

March-April 2021, Volume 10, Issue 2

## Correlation of Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Embeddedness with Job Performance in the Ministry of Sport and Youth

Marjan Hemmatinejad<sup>1</sup>, Reza Nikbakhsh<sup>2\*</sup>, Akbar Afarinesh Khaki<sup>3</sup>, Farideh Sharififar<sup>4</sup>

1- PhD Student, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Science, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Science, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Science, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Science, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Corresponding author:** Reza Nikbakhsh, Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Science, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Email:** [nikbakhsh\\_reza@yahoo.com](mailto:nikbakhsh_reza@yahoo.com)

Received: 5 Oct 2020

Accepted: 9 Jan 2021

### Abstract

**Introduction:** Human resources are the most important and valuable capital of the organization, which pays attention to how an organization performs and ultimately succeeds. The aim of this study was to determine the correlation between distributive justice, procedural justice, organizational confinement and job performance in the staff of the Ministry of Sports and Youth in 2019.

**Methods:** The present study was performed by descriptive-correlation method. The statistical population consisted of 890 employees of the Ministry of Sports and Youth. The statistical sample was 268 people based on Cochran's formula and selected by simple random sampling. In this study, the demographic questionnaire, "Colquitt's Organizational Justice Scale", "Job Embeddedness Scale" and "Job Performance Scale" were used. Face validity, content validity index, convergent structure validity and reliability were measured by internal consistency method by calculating Cronbach's alpha coefficient. Data were collected by the instruments. Data analysis was performed in SmartPLS 3.0 software.

**Results:** There was a significant positive correlation between procedural justice ( $\beta=0.14$ ,  $P=0.036$ ) with job performance. There was a significant positive correlation between distributive justice ( $\beta=0.30$ ,  $P=0.001$ ) and procedural justice ( $\beta=0.33$ ,  $P=0.001$ ) with organizational confinement. Also, there was a significant positive correlation between organizational confinement ( $\beta=0.29$ ,  $P=0.001$ ) with job performance. There was no significant correlation between distributive justice ( $\beta=0.08$ ,  $P=0.281$ ) and job performance.

**Conclusions:** Distributive justice and procedural justice are positively correlated with organizational confinement. Therefore, it is suggested that the managers of the Ministry of Sports and Youth, in order to improve the job performance of employees, expand organizational confinement and procedural justice by providing special and fair facilities in this organization.

**Keywords:** Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Embeddedness, Job Performance, Employees.

## همبستگی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، محصورشدگی سازمانی با عملکرد شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مرجان همتی نژاد<sup>۱</sup>، رضا نیک بخش<sup>۲\*</sup>، اکبر آفرینش خاکی<sup>۳</sup>، فریده شریفی فر<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۲- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
 ۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۴- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: رضا نیک بخش، دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

ایمیل: nikhaksh\_reza@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۱۳

### چکیده

**مقدمه:** منابع انسانی، مهم ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان است که توجه به آن بر نحوه عملکرد و در نهایت موفقیت یک سازمان تاثیر دارد. مطالعه حاضر با هدف تعیین همبستگی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، محصورشدگی سازمانی با عملکرد شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۸ انجام گرفت.

**روش کار:** مطالعه حاضر به روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل تمام کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند که تعداد آن ها ۸۹۰ تن می باشد. نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۲۶۸ تن و به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. در این مطالعه از پرسشنامه جمعیت شناختی، "مقیاس عدالت سازمانی کالگیت" (Colquitt's Organizational Justice Scale)، "مقیاس محصورشدگی شغلی" (Job Embeddedness Scale)، "مقیاس عملکرد شغلی" (Job Performance Scale) استفاده شد. روایی صوری، شاخص روایی محتوا، همگرا و روایی سازه و پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ بررسی شد. داده ها با ابزار ها جمع آوری شد. تحلیل داده ها در نرم افزار SmartPls 3.0 انجام شد.

**یافته ها:** بین عدالت رویه ای ( $P=0/036$ ,  $\beta=0/114$ ) با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود داشت. بین عدالت توزیعی ( $P=0/001$ ,  $\beta=0/30$ ) و عدالت رویه ای ( $P=0/001$ ,  $\beta=0/33$ ) با محصورشدگی سازمانی همبستگی مثبت معناداری وجود داشت. همچنین، بین محصورشدگی سازمانی ( $P=0/001$ ,  $\beta=0/29$ ) با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود داشت. بین عدالت توزیعی ( $P=0/281$ ,  $\beta=0/08$ ) با عملکرد شغلی همبستگی معناداری وجود نداشت.

**نتیجه گیری:** عدالت توزیعی و عدالت رویه ای با محصورشدگی سازمانی همبستگی مثبت دارد. لذا پیشنهاد می شود مدیران وزارت ورزش و جوانان به منظور بهبود عملکرد شغلی کارکنان، محصورشدگی سازمانی و عدالت رویه ای را با ارائه تسهیلات ویژه و عادلانه در این سازمان گسترش دهند.

**کلید واژه ها:** برابری سازمانی، محصور شدگی سازمانی، عملکرد شغلی، منابع انسانی.

عملکرد، به اجرای وظایف محول شده به فرد اشاره دارد. آنچه یک کارمند در کار انجام می دهد، یا چگونگی انجام آن کار عملکرد نامیده می شود. بنابراین، عملکرد (فرآیند کار) مجموعه ای از رفتارهای فردی در رابطه با شغل معین است. همچنین، عملکرد شغلی کارکنان در سازمان منعکس کننده دانش، مهارت، رفتار و ارزش های اخلاقی آن ها است. در واقع، عملکرد توانایی کارمندان برای تحقق انتظارات سازمان است [۱]. لذا، منابع انسانی، مهم ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان است که توجه به آن بر نحوه عملکرد و در نهایت موفقیت یک سازمان تاثیر دارد [۲]. با این حال، عملکرد کارکنان یکی از مهم ترین چالش های اساسی در عصر امروز سازمان ها است. در حقیقت عملکرد کارکنان به رهبران جهت ایجاد سازمان های ممتاز کمک می کند [۳]. در این میان، با وجود عوامل گوناگون موثر بر عملکرد، عدالت سازمانی به عنوان یکی از عوامل شناسایی شده است [۲].

