



The Relations Between Perception of Organizational Justice and Employees' Organizational Citizenship Behavior within Mazandaran Province's SAMEN Financial and Credit Institute

رابطه ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان مؤسسه مالی اعتباری ثامن استان مازندران

Hossein Samadi Miarkolaei, M.A

Master of Public Administration, Member of Young Researcher Club, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Qaemshahr, Iran.

Hamzeh Samadi Miarkolaei, Ph.D

Public Administration, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

حسین صمدی میارکلایی*

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، قائمشهر، ایران.

حمزه صمدی میارکلایی

دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران.

Abstract

The purpose of the present research is to investigate the relationships between the employee's perception levels of organizational justice and organizational citizenship behavior. The method the present research is relational and the structural equation modeling is used, and also the measuring tool in this research is closed questionnaire. Statistical population of study includes all of 148 employees of the SAMEN Institutes of Mazandaran Province from which 114 employees were selected by simple random sampling method as a sample. Findings showed that there is significant and positive relationship between perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior and its dimensions such as altruism, sportsmanship, conscientiousness, courtesy, and civic virtue ($P < 0/01$). Also, after the investigation and test, the existence of relationship between distributive justice, procedural justice, and intractional justice with organizational citizenship behavior is supported.

Key words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Intraactional Justice

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه میان سطوح ادراک از عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. روش پژوهش رابطه‌ای و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری و ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه بسته است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان مؤسسات مالی ثامن استان مازندران به تعداد ۱۴۸ نفر تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۱۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده و به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. یافته‌ها نشان داد که میان عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن شامل نوع دوستی، جوانمردی، وظیفه‌شناسی، تواضع و ادب اجتماعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($P < 0/01$). همچنین پس از بررسی و آزمون، وجود ارتباط مثبت میان عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای با رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای

مقدمه

وابسته است که فراتر از نقش و وظایف خود عمل می‌کنند. همان‌گونه که بیان شد به این تلاش‌های فراتر از نقش و انتظار در ادبیات سازمان و مدیریت، رفتارهای فراتر از نقش یا رفتار شهروندی سازمانی نیز اطلاق می‌شود (Dipaola, Tschannen-Moran, 2001).

Organ (1988) رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: «رفتار شهروندی سازمانی، رفتار مرتبط کاری است که ماهیت دل‌بخواهی (بصیرتی) دارد، که به طور مستقیم و آشکار در ارتباط با سیستم پاداش رسمی سازمانی شناخته نمی‌شود و در مجموع عملکرد اثربخش سازمان را ارتقا می‌بخشد.» (Organ, 1997; Podsakoff et al. 2000; Saepung, Siengthai, 2001; Rafferty, Griffin, 2004; Zeidan, 2006). این تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی نیازمند آن است که به صورت مستقیم و رسمی با سیستم پاداش سازمانی جبران نشود؛ یعنی اینکه رفتار شهروندی سازمانی باید محدود به رفتارهایی باشد که مطلقاً و دائماً فاقد هر نوع بازگشت محسوسی به افراد باشد. رفتار شهروندی سازمانی تنها باید شامل رفتارهایی باشد که هر زمان و همه افراد، در مجموع برای اثربخشی سازمانی در آن مشارکت کنند (Organ, 1997).

محققان معتقدند که ارتباطات متفاوتی میان رفتار شهروندی فردی و رفتار شهروندی سازمانی به نسبت پیشینه‌های نگرشی، تمایلی، انگیزشی و ترکیبی وجود دارد (Spitzmuller et al. 2008). از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی دل‌بخواهی است، به شدت تحت تأثیر عوامل شخصیتی و نگرشی است تا آنکه تحت تأثیر توانایی، دانش و آموزش باشد؛ به‌ویژه سازگاری و وظیفه‌شناسی، جنبه‌های تمایلی شخصیتند که عملکرد رفتار شهروندی سازمانی را در محیط‌های گسترده متنوع پیش‌بینی می‌کنند (Podsakoff et al. 2000)، و اثرات مثبت دولت از دیگر بنیان‌های شناختی و اثربخش مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی اند (Ilies, Judge, 2006). اکثر رویکردهای انگیزشی به رفتار شهروندی متمایز از رویکردهایی است که مقدماتاً متمرکز بر پیشینه نگرشی‌اند. تحقیقات بر روی نگرش‌ها و رفتار شهروندی سازمانی نوعاً مبتنی بر تئوری تبادل اجتماعی و این فرض است که افراد به

امروزه با توجه به شرایط رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی سرآمد خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (Armestrang, 2008). در واقع سازمان‌های موفق، کارکنانی دارند که به مسئولیت‌های رسمی بسنده نمی‌کنند، وقت و انرژی خود را بدون محدودیت، وقف شغل و سازمانشان می‌کنند. چنین رفتارهای نوع‌دوستانه که نه تجویزی است و نه درخواستی، موجب تسریع فعالیت‌های سازمانی می‌شود (Jahangir et al. 2004). این رفتارهای خودجوش که از آن به عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود، به عنوان «رفتارهایی که از طریق نسخه‌های شغلی تعیین نشده‌اند؛ اما دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند» تعریف شده است (Katz, Kahn 1966).

