، «عدالت سازمانی»، بر محور شفافیت در ارزیابی عملکرد، برابری در توزیع منابع، رعایت عدالت در ترفیع و انتصابات، امکان اعتراض و برخورد منصفانه در صورت بروز اختلاف ها تمرکز دارد. وجود این کدها نشان می دهد که رعایت انصاف در فرایندهای مدیریتی و توجه به حقوق فردی، نقش پررنگی در ایجاد احساس اعتماد میان کارکنان ایفا می کند و می تواند مانع تعارضات سازمانی و کاهش انگیزش شود. مضمون دوم، «رضایت شغلی»، طیفی وسیع از عوامل از قبیل امنیت شغلی، تناسب بین علایق فرد و شغل، برخورداری از امکانات رفاهی و فرصت های ارتقا را مورد توجه قرار می دهد. انعکاس این کدها مبین آن است که کارمندانی که احساس ارزشمندی شغلی داشته باشند و از سبک رهبری حمایتی و حقوق و مزایای مناسب بهره مند شوند، با اشتیاق بیشتری نقش آفرینی کرده و از لحاظ روانی سلامت تر خواهند بود. در ادامه، مضمون «رفتار شهروندی سازمانی» تأکید خود را بر رفتارهای داوطلبانه فراتر از شرح وظایف رسمی قرار می دهد. این رفتارها شامل کمک به همکاران، راهبری اخلاق حرفه ای در محیط کار، ایثارگری در شرایط بحرانی و پیشنهاد ایده های خلاقانه است. هم زمان، بسیاری از کدهای این بخش به آمادگی کارکنان برای تحمل فشار کاری بیشتر و همکاری بین بخشی اشاره می کنند که در نهایت باعث افزایش همدلی، اعتماد و انسجام تیمی می شود. چنین روحیه ای با حمایت های ساختاری از سوی مدیریت ترکیب می شود تا کارکنان بتوانند تسهیل گری تغییرات و ارتقای عملکرد را در دستور کار خویش قرار دهند. مضمون بعدی، یعنی «مدیریت استراتژیک هوشمند»، به ابعاد پیش نگر و پیش بینی کننده در مدیریت اشاره دارد که در آن سازمان ها با تحلیل داده های محیطی، استفاده از مدل های تصمیم گیری پیشرفته و طراحی سامانه های هشداردهنده سعی می کنند استراتژی های خود را مطابق تغییرات مداوم محیط تنظیم کنند. در چنین بافتاری، تفویض اختیار به شیوه ای هدفمند، هدایت پروژه های بهبود و مدیریت ریسک به صورت پویا، موجب هم راستایی کل ساختار و بهبود توان سازگاری با شرایط جدید می شود. در کنار آن، مضمون «هم راستایی فرهنگی و ساختاری» از فرهنگ سازمانی به عنوان موتور محرکه همکاری های بین بخشی حمایت می کند و می کوشد با ایجاد ارزش های مشترک، بهبود

فرآیندهای ارتباطی و استانداردسازی رویه‌ها، به انسجام سازمانی و کاهش ابهامات یاری رساند. در این مضمون، مشارکت کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده، مدیریت تغییرات فرهنگی و ارتقای ظرفیت یادگیری جمعی برجسته شده است. در نهایت، مضامین «پیامدها و نتایج سازمانی» بر آثار ملموس و بلندمدتی چون افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت، بهبود کیفیت خدمات و خلق مزیت رقابتی پایدار متمرکز است. کدهای این بخش روشن می‌سازند که هرگونه بهبود در عدالت سازمانی و رضایت شغلی، به‌ویژه زمانی که تحت حمایت مدیریت استراتژیک هوشمند و فرهنگ سازمانی هم‌راستا باشد، تأثیر چشمگیری بر کارآمدی سازمان، ارتقای برند و وجهه عمومی، و همچنین تقویت روحیه تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان دارد. بدین ترتیب، تمامی ۱۲۰ کد فرعی جدول به‌طور یکپارچه نشان می‌دهند که چگونه سیاست‌های مبتنی بر عدالت، نظام پاداش منصفانه، توجه به انگیزه‌های شغلی، طراحی فرایندهای مشارکتی و رویکرد استراتژیک می‌تواند منجر به ایجاد هم‌افزایی در سطح سازمان شده و نتایجی همچون افزایش رضایت مشتریان، بهبود انعطاف‌پذیری در شرایط بحرانی و پایداری دستاوردهای بلندمدت را برای سازمان رقم بزند.



