



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

بررسی تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی
(مطالعه موردی: ادارات کل (بنادر و دریانوردی) و (گمرک)
(استان گیلان - بندر انزلی)

دکتر حسین گنجی نیا؛ دکترای مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی؛ دکترای مدیریت رفتار سازمانی و عضو

هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

احمدغفارزاده؛ کارشناس اداره بنادر و دریانوردی استان گیلان - بندرانزلی

و کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در ادارات کل «بنادر و دریانوردی» و «گمرک» استان گیلان - بندر انزلی است. مبنای این تحقیق در واقع تأثیر لایحه قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان ایجادکننده عدالت ساختاری در سازمان های متأثر از این قانون به جز موارد خاص که قانون گذار از آن نام می برد، درکنار عدالت اجتماعی متأثر از نوع برخورد مدیران بر رفتارهای شهروندی سازمانی است. پژوهش مذکور از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات پیمایشی و از نظر روش توصیفی- تحلیلی است. در این تحقیق از تعداد ۳۵۹ نفر ۱۸۶ نفر به

عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و از پرسش نامه به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های تحلیل واریانس و آزمون دانکن استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که در این تحقیق بر خلاف پژوهش های مشابه در داخل و خارج کشور که در آن ادراک عدالت توزیعی تا اندازه ای توانایی تبیین رفتار شهروندی سازمانی را داشته اما در این پژوهش ادراک عدالت توزیعی در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر معناداری بر رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته اما سایر ابعاد ادراک عدالت سازمانی یعنی ادراک عدالت بین فردی، ادراک عدالت اطلاعاتی و ادراک عدالت رویه ای بر رفتار شهروندی سازمانی همانند تحقیق های مشابه تاثیر داشته و علت این امر آن است که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری داوطلبانه است و بیش تر تحت تأثیر نحوه برخورد و تعامل سرپرستان و رویه ها و خط مشی های سازمان قرار دارد .

کلمات کلیدی : ادراک عدالت سازمانی، ادراک عدالت ساختاری، ادراک عدالت اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی.

۱- مقدمه و بیان مساله

اگر زندگی روزمره خود را مرور کنیم نتیجه می گیریم که سازمان ها به شدت در زندگی ما نفوذ کرده اند، ما روزانه با سازمان های متعددی در تماس هستیم و بیش تر مردم قسمت اعظم زندگی شان را در سازمان ها می گذرانند. به این ترتیب تلقی ما از سازمان ها ممکن است مثبت یا منفی باشد. این برداشت که خود ناشی از تجارب شخصی ما در تماس با سازمان هاست ، ادراک ما را نسبت به سازمان ها تشکیل می دهد. این ادراک مشترک به ما می گوید که باید سازمان ها را به یک روش سیستماتیک بررسی کنیم تا نسبت به آن ها

شناخت بیش تری پیدا کنیم (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۸۵: ۲۵).

موضوع عدالت^{۶۸} و یا انصاف یک ساختار قابل رویت در علوم اجتماعی به شمار می آید و بیش از سه دهه گذشته بر روی آن تحقیق به عمل آمده است (Colquitt 2001 p: 386). عدالت یکی از آرمان هایی است که انسان در طول تاریخ در ابعاد اخلاقی، سیاسی و اجتماعی به آن توجه داشته است. عدالت یکی از خواسته های درونی انسان هاست. تمام انسان ها در هر زمان و مکان خواستار عدالت هستند و همواره در زندگی خود از آن دم می زنند و از نابرابری و تبعیض بیزاری می جویند (کناری زاده ۱۳۸۵: ۱). عدالت در زمره مهم ترین مفاهیمی است که در مباحث اجتماعی و سیاسی مطرح می شود و مطابق با نظر افلاطون سازمان اجتماعی که نمودار تمدن است بدون عدالت به وجود نمی آید (مقدم ۱: ۱۳۸۶). تحقق عدالت اجتماعی بدون تحقق عدالت سازمانی ممکن نیست و عدالت سازمانی تحقق در همه فعالیت ها، رفتارها و گرایشات افراد سازمانی است (سرمقاله نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک ۱۳۸۵: ۵).

بنابراین افراد، از جمله موضوع های مورد بحث و تصمیم گیری روزمره در حیات سازمانی به شمار می آیند. برخی از این تصمیم ها با حقوق افراد سر و کار دارد و برخی نیز با پروژه هایی در ارتباط است که باید به اجرا درآیند. این تصمیم ها دارای نتایج اقتصادی و اجتماعی - احساسی هستند و بسیاری از سازمان ها را شکل می دهند و اساسی برای کارهای فردی در سازمان ها در درجه اول به شمار می آیند (Colquitt 2001 p: 386).

بررسی رفتار فردی در محیط کار توجه محققان را در یک دهه گذشته تا حد زیادی به خود مطعوف داشته است (مقیمی ۱۳۸۴: ۲۱). رفتارهای متفاوتی

^۱. Justice

از افراد در سازمان مشاهده می شود. از نگاه سازمانی، برخی مطلوب و برخی نامطلوب انگاشته می شوند. مدیران سازمان ها در تلاش هستند تا با ادراک نیروی انسانی و پیش بینی واکنش های ایشان، ضمن نفوذ بر رفتار اعضا از این قابلیت برای نیل به اهداف سازمان استفاده نمایند (رحمانی، یزدانی، قلیزاده ۱۳۸۸: ۲). برخی از این رفتارهای نامطلوب، رفتارهایی هستند که هدف آن ها صدمه زدن به اعضای سازمان و یا سازمان است. این اعمال مضر شامل اجتناب از کار، انجام کارها به صورت ناقص، پرخاشگری فیزیکی، مخالفت های شفاهی، خراب کاری و دزدی هستند. شناسایی این رفتارها کمک بسیاری به مدیران در برطرف نمودن موانع پیش روی بهبود عملکرد می نماید (شائمی، محمودی ۱۳۸۸: ۶-۷).

از طرف دیگر رفتارهای مطلوب رفتاری از قبیل وجدان کاری، حس نوع دوستی، جوانمردی و گذشت و وقت شناسی هستند که باعث بهبود اثربخشی، کارایی و بهره وری کلی سازمان می شود (دانایی فرد، ابراهیمی بلوطبازه ۱۳۸۸: ۲).

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب دیده می شود، چون که چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می دهد و از طرف دیگر نیاز به مکانیزهای کنترل رسمی و پرهزینه را می کاهد (ابیلی، شاطری، یوزباشی، فرجی ده سرخی ۱۳۸۸: ۴).

سازمان ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خردجمعی خود نیستند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفا در حد رعایت الزامات

انجام می دهد، ولی در همکاری داوطلبانه مقوله و رای وظیفه مطرح است و افراد کوشش ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی های خود به نفع سازمان ابراز می کنند. در این حالت افراد به طور معمول از منافع شخصی خود می گذرند و مسوولیت پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می دهند. به این ترتیب است که مسیر نیل به هدف های سازمان تسهیل می شود، در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد و در صورت عدم وجود رفتارهای همکاری داوطلبانه به ندرت حاصل می شود. علاوه بر ضرورت این رفتار در دنیای متحول کنونی، همکاری داوطلبانه، یک عامل کلیدی در اجرای موثر تصمیم های راهبردی است. اجرای هدف های تصمیم راهبردی، مستلزم خلاقیت و اقدام هم زمان افراد است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه، لذا یکی از چالش های اساسی مدیریت راهبردی نحوه جلب این همکاری است (زارعی متین، جندقی، توره ۱۳۸۵: ۳۵).

عدالت در سازمان بیانگر برابری و در نظر گرفتن رفتار اخلاقی در یک سازمان است (corpanzo & Greenberg, 1997:350). وجود عدالت سازمانی در محل کار بیانگر اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز نسبت به سازمان متعهد می شوند و یک میثاق دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می شود که منجر به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان می گردد (نعامی، شکرکن ۱۳۸۵: ۸۸ - ۸۹). در واقع ادراک بی عدالتی اثر مخربی براهتمام و انگیزش کارکنان سازمان ها دارد. درحقیقت بی عدالتی و توزیع غیر منصفانه دستاوردها و ستاده های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می شود و سبب بروز رفتارهایی از کارکنان می گردد که نه تنها در دستیابی به اهداف

سازمان ساعی نبوده بلکه به نظرمی رسد بیش تر در جهت تخریب نرم و سخت منافع و اهداف سازمان حرکت می کند. کارکنانی که احساس نابرابری می کنند، با واکنش های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم کاری و رفتارهای ضعیف شده شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می دهند (مختاریان پور ۱۳۸۸: ۱۶۶). وقتی افراد سیستم را عادلانه نمی بینند به کاهش انرژی و بطالت و وقت گذرانی روی می آورند تا احساس عدالت به آن ها دست دهد. این مساله بیش تر برای کارکنان موجود دولت رخ می دهد (قلی پور، پورعزت ۱۳۸۷: ۹۲).