از طرف دیگر رفتار منصفانه، خواسته‌ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند، از سازمان انتظار دارند. این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند (Samadi-Miarkolaei, Samadi-Miarkolaei, 2015). باید گفت نگرش نسبت به شغل، ادراک سیاست‌های سازمان، رفتار سرپرست و فرهنگ سازمان، مشارکت همکاران، چشم‌انداز و مأموریت مدیریت عالی، صلاحیت‌ها، تجربه و عملکرد یک صنعت نیز به عنوان یک مجموعه، بر این رفتارها مؤثرند (Philip et al. 2012).

رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای کاری کارکنان از قبیل کمک کردن به دیگران، تا دیروقت ماندن یا آخر هفته‌ها کار کردن، عمل کردن در سطوحی که متجاوز از استانداردهای قابل اجرا هستند، تحمل تکالیف یا دشواری‌های مربوط به شغل و فعالانه در امور شرکت درگیر شدنند. اگر بتوانیم مفاهیمی چون رفتار شهروندی سازمانی را بهبود ببخشیم، می‌توانیم به این اهداف سازمانی دست یابیم (Paine, Organ, 2000; Wang, Wong, 2011; Cho, Ryu, 2009). امروزه موفقیت سازمان‌ها به عملکرد کارکنان آنها

رفتار سازمانی را تحت نفوذ قرار می‌دهد (Philip et al. 2012). تحقیقات نشان می‌دهند که پادشاهای منصفانه می‌توانند رفتارهای کاری مثبت از قبیل عملکرد کار را ارتقا بخشند (Cropanzano, Greenberg, 1997; Greenberg, 1987). به اعتقاد محققان عدالت عملکرد شغلی را بهبود، رفتار شهروندی سازمانی را پرورش، و رضایت و وفاداری مشتری را به وجود می‌آورد.

برای توصیف عدالت سازمانی، در ابتدا صاحب‌نظرانی چون Adams, Homans تئوری عدالت اجتماعی را مطرح کردند. آن‌ها بیان کردند که مبادلات اجتماعی که افراد دریافت می‌کنند باید عادلانه باشد. پس از آن محققان برابری ادراک‌شده از تصمیمات تخصیص منابع مثل سطح پرداختی به شخص و تخصیص بودجه به یک بخش را مورد توجه قراردادند. عدالت توزیعی نتیجه تئوری برابری بود که شامل تخصیص یا توزیع منابع است. محققان بعدی نشان دادند که افراد حد معینی از نابرابری را می‌پذیرند؛ چنانچه رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر آن اساس انجام شده‌اند عادلانه باشد که بر اساس آن، عدالت رویه‌ای برای توصیف این پدیده‌هاست (Samadi-Miarkolaei, Samadi-Miarkolaei, 2015).

محققان تاکنون برای عدالت سازمانی ابعاد مختلفی را متصور شده‌اند. در این پژوهش، این ابعاد با توجه به ابعاد ارائه‌شده توسط Moorman (1991)، مورد بررسی قرار گرفته که از سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای تشکیل شده است.

«عدالت توزیعی» به ادراک انصاف از تخصیص منابع به وسیله سازمان اشاره می‌کند (Cropanzano, Greenberg, 2005; Blakely et al. 1997). ادراک از عدالت توزیعی، مبتنی بر مقایسه کارکنان است. در این مقایسه‌ها کارکنان خود را با سایر کارکنان شاغل در سازمانشان مقایسه می‌کنند (ارزیابی برابری درونی) و با کارکنانی که در شغل‌های مشابه در سازمان‌های دیگر اشتغال دارند (ارزیابی برابری بیرونی). نتیجه مقایسه‌ها (مثبت یا منفی) شدیداً مرتبط با ادراک کارکنان از سیستم و واکنش نسبت به آن است (Elamin, 2011). (Alomaim, 2011)

عنوان واکنشی مثبت نسبت به رفتار مثبت در محیط کار به رفتار شهروندی سازمانی دست می‌زنند. در مقابل، تحقیقات در انگیزش‌های فردی به عنوان پیشینه‌ای برای وضعیت‌های رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای دل‌خواهی به عنوان تلاش‌های فعالانه هدایت‌شده به سمت ارضای نیازهای اساسی انسانی‌اند. محققان معتقدند که ویژگی‌های شغلی (مانند استقلال شغلی و درخواست‌های وظیفه‌ای) و ارتباطات اجتماعی (کیفیت روابط بین فردی و روابط کارکنان با سرپرستان و همکاران، تبادل نظر رهبر با اعضا) در رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است (Spitzmuller et al. 2008).

مزایای رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان اینگونه برشمرد: ۱. ارتقای بهره‌وری؛ ۲. آزادسازی منابع؛ ۳. جذب و حفظ کارکنان خوب، و ۴. خلق سرمایه اجتماعی از طریق شبکه‌های ارتباطی بهتر و قوی‌تر (Organ et al. 2006).