از این رو، عدالت در محیط کار موضوع مهم برای کارکنان و مدیریت است. مدیران سازمان ها مسئول برقراری و ایجاد رفتار منصفانه برای کارمندان سازمان می باشند. این رفتار می تواند در قالب جبران خسارت، ارتقا، تفویض اختیار و دیگر عناصری که تجربه کاری کارکنان را شامل می شود، باشد. اذعان شده است که اگر افراد احساس بی عدالتی کنند، عملکردی بدتری خواهند داشت که در نهایت، بر روی رفتارهای انسانی آن ها تأثیر بدی خواهد گذاشت، و کمتر از تصمیم های مدیران اطاعت می کنند و همچنین رفتارهای اعتراض آمیزتری از خود نشان خواهند داد [۴]. ادراک عدالت سازمانی ناشی از اعتقاد کارکنان مبنی بر این است که سازمان با کارمندان خود «عادلانه» رفتار می کند. برداشت جمعی کارمندان از عدالت در سازمان خود، جو عادلانه شناخته می شود [۵]. توجه به عدالت سازمانی و تعامل آن با نگرش ها و رفتارهای کارکنان طی دهه های گذشته افزایش بسیاری داشته است. به طور کلی، عدالت سازمانی از ۲ عامل کاملاً مجزا و در عین حال مرتبط با آن تشکیل شده است [۶].

در این راستا، عدالت توزیعی به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره دارد. فرض اساسی عدالت توزیعی این است که توزیع منابع اساساً بر ادراک از عدالت، تعهد و اعتماد سازمانی تأثیر می گذارد. عدالت سازمانی یک پیش بینی

کننده مهم نتایج شخصی مثل رضایت از شغل و پرداخت و همچنین نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی و ارزیابی زبردست از سرپرست می باشد [۷]. برعکس، ناعدالتی توزیعی زمانی اتفاق می افتد که افراد پاداشی را که انتظار دارند در مقایسه با پاداش های دیگران دریافت کنند به دست نیاورند، مثل کار جدید، مسئولیت، قدرت، پاداش و ارتقاء [۸]. عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش هاست. در حقیقت عدالت توزیعی بر اساس اصل مبادله است. افراد آنچه را در مبادله انجام می دهند با آنچه دریافت می کنند، مقایسه می کنند [۹].

عدالت رویه ای نیز با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری برای جبران خدمات شان نه با توزیع واقعی درآمدها، سروکار دارد [۱۰]. در این راستا، نتایج پژوهش Krishnan و همکاران [۱۱] نشان داد که بین عدالت توزیعی و رویه ای با عملکرد شغلی کارکنان شرکت های خصوصی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد [۱۱]. Swalhi و همکاران [۱۲] نیز با بررسی همبستگی عدالت سازمانی با عملکرد شغلی ۳۴۳ تن از کارکنان شرکت های خصوصی کشور فرانسه نشان دادند که عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی معناداری ندارد، در حالی که همبستگی عدالت رویه ای با عملکرد شغلی مثبت معنادار بود. نتایج پژوهش Iqbal و همکاران [۱۳] بر روی ۱۲۰ کارمند سازمان های دولتی کشور پاکستان حاکی از آن بود که بین عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معنادار وجود دارد، اما بین عدالت رویه ای با عملکرد شغلی همبستگی معنادار نبود. Ghosh و همکاران [۱۴] در مطالعه خود دریافتند که بین عدالت توزیعی و رویه ای با عملکرد شغلی همبستگی مثبتی وجود دارد. در حالی که پیریایی و همکاران [۱۵] به این نتیجه دست یافتند که ابعاد ۳ گانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی نفت خیز جنوب منطقه اهواز همبستگی معناداری نداشت.

از سوی دیگر، تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، یک موضوع مهم برای مطالعات مرتبط با شغل در تمام حوزه های شغلی محسوب می شود [۱۶]. در بازار رقابتی امروزه نیز اکثر سازمان ها برای بازنشستگی کارکنان ارزشمندشان با چالش های قابل توجهی مواجهه هستند [۱۷]. از این

بالاتر باشد احتمال زیادی وجود دارد که فرد احساس نماید به صورت حرفه ای و فردی به سازمان گره خورده است. بنابراین، مطالعه حاضر با هدف تعیین همبستگی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، محصورشدگی سازمانی با عملکرد شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۸ انجام گرفت.

### روش کار

این مطالعه به روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری را تمام کارمندان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تشکیل دادند که تعداد آن ها ۸۹۰ تن می باشد. نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۲۶۸ تن و به روش نمونه گیری تصادفی ساده به روش قرعه کشی انتخاب شدند و تمام افراد نمونه به پرسشنامه پاسخ دادند. معیارهای ورود به پژوهش عبارتند از: ۱- قراردادی یا رسمی بودن کارمند. ۲- افراد انتخاب شده به شرکت در پژوهش علاقه مند باشند. معیارهای خروج از مطالعه عبارتند از: ۱- کسانی که به طور ناقص به پرسشنامه ها پاسخ داده اند.

برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های زیر استفاده شد. پرسشنامه جمعیت شناختی شامل ۳ سوال (سن، جنسیت و سابقه شغلی) بود.

