

اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری تعهدشغلی در زمینه مدیریت پروژه

حسین رحمان سرشت^۱ - مهدی جنیدی جعفری^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۱۵ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۹/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۱۱

چکیده

امروزه برای تدوین یک پروژه موفق توسعه فناوری اطلاعات (IT^۳)، داشتن کارکنان خوب، امری مهم است. اما با این وجود، فقط دستیابی به آن‌ها و حفظ مهارت‌هایشان کافی نیست؛ آن‌ها باید به شیوه‌ای معنادار مانند نشان دادن فعالیت حمایتی یعنی رفتار شهروندی سازمانی (OCB^۴) به پروژه کمک نمایند. با این حال، کارکنان IT فاکتورهای انگیزه‌ای و الگوهای رفتاری غیررسمی مختلفی دارند و رفتار شهروندی سازمانی متفاوت‌تری نسبت به کسانی که در دیگر زمینه‌ها فعالیت دارند، نشان می‌دهند. به علاوه، پروژه‌ها وجهه متفاوت‌تری نسبت به عملیات در یک سازمان ارائه داده و بافتار رفتار شهروندی سازمانی را تغییر می‌دهند. این ترکیب باعث به وجود آمدن یک بافتار منحصر به فردی می‌شود که در آن، احتمال کمی دارد که برداشت کارکنان IT (که در پروژه‌های تیمی فعالیت دارند) از عدالت، از همان الگوهای پیروی نمایند که برای عملکردهای عملیاتی ایجاد شده‌اند. به منظور مشخص نمودن این مطلب که آیا عدالت می‌تواند منجر به نگرش‌ها و رفتار مطلوب در این بافتار جدید گردد یا خیر، از اعضای پروژه‌های توسعه IT نظرسنجی کردیم. اطلاعات حاصل از ۱۴۱ پاسخ دهنده در تیم‌های پروژه نشان داد که عدالت، که به واسطه برداشت‌ها و ادراکاتی که کارکنان از عدالت داشتند، سنجیده شده بود، به تعهد شغلی می‌افزاید؛ تعهد شغلی به منزله یک میانجی بین عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی عمل می‌نماید. بنابراین، رهبران پروژه باید به منظور این که درک افراد از عدالت را در توزیع پاداش‌ها و رفتارها بالا ببرند، تلاش کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت پروژه، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد شغلی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی.

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات - پردیس تحصیلات تکمیلی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

m.joneidi@atu.ac.ir

3. Information Technology

4. Organizational Citizenship Behavior

مقدمه

ماهیت مرزپوشای^۱ پروژه‌های فناوری اطلاعات مستلزم حضور رفتارهای به طور آشکارا شناخته شده و همچنین رفتارهای فرانقشی^۲ می‌باشد به منظور این که پروژه به طور موفقیت آمیزی به سرانجام برسد. رفتارهای فرانقشی یا رفتارهای شهروندی سازمانی در سرتاسر پیشینه مدیریت، امری مهم و حیاتی برای موفقیت سازمانی قلمداد شده‌اند، به ویژه وقتی که در میان کارکنانی که ملزم به انجام یک تکلیف مشخص نظیر یک پروژه توسعه سیستم اطلاعاتی شده‌اند، وابستگی متقابل وجود داشته باشد. رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از اعمال مفیدی که در جلوگیری از بروز مشکلات، شناسایی و به سرانجام رساندن فعالیت‌های نیمه تمام، کمک به دیگر اعضای تیم، شناسایی عملکردهای ناقص و شرکت در فرایندهای سیاسی کمک می‌نمایند. به ندرت پیش آمده است که چنین فعالیت‌هایی به طور صریح و آشکار بیان شده باشند، افراد را ملزم به انجام آن‌ها نموده باشند یا در قبال انجام آن، به افراد پاداش داده شده باشد، اما با این حال، این گونه فعالیت‌ها برای کسانی که در آن شغل‌ها مشغول به کار هستند ضروری می‌باشند. شغل‌هایی که مرزهای سازمانی را پوشش می‌دهند، نیاز به چاره‌اندیشی و ابتکار دارند، و ابهامات بسیاری در آن‌ها وجود دارد. ضرورت دارد که بر کارکنان بخش فناوری اطلاعات تمرکز ویژه شود زیرا تحقیقات نشان داده است که کارکنان بخش فناوری اطلاعات انگیزه‌مند هستند و به طور متفاوتی رفتار می‌کنند و نسبت به دیگر کارکنان در این زمینه انتظارات متفاوتی دارند (آلن^۳ و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۵۸؛ مک نایت^۴ و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷۱، جوزف^۵ و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۷۰).

تلاش‌های زیادی به مطالعه رفتارهای درون-نقشی (صریحاً تعریف شده) کارکنان بخش فناوری اطلاعات، اختصاص یافته‌اند از قبیل حفظ شغل و با اطمینان کامل انجام دادن وظایف محول شده در الزامات شغلی، اما خط مشی‌های کارکنان و عملکردهای کارکنانی که منجر به رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند به خوبی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند (ین^۶ و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۹۶). با توجه به اهمیت آن‌ها در موفقیت پروژه‌های فناوری اطلاعات و تفاوت‌های کارکنان بخش فناوری اطلاعات با عموم کارکنان دیگر در بدنه سازمان، به نظر ضروری