از طرفی صرف آگاهی از پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی و آگاهی از وضعیت آن میان کارکنان، نمی‌توان برنامه مدونی برای توسعه رفتار شهروندی سازمانی پیاده کرد. در واقع شناخت از عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان است که می‌تواند سازمان را به سرمنزل مقصود، که همان بهره‌وری کامل است، برساند. بر این اساس یکی از عواملی که می‌تواند تأثیر شگرفی بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد، ادراک کارکنان از سطح عدالت در سازمان است؛ بدین معنا که کارکنانی که این احساس را دارند که با آن‌ها در سازمان عادلانه برخورد نمی‌شود، نمی‌توانند از خود رفتارهای فراتر از (رفتار شهروندی) بروز دهند، همچنین برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش چشمگیری از خود نشان دهند و به اهداف سازمانی اعتماد و اعتقاد قوی داشته باشند.

«عدالت سازمانی» نیز اصطلاحی است که برای تعریف نقش انصاف درون یک سازمان استفاده می‌شود، به دلیل اینکه مستقیماً مرتبط با سازمان است. گرینبرگ ضمن اشاره به اینکه عدالت سازمانی می‌تواند بسیاری از پیامدهای رفتارهای سازمانی را تشریح کند، می‌گوید مردم علاقه‌مند به موضوعات مربوط به عدالتند و این عدالت، نگرش شغلی و

«عدالت رویه» عبارت از ادراک عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. مفهوم عدالت رویه‌ای منوط به ارزیابی فرد درباره‌ی درستی یا نادرستی رویه‌ها و روش‌هایی است که در اخذ تصمیمات به او و دیگران مربوط است. کارکنان از طریق میزان تعصب، وسعت صحت اطلاعات جمع‌آوری‌شده، تعداد گروه‌های وابسته‌ای که صدایی در تصمیمات دارند، استانداردهای اخلاقی کاربردی و سازگاری و جامعیت پیاده‌سازی تصمیمات، انصاف در دستورالعمل‌ها (رویه‌ها) را مورد قضاوت قرار می‌دهند (Elamin, 2011). عدالت رویه‌ای با رضایت از سیستم پیوند یافته است؛ جایی که عدالت توزیعی با رضایت از نتایج و پیامدها در ارتباط است (Cropanzano, Greenberg, 1997; Greenberg, 1990).

«عدالت تعاملی» شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت، مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است زیرا عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود؛ این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است؛ بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی‌ای به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد (Samadi-Miarkolaei, Samadi-2013; Miarkolaei, 2013).

امروزه در بیشتر تحقیقات انجام شده در بستر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی، محققان بر تأثیر ادراک کارکنان از عدالت در سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارند. در واقع کارکنان زمانی که احساس کنند در سازمان با آن‌ها به صورت عادلانه برخورد و حقوق آن‌ها رعایت می‌شود، حاضرند بدون هیچ توقع و انتظاری، فعالیت‌های خود در سطح سازمان را که در شرح شغل آن‌ها نمی‌گنجد، انجام دهند (Podsakoff et al. 2000). تاکنون تعدادی از محققان به انجام تحقیقاتی در این باره اقدام نموده‌اند. در این قسمت محققان برآنند تا به ارائه نتایج برخی از این تحقیقات بپردازند.

Tepper, Taylor (2003) در تحقیقی با عنوان «روابط میان عدالت رویه‌ای سرپرستان و فرودستان و رفتارهای شهروندی سازمانی» دریافتند که میان عدالت رویه‌ای و رفتارهای شهروندی فرودستان رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما میان عدالت رویه‌ای و رفتار ناصحانه فرودستان، عدالت رویه‌ای فرودستان و عدالت رویه‌ای، رفتار ناصحانه و رفتارهای شهروندی سرپرستان، رفتارهای شهروندی فرودستان و رفتارهای شهروندی فرا دستان، میان رفتار ناصحانه فرودستان و عدالت رویه‌ای، رفتار ناصحانه و رفتارهای شهروندی سرپرستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

Yilmaz, Tasdan (2009) نیز در تحقیقی با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در مدارس ابتدایی ترکیه»، دریافتند که میان ادراکات تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی و مؤلفه‌های آن (شامل تعهد عاطفی و مستمر) و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین این ارتباط میان عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی نیز دیده می‌شد.