«مقیاس عدالت سازمانی کالگیت» (Colquitt's Organizational Justice Scale) توسط Colquitt و همکاران [۲۸] در سال ۲۰۱۲ با ۱۱ عبارت و ۲ بعد عدالت توزیعی (distributive justice) و عدالت رویه-ای (procedural justice) طراحی شد. عبارت های ۱ تا ۴ بعد عدالت توزیعی و عبارت ۵ تا ۱۱ بعد عدالت رویه ای را می سنجدند. نحوه پاسخگویی به عبارت ها براساس طیف لیکرت ۵ درجه ای تا حد خیلی کم (۱) تا حد خیلی زیاد (۵) بود. حداقل نمره ۱۱ و حداکثر نمره ۵۵ است که نمره کمتر از ۱۸ نشان دهنده عدالت ادراک شده پایین، نمره بین ۱۹ تا ۳۷ عدالت ادراک شده متوسط و ۳۸ تا ۵۵ عدالت ادراک شده بالا را نشان می دهد. برای بعد عدالت توزیعی حداقل نمره ۱ و حداکثر ۲۰ بود که نمره ۴ تا ۶ نشان دهنده میزان عدالت توزیعی ادراک شده پایین، نمره بین ۷ تا ۱۲ عدالت توزیعی ادراک شده متوسط و ۱۳ تا ۲۰ عدالت توزیعی ادراک شده بالا است. همچنین، برای بعد عدالت رویه ای حداقل نمره ۷ و حداکثر نمره

رو، این کارکنان از سوی مدیران با فشارها و تلاش هایی روبه رو می شوند تا در این شغل یا حرفه بمانند که در قالب محصور شدگی سازمانی شناخته می شود [۱۸]. محصورشدگی سازمانی به عنوان پیامد حاصل از فراوانی منابع می باشد و منابع مرتبط با محصورشدگی نیز در دراز مدت نمایان می شوند. بنابراین، منابع محصورشدگی سازمانی بیشتر مربوط به سازمان و محل کار است [۱۹]. در واقع منابعی هستند که فرد را در یک شغل یا سازمان خاصی محصور می کنند. به عبارت دیگر، محصورشدگی شغلی درجه ای است که کارمند احساس می کند با سازمان و اعضای آن ارتباط برقرار کرده است (مانند سازگاری با همکاران، ارتباط خوب با سرپرست، دل بستگی به پروژه ها)، احساس سازگاری یا راحتی با سازمان و شغل دارد (مثلا تناسب با کار به دلیل بهره گیری از استعدادها و مهارت های او، تناسب با فرهنگ سازمان) و احساس نیاز روانی شدید برای محافظت شدن و نه قربانی شدن (مثلا همکاران خوب، پروژه های جالب، یا مشوق ها) منابعی هستند که با تعلق به سازمان غنی تر می شوند [۲۰].

در این راستا، Poespowidjojo و همکاران [۲۱]، رخشانی زایل و همکاران [۲۲]، Arif [۲۳]، Khan و همکاران [۲۴]، Supriadi [۲۵]، Akgunduz & Cin [۲۶]، Ghosh و همکاران [۱۴]، Nafei [۲۷] نشان دادند که بین محصورشدگی شغلی با عملکرد شغلی و عدالت توزیعی و رویه ای با محصورشدگی شغلی همبستگی مثبت معناداری دارد.

سازمان های ورزشی به دلایل متعددی از جمله روی آوردن مردم به سبک زندگی ماشینی در بحث فعالیت بدنی و ورزش همگانی برنامه های گسترده ای را تدوین نموده اند که اجرای این برنامه ها در گرو وجود و حضور منابع انسانی هست که بایستی نسبت به این سازمان نگرش های مثبتی داشته باشند تا بتوانند به عنوان بازوان اجرایی این سازمان برنامه های تدوین شده را به درستی به اجرا درآورند، به نظر می رسد بررسی عدالت سازمانی ادراک شده در بین منابع انسانی در سازمان های ورزشی بتواند برای مدیران این سازمان اطلاعاتی را فراهم سازد تا با بکارگیری از این اطلاعات در راستای پیاده سازی عدالت سازمانی گام بردارند. همچنین، سطح بالاتر محصور شدگی نشان دهنده تمایل بیشتر فرد برای ماندن در سازمان می باشد. هر چه قدر محصور شدگی شغلی

## مرجان همتی نژاد و همکاران

می باشد. نحوه پاسخگویی به عبارت ها براساس طیف لیکرت ۵ درجه ای کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) بود. حداقل نمره این مقیاس ۲۳ و حداکثر نمره ۱۱۵ است که نمره زیر ۳۸ نشان دهنده محصورشدگی شغلی پایین، نمره بین ۳۹ تا ۷۷ متوسط و ۷۸ تا ۱۱۵ محصورشدگی شغلی بالا را نشان می دهد.

روایی سازه «مقیاس محصورشدگی شغلی» در مطالعه Ghosh و همکاران [۱۴] بر روی ۲۸۵ کارمند بخش صنعت از کشور پاکستان بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از مطلوب بودن بارهای عاملی این مقیاس بود و شاخص های برازش الگو اندازه گیری مطلوب بودند و زیر مقیاس ها تایید شد. همچنین، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نمونه فوق ۰/۸۸ گزارش شد. در مطالعه دیگری Mitchell و همکاران [۳۲] روایی سازه این مقیاس را بر روی ۷۰۰ تن از کارکنان بیمارستان در کشور آمریکا بررسی کردند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که بارهای عاملی تمام عبارت های این پرسشنامه بالای ۰/۴ و مطلوب می باشد و زیر مقیاس ها تایید شد. همچنین، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد.

در ایران تنها در مطالعه کاشانی و همکاران [۳۳] با روایی سازه «مقیاس محصورشدگی شغلی» را از طریق تحلیل عاملی تاییدی در بین ۱۴۸ کارکنان یکی از شرکت های توزیع برق استانی بررسی کردند و شاخص های برازش را مطلوب گزارش کردند و زیر مقیاس ها تایید شد. همچنین، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۰ گزارش کردند.

«مقیاس عملکرد شغلی» (Job Performance Scale) توسط Janssen و همکاران [۳۴] در سال ۲۰۰۴ طراحی شده است و شامل ۵ عبارت است. نحوه پاسخگویی به عبارت ها براساس طیف لیکرت ۵ درجه ای کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) بود. حداقل نمره این پرسشنامه ۵ و حداکثر نمره ۲۵ است که نمره زیر ۸ نشان دهنده عملکرد شغلی پایین، نمره بین ۹ تا ۱۶ متوسط و ۱۷ تا ۲۵ عملکرد شغلی بالا را نشان می دهد.

روایی سازه «مقیاس عملکرد شغلی» در مطالعه Ghosh و همکاران [۱۴] بر روی ۲۸۵ کارمند بخش صنعت از کشور پاکستان بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از مطلوب بودن بارهای عاملی این مقیاس بود و شاخص

۳۵ است که نمره ۵ تا ۱۱ نشان دهنده عدالت رویه ای ادراک شده پایین، نمره ۱۲ تا ۲۲ نشان دهنده عدالت رویه ای ادراک شده متوسط و نمره ۲۳ تا ۳۵ نشان دهنده عدالت رویه ای ادراک شده بالا است.