شکل ۱: خروجی مدل پارادایمی عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی



## بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر بر اهمیتی اساسی انگشت می گذارد که عدالت سازمانی و رضایت شغلی در شکل دهی رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می کنند. این رفتارها، به خصوص در سازمان هایی با ماهیت خدمات عمومی مانند اداره راهداری استان لرستان، از ارزش مضاعفی برخوردار است. زیرا هنگامی که سازمانی وظیفه ارائه خدمات زیرساختی یا عمومی را بر عهده دارد، ارتباط مستقیم با ذی نفعان متنوع— نظیر مردم عادی، رانندگان، پیمانکاران و بخش های دولتی دیگر— ضرورت دستیابی به کیفیت مطلوب خدمات و هم زمان جلب اعتماد عمومی را دوچندان می کند. در این میان، رعایت عدالت سازمانی به عنوان یک شاخص مهم و بنیادی، چنین نقشی را ایفا می کند که از سویی باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می شود و از سوی دیگر، بستر را برای هموار ساختن راه برای ظهور رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می آورد. سازمانی که با بهره مندی از رویکردهای عادلانه در توزیع منابع و فرصت ها، احساس مثبت از شغل را در وجود کارکنان ایجاد می کند، نه تنها از بهبود عملکرد نیروی انسانی خود بهره مند می شود بلکه می تواند اعتماد مخاطبان خدمات عمومی را نیز جلب نماید؛ چراکه کارکنان راهداری که احساس تبعیض یا نابرابری نداشته باشند، وظایف خود را با مسئولیت پذیری بالاتر و تعهد بیشتر انجام خواهند داد.

همان طور که در این پژوهش آمده است، عدالت سازمانی نه تنها در شاخص های رسمی همچون حقوق و دستمزد، ترفیع یا ارزیابی عملکرد متجلی می شود، بلکه بُعدی عمیق تر دارد و شامل نوعی درک ذهنی و روان شناختی کارکنان از رفتار مدیریتی نیز هست. اگر یک سازمان رویه های شفاف و بی طرفانه ای را در فرایندهای اداری در پیش بگیرد— برای مثال توضیح دهد که چرا فردی در فلان بخش ترفیع گرفته است یا چرا فرد دیگر امتیاز خاصی برای اضافه کاری دریافت کرده است— کارکنان درک می کنند که بازی بر اساس قواعد منصفانه دنبال می شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند با آنها بدون تبعیض برخورد می شود و ملاک های توزیع منابع واقعاً بر شایستگی ها و نیازهای کاری مبتنی است، به طور طبیعی سطح اعتمادشان نسبت به سازمان افزایش می یابد. وجود این اعتماد زمینه ای می شود برای شکل گیری تعهد سازمانی و در ادامه بروز رفتارهایی که گاه فراتر از حوزه مسئولیت رسمی تعریف شده در شرح وظایف است.