براساس پژوهش های رفتاری شدت عکس العمل های منفی از عکس العمل هایی که کارکنان به رفتارهای مثبت نشان می دهند به مراتب قوی تر و بیش تر است. اثرات ادراک بی عدالتی در کارکنان منجر به بروز رفتارهای غیر شهروندی می گردد که تهدید کننده فرآیند توسعه سازمان ها است (متقی، علی پور، درویشی، ادیب مصطفی ۱۳۸۸: ۲).

هم چنان که ملاحظه شد عدالت سازمانی تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی دارد و در تبیین چرایی واکنش افراد به پیامدهای غیر منصفانه، فرایندها و رویه های نامناسب و مراودات غیر عادلانه بسیار راه گشاست. احساس عدالت در سازمان نه تنها که بر نگرش ها، عملکرد و رفتارهای درون سازمان تأثیر دارد بلکه در نحوه برخورد آن ها با ذینفعان بیرونی به ویژه مشتریان موثر است و حتی برخورد مشتریان با افراد و سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد (Masteron 2001:595).

بنابراین کارکنان از جهت ادراک عدالت سازمانی و تأثیری که این ادارک چه از جهت ساختاری (سازمان) و چه از جهت اجتماعی (مدیران) بر رفتارهای

شغلی کارکنان شامل رفتارهای درون نقش (عملکرد شغلی) و فرا نقش (عملکرد شهروندی که در جهت اثربخشی عملکرد شغلی است) می گذارد می تواند موجب انجام وظایف محوله در حد بالای رفتار شهروندی ویا بیش تر درجهت رفع مسوولیت و حتی بعضا نازل تر از آن گردد ، به گونه ای که می توان در عملکرد افراد به طور غیرمستقیم و در اظهاراتشان به طور مستقیم مشاهده نمود.

مباحث نظری و الگوی پژوهشی

یکی از ابعاد مهم رفتار فرد در داخل سازمان ادراک است. اگر همه افراد هر چیزی را به یک شکل درک می کردند همه چیز ساده تر و کم هیجان تر می نمود افراد یک چیز واحد را به شکل های مختلف ادراک می کنند (مورهد ۱۳۸۷: ۹۶). ادراک را می توان به طریق زیر تعریف کرد: فرایندی است که به وسیله آن، افراد پنداشت ها و برداشت هایی را که از محیط خود دارند تنظیم و تفسیر می کنند و به این وسیله به آن معنا می دهند. ولی باید توجه داشت ادراک یک نفر می تواند با واقعیت عینی بسیار متفاوت باشد. لازم به یادآوری است که غالباً افراد از یک چیز واحد برداشت های متفاوتی دارند (رابینز ۱۳۸۶: ۲۰۱).

یکی از مفاهیمی که در محیط های اجتماعی به ویژه محیط های سازمانی قابلیت ادراک شدن را دارد ادراک عدالت یا عدم وجود آن در سازمان است که زمینه مطالعات بسیاری را در حوزه رفتار سازمانی موجب گردیده است (Fernandes 2006 p. 701). ادراک عدالت سازمانی امری ذهنی است و ما به مقایسه وضعیت خود با وضعیت دیگر افراد پیرامونمان (به عنوان مثال نرخ داده به ستاده و افزایش پرداخت و یا شدت تنبیه) تمایل داریم

(Koopmann 2001, p:1). گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارمندان تعریف می کند. این افراد سازمان هستند که

عادلان بودن رویه ها و مراودات سازمانی را با بررسی و مقایسه حجم کار، سطوح دستمزد، مزایای کار و تسهیلات رفاهی تعیین و ادراک می کنند (Fernandes 2006 p. 701). تحقیقات در زمینه عدالت سازمانی وسیع است و شواهد تجربی از ایده ها و نظرات آن حمایت می کند. به طور مثال کار تجربی نشان دهنده یک ارتباط مثبت بین استنباط های گرفته شده از عدالت و انصاف و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می باشد. برعکس، یک تعداد از مطالعات نشان می دهند که هنگامی که کارکنان بر این باور هستند که تصمیم های سازمانی و عملکردهای مدیریتی ناعادلانه هستند، آن ها احساساتی از قبیل خشم، خشونت و ناخشنودی را تجربه می کنند (Nabatchi , Blomren Henning 2007p:149-150).

عدالت سازمانی به علت ارتباط آن با متغیرهای اساسی از قبیل : تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد اهمیت زیادی پیدا کرده است (Colquitt & et al 2001 p: 232). بارون و گرینبرگ^{۶۹} معتقدند هنگامی که افراد احساس می کنند که در سازمان با آن ها به صورت غیرمنصفانه رفتار می شود، رفتارهای پرخاشگرانه و خطرناک افزایش می یابد. در واقع ادراک عدم رعایت عدالت در محیط کار یکی از عوامل اساسی موثر بر بروز رفتارهای پرخاشگرانه است (امیر خانی ، پور عزت ۱۳۸۷: ۳۰). ادراک عدالت می تواند روی رفتار شهروندی سازمانی تاثیر بگذارد به وسیله برانگیختن کارکنان از طریق تشریح روابطی با سازمانی که با آن مبادله اجتماعی دارند. در یک فرایند تبادل اجتماعی کارکنان رفتار منصفانه و اعتماد به مدیران را ادراک می کنند و به

⁶⁹.Baron & Greenberg

سمت ماورا الزام های رسمی شغل رفته و به طور ارادی اعمالی را که به سازمان سودهی رسانند انجام می دهند (Noormala & 2009, p:325-326). Syed برخی از حمایت های تجربی برای تاثیر ادراک از عدالت و انصاف بر روی رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. دیتریخ و کارول^{۷۰} واسکل، کوپرومکننا^{۷۱} دریافتند که ادراکات ناشی از مساوات شغلی و مساوات پرداخت تا حد زیادی با رفتار نقش اضافی (رفتار شهروندی) مرتبط بودند. کونوسکی و فولگر^{۷۲} (۱۹۹۱) در تحقیقات خود شواهد مقدماتی را برای یک ارتباط بین عدالت سازمانی (عدالت رویه ای) و رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی) نشان دادند (Giap, Hackermeier, Jiao, Wagdarikar 2005 p:7).

بر طبق مطالعات ارگان (۱۹۸۸، ۱۹۹۰) اگر با کارکنان با انصاف و عدالت برخورد شود، احتمال کم تری وجود دارد که کارگر تصور کند که رفتار شهروندی خارج از نقش محول شده به او نامناسب است. (Giap, Hackermeier, Jiao, Wagdarikar 2005 p:12) پژوهش برگرفته از مدل چهار بعدی ادراک عدالت سازمانی گرینبرگ و کالکوییت^{۷۳} شامل ادراک عدالت توزیعی^{۷۴}، ادراک عدالت رویه ای^{۷۵}، ادراک عدالت بین فردی^{۷۶} و ادراک عدالت اطلاعاتی^{۷۷} است که در کنار پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی برگرفته از تحقیقات دنیس اورگان^{۷۸} شامل نوع دوستی^{۷۹}،

⁷⁰ . Dittrich & Carroll (1979)

⁷¹ . Scholl & Cooper and MCKenna (1978)

⁷² .Konovski & folger

⁷³ .Greenberg & Colquitte

⁷⁴ Perception Distributive Justice (PDJ)

⁷⁵ Perception Procedural Justice (PPJ)

⁷⁶ Perception Interpersonal Justice (P Int J)

⁷⁷ Perception Informational Justice (P InfJ)

⁷⁸ .Denis Organ

⁷⁹ . altruism

وظیفه شناسی (وجدان کاری)^{۸۰}، تحمل پذیری (گذشت و جوانمردی)^{۸۱}، فضیلت شهروندی^{۸۲} و ادب و نزاکت^{۸۳} است و در واقع سعی بر آن است تا با تقسیم ادراک عدالت سازمانی به دو بخش ادراک عدالت ساختاری متاثر از نگرش به سازمان به عنوان یکی از کانون های ادراک عدالت سازمانی (اثرات اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری) و ادراک عدالت اجتماعی متاثر از نگرش به مدیر یا سرپرست مستقیم به عنوان یکی دیگر از کانون های ادراک عدالت سازمانی (به این ترتیب که طبق تحقیقات مربوط به تبعیض در سازمان ها، کارکنان بین تبعیض از سوی سرپرست و تبعیض از سوی سازمان تمایز قایل می شوند (حسین زاده، ناصری ۱۳۸۶: ۲-۳). در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دهیم.