1. Boundary Spanning
2. Extra-Role Behaviors
3. Allen
4. McKnight
5. Joseph
6. Yen

می‌آید که در کی از نحوه بهبود رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بخش فناوری اطلاعات که بر روی پروژه‌های فناوری اطلاعات کار می‌کنند، ایجاد نماییم. مطالعات در دیگر زمینه‌ها، روش‌های انجام این کار را فراهم می‌نمایند. رابطه بین ادراک عدالت سازمانی (درک فرد از رفتار عادلانه سازمان و مدیران آن) و تعهد کاری، در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفته است (سایمون^۱ و رابرسون^۲، ۲۰۰۳، ۴۲۶). اگرچه این مطالعات متوجه سازمان‌ها بوده است و نه پروژه‌ها، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اشکال مختلف عدالت سازمانی اثرات متفاوتی بر تعهد کاری و رفتار شهروندی سازمانی دارند. اشکال مختلف عدالت عبارت بوده‌اند از عدالت توزیعی، رویه‌ای و عدالت تعاملی (مراوده‌ای). به علاوه، مشاهده شده است که تعهد شغلی (این دیدگاه که شغل فرد اهمیت حیاتی در زندگی‌اش دارد) بر رفتارها اثر می‌گذارد و عامل مهمی در فعال ساختن انگیزه کارکنان بخش فناوری اطلاعات می‌باشد آهوچا^۳ و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۱). بنابراین، عدالت سازمانی و تعهد شغلی کارکنان بخش فناوری اطلاعات به عنوان محرک‌های انگیزه‌ای بالقوه در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی مؤثر عمل می‌نمایند. این مسأله باعث می‌شود که با هدف مشخص نمودن عملکردهایی که منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان بخش فناوری اطلاعات می‌نماید، مطالعه‌ای انجام دهیم؛ سوالات این تحقیق عبارتند از:

- ۱) آیا تعهد شغلی، کارکنان بخش فناوری اطلاعات را بر می‌انگیزاند تا رفتار شهروندی مؤثری را از خود به نمایش بگذارند؟
- ۲) آیا عدالت سازمانی یک سازمان، به افزایش تعهد شغلی و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌نماید؟
- ۳) کدام نوع از عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی را ارتقاء می‌دهد و آیا تعهد شغلی به منزله یک میانجی در چنین روابطی عمل می‌نماید؟

مبانی نظری

ماهیت موقتی پروژه‌ها و پویایی محیط‌های پروژه محور در تضمین رفتار اخلاقی داشتن با کارکنان و تعهد داشتن به برآورده نمودن اهداف، چالش‌هایی را به وجود آورده است (هیمن^۴ و

1. Simons
2. Roberson
3. Ahuja
4. Huemann

و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۱۸). ملاحظات رفتاری جنبه مهمی از ادراک کارکنان از عدالت می‌باشد، در جایی که عدالت یعنی احساس برابری، عادلانه بودن توزیع پاداش‌ها، به کارگیری فرایندها، و جدیت در ارتباط، پیش‌زمینه و بافتار در این ادراکات اهمیت دارند. در اینجا، بافتار، پیش‌زمینه ادراک کارکنان فناوری اطلاعات می‌باشد.

کارکنان فناوری اطلاعات در محیط‌هایی کار می‌کنند که در آن‌ها تقاضا برای تغییر، زیاد است، فناوری‌ها به سرعت در حال پیشرفت هستند، ابهام وجود دارد و تغییرات بر محیط کسب و کار اثر می‌گذارد. به طور کلی، متغیرهای شغلی و ویژگی‌های کارمندان، کارکنان فناوری اطلاعات را به سمت داشتن ادراکات متفاوتی درباره شرایط استخدام سوق می‌دهد و عکس‌العمل آن‌ها را به شیوه‌ای تغییر می‌دهد که نیازمند مطالعه‌ای مستقل است. سازمان‌های پروژه-محور بر توانمندسازی کارکنان خود و ایجاد مشتری‌گرایی در آن‌ها تمرکز دارند، و از کارکنان فناوری اطلاعات انتظار می‌رود که مستقل باشند و جهت‌گیری‌شان خدمات‌رسانی به مشتری باشد چرا که کارکنان فناوری اطلاعات، به خاطر ضرب‌الاجل‌ها و محدودیت‌های مالی با فشار زیادی مواجه هستند.

عدالت سازمانی

واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. به بیانی دیگر این نظریه احساس افراد را درباره منصفانه بودن نحوه رفتار با خودشان و دیگران طبقه‌بندی و تشریح می‌کند. احساسی که برای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و رضایت افراد در سازمان‌ها ضرورت دارد. گروپانزانو نیز عدالت سازمانی را به مثابه یک جستار روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که روی ادراک از انصاف در محیط کاری تأکید دارد (دهقانیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۵۷). از نظر بولینو^۱ در سال ۲۰۰۹، عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها است شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری استفاده شود و چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان) است (قاسمی، ۱۳۹۳: ۶۷). بیوگری^۲ در سال ۱۹۹۸ تعریف جامع‌تری از عدالت سازمانی ارائه کرده است: عدالت سازمانی عبارت است از انصاف ادراک شده از

1. Bolino
2. Beugre

تعاملات صورت گرفته در سازمان که می‌تواند شامل تعاملات اقتصاد اجتماعی و همچنین دربرگیرنده روابط فرد با رؤسا، زیردستان، همکاران و سازمان به منزله‌ی یک سیستم اجتماعی باشد. از نظر بیز^۱ و تریپ^۲ در سال ۱۹۹۵، عدالت در سازمان‌ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌ها اطلاق می‌شود که شامل موارد ذیل است: (۱) چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان؛ (۲) رویه‌هایی که باید برای تصمیم‌گیری به کار گرفته شوند؛ (۳) چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان (چگونگی برخورد و رفتار با کارکنان سازمان). این تعریف بر وجود سه بعد برای عدالت دلالت می‌کند: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۹). نظریات عدالت اجتماعی حاکی از آن است که افراد با نشان دادن احساسات و رفتارهای منفی به هر رابطه ناعادلانه‌ای عکس‌العمل نشان دهند (ویگودا-گدوت^۳، ۲۰۰۷: ۳۷۹). یک کارمند ممکن است در ابتدا با کاهش دادن دلبستگی‌های شغلی و کارهای داوطلبانه‌ای که انجام می‌دهد، عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین، تبادلاتی که قبل و در طول یک پروژه انجام می‌شوند، برداشت‌ها و ادراکاتی در کارمند ایجاد خواهد نمود که بر تعهد آن‌ها نسبت به کارشان اثر می‌گذارد و در نتیجه منجر به رفتار مسامحه‌کارانه خواهد شد (اهمیت کمی به کیفیت کار خواهند داد).