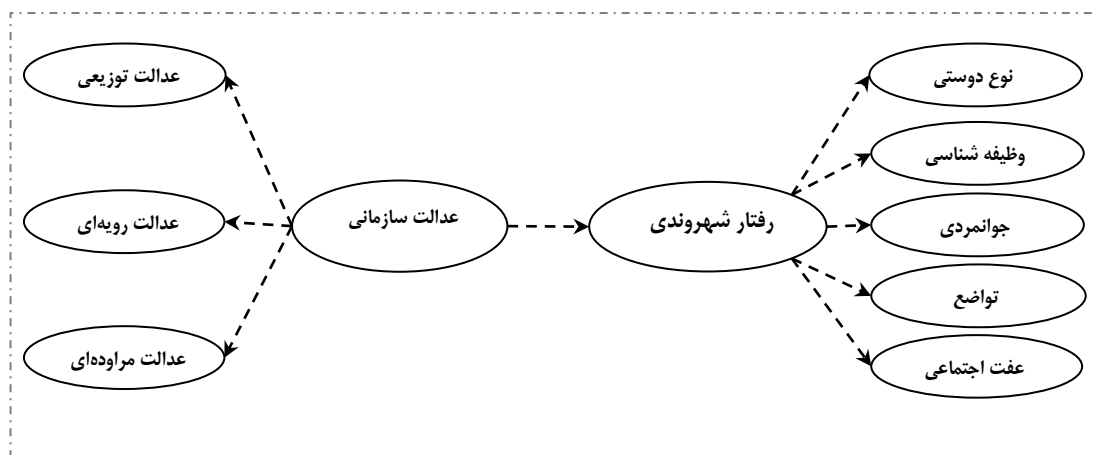
Wan, Semarak (2012) در تحقیقی با عنوان «عدالت سازمانی به عنوان تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی» به بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق فوق نشان داد که میان عدالت سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی و برخی از ابعاد آن ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج بیانگر عدم ارتباط مثبت و معنادار میان عدالت سازمانی و برخی از ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی و برخی از ابعاد آن بوده است.

Yuen et al. (2018) تحقیقی را با موضوع «اثر واسطه‌ای اعتماد در ارتباط ابعاد عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی میان معلمان در مالزی»، انجام دادند؛ یافته‌ها نشان داد که میان عدالت سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی با درجات مختلف ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و اثر واسطه‌ای مورد سؤال نیز مورد تأیید قرار گرفت.

با نگاه به تحقیقات انجام‌شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان

رفتارهای برتر و عامل موفقیت و برتری در سازمان‌های امروز و نیز بررسی عدالت سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم و مؤثر بر رفتارهای بروز شده کارکنان و اثربخشی سازمان‌ها، در این رابطه نیازمند انجام تحقیقات و مطالعات بیشتر در کشور است. در واقع هدف از انجام این تحقیق سنجش رفتار شهروندی سازمانی و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود ارتباط میان عدالت ادراک شده در سازمان و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است.

با توجه به رابطه مفهومی فوق و تحقیقات انجام شده در موضوع، پژوهش حاضر درصدد تبیین ارتباط میان عدالت



نمودار ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

بر اساس الگوی مفهومی و هدف تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش چنین است:

میان ادراک از عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از آماره‌های توصیفی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان مؤسسه مالی و اعتباری ثامن به عنوان شاهدی تجربی را شامل می‌شود که در زمان تحقیق ۱۴۸ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۱۰۷ نفر از کارکنان بوده با این وجود برای اطمینان از میزان مناسب برگشت پرسشنامه، پرسشنامه‌ها میان همه کارکنان توزیع و در نهایت ۱۱۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد. در جدول زیر نیز مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخگویان آمده است.

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش کار توصیفی است. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از نوع پیمایشی و

روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش کار توصیفی است. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از نوع پیمایشی و

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان

متغیر	n	%	متغیر	n	%	متغیر	n	%
تأهل			تحصیلات			سابقه کاری		
مجرد	۱۸	۱۶	دیپلم	۱۱	۱۰	۱-۴	۳۶	۳۲
متأهل	۹۶	۸۴	کاردانی	۳۴	۳۰	۵-۸	۳۶	۳۲
سن			کارشناسی	۶۰	۵۲	۹-۱۲	۳۱	۲۸
۲۵-۳۰	۳۷	۳۲	فوق لیسانس	۹	۸	۱۳-۱۶	۱۱	۱۰
۳۱-۳۵	۴۳	۳۷	-	-	-	-	-	-
۳۶-۴۰	۲۶	۲۳	-	-	-	-	-	-
۴۱-۴۵	۸	۸	-	-	-	-	-	-

ابزار سنجش

مقیاس ادراک از عدالت سازمانی: برای سنجش عدالت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه ۱۸ سؤالی عدالت سازمانی Moorman (1991)، (۵ سؤال برای سنجش عدالت توزیعی، هفت سؤال برای سنجش عدالت رویه‌ای و شش سؤال برای عدالت تعاملی) استفاده گردید. مقیاس پاسخگویی پرسشنامه پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) بوده است. یک نمونه از سؤالات پرسشنامه ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی چنین است:

۱. با در نظر گرفتن مسئولیت‌ها، پاداش‌های منصفانه‌ای اعطا می‌گردد، ۲. دستورالعمل‌های طراحی شده، نظرات همه کسانی را که متأثر از تصمیمند در برمی‌گیرد، و ۳. سرپرست نظر کارکنان را مورد توجه و ملاحظه قرار می‌دهد.