ادراک عدالت سازمانی^{۸۴}: ادراک عدالت ساختاری و ادراک عدالت اجتماعی

واژه عدالت سازمانی توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. در واقع این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می برد (طاهری عطار ۱۳۸۷: ۱). ابعاد تشکیل دهنده متغیر مستقل ادراک عدالت سازمانی بر اساس مدل چهار بعدی گرینبرگ و کالکوویت (الماس عدالت) به شرح زیر است:

⁸⁰. Conscientiousness

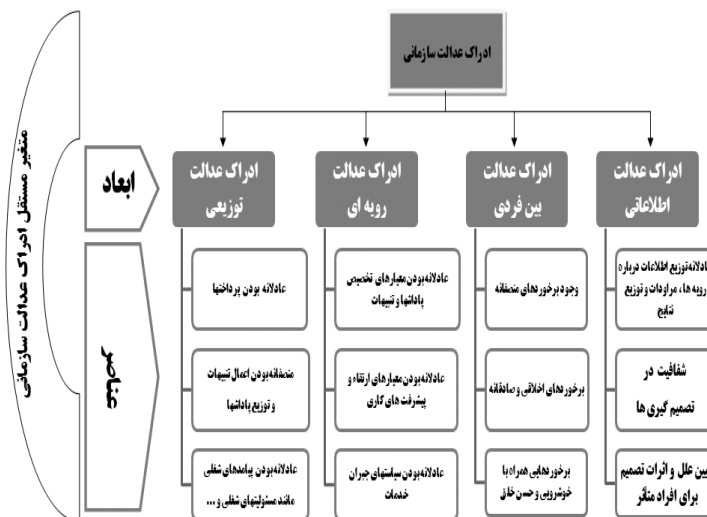
⁸¹. Sportsmanship

⁸². civic virtue

⁸³. Courtesy

⁸⁴. Perception Organizational Justice (POJ)

شکل ۱: مدل چهار بعدی عدالت سازمانی (الماس عدالت)



اهمیت و پیامد ابعاد مدل چهار بعدی عدالت سازمانی (الماس عدالت) که توسط گرینبرگ و کالکویت در جدول زیرارایه شده است :

جدول ۱: اهمیت و پیامد ابعاد مدل چهار بعدی ادراک عدالت سازمانی (الماس عدالت)

| | عدالت توزیعی | عدالت رویه ای | عدالت میان فردی | عدالت اطلاعاتی |
|---------|--|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| اهمیت | انصاف در خروجیها از قبیل حقوق ، ترفیح | انصاف در ترفیح و پیشرفت و فرصتها | روابط پویا در برنامه ها و فرایند ها | منطقی در ورای برنامه ها و فرایندها |
| پیامدها | برابری و تناسب | بیطرفی و دسترسی | احترام و نزاکت | صداقت و منطقی |

(F.Kristic , Emelo 2007 p:4)

ابعاد ادراک عدالت سازمانی

مفاهیم عدالت ساختاری و عدالت اجتماعی، بخش وسیعی از تحقیقات حوزه روان شناسی سازمانی را در طول دهه گذشته تشکیل می دهند. در کل، عدالت

| ابعاد | تبیین | خاستگاه* |
|-------|----------------------------|--|
| ۱ | ادراک عدالت توزیعی | ادراک عدالت یک تابع خروجی (Nabatchi , Blomren, Henning 2007 p:150). |
| ۲ | ادراک عدالت رویه ای | ادراک عدالت یک تابع از فرایند (Nabatchi , Blomren, Henning 2007 p:150) |
| ۳ | ادراک عدالت تعاملی | جنبه های فرایند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت (حسین زاده، ناصری ۱۳۸۶: ۴) |
| | ادراک عدالت بین فردی | تعامل اجتماعی بین هر فرد با دیگران (Noormala & Syed 2009 , p:326). |
| | ادراک عدالت اطلاعاتی | به رویه های اجتماعی تصمیم گیرنده و چگونگی شرح و انتشار اطلاعات به دیگران در خصوص تصمیم. (Noormala & Syed 2009 , p:326) |
| ۴ | ادراک عدالت احساسی | بیان کننده تقسیم عادلانه احساسات (ابراز) و توجه به احساسات (خواندن) در بین آحاد مردم (قلی پور، پورعزت ۱۳۸۷: ۷۵) |
| ۵ | ادراک عدالت مشاهده ای | ایجاد احساس عادلانه ای در مشاهده کننده بیرونی (پورعزت، قلی پور. ۱۳۸۷: ۲۳۴) |
| ۶ | ادراک عدالت اصلاحی | جبران مالی، بازسازی و یا تصحیح با هدف بازگشت به حالت اولیه (اسمعیلی گیوی ۱۳۸۷: ۲۰۵) |
| ۷ | ادراک عدالت بازسازنده | اصلاح روابط آسیب دیده گروه ها و افراد در تعارضات سازمانی (اسمعیلی گیوی ۱۳۸۷: ۲۰۵) |
| ۸ | ادراک عدالت زبان شناختی | ساخت زبان و ماهیت مراودات افراد در داخل سازمان و در سطوح گوناگون آن) قلی پور، پورعزت ۱۳۸۷: ۷۵) |

*
برگرفته از میزگرد تبیین علمی عدالت سازمانی فصلنامه برداشت دوم

ساختاری مربوط به آن دسته از عناصر ساختاری سازمان می شود که امکان مشارکت کارمندان در تصمیم گیری را فراهم آورده و توزیع عادلانه نتایج را میسر می کند. عدالت اجتماعی مربوط به ادراک کارکنان از تسهیم باز و عادلانه اطلاعات سازمانی و نیز اهمیت دادن به رفاه کارکنان است (اسمعیلی گیوی ۱۳۸۷: ۲۱۴) صاحب نظران بحث نمودند که عدالت توزیعی و رویه ای ساختاری هستند و شباهت زیادی به هم دارند (Colquitt 2001 p: 387). ابعاد عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی که از عدالت مراوده ای منشعب شده اند بیش تر جنبه اجتماعی داشته به ارزیابی فرد از تخصیص های معین اجتماعی- احساسی اشاره دارد (ذاکر اصفهانی ۱۳۸۷: ۱۰).

عدالت ساختاری در دو بعد عدالت توزیعی و عدالت رویه ای به طور مستقیم و عدالت اجتماعی در دو بعد بین فردی و اطلاعاتی به طور غیر مستقیم تحت تاثیر اجرای لایحه قانون مدیریت خدمات کشوری که مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره و ۱۵ فصل است قرار گرفته و به نظر می رسد بیش تر در جهت رعایت عدالت در سازمان های دولتی و وحدت رویه در آن هاست و مشتمل بر ویژگی ها و نوآوری هایی است که از نظر رفتاری و محیطی و ساختاری عدالت در سازمان ها را یکی از اهداف خود قرار داده است.

عدالت سازمانی به عنوان زیربنای توسعه عدالت محور در شرایطی مطرح می شود که گفتمان عدالت و پیشرفت به عنوان گفتمان اصلی در دهه چهارم انقلاب اسلامی از سوی رهبر معظم انقلاب اسلامی مطرح شده است. تاکید بر عدالت همه جانبه در برابری فرصت ها و توزیع امکانات مادی و معنوی در فرمایشات معظم له ضرورت اتخاذ رویکردی جامع به مفهوم عدالت را در سطوح خرد و کلان جامعه بیش از پیش نمایان ساخته است. در این میان تحقق رویکرد

عدالت محور در سازمان ها به عنوان عناصر اصلی تحقق اهداف حاکمیت و ابزارهای اعمال مدیریت نقطه آغازی در این مسیر بوده و توجه همزمان ابعاد مختلف عدالت در سازمان شرطی لازم و ضروری اجتناب ناپذیر محسوب می شود (ذاکر اصفهانی ۱۳۸۷ : ۱۰).

ازسویی بذل توجه به ایده عدالت توسط دولت نهم چه در عرصه شعار و آرمان و چه در جریان فعل و کنش سیاسی و اجرائی ، گفتمان عدالت را برای این دولت رقم زده است. یکی از توجهات ویژه دولت به موضوع عدالت، فقدان این امر در حوزه سازمان بوده است. چرا که بسیاری از بی عدالتی ها به سازمان اداری بر می گردد. مبارزه با مفاسد و از سویی تحقق ارزش ها و خدمت گذاری متعهد و مفید و رشد و تعالی جامعه هر دو منوط به عدالت در سازمان اداری است (ذاکر اصفهانی ۱۳۸۷ : ۱۱).