تعهد شغلی

تعهد، مفهومی چند بعدی و پیچیده است؛ به طوری که در تئوری‌ها و تحقیقات به شکل‌های متفاوتی آن را تعریف کرده‌اند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۱). تعهد سازمانی یک وضعیت روحی و روانی چند بعدی است که رابطه‌ی فرد با سازمان را مشخص می‌کند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۸). حال و همکاران، تعهد را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در هم ادغام می‌شوند. کاتر، تعهد را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی، تعریف می‌کند. کامل‌ترین تحقیق بر روی تعهد سازمانی و ابعاد آن، توسط آلن و می‌یر^۴ صورت گرفته است (حسینی و مهدی زاده، ۱۳۸۸: ۱۱).

این دو محقق، تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف می‌نمایند: یک حالت روانی که

1. Bies
2. Tripp
3. Vigoda-Gadot
4. Allen & Meyer

نشان‌دهنده نوعی تمایل (تعهد عاطفی^۱ و تعهد مستمر^۲) و الزام جهت اشتغال در سازمان (تعهد هنجاری^۳) است می‌یر و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آن‌ها را تشکیل می‌دهد (یوتامی^۴ و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۸۱).

تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن فرد در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام اینکه تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند (گمبل^۵ و تیان^۶، ۲۰۱۵: ۹۵۷؛ ون هالا^۷ و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۳). (۵۳). تعهد شغلی یک عامل روان‌شناختی است و اهمیتی که یک فرد برای شغل خود قائل است را نشان می‌دهد. تعهد شغلی همچنین یک عامل مهم برای افزایش دادن تلاش برای کار، رشد فردی، و رضایت در محل کار محسوب می‌شود (فونس^۸ و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۴۶). بنابراین، نسبت به نگرش درباره شغل، سازمان، یا حتی حرفه به طور کل، ارتباط بیشتری با مجموعه کنونی از وظایف دارد. گرچه به عنوان تابعی از تمام اشکال تعهد، پیامدهای شغلی را می‌توان بهتر درک کرد، محققان بیان می‌دارند که تعهد شغلی بیشتر در رابطه با رفتار کاری کارمند می‌باشد تا دیگر اشکال دل‌بستگی و تعلق خاطر. به علاوه، ماهیت موقتی پروژه‌ها بر وظایف تمرکز دارد و نه شغل. بنابراین، ما در مطالعه خود، به جای دیگر اشکال تعهد، به بررسی تعهد شغلی پرداختیم.

رفتارهای شهروندی سازمانی

در خصوص رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هر آنچه که به عنوان تعریف این مفهوم آمده است، اغلب از تعریف ارگان^۹ (۱۹۸۳) نشأت می‌گیرد. وی می‌گوید: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش

1. Affective Commitment
2. Continuance Commitment
3. Normative Commitment
4. Utami
5. Gamble
6. Tian
7. Vanhala
8. Fornes
9. Organ

رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود (مورمان^۱ و بلیکلی^۲، ۱۹۹۵: ۱۳۵). رفتار شهروندی سازمانی سازمانی به پنج عامل تقسیم بندی می‌شود. (۱) نوع دوستی^۳: رفتارهای مهربانانه و توجه به همکاران؛ (۲) وجدان کاری^۴: انجام شغل فراتر از استانداردهای سازمان؛ (۳) ادب و نزاکت^۵: وارد عمل شدن به منظور کمک به جلوگیری از مشکلات مرتبط با کار؛ (۴) جوانمردی^۶: پذیرفتن تحمیل‌های فردی موقتی و ناملایمات بدون شکایت و غیره؛ و (۵) فضیلت شهروندی (اجتماعی)^۷: مشارکت مسئولانه و سازنده در راهبری سازمان و مشارکت فعال و منظم در جلسات. این رفتارها برای یک سازمان، مهم و ضروری هستند زیرا آن‌ها اختلاف نظر را کاهش و انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند، بافتارهای سازمانی و روان‌شناختی را تشکیل و کارآیی و کارآمدی را افزایش می‌دهند؛ رفتار شهروندی سازمانی کمک به بهبود عملکرد کارکنان و مدیریت می‌نماید، فعالیت‌های مشارکتی با دیگر افراد را هماهنگ می‌سازد، توانایی سازمان در جذب و حفظ کارکنان خوب را افزایش و عملکرد یک سازمان را تثبیت می‌نماید و به طور مؤثر و کارآمدی با تغییرات محیطی سازگار می‌شود. بدون رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان، هر تیم کاری یک سیستم اجتماعی ضعیف و آسیب‌پذیر خواهد بود. در این مطالعه، تلاش شد تا فهمیده شود که رفتار شهروندی سازمانی چگونه در میان کارکنان فناوری اطلاعات شکل می‌گیرد.

تدوین فرضیه‌ها

هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، تعهد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان فناوری اطلاعات در بافتار یک پروژه بود. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده، با این ادعا که عدالت سازمانی به تعهد شغلی مثبت خواهد انجامید و این امر نیز به نوبه خود، اثر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی فرد خواهد گذاشت. نظریه‌های محتوایی واکنش‌پذیر^۸ می‌گویند تا واکنش کارمند به رفتار منصفانه یا غیرمنصفانه را شرح دهند. این نظریات بیان می‌دارند که کارکنان با بروز احساسات منفی (برای مثال، کناره‌گیری و انصراف)

1. Moorman
2. Blakely
3. Altruism
4. Conscientiousness
5. Courtesy
6. Sportsmanship
7. Civic Virtue
8. Reactive Content Theories

به روابط غیرمنصفانه عکس العمل نشان خواهند داد، که این کار آن‌ها را تشویق می‌کند که از عدم عدالت و نابرابری در تبادلات بکاهند که نتیجه آن بر تعهد شغلی، می‌تواند قابل توجه باشد. عدالت توزیعی بر ادراکات کارکنان درباره منصفانه بودن پیامدها تمرکز دارد، از قبیل پرداخت، ترفیع، پاداش، تخصیص وظایف، و خود شغل. اگر پیامدهای مورد انتظار تحقق نیابند، می‌توان انتظار تعهد شغلی کمتر را داشت. تحقیقات پیشین به این نتیجه رسیدند که کارکنان فناوری اطلاعات انگیزه‌های درونی مختلف و در نتیجه، انتظار پاداش متفاوتی دارند. در مقایسه با کارکنان دیگر مشاغل، برای کارکنان فناوری اطلاعات، دستمزدها، کارهای جالب، فرصت‌های ترفیع شغلی، و رشد فردی مهم است. محصولات ملموسی که از یک پروژه توسعه به دست می‌آیند، نتایج خاصی را به وجود می‌آورد که باید به آن‌ها پاداش داده شود. توزیع عادلانه این پاداش‌ها به عملکرد ما در تعیین میزان تعهد شغلی کارکنان فناوری اطلاعات بستگی دارد. بنابراین، رفتار مشاهده شده در توزیع کار و پاداش، بر انگیزه درونی کارکنان فناوری اطلاعات برای تعهد شغلی اثر می‌گذارند. از این رو:

فرضیه ۱: عدالت توزیعی ادراک شده، اثر مثبتی بر تعهد شغلی کارکنان فناوری اطلاعات دارد.

