



# Journal of Development Studies and Resource Management

Vol 1, No 1, Spring 2023

Journal Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/jdsrm>



## Research Paper

### Examining the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior considering the mediating role of work engagement

**Dariush Jamshidi\***: Assistant Professor, Department of Management, Khonj Branch, Islamic Azad University, Khonj, Iran

**Amir Kazemi**: Assistant Professor, Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

**Marjan Najafi Fard**: Department of Business Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Received: 2023/06/10 **PP** 35-48. Accepted: 2023/08/09

#### Abstract

The present study investigated the mediating role of work participation in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior within Shiraz Municipality. This descriptive-correlational research focused on employees in the central municipality of Shiraz over a 6-month period in the second year of 2022. Data was collected using a standardized questionnaire administered to a randomly selected sample from this population. A total of 125 valid questionnaires were analyzed to test the hypotheses. The results, obtained through the Smart PLS questionnaire, were analyzed using appropriate statistical tests. The findings suggest that work participation plays a mediating role in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Citizenship behavior, organizational justice, work participation.

**Citation:** Jamshidi, D., Kazemi, A., Najafi Fard, M. (2023). Examining the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior considering the mediating role of work engagement. *Journal of Development studies and resource management*, Vol 1, No 1, Shiraz, PP 35-48.

## Extended Abstract

### Introduction

In simple terms, employee performance encompasses a set of organizational mechanisms that serve as a guide for human activities and human resources management. The sustainable growth and development of an organization's human resources depend on assessing, measuring, analyzing, comparing, and taking necessary measures in this regard. As organizations strive for survival and aim to establish their presence in the national and global arena, they should prioritize the principle of continuous performance improvement in their human resources dimensions (Koleman, 2015). Therefore, this research aims to address the gap left by previous studies and examine the mediating role of work engagement in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. This research seeks to provide a suitable model for enhancing the status of employees within the municipality by investigating the mediating role of work participation in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior.

### Methodology

The nature and methodology of this research can be classified as descriptive research. The researcher does not interfere with the variables' positions, status, or roles, but rather studies the existing situation. Scientific research has different divisions based on the relationship between data, and in this study, the focus is on the relationship between variables and the prediction of changes in one variable in relation to another. The current research has a cross-sectional time horizon since it was conducted within a specific period. The population of this study consists of employees working in the central municipality of Shiraz city, and a questionnaire was distributed among them. The sample used in the statistical analysis represents a portion of the population and was selected using a simple random sampling method. In this sampling approach, all employees of the central municipality of Shiraz city were considered. Based on Morgan's table, a minimum sample size of 123 questionnaires was determined to ensure reliable results that can be generalized to the entire population. For this research, a sample of 125 employees was used.

### Results and discussion

In this study, the variable of procedural justice has the lowest average with a mean of 0.3, while the work participation variable has the highest average with a mean of 69.3. Additionally, the median of the procedural justice variable was calculated to be 3.10, and the job enthusiasm variable had a value of 3.60. Standard deviations were also computed for the studied variables, revealing that the procedural justice variable has the lowest standard deviation of 0.43, while the work participation variable exhibits the highest standard deviation of 1.11. Skewness values for the variables are also provided. Variables with positive skewness are skewed to the right, while those with negative skewness are skewed to the left. Among the variables studied, the organizational citizenship behavior variable is skewed to the left, while the other variables are skewed to the right. The salience value for the variables is also mentioned. Variables with a positive salience value have an upward salience, while those with a negative salience value have a downward salience. The work participation and informational justice variables have downward salience, whereas the other variables have upward salience. The Sobel test was employed to examine the indirect effects of the mediator variables in the regression model, and the results indicate that the mediator variables have a significant impact on the model and influence the variables. The coefficient of determination and the Q2 index were also used as indicators to assess the model's predictive power. The values of these indices demonstrate that the model effectively explains the variations in the dependent variable and possesses strong predictive capabilities.