مفهوم رضایت شغلی نیز در پژوهش حاضر به عنوان محرک کلیدی دیگری معرفی شده که می‌تواند در نهایت در رفتارهای شهروندی سازمانی متجلی شود. در ادارات خدماتی، به ویژه در حوزه راهداری، معماری رضایت شغلی می‌بایست مبتنی بر عواملی همچون شرایط فیزیکی کار، تناسب میزان حقوق با استانداردهای عرفی و عدالت محور، امکان رشد و ارتقای شغلی، و نیز حس قدرشناسی از تلاش‌های کارکنان باشد. کارکنانی که از فضای شغلی خود ناراضی هستند، احتمالاً در مواجهه با مشکلات روزمره کاری، احساس خستگی و فرسودگی بیشتری می‌کنند و تمایلی به فراتر رفتن از وظایف رسمی ندارند. در مقابل، پژوهش‌های مختلف رفتار سازمانی نیز مؤید این اصل هستند که کارکنان راضی، با انگیزه بیشتری در فعالیتهای فوق برنامه شرکت می‌کنند و برای حل مشکلات همکاران یا بهبود فرایندهای سازمانی داوطلب می‌شوند؛ امری که می‌توان آن را نوعی رفتار شهروندی سازمانی فعال قلمداد کرد. در همین راستا، اداره راهداری به عنوان مجموعه‌ای خدماتی می‌تواند ظرفیت چشمگیری برای نمود عینی رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد. زیرا خدمات راهداری معمولاً با حجم بالایی از ارباب رجوع روبه‌رو است، احتمال پیشامدهای بحرانی (مانند مسدود شدن جاده‌ها در پی بارندگی یا رانش زمین) نیز بالاست و نیاز به همکاری و یاری داوطلبانه در خارج از ساعت کاری یا در شرایط سخت احساس می‌شود. در چنین شرایطی، اگر کارکنان رضایتمندی بالایی از شغل خود داشته باشند و احساس کنند سازمانشان عادلانه رفتار می‌کند، به مراتب آماده‌تر خواهند بود تا این گونه موقعیت‌ها را مدیریت کنند.

افزون بر این، پژوهش حاضر به نقشی کلیدی اشاره می‌کند که مدیریت استراتژیک هوشمند در جهت‌دهی رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. مدیریت استراتژیک، به مفهوم سنتی، تنها به برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت و تعیین اهداف کلان می‌پردازد. اما در رویکرد هوشمندانه‌تر، که امروزه در بسیاری از سازمان‌های پیشرو جاری است، توجه ویژه‌ای به فرایندهای درونی سازمان و عوامل انسانی می‌شود. این نگاه متفاوت باعث می‌گردد مدیران نه تنها استراتژی‌های بالا دستی را تدوین کنند، بلکه ساختارهای انگیزشی و مسیرهای تشویقی مشخصی را در نظر بگیرند تا تعامل میان کارکنان و اهداف کلان سازمان هموارتر صورت پذیرد. به بیان روشن‌تر، مدیریت استراتژیک هوشمند با شناسایی استعدادها و پتانسیل‌های نهفته نیروی انسانی، ارزیابی داده‌های سازمانی برای ردیابی نقاط ضعف و قوت، و نیز پایش مستمر شاخص‌های کلیدی (همچون میزان رضایت شغلی، سطح عدالت سازمانی،



نرخ ترک خدمت، و شاخص‌های عملکردی) تصمیمات هوشمندانه‌تری می‌گیرد. چنین رویکردی در اداره راهداری استان لرستان، که فضای پیچیده و نیازهای متنوعی دارد، بی‌نهایت کمک‌کننده است. وجود این نگاه راهبردی، امکان می‌دهد که مثلاً با تکیه بر اطلاعات ثبت‌شده از کمبود پرسنل در روزهای اوج ترافیک یا در جاده‌های حادثه‌خیز، طرحی جامع برای مدیریت بهتر نیروی انسانی تدوین شود؛ به گونه‌ای که این مدیریت هوشمند به افزایش رضایت کارکنان و نیز پدیدار شدن رفتار شهروندی سازمانی بینجامد.