مقیاس رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه را Niehoff, Moorman (1993)، تهیه و تدوین کرده است، (۴ سؤال برای هر مؤلفه: نوع دوستی، جوانمردی، وظیفه‌شناسی، تواضع و ادب اجتماعی). مقیاس پاسخگویی به این پرسشنامه پنج گزینه‌ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ بوده است. نمونه‌ای از سؤالات این پرسشنامه برای هر مؤلفه به ترتیب زیر است:

۱. چه قدر به افرادی که بار کاری (وظایف) سنگینی را بر عهده دارند، کمک می‌کنید؟ ۲. «از گاه کوه نمی‌سازید» (مسائل را بزرگتر از آنچه هست نشان نمی‌دهید)؟ ۳. چه قدر از ایجاد وقفه‌های اضافی در زمان کار پرهیز می‌کنید؟ ۴. آیا

قبل از انجام اقدامات، دیگران را آگاه می‌کنید؟ ۵. چه قدر از تغییرات سازمانی حمایت می‌کنید؟

روایی و پایایی: میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌توان با هفت روش اندازه‌گیری کرد؛ ولی در این پژوهش از میان این روش‌ها، از روش آلفای کرونباخ که مهم‌ترین و پرکاربردترین روش میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری در نرم‌افزار SPSS است، استفاده شد. چنانچه مقدار حاصل شده بیشتر از ۰/۷۰ باشد، می‌توان دریافت که ابزار مورد استفاده دارای پایایی بسیاری هستند؛ با این وجود میزان آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۲ و پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۸۴ به دست آمد. این اعداد مؤید آن است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار بوده و این طرح از لحاظ علمی پذیرفته است. باید اشاره کرد که برای تعیین روایی، این پرسشنامه‌ها مورد سنجش سازه و تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته است؛ یعنی شاخص GFI که به عنوان یکی از معیارهای سنجش روایی است (Hair et al. 2008)؛ روایی در این تحقیق بیش از ۰/۹۰ به دست آمده است. همچنین پرسشنامه‌ها ابتدا در اختیار چند تن از خبرگان قرار گرفت، آنگاه پس از گرفتن نظرات و تعدیل مواردی از آن‌ها، در اختیار ۱۸ نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. آنگاه پرسشنامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها

به آن در جدول شماره (۲) منعکس شده است. در واقع مقادیر منعکس شده و ضرایب آن نشان از معناداری همبستگی و ارتباط میان بیشتر متغیرهای اصلی تحقیق و ابعاد آن‌ها با یکدیگر با سطح اطمینان ۹۹ و ۹۵ درصد پذیرفته است.

همان‌گونه که اشاره شد، برای بررسی ارتباط و نیز میزان آن، میان متغیرها از آزمون همبستگی استفاده شد. از آنجا که در این پژوهش متغیرها رتبه‌ای و در سطح نرمال قرار دارند، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج مختص

جدول ۲. ماتریس همبستگی درونی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	M	SD	۱	۲	۳	۴
۱ عدالت توزیعی	۲/۸۳	۰/۸۵	۱			
۲ عدالت رویه‌ای	۲/۷۲	۰/۸۶	۰/۷۲۸ **	۱		
۳ عدالت تعاملی	۲/۸۱	۰/۵۳	۰/۸۱۲ **	۰/۷۰۰ **	۱	
۴ عدالت سازمانی	۲/۷۸	۰/۶۸	۰/۸۲۳ **	۰/۸۲۳ **	۰/۷۳۵ **	۱
۵ نوع دوستی	۴/۰۰	۰/۴۴	۰/۱۷۹ *	۰/۲۸۰ **	۰/۳۷۲ **	۰/۲۸۶ **
۶ وظیفه‌شناسی	۳/۸۵	۰/۶۸	۰/۱۹۹ *	۰/۲۵۹ **	۰/۲۳۵ *	۰/۲۵۰ **
۷ جوانمردی	۳/۸۸	۰/۴۸	۰/۳۶۲ **	۰/۳۷۸ **	۰/۴۵۲ **	۰/۴۲۳ **
۸ تواضع	۳/۷۷	۰/۴۷	۰/۱۴۹	۰/۲۲۳ *	۰/۲۱۸ *	۰/۲۰۹ *
۹ عفت اجتماعی	۳/۸۲	۰/۶۹	۰/۲۲۳ *	۰/۴۴۷ **	۰/۳۷۶ **	۰/۳۷۴ **
۱۰ رفتار شهروندی سازمانی	۳/۸۶	۰/۴۲	۰/۲۸۹ **	۰/۴۲۳ **	۰/۴۲۸ **	۰/۴۰۵ **

$P < 0.05^*$ $P < 0.01^{**}$

اساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت، انطباق دارند. بسیاری از متخصصان بر این باورند که تحلیل عاملی تأییدی بر تحلیل عاملی اکتشافی برتری دارد؛ زیرا تحلیل عاملی تأییدی فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد و این آزمون فرضیه، برای هر روش علمی امری اساسی است.

شایان به ذکر است برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص‌های آن دارای برازش مناسب و همچنین مقادیر T-Value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df)، کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰/۱۰ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰ درصد باشد، همچنین NFI و NNFI هم بزرگتر از ۹۰ درصد باشند، می‌توان دریافت که مدل مفهومی ارائه شده دارای برازشی مناسب و مطلوب است. همچنین مقادیر T-Value نیز اگر کمتر از ۱/۹۶- و یا بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح ۹۵ درصد می‌توان به معناداری آن یقین داشت.