از تلاش های دولت خدمت گذار می توان به تهیه و ارایه لایحه مدیریت قانون خدمات کشوری اشاره کرد که قانون مذکور دارای اهدافی است که از جمله : ۱- بهبود نظام بوروکراسی اداری ۲- افزایش رضایت مردم و ارباب رجوع ۳- سرعت و دقت شفافیت در ارایه خدمات برای مردم ۴- کاهش ساختارها و پیچ و خم اداری ۵- ارتقای نقش دولت از تصدی گری به نقش سیاست گذاری، هدایت و نظارت ۶- مشارکت تعریف شده مردم ۷- دفاع از حقوق پرسنل و کارکنان در بخش دولتی و خصوصی ۸- توسعه دولت الکترونیک و خدمات الکترونیکی و ... که یکی از اهداف آن مسلما ایجاد عدالت در سازمان ها می باشد که این عدالت نه تنها می بایست در نظام حقوق و دستمزد (فصل ۱۰ که ملموس تر است) انجام شود بلکه می بایست دیگر جهات نیز که در بالا بدان اشاره گردید نیز توجه شود. بنابراین آن چه که بیش تر همه در این قانون

خودنمایی می کند به نوعی رعایت اصل عدالت و دوری از تبعیض در نظام اداری است که سال هاست علی رغم اصلاحات اداری گسترده هم چنان بر نظام اداری سایه انداخته است. لذا با در نظر گرفتن موارد مطرحه و اجرایی شدن لایحه قانون خدمات کشوری زمان مناسبی برای مطالعه تاثیر ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی تحت تاثیر این قانون می باشد و این پرسش مطرح می شود که آیا ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر گذار است؟

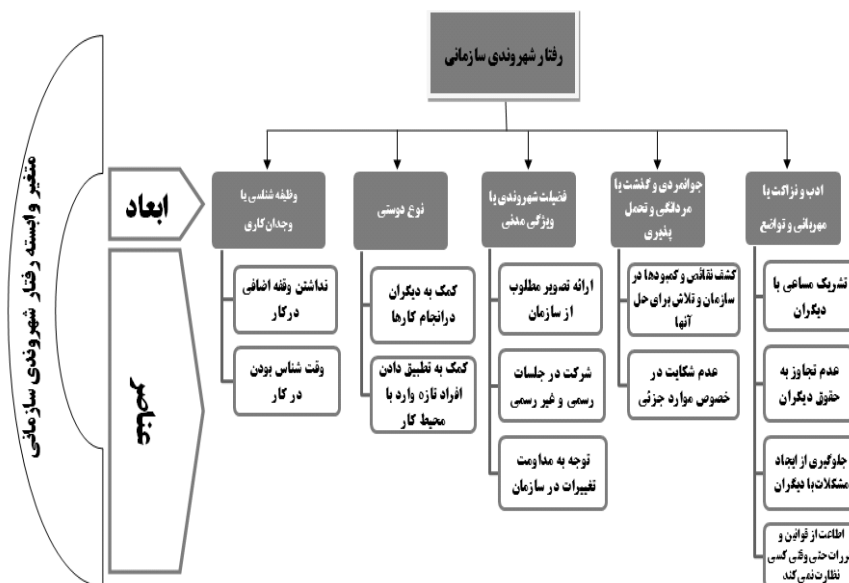
رفتار شهروندی سازمانی^{۸۵}

در ابتدا ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتاری که به طور رسمی پاداشی به وسیله سازمان در نظر گرفته نشده است تعریف کرد اما در عین حال در جلب کمک و همکاری در جه اثربخشی سازمانی است. مدتی بعد ارگان (۱۹۹۷) تعریف رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتاری وسعت داد که از محیط روانی و اجتماعی که در انجام وظایف روی می دهد حمایت می کند (Moideenkutty, 2006:2). در شکل زیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از اورگان^{۸۶} نشان داده شده است ، وی ابعاد و عناصر تشکیل دهنده متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی را این گونه بیان می دارد :

⁸⁵ . Organizational Citizenship Behavior

⁸⁶ . Organ

شکل ۲: ابعاد و عناصر رفتار شهروندی سازمانی از ارگان



بر طبق نظر ارگان (۱۹۸۸)، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به یک مجموعه رفتارهای جهانی به نمایش گذاشته شده از سوی کارکنان اطلاق می شود که حمایتی، اختیاری بوده و فراتر از نیازهای نرمال و طبیعی شغلی می رود. کلمه اختیاری بر طبق نظر ارگان (۱۹۸۸) به این معنی است که رفتار، یک نیاز برای توصیف رسمی شغل نمی باشد. رفتار شهروندی سازمانی یک موضوع انتخابی فردی است و قصور در نشان دادن چنین رفتاری به طور کلی دلیلی برای جریمه در نظر گرفته نمی شود. چیزی که مهم است آن است که این مثال ها به توصیف رفتارهایی می پردازند که برای سازمان مفید هستند و هنوز آن ها رفتارهایی هستند که به عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نمی شوند (Shaiful Annuar Khalid et al 2009, p:17). بولینو

و تورنلی اعتقاد دارند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو حالت عمومی هستند: آن‌ها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه، آن‌ها از جنبه فنی نیستند که به عنوان بخشی از شغل افراد باشند) و هم چنین آن‌ها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده هستند که به سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانشان انتظار دارند (Bolino & Turnley, 2003, p: 60). اخیراً OCB در محیط‌های بین‌المللی دیگری نظیر چین، سنگاپور، تایوان، استرالیا، ژاپن و هنگ‌کنگ مورد مطالعه قرار گرفته است. تحقیقات در زمینه معیار OCB در محیط‌هایی به غیر از ایالات متحده اهمیت خاصی دارد و این به دلیل آن است که ابعاد یک مقیاس OCB به کار رفته در بافت‌های مختلف فرهنگی نباید به صورت کمک بلاعوض تلقی شوند. همان‌طور که پودساکوف و همکارانش^{۸۷} هشدار دادند بافت فرهنگی می‌تواند بر روی شکل‌های رفتار شهروندی مشاهده شده در سازمان‌ها تاثیرگذار باشد (Lievens and Anseel 2004, p:300). بنابراین ادراک عدالت می‌تواند روی رفتار شهروندی سازمانی تاثیر بگذارد به وسیله برانگیختن کارکنان از طریق تشریح روابط با سازمانی که با آن مبادله اجتماعی دارند. در یک فرایند تبادل اجتماعی کارکنان رفتار منصفانه و اعتماد به مدیران را ادراک می‌کنند و به سمت ماورا الزام‌های رسمی شغل رفته و به طور ارادی اعمالی را که به سازمان سود می‌رسانند انجام می‌دهند (Noormala & 2009, p:325-326). (Syed

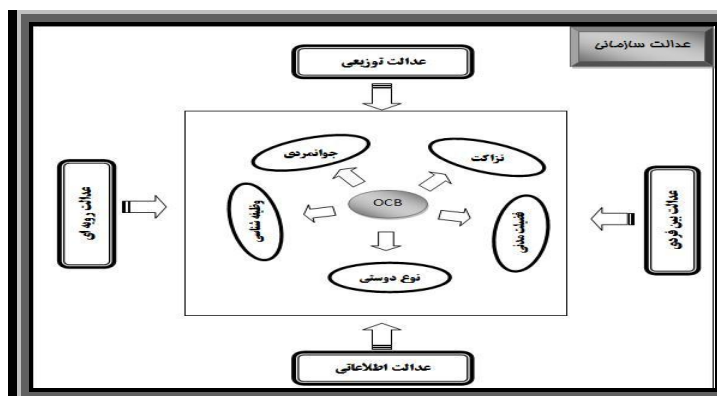
^{۸۷}.Podsakoff & et al

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین سطوح مختلف ادراک عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد .
- ۲- بین سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سطوح مختلف ادراک عدالت رویه ای و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین سطوح مختلف ادراک عدالت بین فردی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین سطوح مختلف ادراک عدالت اطلاعاتی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

ابعاد مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش با توجه به تحقیقات مدل چهار بعدی زیر مبنای این پژوهش قرار گرفته است که از آن به عنوان الماس عدالت (به نقل از آراین قلی پور و دیگران) نیز یاد می شود:



شکل ۳: مدل مفهومی (مدل تحقیق)

۴- روش شناسی پژوهش

روش تحقیق

روش مورد استفاده در تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها که برای حل مسایل موجود به کار می‌رود (به دنبال پاسخ دادن به یک مسئله و مشکل) توصیفی-تحلیلی و از نوع کاربردی است که از لحاظ زمانی یک تحقیق عرضی یا مقطعی به حساب می‌آید چون این مطالعه به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها و نظرات افراد مختلف است، ماهیت تحقیق پیمایشی است.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده پرسش‌نامه بوده گردیده با شرح ساده و روشنی از اهداف پژوهش و نیز نحوه پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و ارتباط پرسش‌ها با عامل مورد اندازه‌گیری یعنی متغیر ادراک عدالت سازمانی و متغیر