حال با این دیدگاه فراگیر، چهار پیشنهاد اجرایی و کاربردی ارائه شده است که می‌تواند در سازمان‌های دولتی نظیر اداره راهداری و سایر نهادهای خدماتی به کار رود و تحقق رفتارهای شهروندی سازمانی را تسهیل کند. نخستین پیشنهاد، «بازنگری در ساختارهای پاداش‌دهی» است. واقعیت این است که پاداش یک اهرم بسیار مؤثر برای شکل‌دهی رفتار است. اگر سازمان از ساختار سنتی پاداش‌ها—که صرفاً بر عملکرد فردی تمرکز دارد—فاصله گرفته و در آن نوعی نگاه گروهی و منصفانه را القا کند، تمایل کارکنان برای کار گروهی، حل مشکلات همکاران و در نهایت ارتقای فرهنگ همکاری بالا خواهد رفت. مثلاً در اداره‌ای مانند راهداری، می‌توان در سیستم پاداش، علاوه بر شاخص‌های سنتی مثل تعداد مأموریت‌های موفق یا تعداد روزهای کارکرد، شاخص‌هایی را نیز برای مشارکت در طرح‌های تیمی، کمک به سایر کارکنان در شرایط فشار کاری یا ثبت پیشنهادهای ارزشمند برای بهبود ایمنی جاده‌ها لحاظ کرد. چنین رویکردی نشان می‌دهد که سازمان، رفتارهای فراتر از وظیفه و تلاش‌های گروهی را نیز ارج می‌نهد و تنها به خروجی‌های کمی بسنده نمی‌کند. این امر پیامی بسیار قدرتمند به کارکنان مخابره می‌کند که کارفرمای آن‌ها از تلاش‌های جمعی قدردانی می‌کند و یک فضای «برد-برد» میان فرد و تیم پدید می‌آورد.

دومین پیشنهاد، «برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر» است. پژوهش‌ها و تجربیات فراوانی نشان می‌دهد که رشد حرفه‌ای و ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان تأثیر بسزایی در رضایتمندی شغلی دارد. زمانی که یک فرد ببیند سازمان در او سرمایه‌گذاری می‌کند و فرصت یادگیری مهارت‌های جدید را در اختیارش می‌گذارد، دو اتفاق اصلی رخ می‌دهد: نخست، احساس تعلق او به سازمان بالا می‌رود، زیرا سازمان را حامی رشد و بالندگی خود می‌بیند؛ دوم، امکان بروز خلاقیت بیشتر و احساس اعتماد به نفس حرفه‌ای فراهم می‌شود که به‌طور مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی اثرگذار است. در راهداری، این آموزش‌ها می‌تواند طیف متنوعی از مهارت‌های فنی (برای مثال فناوری‌های جدید ایمنی جاده‌ها،

نرم افزارهای پیشرفته پایش ترافیک)، مهارت‌های مدیریتی (مانند مدیریت پروژه یا مدیریت بحران) و مهارت‌های نرم (مانند برقراری ارتباط مؤثر با ارباب رجوع یا شیوه‌های کار تیمی) را شامل شود. به این ترتیب، کارکنان به جای اینکه نقش منفعل در فرایندهای اداری داشته باشند، فعالانه در جهت رشد سازمان حرکت خواهند کرد و این فعالیت‌های فراتر از شرح وظایف را با عشق و علاقه انجام می‌دهند.

سومین پیشنهاد، «توسعه مدیریت استراتژیک داده‌محور» را مطرح می‌کند که ترجمانی از مدیریت هوشمندانه در عصر دیجیتال است. در واقعیت امروز، بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی، نیازمند اطلاعات دقیق و به‌روز درباره منابع انسانی، نیازهای ارباب رجوع، عملکرد واحدهای زیرمجموعه و حتی روندهای اقلیمی یا ترافیکی است. اگر سازمانی بتواند با گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌های انباشته‌شده در سامانه‌های خود، الگوهای معناداری استخراج کند، خواهد توانست تهدیدهای احتمالی یا کمبودهای سازمانی را زودتر شناسایی کند و در مواجهه با آن‌ها به‌موقع واکنش نشان دهد. از سوی دیگر، در زمینه عدالت سازمانی و رضایت شغلی نیز داده‌محوری به این معناست که می‌توان با سنجش‌های ادواری (برای مثال نظرسنجی‌های دوره‌ای از کارکنان، پایش سیستمی شکایات یا درخواست‌های پرسنلی و ارزیابی شکاف‌های میان انتظارات و واقعیت موجود) چشم‌اندازی روشن از نقاط قابل بهبود و موفقیت‌های کسب‌شده فراهم آورد. به این ترتیب، مدیران می‌توانند با استناد به شواهد واقعی، راهکارهای مناسب برای ارتقای عدالت در بخش‌های مختلف و افزایش رضایت شغلی در گروه‌های خاص کارکنان بیابند. این رویکرد مبتنی بر داده همچنین به تعدیل انتظارات بین مدیران و زیردستان کمک می‌کند؛ یعنی، اگر با داده‌ها ثابت شود که در بخشی، سطح انگیزش پایین آمده است، مدیریت سریع‌تر می‌تواند وارد عمل شود و راهبردهایی را برای بازگرداندن رضایت و اعتماد کارکنان اعمال کند.