عدالت رویه‌ای بر ادراک عادلانه بودن رویه‌هایی که به موجب آن‌ها پیامدهای دریافت شده مشخص می‌شوند، تمرکز دارد. در مورد معترضان، طرح ادعا و تخصیص وقت کافی به منظور ارائه شواهد، نمونه‌هایی از عدالت رویه‌ای می‌باشد. دانستن این که در یک فرایند تصمیم‌گیری ارتباط منطقی وجود دارد، از سوگیری و تعصب احتراز و در آن دقت می‌شود، وجود روش‌هایی برای تصحیح نمودن تصمیمات نادرست دارد، با استانداردهای اخلاقی سازگار است و سهامدار می‌تواند به آن اعتراض کند، ادراک عادلانه بودن آن را تقویت می‌کند. درک این فرایند، اعتماد به دارا بودن پتانسیل برآورده نمودن نیازهای برجسته را افزایش می‌دهد. در مقابل، کارکنان نیز خود را وقف شغل‌شان می‌کنند به منظور این که آن چه را که می‌خواهند به دست آورند. به ملاحظات عدالت بها داده شده است، اما مطالعات پیشین بر جنبه عدالت رویه‌ای در یک بافتار پروژه تمرکز داشته‌اند (لی^۱ و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۰۸). بنابراین:

فرضیه ۲: عدالت رویه‌ای ادراک شده، اثر مثبتی بر تعهد شغلی کارکنان فناوری اطلاعات دارد.

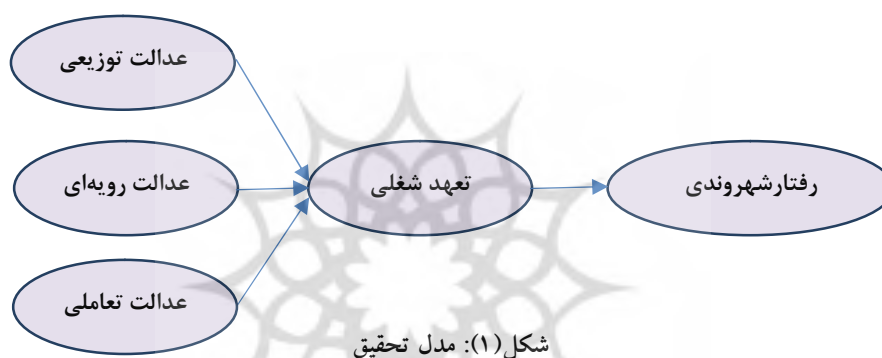
عدالت تعاملی بر کیفیت رفتار میان‌فردی که کارکنان در هنگام پیاده‌سازی فرایندها دریافت می‌نمایند، تمرکز دارد. عدالت تعاملی متشکل از دو نوع رفتار میان‌فردی است: میزان ادب، نزاکت و احترامی که ناظران و مدیران در هنگام اجرای فرایندها، در رفتار خود با کارکنان یا تعیین نمودن پیامدها دارند و میزان توضیحات کافی که تصمیم‌گیرندگان درباره چستی و چگونگی فرایندهای به کار رفته می‌دهند یا این که چرا پیامدها توزیع شده‌اند. با ادب و متانت رفتار کردن با کسی، نیاز انسانی به عدالت را بهتر برطرف می‌سازد و درباره این که چطور اهدافی را تعیین کنیم که کارکنان خواهان دستیابی به آنها هستند، ایده‌هایی را به ما می‌دهد. سپس، کارکنان میزان تعهد شغلی خود را بالا خواهند برد به منظور این که نیازهای خود را دنبال نمایند. به ویژه که این مسأله در مورد نیاز کارکنان فناوری اطلاعات به عزت نفس بالاتر، اهمیت وظیفه، درک معنایی که در ورای فعالیت وجود دارد و دستیابی به موفقیت‌های بیشتر نسبت به دیگر متخصصان، صدق می‌کند. افزون بر این، مشارکت کارکنان از طریق تشکیل تیم با دیگران، اغلب به منزله مشوقی برای کارکنان فناوری اطلاعات محسوب می‌شود: یک رابطه کاری خوب با دیگران، کارکنان فناوری اطلاعات را انگیزه‌مند خواهد ساخت، حال آن که چنانچه کارکنان فناوری اطلاعات توجه کمی دریافت کنند یا احترام کمی از مدیران ببینند، پیامدهای مخربی خواهد داشت. از این‌رو، ادعا می‌شود، چنانچه تعامل سازمانی ناعادلانه‌ای درک شود، انتظار آن می‌رود که تعهد شغلی کاهش یابد به منظور این که بین شرایط نامساوی توازن برقرار گردد. بنابراین:

فرضیه ۳: عدالت تعاملی ادراک شده، اثر مثبتی بر تعهد شغلی کارکنان فناوری اطلاعات دارد.