### Conclusion

Based on the analysis of data collected from questionnaires distributed among the employees, the findings reveal that work participation plays a mediating role in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. When justice is an integral part of organizations, it motivates employees to enhance their ambition and teamwork. Consequently, this fosters a positive organizational culture where employees demonstrate their best behavior, considering themselves as

valued members of the organization's extended family. Furthermore, the analysis of questionnaire data highlights a significant association between work participation and organizational citizenship behavior at the individual level. In organizations that view their employees as part of a close-knit family, a familial environment is cultivated. Employees are encouraged to engage in collaborative work, exhibit behavior befitting family members, and create a friendly atmosphere. This approach empowers them to excel in their roles and contribute to the improvement of their work units. Therefore, it is recommended that organizations strive to foster an environment conducive to work participation, enabling employees to exhibit behaviors that align with their personal values and uphold the dignity of their colleagues.





## مقاله پژوهشی

### بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی مشارکت کاری

داریوش جمشیدی؛ گروه مدیریت، واحد خنج، دانشگاه آزاد اسلامی، خنج، ایران

امیر کاظمی؛ گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

مرجان نجفی فرد؛ گروه مدیریت کسب و کار، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰ صص ۳۵-۴۸ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸

#### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی نقش میانجی مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، در شهرداری شیراز پرداخته است. این پژوهش از منظر ماهیت توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه کارکنان شاغل در شهرداری مرکزی شیراز در بازه زمانی ۶ ماهه دوم سال ۱۴۰۱ بوده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد می‌باشد که میان کارکنان این مجموعه به صورت تصادفی ساده در دسترس توزیع گردیده و نهایتاً از تعداد ۱۲۵ پرسشنامه قابل استناد برای بررسی فرضیات پژوهش استفاده شده است. نتایج داده‌های بدست آمده از این پرسشنامه‌ها توسط نرم‌افزار Smart PLS با استفاده از آزمون معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن است که مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش متغیر میانجی را دارد.

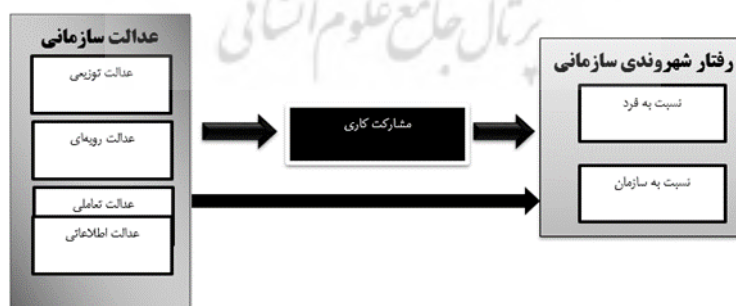
**استناد:** جمشیدی، داریوش؛ کاظمی، امیر؛ مرجان نجفی فرد. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی مشارکت کاری. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۱، شیراز، صص ۳۵-۴۸.

## مقدمه

یکی از مسائل قابل توجه برای رشد و پیشرفت و بالا بردن راندمان کاری کارکنان هر سازمانی، کار و تلاش مضاعف است. بدین روش می توان از منابع انسانی موجود که مهمترین منابع در دسترس هر سازمانی می باشد، حداکثر استفاده کرد. توجه به نیازها و نیز انتظاراتی که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند، انگیزه کاری آن ها را افزایش می دهد. از این رو کارآمدی و اثربخشی آن ها فزونی می یابد. در چنین حالتی بین رفتار سازمانی مورد انتظار و رفتار شخصی کارکنان، فاصله تا حدود زیادی کاهش، می یابد و در واقع کارکنان رفتار سازمانی را رفتار خویش تلقی کرده و ارزش های سازمانی در آن ها نهادینه می شود (زنگ و یه، ۲۰۱۲). این در صورتی است که با کارکنان به عدالت رفتار شود. ادراک بی عدالتی در سازمان ها موجب افزایش تناوب رفتارهای نامولد یا خود شکننده میان اعضای سازمان می شود و رفتارهایی چون ابراز خستگی، غیبت و افزایش مقاومت در برابر تغییر را فرایند تقویت احساس افزایش می دهد (عظیم و همکاران، ۲۰۱۸). در این بین امنیت روانی به اعتقاد باندورا خودکارآمدی کارکنان از طریق شناسایی و حذف آن دسته از شرایط سازمانی است که موجب بی قدرتی و ناتوانی در آن ها شده است که مدیران با استفاده از مکانیزم رهبری و با استفاده از رویکردهای حذف عوامل ایجاد کننده بی قدرتی و ناتوانی در منابع انسانی سرمایه روانشناختی مثبت گرایی و واقع بینانه بودن را در سازمان تقویت نمایند (والیومبا و همکاران، ۲۰۱۸). با این وجود نیروی انسانی و رفتار های آن ها را باید بعنوان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمان ها هزینه های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می کنند تا در عرصه رقابت از سایر رقیبان عقب نمانند.