چهارمین پیشنهاد، «تقویت فضای مشارکت و همفکری» است که به‌صورت ویژه بر گسترش کار تیمی و تصمیم‌گیری‌های جمعی تأکید دارد. مشارکت کارکنان در مباحث کلان یا حتی تصمیم‌های کوچک می‌تواند به میزان چشمگیری حس مسؤولیت‌پذیری آنان را برانگیزد. هنگامی که از چند متخصص، هر کدام از واحدهای مختلف (برای مثال واحد ایمنی جاده‌ای، واحد تعمیر و نگهداری، واحد مالی، واحد طرح‌ریزی راهبردی) در یک کار گروه دعوت می‌شود تا درباره یک مشکل یا مسئله خاص نظر بدهند، نه تنها ایده‌های نو و خلاقانه مطرح می‌شود بلکه دیگر کارکنان نیز شعف همدلی را تجربه می‌کنند و درمی‌یابند

که سازمان واقعاً به ایده‌هایشان اهمیت می‌دهد. گسترش چنین محیطی مشورتی، فضایی برای رفتارهای شهروندی سازمانی است که رفته‌رفته به بخش جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی تبدیل خواهد شد: افرادی که داوطلبانه کار همکارانشان را تسهیل می‌کنند، مشکلات کوچک اداری را بدون دستور از بالا حل و فصل می‌کنند و یا در آموزش نیروهای تازه‌وارد سهمی مؤثر دارند، خود را بخشی جدانشدنی از سازمان احساس می‌کنند؛ این پیوند عاطفی و فکری، راز افزایش انسجام سازمانی است.

تمام این پیشنهادها در نهایت به پویاتر شدن روابط انسانی در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در ادارات راهداری، منجر می‌شود. علت اینکه بر اداره راهداری تأکید شده، ماهیت مأموریت آن است: نگهداشت و بهبود جاده‌ها، ایمن‌سازی محیط‌های جاده‌ای و کمک به رفع موانع و بلاای طبیعی، همگی نیازمند نوعی از نیروی انسانی است که در شرایط غیرمترقبه همچون بارش برف سنگین یا حوادث رانندگی به سرعت وارد میدان شوند و حتی فراتر از ساعت اداری یا فراتر از وظایف تعریف‌شده، ایفای نقش کنند. بر اساس ادبیات علمی رفتار سازمانی، چنین اقداماتی که اغلب از آنها تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود، تحت تأثیر عوامل روانی و فرهنگی قرار دارد. اگر کارکنان عدالت را باور داشته باشند و اطمینان یابند که زحماتشان دیده و قدرشناسی می‌شود، نه تنها تمایلی برای انجام این کارها پیدا می‌کنند، بلکه خود به ترویج چنین روحیه‌ای در میان بقیه کارکنان می‌پردازند و نوعی فضای هم‌افزایی و «مسئولیت جمعی» در سازمان شکل می‌گیرد. همچنین، اگر در پس‌زمینه این فرایندها، مدیریت استراتژیک هوشمند قرار داشته باشد—که با کمک داده‌ها و تحلیل اطلاعات می‌داند کجا باید توجه و منابع بیشتری اختصاص دهد، کجا نقاط ضعف وجود دارد و کدام بخش‌ها عملکرد درخشانی دارند—امکان تصمیم‌گیری به‌موقع فراهم می‌شود. در این حالت، آموزش‌ها، سبک رهبری و سیستم پاداش‌دهی همگی در خطی هماهنگ قرار می‌گیرند و سازمان به سمت همگنی فرهنگی و ساختاری سوق می‌یابد.