چنان‌که در جدول (۲)، مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین مؤلفه‌های عدالت سازمانی مربوط به متغیر عدالت توزیعی (۲/۸۳)، کمترین میانگین مربوط به متغیر عدالت رویه‌ای (۲/۷۲)، میانگین عدالت سازمانی (۲/۷۸) بوده و میانگین رفتار شهروندی سازمانی (۳/۸۶) کمترین میانگین را در میان متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، تواضع (۳/۷۷) به خود اختصاص داده است. چنان‌که مشاهده می‌شود رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای اصلی مستقل و وابسته پژوهش وجود دارد ($P \leq 0.01$).

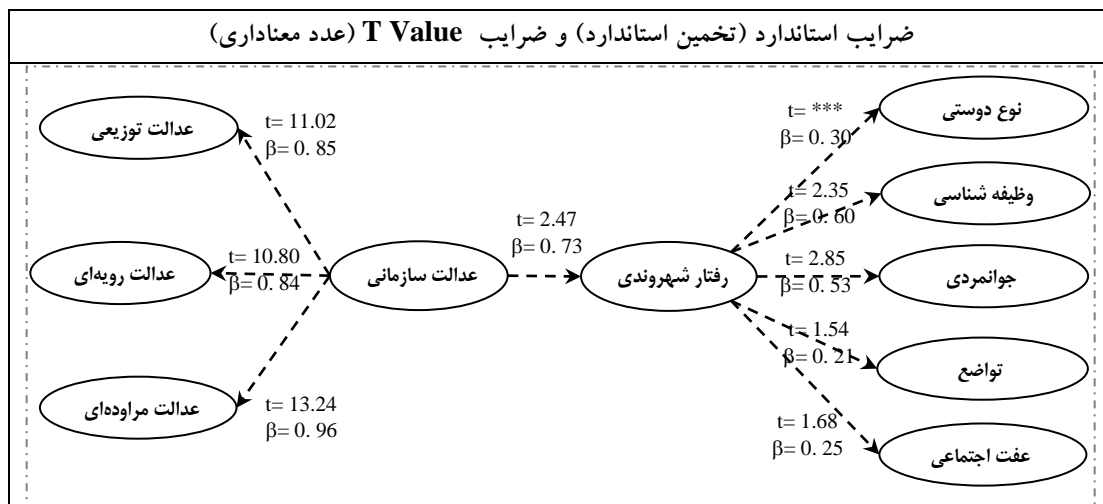
برای سنجش رابطه علی فرضیه اصلی ارائه شده، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در واقع مهم‌ترین هدف تحلیل عاملی تأییدی، تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است؛ به عبارت دیگر تحلیل عاملی تأییدی، درصدد تعیین این مسأله است که آیا تعداد بارها و عامل‌های متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده‌اند، یا آنچه بر

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مطلوبیت	مقدار	نام کامل	شاخص‌ها
تأیید مدل	۳۴/۵۲	Chi-square Divided	کای دو (χ^2)
تأیید مدل	۱۸	Degrees of Freedom	(df)
تأیید مدل	۱/۹۱	Chi-square Divided to Degrees of Freedom	χ^2/df
تأیید مدل	۰/۰۹	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA
تأیید مدل	۰/۹۲	Non-Normed Fit Index	NNFI
تأیید مدل	۰/۹۱	Normed Fit Index	NFI
تأیید مدل	۰/۸۶	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI
تأیید مدل	۰/۹۳	Goodness of Fit Index	GFI
تأیید مدل	۰/۹۵	Comparative Fit Index	CFI
تأیید مدل	۰/۹۵	Incremental Fit Index	IFI
تأیید مدل	۰/۰۲۸	Root Mean Square Residual	RMR
تأیید مدل	۰/۴۶	Parsimony Goodness of Fit Index	PGFI

با توجه به نمودار ارائه شده و جدول شماره (۳)، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود زیرا نسبت χ^2 به درجه آزادی (df)، کوچکتر از ۳ است. همچنین در مدل ارائه شده تمامی T-value‌ها بیشتر از ۱/۹۶ هستند (در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند)، میزان χ^2 به دست آمده برای آزمون نیز در حد مطلوب بوده است. از طرفی P-value مدل نیز که حکم سطح معناداری را در آزمون تحلیل مسیر دارد، کوچکتر از ۰/۰۵ بوده و میزان RMSEA نیز از ۰/۱۰ کمتر است. در نهایت اینکه GFI مدل نیز بالای ۹۰ درصد است.