رفتار شهروندی سازمانی با توجه به سلیس و روان بودن و توانایی مجموعه عبارات در اندازه گیری متغیرهای مربوط، پاسخ گویان در آن روایی محتوی مورد توجه بوده است و به منظور تعیین پایایی درونی پرسش نامه در این مطالعه تعداد ۲۵ عدد از پرسش نامه ها در بین کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی بندرانزلی توزیع گردید و پس از جمع آوری آن ها، نتایج ابعاد مدل در نظر گرفته شده در حد قابل قبولی بوده به طوری که ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر مستقل ادراک عدالت سازمانی با هفده سوال (۰.۸۷) و برای متغیروابسته رفتار شهروندی سازمانی بابیست سوال (۰.۸۱) است که نشان دهنده مقبول بودن پایایی درونی ابزارسنجش یعنی پرسش نامه است (بالای ۰.۷۰). البته لازم به توضیح است که در این پژوهش قصد شده است با انتخاب سطح تحلیل فردی در کارکنان دو زیرمجموعه سازمان های خدماتی یعنی ادارات کل (بنادر و دریانوردی) و (گمرک) بندرانزلی که از نظر نوع فعالیت خدماتی (از زمان ورود کالا به بندر تا زمانی که کالا پس از انجام تشریفات گمرکی خروج می نماید) درعرض یکدیگر هستند، وجود ادراک عدالت سازمانی را در کارکنان جامعه پژوهش از جهت عدالت ساختاری (عدالت توزیعی و عدالت رویه ای) یعنی ادراک اجرای لایحه مدیریت قانون خدمات کشوری و از جهت عدالت اجتماعی (عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی) که مشخص کننده برخورد همکاران اعم از فرو دست و فرادست است و تاثیر آن بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار داده شود. پس از اجرای آزمایشی و تعیین میزان اعتبار و اعتماد پرسش نامه تعداد ۲۰۰ عدد پرسش نامه بین کارکنان ادارات کل (بنادر و دریانوردی) و (گمرک) استان گیلان- بندر انزلی توزیع گردید و با توجه به پیگیری های مکرر ، تعداد ۱۸۶ عدد پرسش نامه (مطابق با نمونه به دست

آمده از جدول مورگان) جمع آوری گردید.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری مورد نظر این پژوهش، مجموعه کارکنان اداره کل بنادرو دریانوردی بندر انزلی (زیر مجموعه سازمان بنادر و دریانوردی که از سازمان های تشکیل دهنده وزارت راه و ترابری است) و اداره کل گمرک بندر انزلی (زیر مجموعه گمرکات کل کشور که از سازمان های تشکیل دهنده وزارت اقتصاد و دارایی است) است که تعداد کل پرسنل جامعه آماری در دو اداره کل جمعاً (۳۵۹) نفر بوده و شامل تمامی مستخدمین دولتی اعم از رسمی، پیمانی و قرارداد مستقیم است. روش نمونه گیری تحقیق حاضر روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب^{۸۸} است که در آن جامعه به طبقات مدیران و کارکنان تفکیک شده و کارمندان و مدیران صف و ستاد هر کدام نسبت به حجم واحدهای صف و ستاد از آنها نمونه گیری انجام شده است. جمعیت جامعه آماری با (۳۵۹) نفر است که از جدول کرجسی و مورگان^{۸۹}، حجم نمونه (۱۸۶) نفر تعیین گردیده که باتوجه به تعداد آزمودنی های هریک از ادارات کل، تعداد آزمودنی های اداره کل بنادرو دریانوردی (۱۰۷) نفر و تعداد آزمودنی های اداره کل گمرک (۷۹) نفر است.

روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) ابزار سنجش

برای جمع آوری داده های مورد نیاز این تحقیق و به منظور اندازه گیری

^{۸۸} . Proportionate Stratified Random Sampling

^{۸۹} .Krejcie & Morgan (1970)

متغیرهای مدل، از ابزار پرسش نامه استفاده شده است. بخش اول پرسش نامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی شامل جنسیت، تحصیلات و سابقه کار است. بخش دوم شامل متغیر "ادراک عدالت سازمانی" در چهار بعد که شامل (۱۷) گویه که پرسش نامه استفاده شده مربوط به مطالعات رگا و کانها (۲۰۰۶) بوده که توسط قلی پور و پیران نژاد در سال ۱۳۸۶ ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. بخش سوم شامل متغیر "رفتار شهروندی سازمانی" در پنج بعد که شامل (۲۰) گویه که پرسش نامه استفاده شده پرسش نامه در مطالعات انورخالدو همکاران (۲۰۰۹) استفاده شده که پس از ترجمه و بومی سازی (Shaiful Annuar Khalid & et al 2009:24)، به وسیله مقیاس ۵ امتیازی لیکرت (شامل ۵: خیلی زیاد تا ۱: خیلی کم) برای این پژوهش به کار رفته است.

قلمرو تحقیق

قلمرو زمانی تحقیق حاضر، ۶ ماه دوم سال ۱۳۸۸ می باشد، که لایحه مدیریت قانون خدمات کشوری به اجرا درآمده و کارمندان دستگاه های مشمول این قانون اثرات ناشی از تفاوت آن را با قانون استخدام کشوری درک نموده اند. این تحقیق از نظر قلمرو مکانی مربوط به ادارات کل بنادر و دریانوردی و گمرک استان گیلان - بندر انزلی است و این تحقیق از نظر موضوعی در حوزه رفتار سازمانی است.

تجزیه و تحلیل داده ها

در هر پژوهشی به کمک تحلیل داده های گردآوری شده واقعیت ها و سوال های علمی پژوهش را جستجو می کنیم. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این

پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است.

بخش توصیفی داده ها (آمار توصیفی)

جدول ۲: مشخصات فردی جامعه پژوهش

| گروه | کمیت | مرد | | زن | | مقادیر گم شده | جمع |
|-----------------|---------|-------------------|-----------|---------|------------|---------------|------|
| | | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | | |
| جنسیت | فراوانی | ۱۵۵ | | ۱۰ | | ۱۸ | ۱۸۶ |
| | درصد | ۸۴/۹ | | ۵/۴ | | ۹/۷ | %۱۰۰ |
| تحصیلات | کمیت | فوق دیپلم | | لیسانس | | فوق لیسانس | |
| | | دیپلم و زیر دیپلم | فوق دیپلم | لیسانس | فوق لیسانس | مقادیر گم شده | جمع |
| تحصیلات | فراوانی | ۱۲ | | ۳۶ | | ۱۲۱ | |
| | درصد | ۶/۵ | | ۱۹/۴ | | ۶۵/۱ | |
| سابقه کار (سال) | کمیت | ۱۰-۵ | | ۱۵-۱۰ | | ۲۰-۱۵ | |
| | | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد |
| سابقه کار (سال) | فراوانی | ۳۱ | | ۵۱ | | ۴۹ | |
| | درصد | ۱۶/۷ | | ۲۷/۴ | | ۲۶/۳ | |

جدول ۳: جدول توصیفی شاخص های میانگین و انحراف معیار جامعه پژوهش

| شاخص ها متغیرها | کمینه میانگین | بیشینه میانگین | میانگین مورد انتظار | میانگین به دست آمده | انحراف معیار | شاخص ها متغیرها |
|--------------------------|------------------|-------------------|------------------------|------------------------|-----------------|--------------------|
| | | | | | | |
| ادراک عدالت توزیعی | ۱۰ | ۲۷ | ۲۴ | ۱۹/۲۵ | ۴/۴۲۵ | |
| ادراک عدالت رویه ای | ۳ | ۱۲ | ۹ | ۷/۲۴ | ۲/۲۸۲ | |
| ادراک عدالت بین فردی | ۵ | ۱۴ | ۹ | ۹/۴۶ | ۲/۰۲۱ | |
| ادراک عدالت اطلاعاتی | ۴ | ۱۴ | ۹ | ۹/۰۹ | ۲/۱۷۲ | |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۵۴ | ۸۵ | ۶۰ | ۲/۱۷۲ | ۷/۵۷۱ | |

لازم به توضیح است با توجه به پایین بودن میانگین های ادراک عدالت توزیعی و ادراک عدالت روبه ای (عدالت ساختاری) در مقابل ادراک عدالت بین فردی و ادراک عدالت اطلاعاتی (عدالت اجتماعی) می توان به مطلوب تر بودن وضعیت عدالت اجتماعی در مقابل عدالت ساختاری در جامعه مورد پژوهش پی برد.