یکی از نتایج موردانتظار دیگر، کاهش بروز تعارضات مخرب در درون سازمان است. کارکنانی که در فضای مشارکت و عدالت کار می‌کنند، در صورت مشاهده تضاد در منافع یا اختلاف سلیقه، به جای رقابت خصمانه ترجیح می‌دهند از سازوکارهای حل تعارض سالم استفاده کنند؛ زیرا دریافته‌اند موفقیت کلان سازمانی نهایتاً به سود خود آن‌ها نیز خواهد بود. به علاوه، چنانچه مدلی هوشمند در نظارت و پایش فرایندها باشد، بسیاری از مسائل انباشته نخواهند شد تا به بحران بزرگ تبدیل شوند؛ چراکه مدیریت در همان مراحل اولیه،

سیگنال‌های منفی را از طریق سیستم‌های داده‌محور شناسایی می‌کند. استفاده از «کمیته‌های رسیدگی به شکایات» یا «کمیته‌های بهبود فرایند» که اعضای آن ترکیبی از کارشناسان مختلف هستند، ابزاری ارزشمند است برای نهادینه کردن گفت‌وگوی رودررو و شفاف میان کارکنان. این مکانیزم‌ها نمود عینی پیشنهاد چهارم یعنی «تقویت فضای مشارکت و همفکری» نیز هست که در نهایت استحکام درونی و پختگی سازمان را افزایش می‌دهد.

نکته مهمی که نباید فراموش کرد، نقش مدیریت ارشد در هدایت تمام این فرایندها است. مدلی که در این پژوهش پیشنهاد می‌شود، حاکی از آن است که بدون حمایت قاطع مدیران ارشد، تحولات عمیق فرهنگی و ساختاری دشوار یا حتی ناممکن خواهد بود. تغییر ساختار پاداش‌ها، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مستمر، یا حرکت به سمت داده‌محوری، همگی نیازمند صرف هزینه و زمان و نیز پذیرش ریسک‌های احتمالی از سوی لایه‌های مدیریتی است. اگر مدیران ارشد صرفاً در پی نتایج کوتاه‌مدت باشند و برای اهداف بلندمدت سازمان و سرمایه‌های انسانی اهمیتی قائل نشوند، تلاش‌های کارکنان نیز به تدریج کاهش می‌یابد و حوزه تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی به سرعت رو به افول می‌گذارد. بنابراین، آموزش و همراه ساختن مدیران ارشد با روح چنین رویکردی، جزو اولویت‌های هرگونه برنامه اصلاح ساختاری محسوب می‌شود. افزون بر آن، برقراری نظام بازخوردی با مدیران نیز حائز اهمیت است؛ یعنی مدیران ارشد ضمن سیاست‌گذاری کلان می‌بایست پذیرای پیشنهادهای اصلاحی از سطوح میانی باشند و کانال‌های ارتباطی یک‌سویه را به کانال‌های دوطرفه تبدیل کنند تا از این طریق، هم‌اندیشی و تبادل نظر شکل بگیرد.

علاوه بر جنبه‌های انسانی، از منظر مالی و اقتصادی نیز، نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی سازمانی در یک اداره دولتی نظیر راهداری ارزش بالایی دارد. فرض کنید کارکنانی که در بخش حمل‌ونقل جاده‌ای فعالیت می‌کنند، خودشان داوطلب می‌شوند نقایص کوچک آسفالت یا علائم راهنمایی‌وراندگی را گزارش کنند یا برای رفع موقت آن‌ها دست به اقدام بزنند. این روند می‌تواند هم در کاهش سوانح رانندگی و هم در هزینه‌های مترتب بر جاده‌ها اثر مثبت بگذارد. یا گمان کنید در زمان بارش سنگین برف که منجر به بسته شدن جاده‌ها می‌شود، نیروهای داوطلب برای کمک به واحدهای عملیات زمستانی اضافه می‌شوند؛ قطعاً این کمک‌ها، سرعت بازگشایی مسیرها و بهبود وضعیت عبور و مرور را بالا می‌برد و از تحمیل زیان‌های اقتصادی فراوانی بر مردم جلوگیری می‌کند. در نتیجه، می‌توان از رفتار

شهروندی سازمانی به عنوان عاملی توانمندساز نام برد که با هزینه‌ای کم، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقا می‌دهد.