رابطه متقابل بدین معناست که فرد از کسی لطفی دریافت کند و سپس آن شخص هم در مقابل لطفی انجام دهد. تبادل مداوم و همواره‌ی مزایا بین افراد باعث به وجود آمدن چرخه احساس دین (مدیون بودن) و نیاز به جبران لطف می‌شود. این مسأله، تبادل اجتماعی بین بازیگران را افزایش می‌دهد و تعهدات احساس شده را در همگان بالا می‌برد. به خاطر مزایایی که قبلاً از سازمان دریافت کرده‌اند و یک حس الزام به جبران آن لطف، کارکنان تعهد بیشتری به شغل خود خواهند داشت و به نوعی جبران متقابل لطف خواهند نمود. رفتار شهروندی سازمانی تحت کنترل کارکنان بوده و تحت اثر نگرش‌ها و عقاید آنان قرار دارد. از این‌رو، اگر کارکنان احساس الزام به جبران لطف نمایند، رفتار شهروندی سازمانی یک

انتخاب معمول و رایج خواهد بود. با توجه به این که کارکنان فناوری اطلاعات معمولاً مرزپوشا (در سرتاسر مرزهای سازمان حضور دارند) هستند، (با بسیاری از نقاط سازمان در زمینه‌های کاربردی در ارتباط هستند)، آن‌ها فرصت بیشتری دارند تا درباره این که چگونه عملکردهای گنجانده شده را بهبود بخشند، تصمیم‌گیری نمایند. از این رو، تعهد شغلی بالا از سوی کارکنان فناوری اطلاعات منجر به همکاری بیشتر، رفتار سودمند و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در سازمان شود، از این رو:

فرضیه ۴: تعهد شغلی کارکنان فناوری اطلاعات رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی آنان دارد.



روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از منظر روش توصیفی و از حیث زمانی از نوع مقطعی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌های ثانویه شامل روش‌های کتابخانه‌ای و داده‌های اولیه مبتنی بر پرسشنامه است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنانی است که در معاونت طرح و توسعه فناوری بانک ملت مشغول هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی و بر اساس رابطه کوکران (رابطه ۱) بوده و تعداد نمونه‌ی مورد نیاز ۱۵۷ نفر تعیین شده است، که با توجه به محدودیت‌ها و به منظور افزایش کیفیت داده‌ها، ۲۰۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۱۴۱ پرسشنامه تحلیل شد.

نتایج جمعیت‌شناختی تحقیق در جدول (۱) نمایش داده شده است.

$$1. n_1 = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{z^2 pq}{265 d^2} - 1} = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{265} \left(\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} - 1 \right)} = 157$$

جدول (۱): ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	شرح	
۲۴,۸	۳۵	زن	جنسیت
۷۵,۲	۱۰۶	مرد	
۱۰,۶	۱۵	دیپلم	تحصیلات
۵	۷	کاردانی	
۳۷,۶	۵۳	کارشناسی	
۴۶,۸	۶۶	کارشناسی ارشد و بالاتر	سابقه کار
۷,۸	۱۱	زیر ۱۰ سال	
۳۴,۸	۴۹	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	
۵۷,۴	۸۱	۲۰ سال و بالاتر	رده شغلی
۴۸,۹	۶۹	مدیریتی	
۴۵,۴	۶۴	تخصصی	
۵,۷	۸	اجرایی	جمع
۱۰۰	۱۴۱		

تجزیه و تحلیل داده ها

مرحله نخست تحقیق شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و روایی همگرا و واگرا و پایایی مدل و پرسشنامه می باشد. مرحله دوم مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون ها با استفاده از نرم افزار می باشد. در این پژوهش از SMART PLS و SPSS برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. جدول (۲) سازه ها و متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه را نشان می دهد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای برای آلفای کرونباخ ۰,۷، برای پایایی ترکیبی ۰,۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰,۵ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۳۹)، و مطابق با یافته های مندرج در جدول (۲) تمامی این معیارها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده اند و می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

جدول (۲): سازه ها و متغیرهای مورد بررسی پرسشنامه

منبع	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایائی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	تعداد گویه	سازه
(Niehoff & Moorman, 1993)	۰,۵۲۰	۰,۸۴۳	۰,۷۷	۵	عدالت توزیعی
(Tekleab, Takeughi, & Taylor, 2005)	۰,۸۳۱	۰,۹۳۶	۰,۸۹۹	۳	عدالت رویه‌ای
(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002)	۰,۶۶۱	۰,۹۲۱	۰,۸۹۶	۶	عدالت تعاملی
(Kanungo, 1982)	۰,۵۷	۰,۹۳۱	۰,۹۱	۱۰	تعهد شغلی
(Randall, Fedor, & Longenecker, 1990)	۰,۵۴	۰,۹۲۲	۰,۹۰	۱۰	رفتار شهروندی سازمانی

برای ارزیابی روایی افتراقی سازه‌ها با شاخص‌های بازتابی، متوسط واریانس تشریح شده باید بزرگ‌تر از مجذور همبستگی‌های بین سازه و دیگر سازه‌هایی باشد که مدل را می‌سازند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۴۰). چون سازه‌ها مطابق با این شرط‌اند، نشان دهنده‌ی روایی واگرایی قابل قبول است (جدول ۳).

جدول (۳): روایی واگرایی برای مدل اندازه‌گیری

سازه	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	تعهد شغلی	رفتار شهروندی سازمانی
عدالت توزیعی	۰,۷۲۱				
عدالت رویه‌ای	۰,۴۷	۰,۹۱۱			
عدالت تعاملی	۰,۶۲۴	۰,۵۶	۰,۸۱۳		
تعهد شغلی	۰,۶۵	۰,۴۸۲	۰,۷۳۰	۰,۷۵۴	
رفتار شهروندی سازمانی	۰,۶۷۴	۰,۵۶	۰,۶۸۳	۰,۷۱	۰,۷۳۴

بعد از شرح روایی و پایائی مدل اندازه‌گیری، در اینجا آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر (یا وزن‌های استاندارد رگرسیون) و واریانس تشریح شده (R^2) مربوط

به متغیرهای درون‌زا (وابسته) انجام شده است. اگر متغیری به حداقل آستانه مورد نظر فالتک و میلر (۱۹۹۲) به مقدار ۰٫۱ برای واریانس تشریح شده دست نیافت، دلالت بر آن دارد که این متغیر به سایر عواملی که این مطالعه آن‌ها را شامل نمی‌شود مقید شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۳۹). جدول (۴) بیان می‌کند که هر دو متغیر درون‌زا (وابسته) مقدار حداقل مورد نظر را کسب کرده اند.