روایی سازه «مقیاس عدالت سازمانی کالگیت» در مطالعه Ghosh و همکاران [۱۴] بر روی ۲۸۵ کارمند بخش صنعت از کشور پاکستان بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از مطلوب بودن بارهای عاملی این مقیاس بود و شاخص های برازش الگو اندازه گیری مطلوب بودند. همچنین، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ۰/۹۲ گزارش شد. در مطالعه دیگر Diaz-Gracia و همکاران [۲۹] روایی سازه این مقیاس را بر روی ۴۶۰ کارمند از کشور اسپانیا بررسی کردند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که شاخص های برازش الگو اندازه گیری می باشد و زیر مقیاس ها تایید شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نمونه فوق ۰/۷۳ به دست آمد.

در ایران نیز طی مطالعه ای هاشمی و همکاران [۳۰] به بررسی روایی سازه «مقیاس عدالت سازمانی کالگیت» از طریق تحلیل عاملی تاییدی بر روی ۳۵۵ تن از کارکنان ستادی سازمان آب و برق خوزستان پرداختند و زیر مقیاس ها تایید و شاخص های برازش الگو را مطلوب گزارش کردند. همچنین، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نمونه فوق ۰/۹۱ گزارش کردند. در مطالعه ای دیگر، بابامیری و همکاران [۳۱] روایی سازه «مقیاس عدالت سازمانی کالگیت» از طریق تحلیل عاملی تاییدی بر روی ۲۰۰ تن از کارکنان رسمی وشاغل تمام وقت شرکت برق منطقه ای کرمان بررسی و بارهای عاملی را بالای ۰/۴ و شاخص های برازش الگو را مطلوب گزارش کردند و زیر مقیاس ها تایید شد. علاوه، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ۰/۹۱ گزارش کردند.

«مقیاس محصورشدگی شغلی» (Job Embeddedness Scale) توسط Mitchell و همکاران [۳۲] در سال ۲۰۰۱ با ۲۳ عبارت طراحی شده است. این مقیاس ۳ بعد را می سنجد که عبارت های ۱ تا ۶ بعد هماهنگی با سازمان (fit with organization)، عبارت های ۷ تا ۱۳ بعد ارتباط با سازمان (links with organization)، عبارت های ۱۴ تا ۲۳ بعد قربانی سازمان شدن (sacrifice with organization)،



های برآزش الگو اندازه گیری مطلوب بودند. همچنین، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ  $0/77$  گزارش شد. بعلاوه، در مطالعه توسط Janssen و همکاران [۳۴] بر روی ۱۷۰ کارمند با میانگین سنی ۴۴ سال از کشور آلمان بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از مطلوب بودن بارهای عاملی این مقیاس بود و شاخص های برآزش الگو اندازه گیری مطلوب بودند. پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ  $0/85$  گزارش شد.

در ایران نیز تنها مطالعه ای که از این پرسشنامه استفاده شده، پژوهش جهانگیری و همکاران [۳۵] بود که روایی همگرا «مقیاس عملکرد شغلی» را از طریق میانگین واریانس مستخرج از سازه ها (AVE) در بین ۲۹۳ تن از کارکنان سازمان های دولتی مستقر در شهر تهران بررسی و آن را  $0/71$  گزارش کردند. بعلاوه، پایایی با نمونه فوق به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ  $0/92$  گزارش کردند.

در مطالعه حاضر نیز روایی سازه «مقیاس عدالت سازمانی کالگیت»، «مقیاس محصورشدگی شغلی» و «مقیاس عملکرد شغلی» بر روی ۲۶۸ تن از کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از طریق تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد و بارهای عاملی عبارت ها بالای  $0/4$  به دست آمد و روایی همگرا این مقیاس از طریق واریانس مستخرج از سازه ها (AVE) بررسی و به ترتیب  $0/53$ ،  $0/54$  و  $0/64$  به دست آمد. براساس این نتایج قاعده Magner و همکاران [۳۶] نیز رعایت شد که در مجموع بیانگر روایی سازه مناسب بود. همچنین، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ «مقیاس عدالت سازمانی کالگیت»، «مقیاس محصورشدگی شغلی» و «مقیاس عملکرد شغلی» بر روی ۲۶۸ تن از کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بررسی شد که به ترتیب برای عدالت توزیعی  $0/89$  و عدالت رویه ای  $0/93$ ، برای «مقیاس محصورشدگی شغلی»  $0/74$  و برای «مقیاس عملکرد شغلی»  $0/81$  به دست آمد که براساس Cronbach [۳۷] معیار مطلوب پایایی  $0/80$  می باشد. بر این اساس ضرایب آلفا کرونباخ به دست آمده نشاندهنده پایایی قابل قبول است. برای جمع آوری داده ها، ابتدا از سوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب برای انجام پژوهش و توزیع ابزارهای مذکور معرفی نامه و مجوز دریافت گردید. سپس با

حضور در وزارت ورزش و جوانان در مورد پژوهش توضیحات لازم در مورد اهداف و ماهیت پژوهش داده شد. بعلاوه، به شرکت کنندگان در مورد محرمانه ماندن اطلاعات موجود در پرسشنامه اطمینان داده شد و تاکید شد که نیازی به ذکر نام و نام خانوادگی در پرسشنامه نمی باشد. نمونه ها داوطلبانه در مطالعه شرکت کردند و به کلیه نمونه های مورد پژوهش حق کناره گیری از پژوهش در حین کار یاد آوری گردید. سپس پرسشنامه ها در بین کارکنان توزیع و گردآوری شد. جهت تکمیل هر پرسشنامه تقریباً ۳۰ دقیقه زمان صرف شد. جمع آوری داده ها در مدت حدود ۲ هفته انجام شد.