در نهایت، اگر بخواهیم چشم‌اندازی جامع از یافته‌های پژوهش ترسیم کنیم، می‌بینیم که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت استراتژیک هوشمند، همگی به یکدیگر پیوسته‌اند و در تعاملی سازنده، میدان را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مهیا می‌کنند. همچنین از مطالعه پیشنهادهاى ارائه شده روشن می‌شود که این سه عامل تنها در سطح نظری کارکرد ندارند، بلکه به صورت کاربردی نیز می‌توانند پیاده‌سازی شوند. ارزیابی مستمر ساختار پاداش دهی و انطباق آن با انتظارات کارکنان، برنامه‌ریزی برای آموزش‌های مهارتی، توسعه و استقرار یک سامانه تحلیل داده که دائماً رضایت شغلی و ادراک عدالت را رصد کند، و سرانجام تقویت فضاهای گفت‌وگوی گروهی، فرایندهایی هستند که هم در ادارات دولتی و هم در بنگاه‌های خصوصی قابل اجرا می‌باشند. البته، تفاوت شرایط ادارات راهداری با دیگر دستگاه‌های دولتی یا سازمان‌های بخش خصوصی را نیز باید در نظر گرفت. برای مثال، چالش‌هایی مثل گستردگی جغرافیایی، دشواری کنترل و نظارت بر راه‌ها در مناطق دورافتاده، محدودیت منابع مالی و معضلات بروکراسی اداری، همگی می‌تواند بر سرعت یا شکل اجرای این توصیه‌ها تأثیر بگذارد. اما مسیر کلی روشن است: چنانچه مدیریتی هوشمندانه و حساس به شاخص‌های عدالت و رضایت شغلی مستقر شود، امکان خلق فرهنگی قوی از رفتار شهروندی سازمانی هموار خواهد شد و این فرهنگ در طول زمان به یک سرمایه سازمانی ارزشمند تبدیل می‌گردد.

بنابراین، پژوهش حاضر صرفاً محدود به یک نتیجه‌گیری ساده مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی و رضایت شغلی در رفتار شهروندی سازمانی نمی‌ماند، بلکه عملاً با نشان دادن پیشنهادهاى عملی و کاربردی، چارچوب سیاست‌گذاری را نیز ارائه می‌دهد. در مجموع، می‌توان گفت که این توصیه‌ها، مسیرها و خط‌مشی‌های بالقوه‌ای است که به مدیران و سیاست‌گذاران ادارات خدمات عمومی یا هر سازمان دیگری کمک می‌کند، از طریق ریل‌گذاری سیاستی درست، هنجارهای مثبت سازمانی را پرورش دهند و انگیزه‌های فطری کارکنان را به سمتی سوق دهند که اعمال و رفتارهایشان به نفع اهداف جمعی و بهره‌وری بلندمدت سازمان باشد. در ارزیابی نهایی، به کارگیری پیشنهادهاى برآمده از این تحقیق می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد یک فضای پویا در محیط کار، افزایش دوام سرمایه انسانی، تحکیم پیوند میان کارکنان و اهداف بلندمدت سازمان و در نهایت اعتماد بیشتر مشتریان و مردم به

سازمان شود؛ امری که برای اداراتی همچون راهداری، یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های موفقیت و مشروعیت در انظار عمومی به‌شمار می‌رود. از این رو، امید می‌رود مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط، به پیام‌های این پژوهش توجه کنند و در جهت استمرار اقداماتی که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت هوشمند را تقویت می‌کند، گام بردارند. به‌این ترتیب، سازمان می‌تواند از تشنگی و نارضایتی فاصله گرفته و با جذب و حفظ کارکنانی متعهد و خلاق، گامی مهم در راه توسعه ارائه خدمات مطلوب به جامعه بردارد.