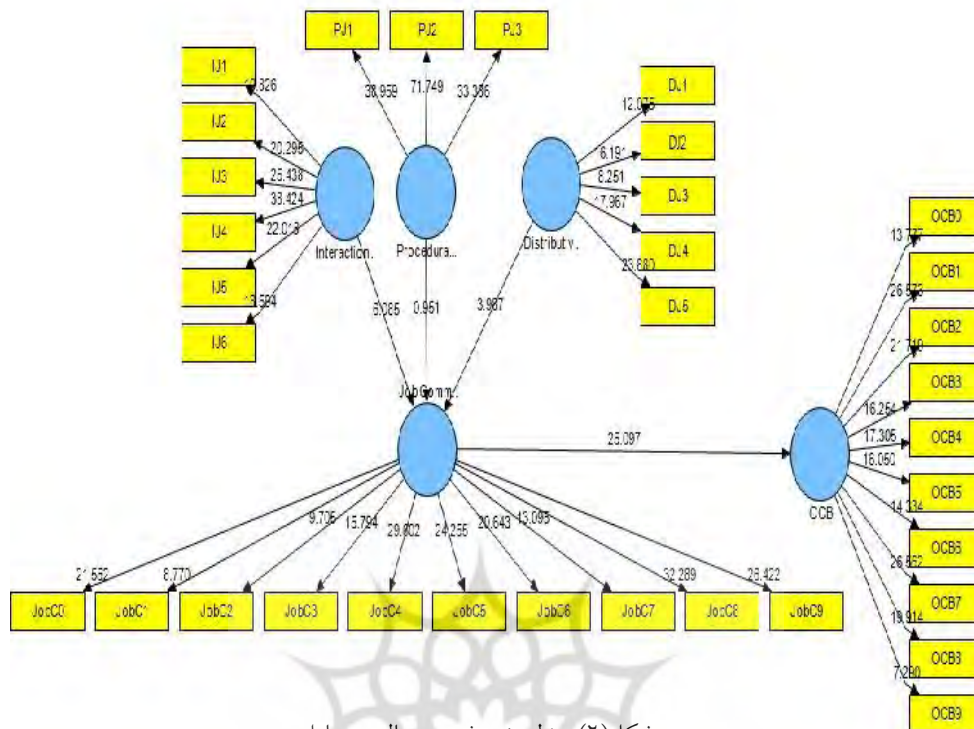
جدول (۴): واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

R ²	سازه‌های درون‌زا
۰٫۵۹۶	تعهد شغلی
۰٫۶۵۱	رفتار شهروندی سازمانی

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱٫۹۶، ۲٫۵۷ و ۳٫۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵، ۹۹، ۹۹٫۹ درصد است. برای آزمودن این که آیا عدالت می‌تواند در تعهد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی اثر داشته باشد یا خیر فرضیات ارائه شده با استفاده از آزمون ضرایب معناداری بررسی شده است. نتایج آزمون در جدول (۵) و شکل (۲) نشان داده شده است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون‌ها

نتایج	مقدار T-Value	ضریب مسیر (β)	روابط	فرضیات
تأیید	۳٫۹۸۷	۰٫۳۰۹	عدالت توزیعی ← تعهد شغلی	۱
عدم تأیید	۰٫۹۵۱	۰٫۰۵۳	عدالت رویه‌ای ← تعهد شغلی	۲
تأیید	۶٫۰۸۵	۰٫۵۰۷	عدالت تعاملی ← تعهد شغلی	۳
تأیید	۲۵٫۰۹۷	۰٫۸۰۷	تعهد شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	۴



شکل (۲): مدل پژوهش در حالت معناداری

به منظور بررسی برازش کلی مدل از شاخص GOF^1 استفاده شده است؛ ولترز و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰،۲۵، ۰،۳۶ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (داوری و رضازاده، ۹۵، ص ۱۴۱). رابطه محاسبه GOF عبارت است از (رابطه ۲) $GOF = \sqrt{Communitary \times R^2}$. بنابراین طبق رابطه (۲) ارزش GOF برابر است با $GOF = \sqrt{0.6277 \times 0.6235} = 0.6256$ که حاکی از برازش بسیار مناسب مدل می‌باشد.

نتیجه گیری و محدودیت‌ها

نتایج تحقیق ما نشان داد که (۱) تعهد شغلی ارتباط مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان فناوری اطلاعات دارد و (۲) در کل، رابطه مثبتی بین عدالت ادراک شده و تعهد شغلی در میان کارکنان فناوری اطلاعات وجود دارد؛ با این وجود، فقط عدالت توزیعی و عدالت تعاملی قابل توجه هستند. بر طبق شواهد پیشین، از نظر کارکنان فناوری اطلاعات، خط مشی‌های سازمان مشوق‌های کم اهمیت‌تری برای شغل آن‌ها قلمداد می‌شوند. بنابراین، انتظار

می‌رود که عدالت رویه‌ای کمتر از دو عدالت دیگر بر تعهد شغلی مؤثر باشد. بر طبق نظریه میدان^۱، رفتار یک فرد عمدتاً تحت اثر عواملی از محیط قرار دارد که مجاور و برجسته هستند (وابدنبرگا^۲ و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۶). در محیط یک پروژه، مدیران پروژه طرفین مستقیم تعامل (مراودات) هستند و ممکن است بر ادراک کارمند از انصاف و عدالت، بیش از خود فرایندها اثر بگذارند.

نتایج مطالعه حاضر، بینش‌های جدیدی ارائه نمودند. در ابتدا، به بررسی رابطه بین هر یک از انواع عدالت سازمانی و تعهد شغلی اعضای تیم توسعه پرداختیم؛ که این تعهد شغلی، تحت اثر بافتار و ادراک افراد از عدالت سازمانی (رفتار عادلانه یا ناعادلانه‌ای که با افراد شده است) قرار دارد. مدیران فناوری اطلاعات باید نه تنها بر مهارت‌های افراد در انجام وظایف بلکه بر تعهد آن‌ها نسبت به افزایش دادن احتمال موفقیت پروژه فناوری اطلاعات نیز تمرکز نمایند. همچنین در بررسی عدالت توزیعی، تخصیص وظایف در بافتارهای شغلی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در واقعیت، تصمیمات در خصوص تخصیص وظایف توسط مدیر پروژه صورت می‌گیرد، به این معنا که عدالت تعاملی نیز دخیل می‌گردد. در نهایت، از آن جایی که تعهد شغلی یک ویژگی فردی است، احتمال کمی دارد که تحت اثر عوامل سازمانی قرار گیرد. با این وجود، مطالعه حاضر نشان داد که عوامل سازمانی در قالب عدالت، در حقیقت بر تعهد شغلی اثر می‌گذارد.