روش آماری مورد استفاده در این پژوهش در دو سطح توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. برای تحلیل داده های توصیفی از روش آماری توصیفی استفاده شد و از این طریق فراوانی، درصد، محاسبه شد. جهت تعیین طبیعی بودن توزیع داده ها از شاخص چولگی و کشیدگی استفاده شد. همچنین، برای بررسی روابط بین متغیرها از الگوی معادلات ساختاری با نرم افزار SmartPls 3.0 استفاده شد.

### یافته ها

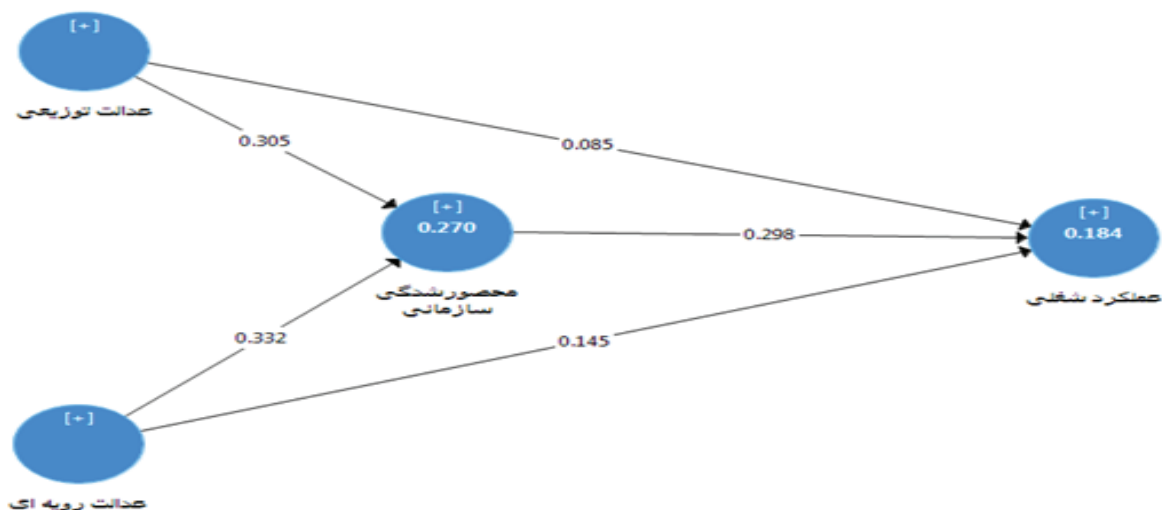
از لحاظ ویژگی های جمعیت شناختی از نظر وضعیت سنی، بیشترین فراوانی به تعداد ۱۰۶ تن به دامنه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال (حدود ۲۶ درصد) و کمترین فراوانی به تعداد ۴۲ تن به دامنه سنی زیر ۳۰ سال (حدود ۱۱ درصد) تعلق دارد. همچنین، از لحاظ وضعیت جنسیت، از بین شرکت کنندگان تعداد ۲۳۴ تن مرد (۵۹ درصد) و تعداد ۱۶۶ تن زن (حدود ۴۱ درصد) بودند. از لحاظ وضعیت تاهل، از بین شرکت کنندگان تعداد ۸۵ تن مجرد (۲۱ درصد) و تعداد ۳۱۵ تن متاهل (۷۹ درصد) بودند. علاوه بر این، بیشترین فراوانی از لحاظ تحصیلات به تعداد ۱۷۴ تن کارشناسی (حدود ۴۳ درصد) و کمترین فراوانی به تعداد ۳۴ تن دارای مدرک دکتری (حدود ۹ درصد) بود.

نتایج (جدول ۱) وزن های رگرسیونی استاندارد شده الگو را نشان می دهد. بین عدالت توزیعی با ضریب رگرسیونی  $0/08$  و نسبت بحرانی ( $1/07$ ) و سطح معناداری بزرگتر از  $0/05$  با عملکرد شغلی همبستگی معناداری وجود ندارد. همچنین، بین عدالت رویه ای با ضریب رگرسیونی  $0/14$  و نسبت بحرانی ( $2/10$ ) و سطح معناداری کوچکتر از  $0/05$  با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.

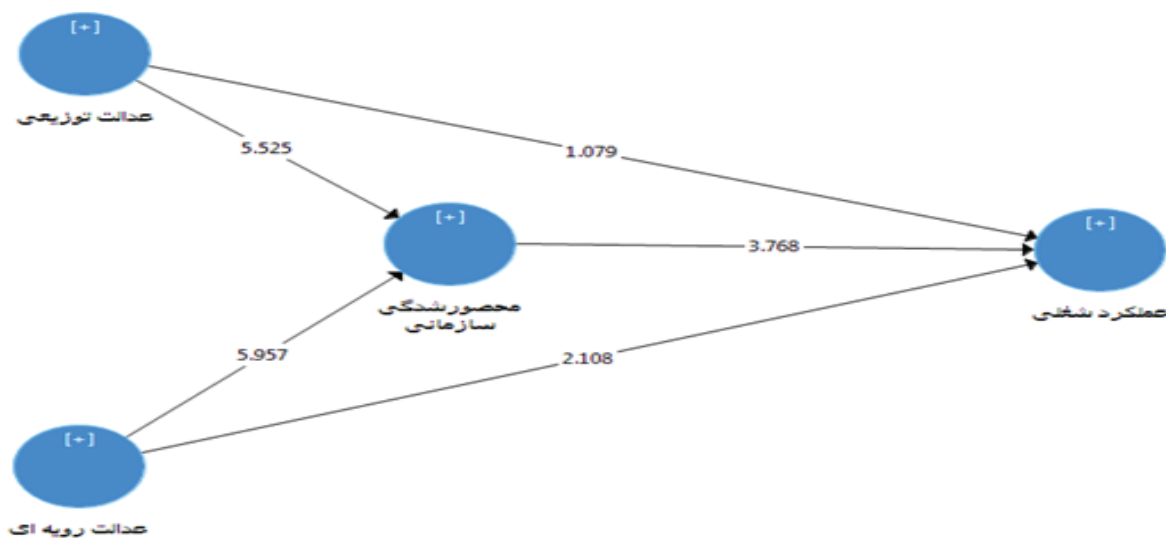
### مرجان همتی نژاد و همکاران

محصورشدگی سازمانی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. همچنین، محصورشدگی سازمانی با ضریب رگرسیونی ۰/۲۹ و نسبت بحرانی (۳/۷۶) و سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.