با توجه به نمودار ارائه شده و جدول شماره (۳)، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود زیرا نسبت χ^2 به درجه آزادی (df)، کوچکتر از ۳ است. همچنین در مدل ارائه شده تمامی T-value‌ها بیشتر از ۱/۹۶ هستند (در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند)، میزان χ^2 به دست آمده برای آزمون نیز



نمودار ۲. مدل سازی معادلات ساختاری میان متغیرها (ضرایب استاندارد و عدد معناداری)

برای بررسی معنادار بودن تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد و عدد معناداری استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده مدل می‌توان گفت که از آنجا

برای بررسی معنادار بودن تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از

از طرفی نیز ادراک کارکنان از عدالت مراددهای بر سطح رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ یعنی چنانچه کارکنان مؤسسات ثامن استان مازندران، ادراک کنند که سطح عدالت مراددهای در سازمان مناسب است، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد بیشتر و عملکرد بهتری نشان می‌دهند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش فراوانی می‌نمایند. نتایج به‌دست‌آمده از این فرضیات با تحقیقات (Tepper, Taylor, 2003; Yilmaz, Tasdan, 2009; Wan,)

(Semarak, 2012; Yuen et al. 2018)، همخوانی دارد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که میان ابعاد عدالت سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط مثبت و معنادار ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراددهای) در سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است؛ زیرا وجود هر یک از ابعاد عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی نیز نظر مثبتی داشته باشند و سایر ابعاد عدالت را نیز منصفانه تلقی نمایند که این خود منجر به بهبود سطح رفتار شهروندی سازمانی و ارائه رفتارهای باثبات و فراتر از شرح شغل و بدون چشم‌داشت می‌شود.

باید اشاره کرد، سازمان‌هایی که به اهمیت عدالت در سازمان کم‌توجهی می‌کنند، با افزایش ریسک مخاطرات پیامدهای منفی تصمیمات، عدم پذیرش قوانین و دستورالعمل‌ها، موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند؛ بنابراین، ترویج حس عدالت سازمانی در کارکنان، کلیدی برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی است. با این بیان، در این مجال محققان به ارائه پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازند.

در صورت نارضایتی کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی باید (مانند نتایج تحقیق حاضر) یک بازنگری جدی در توزیع نتایج سازمانی، رویه‌های توزیع نتایج و نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان صورت گیرد. همان‌طور که بیان شد ادراک از عدالت سازمانی از مفاهیم نوینی است که در راستای توجه به نیروی انسانی شکل‌گرفته و مزایای حاصل از آن در تحقیقات زیادی مطالعه شده است؛ از این رو پیشنهاد

که آزمون فرضیات در سطح ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶ نباشند؛ یعنی اگر عددی بین ۱،۹۶ و ۱،۹۶ باشد، رابطه علی بی‌معنا خواهد بود. بر اساس نمودار (۲) و با توجه به نتایج آزمون تحلیل مسیر، فرضیه اصلی پژوهش، اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار است و ارتباط علی آن تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین اثرات ادراک از عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر سطح رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های کاری سازمانی (مؤسسات ثامن استان مازندران) صورت پذیرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد ادراک از عدالت سازمانی در هر سه بُعد آن (عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراددهای)، با رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبتی است و از طرفی نیز بر سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس یافته پژوهش، آزمون فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و معناداری بین ادراک از عدالت سازمانی و سطح رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات ثامن استان مازندران، مورد تأیید قرار گرفت. به‌طورکلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که کارکنان مؤسسات ثامن استان مازندران، عدالت سازمانی را بر سطح رفتار شهروندی سازمانی خود اثرگذار می‌دانند (رابطه علی).

با توجه به آزمون فرضیات فرعی انجام‌شده، وجود ادراک از عدالت توزیعی نیز موجب بهبود سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود؛ یعنی چنانچه ادراک از عدالت توزیعی مؤسسات ثامن استان مازندران بهبود یابد، سطح رفتار شهروندی سازمانی افراد نیز به‌طور متوسطی افزایش خواهد یافت.

همچنین کارکنان مؤسسات ثامن استان مازندران، ادراک از عدالت رویه‌ای را بر سطح رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبت و معناداری می‌دانند؛ به این معنا که چنانچه ادراک از عدالت رویه‌ای کارکنان مؤسسات ثامن استان مازندران بهبود یابد، سطح رفتار شهروندی سازمانی افراد نیز بهبود خواهد یافت.

کارکنان، ۴. نحوه تغییر دیدگاه مدیران در ایجاد ساختاری مناسب در بهبود رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی و ۵. به‌کارگیری متغیرهای میانجی برای بررسی ارتباط و تأثیرگذاری آن‌ها بر رابطه میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مانند سلامت سازمانی، استرس شغلی، هوش هیجانی، عملکرد سازمانی و

منابع

- Armestrang M. (2008). *Strategic human resource management*: 4th Edition. London.
- Blakely G.L, Andrews M.C, & Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Cropanzano R, Bowen, D.E. Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano R, Greenberg J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cho Y-b, Ryu, J. r. (2009). Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea, *International Business & Economics Research Journal*, 8(7), 51-68.
- Dipaola M.F, Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate, *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Elamin A.M, & Alomaim N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?, *Management Review*, 7(1), 38-49.
- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hair JF, Anderson R. E, Tatham R.L, Black W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River, NJ.