بخش تحلیلی داده ها (آمار استنباطی)

در آمار استنباطی جهت آزمون فرضیه ها از آزمون های ذیل جهت تجزیه و تحلیل داده ها استفاده می شود: از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه یا یک عاملی (One Way ANOVA) برای تاثیر سطوح مختلف متغیر مستقل (ادراک عدالت سازمانی) بر متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) استفاده می شود اما از آن جا که با آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) نمی توان تفاوت بین میانگین ها و یافتن سطحی از متغیر مستقل را که بیش ترین تاثیر را در متغیر وابسته داراست تشخیص دهیم. لذا از آزمون دانکن (Duncan) به یافتن سطوحی از متغیر مستقل که بیش ترین تاثیر را بر متغیر وابسته دارند می پردازیم.

جدول ۴: آزمون تحلیل واریانس و آزمون دانکن ادراک عدالت سازمانی و رفتار

| نتیجه | Sig | F | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | منبع تغییرات | متغیرها |
|-------|-------|--------|----------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| تایید | ۰/۰۱۰ | ۴/۷۳۹ | ۲۶۱/۱۳۱ | ۲ | ۵۲۲/۲۶۲ | بین سطوح | ادراک عدالت |
| | | | ۵۵/۱۰۵ | ۱۸۳ | ۱۰۰۸۴/۲۴ | درون سطوح | سازمانی |
| | | | ۱۸۵ | ۱۰۶۰۶/۵۰ | نتیجه | | |
| رد | ۰/۳۷۰ | ۰/۹۹۹ | ۵۷/۲۶۶ | ۲ | ۱۱۴/۵۲۲ | بین سطوح | ادراک عدالت |
| | | | ۵۷/۳۳۳ | ۱۸۳ | ۱۰۴۹۱/۹۷ | درون سطوح | توزیعی |
| | | | ۱۸۵ | ۱۰۶۰۶/۵۰ | نتیجه | | |
| تایید | ۰/۰۳۱ | ۳/۵۵۶ | ۱۹۸/۳۹۳ | ۲ | ۳۹۶/۷۸۶ | بین سطوح | ادراک عدالت |
| | | | ۵۵/۷۹۱ | ۱۸۳ | ۱۰۲۰۹/۷۱ | درون سطوح | رویه ای |
| | | | ۱۸۵ | ۱۰۶۰۶/۵۰ | نتیجه | | |
| تایید | ۰/۰۰۰ | ۱۹/۱۸۵ | ۹۱۹/۳۰۰ | ۲ | ۱۸۳۸/۴۰۰ | بین سطوح | ادراک عدالت |
| | | | ۴۷/۹۱۳ | ۱۸۳ | ۸۷۶۸/۱۰۰ | درون سطوح | بین فردی |
| | | | ۱۸۵ | ۱۰۶۰۶/۵۰ | نتیجه | | |
| تایید | ۰/۰۰۳ | ۵/۹۹۷ | ۳۲۶/۱۹۴ | ۲ | ۶۵۲/۳۸۸ | بین سطوح | ادراک عدالت |
| | | | ۵۴/۳۹۴ | ۱۸۳ | ۹۹۵۴/۱۱۲ | درون سطوح | اطلاعاتی |
| | | | ۱۸۵ | ۱۰۶۰۶/۵۰ | نتیجه | | |

| متغیرها | سطوح ادراک عدالت سازمانی | N | Subject for Alpha = 0.05 | | سطوحی که بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی داشته است |
|----------------------|--------------------------|----|--------------------------|---------|--|
| | | | 1 | 2 | |
| ادراک عدالت سازمانی | پایین | ۶۳ | ۶۶/۲۲۲۲ | | سطح بالا |
| | متوسط | ۶۲ | | ۶۹/۱۹۳۵ | |
| | بالا | ۶۱ | | ۷۰/۱۴۷۵ | |
| | Sig. | | ۱/۰۰۰ | ۰/۴۷۵ | |
| ادراک عدالت توزیعی | پایین | ۶۴ | ۶۷/۴۳۷ | | سطوح مختلف تاثیر ی بر رفتار شهروندی نداشته است |
| | متوسط | ۶۲ | ۶۸/۸۷۱۰ | | |
| | بالا | ۶۰ | ۶۹/۲۵۰۰ | | |
| | Sig. | | ۰/۲۱۲ | | |
| ادراک عدالت رویه ای | پایین | ۵۶ | ۶۶/۳۰۳ | | سطح متوسط |
| | بالا | ۶۱ | | ۶۹/۱۴۷۵ | |
| | متوسط | ۶۹ | | ۶۹/۷۱۰۱ | |
| | Sig. | | ۱/۰۰۰ | ۰/۶۷۷ | |
| ادراک عدالت بین فردی | پایین | ۴۳ | ۶۲/۹۳۰ | | سطح بالا |
| | متوسط | ۷۳ | | ۶۹/۳۴۳۵ | |
| | بالا | ۷۰ | | ۷۱/۰۴۲۹ | |
| | Sig. | | ۱/۰۰۰ | ۰/۱۸۵ | |
| ادراک عدالت اطلاعاتی | پایین | ۷۳ | ۶۶/۵۸۹ | | سطح بالا |
| | متوسط | ۴۵ | ۶۸/۰۴۴ | | |
| | بالا | ۶۸ | | ۷۰/۸۵۲۹ | |
| | Sig. | | ۰/۲۸۴ | ۱/۰۰۰ | |

با توجه به جدول آزمون تحلیل واریانس (جدول ۴) از آن جایی که برای سطوح مختلف متغیرهای ادراک عدالت سازمانی و ابعاد ادراک عدالت رویه ای، ادراک عدالت بین فردی و ادراک عدالت اطلاعاتی سطح خطا کم تر از ۰/۰۵ است، بنا بر این تاثیر سطوح مختلف ادراک عدالت سازمانی و سه بعد مذکور بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید گشته یعنی بین سطوح مختلف ادراک عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی دار وجود دارد.

اما برای سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی از آن جایی که سطح خطا بزرگ تر از ۰/۰۵ است بنا بر این تاثیر سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نگشته یعنی بین سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی و رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی دار وجود ندارد.

با انجام آزمون دانکن که جهت بررسی چگونگی تفاوت بین میانگین ها و یافتن سطحی که بیش ترین تاثیر را در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی داراست مشخص گردید: در خصوص ادراک عدالت سازمانی بین سطوح متوسط و بالای ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معنی داری وجود نداشته ولی بین این سطوح و سطح پایین ادراک عدالت سازمانی اختلاف معناداری در ایجاد بهترین رفتار شهروندی در سازمان وجود دارد و چون میانگین رفتار شهروندی در سطح بالای ادراک عدالت سازمانی بیش تر است، بنا بر این هر چه سطح به کارگیری عدالت سازمانی در سطح بالاتر باشد، در رفتار شهروندی موثرتر است.

در خصوص ادراک عدالت توزیعی همان طور که آزمون دانکن نیز نشان می دهد بین سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی در ایجاد رفتار شهروندی تفاوت معنادار وجود ندارد.

در خصوص ادراک عدالت رویه ای بین سطوح متوسط و بالای ادراک عدالت رویه ای و نیز بین سطوح پایین و بالای ادراک عدالت رویه ای در رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری وجود نداشته ولی بین سطح پایین و سطح متوسط ادراک عدالت رویه ای اختلاف معناداری در ایجاد بهترین رفتار شهروندی در سازمان وجود دارد و چون میانگین رفتار شهروندی در سطح متوسط ادراک عدالت رویه ای بیش تر است، بنابراین هرچه سطح به کارگیری عدالت رویه ای در سطح متوسطی باشد، در ایجاد رفتار شهروندی موثرتر است.

در خصوص ادراک عدالت بین فردی بین سطوح متوسط و بالای ادراک عدالت بین فردی در رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری وجود نداشته ولی بین این سطوح و سطح پایین ادراک عدالت بین فردی اختلاف معناداری در ایجاد بهترین رفتار شهروندی در سازمان وجود دارد و چون میانگین رفتار شهروندی در سطح بالای ادراک عدالت بین فردی بیش تر است، بنابراین هرچه سطح به کارگیری عدالت بین فردی در سطح بالاتری باشد، در ایجاد رفتار شهروندی مؤثرتر است.

در خصوص ادراک عدالت اطلاعاتی بین سطوح متوسط و پایین ادراک عدالت اطلاعاتی و نیز بین سطوح متوسط و بالای ادراک عدالت اطلاعاتی در رفتار شهروندی سازمانی تفاوت معناداری وجود نداشته ولی بین سطح پایین و سطح بالای ادراک عدالت اطلاعاتی اختلاف معناداری در ایجاد بهترین رفتار شهروندی در سازمان وجود دارد و چون میانگین رفتار شهروندی در سطح بالای ادراک

عدالت اطلاعاتی بیش تر است ، بنابراین هر چه به کارگیری عدالت اطلاعاتی در سطح بالاتری باشد ، در ایجاد رفتار شهروندی مؤثرتر است.