از نظر مدیران پروژه فناوری اطلاعات، تغییر رهبری و عملکردهای مدیریتی توسط یک سازمان باید انجام شود. فقدان ادراک عدالت (نبود رفتارهای عادلانه) منجر به کاهش تعهد شغلی خواهد شد و عملکرد را پایین خواهد آورد. مدیران پروژه در هنگام محول نمودن کارها باید نیازهای درونی و رشد، که پتانسیل برآورده ساختن نیازهای برجسته و مهم را برآورده می‌سازند، را نیز در نظر داشته باشند. عدم موفقیت در بالابردن ادراک عدالت (یعنی کارکنان حس کنند که رفتار عادلانه‌ای با آن‌ها می‌شود) می‌تواند منجر به رفتارهای آشکاری گردد که از میل و اشتیاق کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات مهم و حیاتی می‌کاهد (این کار را بی‌فایده و بی‌ارزش می‌پندارند) و به خاطر فقدان علاقه، انگیزه، تلاش، و حضور، عملکرد تضعیف می‌شود. ادراکات مختلفی در بین مدیریت و اعضای تیم وجود دارد، لذا انتظارات باید به روشنی بیان گردند تا از به وجود آمدن این برداشت و ادراک که توزیع

ناعادلانه صورت گرفته است، جلوگیری شود. از دستاوردها و موفقیت‌ها باید قدردانی شود به منظور این که کمک به افزایش میزان تعهد کاری گردد.

مدیران پروژه، باید در جلسات مرور و بررسی کارکنان شرکت کنند تا به درک آن‌ها از عدالت بیفزایند و آن‌ها رفتار عادلانه مدیر را درک نمایند. در فرایند اتخاذ تصمیمات در خصوص ترفیع و ارتقاء و دیگر پیامدهای ملموس و آشکار، مدیر باید بیشترین تماس و ارتباط را با کارکنان داشته باشد. سازمان‌های ماتریسی باید تضمین نمایند که تمام ارتباطات مدیریتی از درون داد مناسب برخوردار هستند. سازمان‌ها نباید تصمیمات در خصوص پاداش‌های عملکردی را متمرکز سازند، در حالی که تعاملات، غیرمتمرکز است. مشارکت نامناسب احتمالاً یک بی‌عدالتی رویه‌ای محسوب خواهد شد. در آموزش مدیر پروژه باید تکنیک‌هایی به منظور جویا شدن نظر کارکنان درباره عدالت (عادلانه بودن رفتارها) و شناسایی منشاء بی‌عدالتی گنجانده شود.

تحقیق با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. نخست این که اطلاعات از یک سازمان (بانک) جمع‌آوری شد، که بررسی دیگر فرهنگ‌ها را محدود ساخت. دوم، این یک مطالعه مقطعی می‌باشد. لذا، روابط علی معلولی واقعی بین متغیرها قویاً مورد تأیید قرار نمی‌گیرند؛ این گونه روابط را می‌توان از طریق انجام یک مطالعه طولی^۱ به دست آورد.

کوتاه سخن این که، با توجه داشتن به ایجاد و برقراری عدالت سازمانی، می‌توان رفتارهای شهروندی سازمانی را خلق نمود: خاصه این که سازمان باید بر توزیع عادلانه پاداش‌ها و فراهم نمودن دسترسی سریع و مطلوب به هم‌تایان، ناظران و مدیریت تمرکز نماید. با این کار، عدالت‌های توزیعی و تعاملی ارتقاء می‌یابند و تعهد شغلی افزایش می‌یابد، که این امر نیز به نوبه خود، رفتار شهروند سازمانی را تقویت می‌کند.

منابع و ماخذ

- انصاری، محمداسماعیل، باقری کلجاهی، علی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۹). تعهدسازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*. ۳۱، صفحات ۷۲-۳۵.
- حسینی، سیدمهدی و مهدی زاده اشرفی، علی. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل موثر بر تعهدسازمانی. *فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)*. ۷(۱۸)، صفحات ۱۶-۹.
- حقیقی، محمدعلی، جزینی، نسرین و قاسمی، محمد. (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی. ۲، صفحات ۴۱-۵۵.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS (الإصدار چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی .
- دهقانان، حامد، صبور، الهام و حجتی، علی رضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه. پژوهشنامه بیمه. ۲(۱۱۰)، صفحات ۱۸۰-۱۵۳.
- سیدجوادین، سیدرضا، عابدی، احسان، یزدانی، حمیدرضا و ولی پور، بهروز. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهدسازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها. *مدیریت بازرگانی*. ۵(۱)، صفحات ۱۱۸-۱۰۵.
- قاسمی، احمدرضا. (۱۳۹۳). بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر عدالت سازمانی و عملکرد شغلی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۲(۱)، صفحات ۸۲-۶۳.
- Ahuja, M., Chudoba, K., Kacmar, C., & Mcknight, D. (2007). IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Allen, M., Armstrong, D., Reid, M., & Riemenschneider, C. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Fornes, S., Rocco, T., & Wollard, K. (2008). Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research connections. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357.
- Gamble, J., & Tian, A. (2015). Intra-national variation in organizational commitment: evidence from the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 948-970.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. (2007). Human resource management in the project oriented company: a review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.

- Jiang, J., Klein, G., & Pick, R. (2003). The impact of IS department organizational environments upon project team performances. *Information & Management*, 40(3), 213–220.
- Joseph, D., Ng, K., Koh, C., & Ang, S. (547–577). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 31(3), 2007.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Li, H., Bingham, J., & Umphress, E. (2007). Fairness from the top: perceived procedural justice and collaborative problem solving in new product development. *Organization Science*, 18(2), 200–216.
- McKnight, D., Phillips, B., & Hardgrave, B. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46(3), 167–174.
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism – Collectivism as Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(2), 127-138.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432–443.
- Tekleab, A., Takeughi, R., & Taylor, M. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Utami, A., Bangun, Y., & Lantu, D. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378 – 386.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004,). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016, Number 1). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 377–405.
- Yen, H., Li, E., & Niehoff, B. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & Management*, 45, 394–402.