علاوه بر این، بین عدالت توزیعی با ضریب رگرسیونی ۰/۳۰ و نسبت بحرانی (۵/۵۲) و سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ با محصورشدگی سازمانی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. بین عدالت رویه ای با ضریب رگرسیونی ۰/۳۳ و نسبت بحرانی (۵/۹۵) و سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ با



شکل ۱: الگو درحالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲: الگو برآورد آماره تی

جدول ۱: وزن های رگرسیون استاندارد شده الگو پیش فرض

نتیجه	p-value	آماره t	ضرایب رگرسیونی	متغیر مستقل
تایید	۰/۰۰۱	۵/۵۲۵	۰/۳۰۵	عدالت توزیعی <--- محصورشدگی سازمانی
تایید	۰/۰۰۱	۵/۹۵۷	۰/۳۳۲	عدالت رویه ای <--- محصورشدگی سازمانی
رد	۰/۲۸۱	۱/۰۷۹	۰/۰۸۵	عدالت توزیعی <--- عملکرد شغلی
تایید	۰/۰۳۶	۲/۱۰۸	۰/۱۴۵	عدالت رویه ای <--- عملکرد شغلی
تایید	۰/۰۰۱	۳/۷۶۸	۰/۲۹۸	محصورشدگی سازمانی <--- عملکرد شغلی

جدول ۲: معیارهای کلی کیفیت الگو

شاخص ها	عملکردشغلی
میانگین واریانس استخراجی	۰/۶۳۵
ضریب تعیین	۰/۱۸۴

برای بررسی برازش الگو از شاخص GOF استفاده شد. برای بدست آوردن برازش الگو در ابتدا باید مقدار اشتراکی متغیر وابسته (عملکرد شغلی) را (۰/۶۳۵) و سپس مقدار ضریب تعیین متغیر وابسته (عملکرد شغلی) (۰/۱۸۴) را در نظر گرفت و سپس این مقادیر را در فرمول زیر گذاشت.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R\text{square}}$$

$$GOF = \sqrt{0.635 \times 0.184} =$$

$$GOF = \sqrt{0.116}$$

$$GOF = 0.341$$

در نتیجه مقدار شاخص GOF برابر است با ۰/۶۸۸ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۴۱ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاکی از برازش کلی متوسط می باشد.

## بحث

مطالعه حاضر با هدف تعیین همبستگی عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، محصورشدگی سازمانی با عملکرد شغلی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی معناداری ندارد. در این راستا، Swalhi و همکاران [۱۲] نیز در مطالعه خود نشان دریافتند که عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی معناداری ندارد. پیریایی و همکاران [۱۵] نیز به این نتیجه دست یافتند که ابعاد ۳ گانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی نفت خیز جنوب منطقه اهواز همبستگی معناداری ندارند. در حالی که برخلاف یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش Krishnan و همکاران [۱۱] نشان داد که بین عدالت توزیعی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت های خصوصی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد [۱۱]. نتایج پژوهش Iqbal و همکاران [۱۳] حاکی از آن بود که بین عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معنادار وجود دارد. Ghosh و همکاران [۱۴] بین عدالت

توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی مثبتی را نشان دادند. بنابراین، یافته های پژوهش حاضر با نتایج یافته های Krishnan و همکاران [۱۱]، Iqbal و همکاران [۱۳] و Ghosh و همکاران [۱۴] ناهمسو است. از دلایل احتمالی این ناهمسویی می توان به تفاوت جامعه آماری پژوهش ها اشاره کرد. در تبیین این یافته می توان چنین ادعان داشت که احتمالاً از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان در صورتی که تخصیص منابع و پاداش در این سازمان حتی اگر براساس شایستگی و به طور برابر هم نباشد، بر عملکرد شغلی و انتظاراتی که سازمان از یک کارمند دارد، موثر نبوده است. علاوه بر این، می توان چنین ادعان داشت که احتمالاً برداشت از عدالت توزیعی یعنی نابرابری و برابری پاداش ها در قبال مسئولیت ها و وظایف انجام شده احتمالاً می توانند به صورت برداشتی شخصی باشند و واقعی نباشند و به همین دلیل بر عملکرد شغلی موثر نبوده است.

نتایج دیگر این مطالعه نشان داد که عدالت رویه ای با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معنا داری دارد. در راستای یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش Krishnan و همکاران [۱۱]، Ghosh و همکاران [۱۴] حاکی از آن بود که بین عدالت رویه ای با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. اما، برخلاف یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش Iqbal و همکاران [۱۳] و پیریایی و همکاران [۱۵] حاکی از آن بود که بین عدالت رویه ای با عملکرد شغلی همبستگی معنادار نبود. از دلایل احتمالی این ناهمسویی می توان به تفاوت جامعه آماری مطالعات اشاره کرد. بعلاوه، در تبیین یافته این بخش می توان چنین استدلال کرد که اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه های عادلانه است. یعنی صرف نظر از این که اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرآیندی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برد برای همگان را فراهم آورد. براین اساس می توان چنین ادعان داشت که از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان وقتی مدیران این سازمان فرصت های برابر برای تمام کارکنان فراهم سازند، میزان عملکرد شغلی آن



حاضر با مطالعات، Poespowidjojo و همکاران [۲۱]، Khan و همکاران [۲۴]، Supriadi [۲۵]، Ghosh و همکاران [۱۴] و Nafei [۲۷] همسو می باشد. محصور شدگی سازمانی میزان و درجه ای است که فرد در سازمان محصور می شود [۳۸]. بعلاوه، محصور شدگی سازمانی زمانی افزایش می یابد که منابع وافر باشد و منابع مرتبط با محصور شدگی تمایل به حضور طولانی مدت را افزایش می دهد. محصور شدگی سازمانی با منابع مرتبط با سازمان و محیط کار مرتبط می باشد [۱۹]. بنابراین، براین اساس می توان چنین اذعان داشت که از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان وقتی منابع محصور شدگی سازمانی در سازمان و محیط کار یعنی بین همکاران از میزان بالایی برخوردار باشد و کارکنان از این منابع رضایت داشته باشند، میزان عملکرد شغلی آن ها افزایش می یابد.