لازم به توضیح است که یافته های این پژوهش با نتایج تحقیقات مشابه از این نظر قابل توجه است که در تحقیقات پیشین ادراک عدالت رویه ای و ادراک عدالت مراوده ای- که در این پژوهش به دو بعد مستقل ادراک عدالت بین فردی و ادراک عدالت اطلاعاتی تجزیه شده بود - توانایی تبیین بالاتری نسبت به ادراک عدالت توزیعی داشته اند اما در پژوهش حاضر توانایی تبیین رفتار شهروندی سازمانی توسط ادراک عدالت توزیعی رد شده است. این نتیجه با تحقیقات داخلی انجام شده از قبیل : " بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز" توسط دکتر نعیمی و دکتر شکرکن در سال ۱۳۸۵ و " بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک بیمارستان در شهر اصفهان " توسط مردانی و حیدری در سال ۱۳۸۷ و " بررسی رابطه ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه : شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ستاد تهران " و با تحقیقات خارجی انجام شده توسط اسکارلیکی و لاتام (۱۹۹۶) و مارگسون (۱۹۹۹) هماهنگ است. علت این امر این است که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری داوطلبانه است و بیش تر تحت تأثیر نحوه برخورد و تعامل سرپرستان و رویه ها و خط مشی های سازمان قرار دارد .

نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق

باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش و اهمیت موضوع می توان پیشنهادهایی را در راستای دستیابی به اهداف پژوهش به شرح زیر ارائه داد :

۱- با توجه به نتایج تاثیر سطوح مختلف ادراک عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می گردد از آن جایی که بین سطوح متوسط و بالا و سطح پایین ادراک عدالت سازمانی اختلاف معناداری در ایجاد بهترین رفتار شهروندی در سازمان وجود دارد و چون میانگین رفتار شهروندی در سطح بالای ادراک عدالت سازمانی بیش تر است، لذا می بایست در جامعه سازمانی تحقیق، به منظور ایجاد و حفظ انگیزه کارکنان از طریق ایجاد فضا و باور ادراک وجود عدالت در سازمان متبوع خود در پرسنل زیرمجموعه و با در نظر گرفتن آن در تمامی شئون اداری و رفتاری زمینه بروز رفتارهای مطلوب رفتار شهروندی سازمانی را فراهم آورند زیرا کارکنانی که ادراک مثبتی از وجود عدالت در محیط کاری خود داشته باشند رفتارهای سازنده و موثرتری از خود بروز خواهند داد و عدم توجه به این مهم زمینه ساز رفتارهای مخرب (کم کاری ، غیبت و ...) را فراهم آورده و دستیابی به اهداف سازمانی را با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد ساخت.

۲- با ارزیابی میانگین شاخص های ادراک عدالت توزیعی با توجه به میانگین هر شاخص پیشنهادات زیر ارائه می شود: در خصوص شاخص های "منصفانه بودن توزیع پاداش ها : با توجه به فشار کاری ، با توجه به حس وظیفه شناسی کاری، با توجه به میزان تلاش کاری، بر اساس تجربه های کاری، با توجه به مسوولیت های کاری "، "منصفانه بودن میزان کارمحوه" ، "منصفانه بودن میزان مسوولیت ها و وظایف محوله کاری" و "منصفانه بودن شرایط کاری را با توجه به همه وظایف خواسته شده" که در کارکنان جامعه پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته اند با توجه به این که نمره شاخص های به دست آمده به ترتیب کم ترین نمره را با توجه به نمره میانگین به دست آورده اند نشان دهنده وضعیت

نامطلوب شاخص ها بوده (هم چنین بین سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی با وجود نامطلوب بودن وضعیت شاخص میانگین ، تفاوت معنی داری در ایجاد رفتار شهروندی نیز وجود ندارد) بنابراین پیشنهاد می شود در توزیع پاداش ها و تناسب آن با شاخص ها گفته شده می بایست اقدام های اساسی و عاجل صورت داد زیرا عدم توجه به این امر در دراز مدت منجر به عدم صحیح انجام کار یا به اصطلاح سمبل کردن کار گشته و عدم توجه به این موضوع بی توجهی و بی تفاوتی در انجام کارها را ترویج خواهد داد و ادامه این روند به طور حتم نارضایتی ارباب رجوع درون سازمانی و برون سازمانی و درخواست ها برای تغییر پست را در سازمان به دنبال خواهد داشت. لذا نوعی بازنگری در شرح شغل و ارایه تشکیلات جدید لازم به نظر می رسد. از طرفی با توجه به نتایج، چون بین سطوح مختلف ادراک عدالت توزیعی در ایجاد رفتار شهروندی تفاوت معنادار وجود ندارد یکی از علل اصلی آن می تواند ناشی از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به ویژه لایحه نظام هماهنگ پرداخت در جامعه پژوهش باشد که با رعایت اصل حقوقی شفافیت و با استفاده از تغییر روش های ارزشیابی مشاغل از روش طبقه بندی مشاغل که روش کیفی بوده به روش امتیازی که روشی کمی بوده شفافیت بیش تری در خصوص توزیع پرداخت ها، میزان کار، مسوولیت ها و پرداخت پاداش ها به وجود آورده است.

۳- با ارزیابی میانگین شاخص های مندرج در بعد ادراک عدالت رویه ای با توجه به میانگین هر شاخص، پیشنهادهای زیر ارایه می شود: در خصوص شاخص های "یکسان بودن رویه های تصمیم (مرتبط با تسهیلات، پاداش ها، تنبیه ها و...) " ، "منصفانه بودن معیارهای ارتقاء" و "منصفانه بودن رویه های انجام کار" که در کارکنان جامعه پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته اند با

توجه به این که میانگین شاخص های "منصفانه بودن رویه های انجام کار" و "منصفانه بودن معیارهای ارتقاء" تقریباً در حد میانگین بوده پیشنهاد می گردد که ارتقاها در جامعه پژوهش براساس شایستگی و رویه های انجام کار را بر اساس قواعد و تصمیم های شفاف به طوری که برای همه کارکنان قابل لمس و درک باشد تنظیم گردد و این قواعد و رویه ها برای همه کارکنان تشریح و تبیین گردد که البته این امر از طریق آموزش حین خدمت و یا جلسات پرسش و پاسخ با مدیران البته به گونه ای که نمایی و ابزاری نباشد نیز قابل توضیح است. درخصوص شاخص "یکسان بودن رویه های تصمیم (مرتبط با تسهیلات، پاداش ها، تنبیه ها، ارتقاها و...)" که کم ترین امتیاز را در کارکنان جامعه پژوهش کسب نموده اند پیشنهاد می گردد در جهت توسعه یکسان سازی و شفافیت هر چه بیش تر رویه های تصمیم گام برداشته شود، زیرا غفلت از آن اثرات سوئی را بر انگیزش کارکنان داشته و موجب بروز بی اعتمادی در کارکنان به سازمان و بروز رفتارهای ضدشهروندی می گردد. از سوی دیگر با توجه به نتایج تاثیر سطوح مختلف ادراک عدالت رویه ای بر رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می گردد با توجه به این که میانگین رفتار شهروندی سازمانی در سطح متوسط ادراک عدالت رویه ای بیش تر است و هر چه به کارگیری عدالت رویه ای در سطح متوسطی اعمال شود، در ایجاد رفتار شهروندی موثرتر خواهد بود، لذا بهتر به نظرمی رسد در جامعه سازمانی پژوهش، تصمیمات مرتبط با «رویه های انجام کار، تسهیلات، پاداش ها، تنبیهات، ارتقاها و ...» در حد متوسط و متعادل، نه در سطح بالای بوروکراسی خشک و بی روح اداری و نه در سطح تنزل یافته روابط به جای ضوابط اتخاذ شوند.

۴- با ارزیابی میانگین شاخص های مندرج در بعد ادراک عدالت بین فردی با

توجه به میانگین هر شاخص پیشنهادهای زیر ارایه می شود: درخصوص شاخص های "منصفانه بودن برخورد مدیران و سرپرستان"، "صادقانه و اخلاقی بودن برخورد مدیران و سرپرستان در زمینه کاری" و "خوشرویی و خوش خلقی مدیران و سرپرستان" که به ترتیب نمره هایی در سطح میانگین و بالاتر از آن کسب نموده اند پیشنهاد می گردد مدیران در جامعه سازمانی تحقیق، درجهت حفظ و ارتقاء رفتارهای مطلوب با کارکنان به گونه ای که درضوابط کاری اختلال ایجاد ننمایندگام بردارند و هم چنان تاکید خود را بر برخوردهای منصفانه، صادقانه و اخلاقی با کارکنان حفظ کرده تا در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی رشد بیش تری را مشاهده نمایند، چون عدم توجه به این رفتارها یا استفاده ابزاری از آن ها با کاهش ادراک عدالت بین فردی و به تبع آن کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر به سزایی خواهد بود.