می‌گردد توجه بسیاری به این مفهوم مبذول گردد تا مزایای حاصل برای سازمان نمایان گردد.

پیشنهاد می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها از تعصب و تبعیض اجتناب گردد. سازمان باید برنامه‌هایی را برای توجه به گزارش‌ها و انتقادهای کارکنانشان طراحی کند، همچنین سازمانها می‌توانند امکان استینافی برای کارکنانی که به شکل نامصفاانه‌ای با آن‌ها رفتار شده فراهم آورند؛ در تصمیم‌های مرتبط با کارکنان استانداردهای اخلاقی را رعایت نموده و آن‌ها برای عملکرد بهتر تشویق نمایند.

مدیران باید با توزیع متناسب و مقتضی منابع، امکانات و پاداش به کارکنان (عدالت توزیعی)، با بهره‌گیری از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، ابزارها و مسیرهای مناسب تخصیص این منابع (عدالت رویه‌ای) و با ایجاد روابط درخور افراد و کارکنان، صداقت، روراستی، وفاداری، وفای به عهد و اعتمادسازی (عدالت تعاملی) را در سازمانشان بهبود بخشند، تا عدالت ادراک‌شده در کارکنان در بهبود و ارتقای عملکرد، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان و نهایتاً سازمان مؤثر گردد.

در سازمان باید تدابیری اندیشیده شود که کارکنان در جهت دستیابی به منافع مشترک، به حقوق دیگران تجاوز نکنند و آنان تشویق شوند با همکاران خود ارتباط صمیمی داشته و برای حل مشکلات همکاران گام‌هایی بردارند. در آخر اینکه در سازمان و یا سازمان‌های دیگر، بحث‌های عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارگاه‌های مختلف آموزش داده شود و مدیران به عنوان الگو، عملاً رفتار شهروندی سازمانی را رعایت کنند تا کارکنان تشویق به این عمل شوند و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس عدالت محوری صورت گیرد و در برخورد با کارکنان و توزیع امکانات در میان آن‌ها کاملاً عدالت رعایت شود.

موارد زیر را نیز می‌توان به‌عنوان پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده، در مورد موضوع تحقیق، عنوان کرد:

۱. انجام تحقیقی مشابه تحقیق حاضر اما با استفاده از روش‌شناسی‌ای متفاوت، ۲. آزمون تجربی در بررسی راهکار مناسب جهت تغییر دیدگاه‌های مدیران برای ارتقای به‌کارگیری رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها، ۳. بررسی راه‌های عملی برای افزایش سطح عدالت ادراک‌شده در

- Ilies R, Judge T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 49(3), 561–575.
- Jahangir N, Akbar M, Al-Haj M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature, *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Katz D, Kahn R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Moorman R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Niehoff B.P. Moorman R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organization citizenship behavior, *academy of management journal*, 36(3), 556-527.
- Organ D.W, Podsakoff P.M, MacKenzie S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, USA: Sage Publications, Inc.
- Organ D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85–97.
- Philip P.J, Kumar R, Choudhary N. (2012). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place, *Proceeding Ninth AIMS International Conference on Management*, 1215-1221.
- Paine J, Organ D.W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations, *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
- Podsakoff P.M, MacKenzie S.B, Paine J.B, Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 513–563.
- Rafferty A.E, Griffin A.M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- Samadi Miarkolaei, H, Aghajani H, Samadi Miarkolaei H. (2015). Exploration the Role of Organizational Justice and its Components on the Development of Organizational Citizenship Behavior through (SEM) Inference System. *Quarterly Journal of Management Research*, 8(27), 119–144. [In Persian]
- Samadi-Miarkolaei H, Samadi-Miarkolaei H, Babaei A. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Employees of Helal Iran Textile Industries of Red Crescent Society of the Islamic Republic of Iran. *jorar*. 5(2), 51–40. [In Persian]
- Samadi-Miarkolaei H, Samadi-Miarkolaei H. (2015). An Investigation of Relation between Organizational Justice and its Components with employs Job Stress Level in the Workplace Organization. *ioh*. 12(5), 53–63. [In Persian]
- Saepung W, Siengthai S. (2011). Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in the Retail Industry in Indonesia, *World Review of Business Research*, 162-178.
- Spitzmuller M, Van Dyne L, Ilies R. (2008). *Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network*. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 106-123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tepper B.J, Taylor E.C. (2003). Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors, *Academy of Management*, 46(1), 97-105.
- Wang J, Wong C. k. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845-854.
- Wan H.L, Semarak J. (2012). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors, *Business and Information*, 382-405.
- Yuen Onn C, Nordin bin Yunus J, Yusof H. B, Moorthy K, Ai Na, S. (2018). The mediating effect of trust on the dimensionality of organisational justice and organisational citizenship behaviour amongst teachers in Malaysia. *Educational Psychology*, 38(8), 1010-1031.
- Yilmaz K, Tasdan M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish

primary schools, *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Zeidan S. (2006). Workers' Affective Commitment and their Willingness to Perform Discretionary Work Behaviour: the impact of Commitment-Oriented Human Resources Management Practices, *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 1(1), 13-23.