### نتیجه گیری

نتایج نشان داد که بین عدالت رویه ای با عملکرد شغلی و بین عدالت توزیعی و عدالت رویه ای با محصور شدگی سازمانی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. همچنین، بین محصور شدگی سازمانی با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. بین عدالت توزیعی با عملکرد شغلی همبستگی معناداری وجود نداشت. لذا پیشنهاد می شود به منظور افزایش محصور شدگی سازمانی، مدیران پاداش ها، تشویق ها، انتصابات و نیز، خدمات ویژه از جمله خدمات رفاهی و درمانی را براساس شایسته سالاری مد نظر داشته باشند. از محدودیت های پژوهش، جمع آوری داده ها با پرسشنامه های خودگزارشی و شرایط روحی-روانی نمونه ها در هنگام پاسخ دهی است. بعلاوه، محدود بودن قلمرو مطالعه به کارکنان بخش ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از محدودیت های این پژوهش بود که تعمیم آن به سایر سازمان های ورزشی می بایست با احتیاط صورت گیرد.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر از رساله دکتری دانشجویی مرجان همتی نژاد و به راهنمایی آقای دکتر رضا نیک بخش با کد ۱۴۱۲۱۴۰۷۹۶۲۰۰ در تاریخ ۱۳۹۹/۶/۲۰ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در سال ۱۳۹۹ می باشد. بدین وسیله از زحمات تمامی مسئولان و دست اندرکاران دانشگاه دانشگاه

ها بهبود می یابد. نتایج دیگر این مطالعه نشان داد عدالت توزیعی با محصور شدگی سازمانی همبستگی مثبت معنا داری دارد. همسو با یافته های این بخش از پژوهش، رخشانی زابل و همکاران [۲۲]، Arif [۲۳]، Akgunduz & Cin [۲۶] نشان دادند بین عدالت توزیعی با محصور شدگی شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. در تفسیر یافته های این بخش می توان چنین استدلال کرد که عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش هاست. در حقیقت عدالت توزیعی بر اساس اصل مبادله است. افراد آنچه را در مبادله انجام می دهند با آنچه دریافت می کنند، مقایسه می نمایند [۹]. بنابراین، وقتی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان چنین ادراکی بالاتر باشد و آن ها احساس کنند که منابع در سازمان و در محیط کار به طور عادلانه توزیع می شود، محصور شدگی شغلی و یا به عبارتی دیگر، تمایل شان به ماندن در این سازمان افزایش پیدا می کند.

دیگر یافته های این مطالعه مبین آن بود که عدالت رویه ای با محصور شدگی سازمانی همبستگی مثبت معنا داری دارد. همسو با یافته های این بخش از پژوهش حاضر، مطالعه رخشانی زابل و همکاران [۲۲]، و Arif [۲۳] می باشد. نتایج مطالعات آن ها نشان داد که بین عدالت رویه ای با محصور شدگی شغلی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد. در تفسیر این یافته می توان چنین استدلال کرد که عدالت رویه ای دو هدف عمده دارد: اول اینکه از منافع افراد بلندمدت محافظت می کند، بنابراین، چیزی را که حق آن هاست به دست می آورند. لذا برابری عدالت رویه ای با نتایج تصمیم مثل رضایت و توافق، تعهد همراه است. دومین کاربرد عدالت رویه ای تقویت رابطه فردی با گروه، اعتماد به رهبران و تعهد به سازمان است. عدالت رویه ای می تواند به عنوان نشانه ای برای افراد باشد که آن ها احساس با ارزش بودن و مورد احترام بودن در سازمان را داشته باشند و می تواند توازن و اعتماد را در رابطه با دیگران ارتقاء بخشد. بنابراین، وقتی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان رویه ها و سیاست گذاری عادلانه برای تمام کارکنان در نظر گرفته شود تا براساس آن تصمیمات شغلی شان را اتخاذ کنند، میزان محصور شدگی سازمانی افزایش می یابد.

در نهایت، یافته ها نشان داد که محصور شدگی سازمانی با عملکرد شغلی همبستگی مثبت معنا داری دارد. یافته مطالعه

آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تشکر و قدردانی می شود.

## تضاد منافع

نویسندگان تصریح می کنند که هیچ گونه تضاد منافی در مقاله حاضر وجود ندارد.

## References

1. Darvishmotevali M, Ali F. [Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital]. *International Journal of Hospitality management*. 2020;87:102462. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920300141> <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
2. Khosravizadeh E, Kamankesh A, Moghadasi H, Zohrevandian K. [The relationship between organizational justice and job engagement with organizational performance of coaches (Case study: Arak Sports Boards)]. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(1):55-63. [http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article\\_5754\\_c67ab1aa008321fd53e453af53eaa085.pdf](http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_5754_c67ab1aa008321fd53e453af53eaa085.pdf)
3. Bin AS. The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*. 2015;4(1):1-8. <https://journalissues.org/wp-content/uploads/sites/4/2020/04/Abdulwahab.pdf>
4. Dostar M, Esmailzadeh M. [Organizational justice and its effects on employees voice and performance. *Management Studies in Development & Evolution*. 2014;72(72):143-63. [http://jmsd.atu.ac.ir/m/article\\_213.html](http://jmsd.atu.ac.ir/m/article_213.html)
5. Schminke M, Arnaud A, Taylor R. Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*. 2015;130(3):727-36. <https://link.springer.com> <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2251-3>
6. Kwantes CT, Bond MH. Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*. 2019;151:193. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919302764> <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.046>
7. McFarlin DB, Sweeney PD. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*. 1992;35(3):626-37. <https://www.jstor.org/stable/256489?seq=1> <https://doi.org/10.2307/256489>
8. Konovsky MA, Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 1991;76(5):698. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1960142/> <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
9. Pérez-Rodríguez V, Topa G, Beléndez M. Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*. 2019;151:162. <https://psycnet.apa.org/record/2019-56865-001> <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
10. Hosseini SA, Khademi Zare H, Sadeghieh A, Fakhrzad MB. [Ranking organizational justice dimensions using TOPSIS Technique (Case: Imam Khomeini Relief Committee (RH) of Khorasan)]. *Organizational Culture Management*. 2017;15(2):393-417. [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_62520\\_en.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_62520_en.html)
11. Krishnan R, Loon KW, Yunus NAS. Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2018; 8 (3):466-77. [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/examining-the-relationship-between-organizational-justice-and-job-performance.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/examining-the-relationship-between-organizational-justice-and-job-performance.pdf) <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i3/3942>
12. Swalhi A, Zgoulli S, Hofaidhllaoui M. The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*. 2017;36(4):542-59. <https://www.emerald.com/insight/content> <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
13. Iqbal M, Rehan M, Fatima A, Nawab S. The impact of organizational justice on employee performance in public sector organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2017;06(3):1-6. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Organizational-Justice-on-Employee-in-Iqbal-Rehan/683986e65549aabeab20a7e8b444f588c0>