۵- با ارزیابی میانگین شاخص های مندرج در بعد ادراک عدالت اطلاعاتی با توجه به میانگین هر شاخص پیشنهادهای زیر ارایه می شود : درخصوص شاخص های "توضیح مضامین تصمیم ها در خصوص کار توسط مدیران و سرپرستان برای کارکنان زیردست"، "تبیین علل تصمیم درباره محتوای اطلاعات توسط مدیران و سرپرستان" و "اهمیت خود اطلاعات قبل از تصمیم در مورد محتوای اطلاعات توسط مدیران و سرپرستان" که نمره ای در حد میانگین و بالاتر از آن کسب نموده اند بهتر به نظر می رسد مدیران در جامعه سازمانی تحقیق درجهت عادلانه بودن توزیع اطلاعات درباره رویه ها، مراودات و حفظ و ارتقاء شفافیت بیش تر در تصمیم گیری گام بردارند و علل تصمیم را برای کارکنان خود شرح داده و باتوجه به نیازها اطلاعاتی خود با کارکنان مرتبط با موضوع مورد تصمیم ارتباط برقرار کرده و وقتی تصمیماتی را که اتخاذ

می نمایند علل و اثرات آن تصمیم را برای افراد متاثر از تصمیم شرح دهند و کارکنان خود را درحد وظایف و اختیارات خود در جریان جزئیات امورات و موارد مطروحه درخصوص موضوع مورد تصمیم قرار دهند زیرا عدم ابهام اطلاعاتی به عنوان تعدیل کننده عدالت مورد انتظار در سطح تحلیل فردی موثر است.

منابع فارسی :

- ۱- ایران نژاد پاریزی مهدی ، ساسان گهر پرویز (۱۳۸۳) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل چاپ هشتم ، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ، انتشارات موسسه عالی بانکداری ایران
- ۲- رابینز استیفن.پی (۱۳۸۷) رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها و کاربردها ، ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، جلد اول : فرد، چاپ دوازدهم ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۳- مورهدگریفین (۱۳۸۷) ، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر غلامرضا معمارزاده ، چاپ سیزدهم ، انتشارات مروارید
- ۴- ابیلی خدایار، شاطری کریم ، یوزباشی علیرضا ، فرجی ده سرخی حاتم (۱۳۸۸) - رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ویژگی ها ، ابعاد ، متغیرهای پیش شرط و پیامدها - اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی
- ۵- اسمعیلی گیوی محمدرضا (۱۳۸۷) کارکردهای درون سازمانی و برون سازمانی عدالت ، فصلنامه سیاسی - اجتماعی برداشت دوم سال پنجم ، شماره هشتم
- ۶- امیرخانی طیبه ، پور عزت علی اصغر (۱۳۸۷) تأملی بر امکان توسعه

سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱

۷- پورعزت علی اصغر، قلی پور آرین (۱۳۸۷) بررسی موانع ساختاری تحقق عدالت در سازمان، فصلنامه سیاسی - اجتماعی برداشت دوم سال پنجم، شماره هشتم

۸- حسین زاده علی، ناصری محسن (۱۳۸۶) عدالت سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۱۹۰

۹- دانایی فرد حسن، ابراهیمی بلوطبازه عباس (۱۳۸۸) رفتار شهروندی در سازمان های دولتی: تأملی بر مبانی و رویکردهای تئوریک - اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی

۱۰- ذاکرافهانی (۱۳۸۷) سرمقاله «عدالت سازمانی نقطه آغاز درگفتمان پیشرفت و عدالت» فصلنامه سیاسی - اجتماعی برداشت دوم سال پنجم، شماره هشتم

۱۱- رحمانی زین العابدین، یزدانی امیرعباس، قلی زاده مصطفی (۱۳۸۸) - بررسی موضوعی پول چایی در سازمان ها، معضل یا راهکار؟ - اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی

۱۲- سرمقاله نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک (۱۳۸۵) باعنوان "عدالت سازمانی والاترین ارزش تفکر راهبردی"

۱۳- شائمی علی، محمودی سمیه (۱۳۸۸) بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمان ها اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی

۱۴- طاهری عطارغزاله (۱۳۸۷) عدالت سازمانی، نشریه آموزش هماهنگ، شماره های ۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴

- ۱۵- قلی پورآرین، پورعزت علی اصغر (۱۳۸۷)- پیامدهای احساس بیعدالتی سازمانی- فصلنامه برداشت دوم
- ۱۶- کناری زاده عبدالعلی (۱۳۸۵) مفهوم عدالت از نگاه برخی فیلسوفان اسلامی و غرب، نشریه دانش پژوهان، شماره ۸
- ۱۷- متقی پیمان، علی پور درویشی زهرا، ادیب مصطفی- اصطحکاک اجتماعی و رفتار شهروندی در سازمان: تبیین نقش مدیریت منابع انسانی و ادراک عدالت - اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی ۱۳۸۸
- ۱۸- مقدم لادن، عدالت در توزیع منابع، برگرفته از کتاب: مبانی فلسفه اخلاق - رابرت ال. هولمز- مهر ۱۳۸۶، سایت اینترنتی:
- <http://www.sbm.u.ac.ir/SiteDirectory/ComportmentResearch/Pages/edalat>
- ۱۹- مختاریان پور مجید - بررسی موانع ادراکی تحقق عدالت در سازمان: تحلیل منطقی - فصلنامه سیاسی- اجتماعی برداشت دوم سال پنجم، شماره هشتم، زمستان ۱۳۸۷
- ۲۰- مقیمی سیدمحمد - رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل - مجله فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره یازدهم، زمستان ۱۳۸۴
- ۲۱- نعامی عبدالزهرا، شکرکن حسین - بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز - مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال سیزدهم ۱۳۸۵

منابع انگلیسی :

- 1-Bolino Mark & Turnley William (2003), "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior", Academy of Management Executive, Vol. 17, N.3, pp.60 – 71
- 2-Colquitt Jason A (2001)," On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology 2001, Vol. 86, No.3, pp.386 – 400
- 3- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001),"Justice at the millennium", a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", Journal of Applied Psychology, Vol.86No.3, pp424-45.
- 4- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997)," **Progress in organizational justice. tunneling through the maze**", In I.T.Robertson And C.L Cooper (Eds.) International Review Of Industrial And Organizational Psychology, No 12, pp 317-372
- 5-Fernandes, Cedwyn and Awamleh, Raed (2006) ," Impact of organizational justice in an expatriate work environment ", Management Research News, Vol. 29 No. 11, pp. 701-712
- 6-F.Kristic Ian & Emelo Randy (2007)," mentoring and Organizational Justice", Published by Triple Creek Associates , pp.1-18 (www.3creek.com)
- 7-Giap Bihn Nga & Hackermeier Iris & Jiao Xueli & Wagdarikar Pramod (2005),"Organizational Citizenship Behavior and perception of Organizational Justice in student jobs " psychology of excellence M.A Ludwig- Maximilians –University Munich pp.1-14
- 8-Koopmann Richard(2001),"The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship behaviors: A review of the literature" Applied Psychology, M.S(Advised by Dr.Richard Tafalla), pp.1-9
- 9-Lievens Filip & Frederik Anseel (2004),"Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context ", Ghent University, Belgium , Journal of Occupational and Organizational

Psychology,77, pp. 299–306

10-Masterson ,S.S.(2001),"A trickle-down model of organizational justice: Relating employees and customers' perceptions of and reactions to fairness" , Journal of Applied Psychology, 86, 594-604

11-Moideenkutty Unnikammu ,(2006) Supervisory downward influence and supervisor-directed organization Citizenship behaviors , Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 10, No. 1, Sultan Qaboos University

12-Nabatchi Tina & Blomren Bingham Lisa & Henning Good David (2001), "Organizational Justice and Workplace mediation : a six factor model",school of public and Environmental Affairs , Indiana Conflict Resolution Institute , Indiana University , Bloomington , Indiana , USA International Journal of ConflictManagement Vol. 18 No. 2, pp. 148 -174

13-Noormala Amir Ishak & Syed Shah Alam (2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on OrganizationalJustice and Organizational Citizenship Behavior : Empirical Study ",European Journal of Social Sciences Volume 8, Number2 , pp.324-334

14-Shaiful Annuar Khalid & Hassan Ali & Mohammad Ismail & Norshimah Abdul Rahman & Kamsol Mohamed Kassim & Rozihana Shekh Zain (2009), " Organizational Citizenship Behavior Factor Structure among Employees in Hotel Industry", International Journal of Psychological Studies Vol. 1, No.1, pp.16 – 25