ردیف	کد	گویه	بارعاملی	T-Value
۱	DJ ₁	برنامه کاری من منصفانه است.	۰,۶۵۵	۱۲,۰۷۵
۲	DJ ₂	من فکر می‌کنم که میزان دریافتی ام منصفانه است.	۰,۷۳۶	۱۶,۱۹۱
۳	DJ ₃	حجم کاری ام نسبتاً منصفانه است.	۰,۶۴۱	۸,۲۵۱
۴	DJ ₄	در کل، پاداش هایی که دریافت می‌کنم نسبتاً منصفانه هستند.	۰,۷۵۸	۱۷,۶۹۷
۵	DJ ₅	احساس می‌کنم مسئولیت های شغلی ام منصفانه هستند	۰,۷۹۶	۲۳,۸۸۰
۶	PJ ₁	در آخرین ارزیابی از عملکردم، ناظر نشان داد که واقعا می‌خواهد که منصف باشد.	۰,۸۹۸	۳۸,۹۵۹
۷	PJ ₂	در آخرین ارزیابی از عملکردم، ناظر در رفتار با من صادق و روراست بود.	۰,۹۲۶	۷۱,۷۴۹
۸	PJ ₃	در آخرین ارزیابی از عملکردم، ناظر به نظرات من درباره عملکردم توجه می‌کرد.	۰,۹۱۲	۳۳,۳۶۶
۹	IJ ₁	وقتی تصمیماتی درباره شغل من اتخاذ می‌شود، ناظر با ادب و احترام با من رفتار می‌کند.	۰,۷۶۵	۱۰,۸۲۶
۱۰	IJ ₂	وقتی تصمیماتی درباره شغل من اتخاذ می‌شود، ناظر نسبت به نیازهای فردی من حساسیت نشان می‌دهد.	۰,۷۷۹	۲۰,۲۹۵
۱۱	IJ ₃	وقتی تصمیماتی درباره شغل من اتخاذ می‌شود، ناظر صادقانه با من رفتار می‌کند.	۰,۸۵۱	۲۵,۴۳۸
۱۲	IJ ₄	وقتی تصمیماتی درباره شغل من اتخاذ می‌شود، ناظر حق و حقوق کارمندی مرا نیز در نظر می‌گیرد.	۰,۸۷۲	۳۸,۴۳۸
۱۳	IJ ₅	در هنگام تصمیم‌گیری درباره شغل من، ناظر توضیحاتی ارائه می‌دهد که برایم قابل فهم هستند.	۰,۸۰۳	۲۲,۰۱۸
۱۴	IJ ₆	ناظر هر گونه تصمیم اتخاذ شده درباره شغلم را، به روشنی برایم شرح می‌دهد.	۰,۸۰۳	۱۸,۵۹۴
۱۵	OCB ₀	مهمترین چیزهایی که برایم اتفاق می‌افتند، شغل کنونی ام را نیز شامل می‌شود.	۰,۷۱۳	۱۳,۷۷۷

ردیف	کد	گویه	بارعاملی	T-Value
۱۶	OCB ₁	برای من، شغل فقط بخش کوچکی از شخصیت من است.	۰,۸۱۷	۲۶,۵۷۳
۱۷	OCB ₂	شخصاً خیلی در شغل خودم دخیل می شوم.	۰,۷۹۶	۲۱,۷۱۰
۱۸	OCB ₃	با شغل خودم، زندگی می کنم.	۰,۷۶۴	۱۶,۲۵۴
۱۹	OCB ₄	بیشتر علاقت من حول محور شغلم هستند.	۰,۷۳۱	۱۷,۳۰۵
۲۰	OCB ₅	پیوند بسیار مستحکمی با شغل کنونی ام دارم و دست کشیدن از آن برایم بسیار سخت خواهد بود.	۰,۷۱۶	۱۶,۰۵
۲۱	OCB ₆	معمولاً نسبت به شغلم بی اعتنا هستم.	۰,۶۷۸	۱۴,۳۳۴
۲۲	OCB ₇	بیشتر اهداف زندگی فردی من، شغل محور هستند.	۰,۷۹۰	۲۶,۵۶۲
۲۳	OCB ₈	شغل من در مرکزیت زندگی ام قرار دارد.	۰,۷۷۸	۱۹,۹۱۴
۲۴	OCB ₉	دوست دارم که بیشتر اوقات مجذوب شغلم شوم.	۰,۵۶۶	۷,۲۹۰
۲۵	JobC ₀	به داوطلب شدن در انجام وظایف تمایل دارم.	۰,۷۸۴	۲۱,۵۵۲
۲۶	JobC ₁	به پذیرفتن وظایف بیشتر تمایل دارم.	۰,۶۰۲	۸,۷۷۰
۲۷	JobC ₂	به تخصیص اوقات شخصی به بانک تمایل دارم.	۰,۶۰۸	۹,۷۰۵
۲۸	JobC ₃	بدون نظارت کسی کار خود را خوب انجام می دهم.	۰,۷۶۲	۱۵,۷۹۴
۲۹	JobC ₄	اغلب دانش و اطلاعات خود را در اختیار دیگران می گذارم.	۰,۸۱۴	۲۹,۶۰۲
۳۰	JobC ₅	اغلب پیشنهادات ارائه می دهم.	۰,۸۰۹	۲۴,۲۵۵
۳۱	JobC ₆	دیر سر کار حاضر نمی شوم.	۰,۸۰۳	۲۰,۶۴۳
۳۲	JobC ₇	از کار غیبت نمی کنم.	۰,۷۳۲	۱۳,۰۹۵
۳۳	JobC ₈	اصلاً وقت کشتی نمی کنم.	۰,۸۲۳	۳۲,۲۸۹
۳۴	JobC ₉	به شغلم انگیزه و علاقه نشان می دهم.	۰,۸۱۵	۲۶,۴۲۲