81603a

14. Ghosh D, Sekiguchi T, Gurunathan L. Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*. 2017;75:130-7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317300681> <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.013>
15. Piryaei S, Arshadi N, Neisi A. [The effect of organizational justice on job performance, organizational commitment and turnover intention: mediating role of system trust and interpersonal trust. *Journal of Psychological Achievements*. 2013;20(2):69-92. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=559739>
16. Ferreira AI, Martinez LF, Lamelas JP, Rodrigues RI. Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. <https://www.emerald.com/insight/content/https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
17. Ruvimbo TS, Hlanganipai N. Organisational commitment and job retention among nurses in a South African setting: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*. 2016;26(1):74-7. <https://www.tandfonline.com/https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1101283>
18. Charlier SD, Guay RP, Zimmerman RD. Plugged in or disconnected? A model of the effects of technological factors on employee job embeddedness. *Human Resource Management*. 2016;55(1):109-26. <https://onlinelibrary.wiley.com/https://doi.org/10.1002/hrm.21716>
19. Halbesleben JR, Wheeler AR. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*. 2008;22(3):242-56. <https://www.tandfonline.com/https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
20. Harris KJ, Wheeler AR, Kacmar KM. The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*. 2011;22(2):271-81. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311000166> <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.003>
21. Poespowidjojo D, Noor J, Yaacob M. Internal locus of control affect job performance of commercial television in Indonesia context mediation of job embeddedness. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019;8(7):368-74. <https://www.ijitee.org/wp-content/uploads/papers/v8i7s2/G10630587S219.pdf>
22. Rakhshani Zabol F, Akbari O, Vagharseyyedin SA, Farajzadeh Z. [The relationship between organizational justice and nurses' job embeddedness in teaching hospitals. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*. 2019;27(3):156-62. [http://nmj.umsha.ac.ir/browse.php?a\\_id=1884&sid=1&slc\\_lang=en&ftxt=0](http://nmj.umsha.ac.ir/browse.php?a_id=1884&sid=1&slc_lang=en&ftxt=0) <https://doi.org/10.30699/ajnmc.27.3.156>
23. Arif S. Impact of organizational justice on turnover intentions: moderating role of job embeddedness. *SEISENSE Journal of Management*. 2018;1(2):34-52. <https://journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/16> <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i2.16>
24. Khan M, Aziz S, Afsar B, Latif A. The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement, and job performance. *Journal of Tourism & Hospitality*. 2018;07(3):1-9. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000354>
25. Supriadi D, The Antecedent of job engagement towards the job embeddedness and performance of educational staff in university. 3rd International Conference on Current Issues in Education (ICCIE 2018); 2019: Atlantis Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/iccie-18/125910359> <https://doi.org/10.2991/iccie-18.2019.24>
26. Akgunduz Y, Cin FM. Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Journal Anatolia*. 2015;26(4):549-62. <https://www.tandfonline.com/https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1020504>
27. Nafei W. The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*. 2015;6(1):8. <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/6102> <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n1p8>
28. Colquitt JA, LePine JA, Piccolo RF, Zapata CP, Rich BL. Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*. 2012;97(1):1.

- <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21910516/>  
<https://doi.org/10.1037/a0025208>
29. Díaz-Gracia L, Barbaranelli C, Moreno-Jiménez B. Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*. 2014;26(4):538-44. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25340903/>
  30. Hashemi Sheykhshabani, Gholamreza Rajabi GR. [An investigation of validity and reliability of Four-Factor Organizational Justice Scale]. *Journal of Career and Organization Consulting*. 2011; 3(7): 9-24 <https://www.magiran.com/paper/citation?ids=1034515>.
  31. Babamiri M, Zahiri A, Morovati Z, Afrashte MY, Dehghani Y. [Evaluation of factors affecting job burnout in employees of Regional Electric Company, Kerman, Iran]. *Journal of Ergonomics*. 2016;3(4):39-48. <http://journal.iehfs.ir/article-1-213-en.html>
  32. Mitchell TR, Holtom BC, Lee TW, Sablinsky CJ, Erez M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 2001;44(6):1102-21. <https://journals.aom.org/>  
<https://doi.org/10.5465/3069391>
  33. Kashani V, Nikravan A, Najafi T. [Psychometric properties of Persian version of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C)]. *Journal of Fundamentals of Mental Health*. 2018;20(85):310-9. [http://jfmh.mums.ac.ir/article\\_11139\\_en.html](http://jfmh.mums.ac.ir/article_11139_en.html)
  34. Janssen O, Van Yperen NW. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 2004;47(3):368-84. <https://journals.aom.org/>  
<https://doi.org/10.5465/20159587>
  35. Jahangiri A, Abasspour Tehrani Fard H. [The effects of talent management on job performance with the mediating role of work effort and job satisfaction]. *Journal of Management and Development Process*. 2017;30(1):29-50. <http://jmdp.ir/article-1-2706-fa.html>
  36. Magner N, Welker RB, Campbell TL. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*. 1996;27(1):41-50. <https://www.tandfonline.com/>  
<https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530>
  37. Cronbach LJ. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 1951;16(3):297-334. <https://link.springer.com/article/>  
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
  38. Sekiguchi T, Burton JP, Sablinsky CJ. The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*. 2008;61(4):761-92. <https://psycnet.apa.org/record/2008-16230-003>  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x>