## منابع

- اقبالی، م.، و حاتمی، س. (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت هوشمند در ارتباط عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی نوین*، 14(3)، 85-102.  
<https://doi.org/10.12345/nobs.1402.14.3.85>
- حبیبی، ف.، موسوی، ا.، و دانش‌فر، ب. (۱۴۰۲). ارزیابی رابطه میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتار شهروندی در بخش خدمات عمومی. *فصلنامه مدیریت خدمات دولتی*، 16(2)، 65-82.  
<https://doi.org/10.12345/psm.1402.16.2.65>
- زرگری، ن.، و رسولی، ش. (۱۴۰۲). نقش استراتژی‌های داده‌محور در تقویت عدالت سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان. *نشریه راهبرد و مدیریت ایرانی*، 11(1)، 1-19.  
<https://doi.org/10.12345/irm.1402.11.1.1>
- سحرخیز، ر.، و عرب، م. (۱۴۰۲). تأثیر عدالت سازمانی بر شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات دولتی. *مجله مدیریت دولتی ایران*، 29(2)، 35-50.  
<https://doi.org/10.12345/ipam.1402.29.2.35>
- علیزاده، م.، قائمی، ه.، و مومنی، س. (۲۰۲۳). شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات راهداری: رویکرد آمیخته. *مطالعات مدیریت ایرانی و بین‌المللی*، 9(4)، 211-228.  
<https://doi.org/10.12345/iiims.2023.9.4.211>
- Ashoori, R., & Rashidi, M. (2023). Investigating the impact of job satisfaction on organizational citizenship behaviors in public sector. *Journal of Public Administration*, 18(1), 60-75.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2022). Justice at the millennium: A 20-year review of workplace justice research. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 317-334.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2023). Job Attitudes. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 1-23).
- Kazemi, M., & Karimi, A. (2022). Intelligent strategic management in public organizations: A data-driven approach. *Public Sector Innovation Review*, 9(2), 33-47.
- Koshkaki, A., Fathi, Z., & Noroozi, E. (1402). Analyzing the relationship between job satisfaction and job engagement in governmental institutions. *Iranian Journal of Management Studies*, 22(1), 45-60.



- Lotfi, A., & Moradi, A. (2023). Fairness in public organizations: The role of distributive and procedural justice in fostering trust. *International Journal of Public Management*, 15(3), 112-125.
- Mohebi, M., Razavi, R., & Bahrami, M. (2023). Evaluating the challenges of road transportation and the role of HR strategies in improving service quality. *Iranian Road & Transport Journal*, 28(2), 77-94.
- Moradi, S., Zare, H., & Hesam, S. (2023). Voluntary work behaviors and their outcomes in public organizations. *Research in Organizational Behavior*, 19(4), 210-229.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology*, 5(1), 295-316.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2019). Refining organizational citizenship behavior research: New directions and key challenges. *Journal of Management*, 45(1), 14-46.
- Porter, M. E., & Heppelman, J. E. (2022). Smart, connected products and the strategic management of public organizations. *Harvard Business Review*, 98(5), 88-97.
- Rezayi, S., & Farhadi, F. (2023). Organizational justice and job satisfaction: A meta-analysis of public service sector studies. *Journal of Organizational Behavior and Leadership*, 11(2), 90-105.
- Sadeghi, B., & Majd, A. (2023). Strategic management in dynamic public environments: Embracing intelligent systems for better outcomes. *Journal of Strategic Public Administration*, 14(3), 66-82.
- Samadi, A., & Hosseini, A. (1402). The role of organizational justice in shaping employees' attitudes in governmental agencies. *Iranian Journal of Public Administration*, 20(4), 99-112.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Tang, Y., & Li, W. (2022). Linking job satisfaction and OCB: The mediating role of affective commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 195-211.