در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان ها و شرکت ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه ای یافته است (گریگوری و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند، ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند، قادر نخواهند بود بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل نمایند و این امر حادث نمی گردد مگر با رویکرد رفتاری مؤثر منابع انسانی (گورام و گرک، ۲۰۰۲). از این رو سازمان ها را مجبور می سازد که با نیاز به بهبود عملکرد کارکنان روبرو شوند و بهبود مستمر عملکرد کارکنان، نیروی عظیم هم افزایی برای سازمان ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود (علی نژاد و همکاران، ۱۳۷۸). عملکرد کارکنان در یک عبارت ساده عبارت از مجموعه مکانیسم های سازمانی است که به عنوان چراغ راه و هدایتگر کلیه فعالیت های انسانی و مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و رشد و توسعه پایدار منابع انسانی سازمان مرهون سنجش، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است. سازمان ها تا زمانی که برای بقا تلاش می کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود عملکرد مستمر را در ابعاد منابع انسانی خود سرلوحه فعالیت خود قرار دهند (کلمن، ۲۰۱۵). از این رو، این تحقیق تلاش خواهد کرد تا شکاف باقی مانده در مطالعات قبلی را پر کند و نقش واسطه ای مشارکت کاری را در رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی کند. در این پژوهش تلاش شده است تا با بررسی تأثیر نقش میانجی مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بتوان الگویی مناسب جهت تعالی وضعیت کارکنان در شهرداری ارائه کرد.

در نتیجه با توجه به مباحث مطرح گردیده و مرور مطالعات پیشین مدل مفهومی زیر برای حل مسأله ارائه می گردد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بنابراین فرضیات زیر با توجه به مدل تحقیق مفروض می گردد:

## فرضیه اصلی

مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را دارد



### فرضیه‌های فرعی

۱. عدالت سازمانی با مشارکت کاری رابطه معنی داری دارد.
۲. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.
۳. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.
۴. عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.
- عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.

### مواد و روش تحقیق

ماهیت و روش تحقیق حاضر در دسته تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. زیرا محقق در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها دخالتی ندارد و آن‌ها را دستکاری نمی‌کند و صرفاً به مطالعه وضع موجود می‌پردازد. تحقیقات علمی از منظر رویکرد رابطه میان داده‌ها نیز تقسیم‌بندی‌هایی دارند که در این تحقیق بر اساس رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق، رویکرد تحقیق، همبستگی است. زیرا به روابط میان متغیرها اشاره دارد و تأثیر تغییرات در هر متغیر را نسبت به دیگری پیش‌بینی می‌کند. تحقیق حاضر به دلیل این که در فاصله زمانی معین انجام شده است، از نظر افق زمانی مقطعی می‌باشد.

جامعه این پژوهش، کارکنان شهرداری مرکزی شهر شیراز می‌باشند که مبادرت به توزیع پرسشنامه شده است. نمونه آماری بخشی از افراد جامعه است که به منظور انجام پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد (سنجری، ۱۳۸۸). برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دسترس استفاده شده است. در این نمونه‌گیری کلیه کارکنان شهرداری مرکزی شهر شیراز در نظر گرفته شده‌اند که با توجه به تعداد ۱۹۰ پرسنل شاغل در این مجموعه با استفاده از جدول مورگان برای تخمین حداقل نمونه در جامعه بایستی حداقل تعداد ۱۲۳ پرسشنامه مورد آزمون قرار گیرد تا بتوان نتایج به‌دست آمده از پژوهش را به کل جامعه آماری تعمیم داد. در این پژوهش از تعداد ۱۲۵ نفر از کارکنان به عنوان نمونه مورد پژوهش استفاده شده است.

### روایی پرسشنامه

در پژوهش حاضر با وجود آنکه از پرسشنامه‌های استاندارد جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد، اما جهت اعتبار بیشتر آن، از روش اعتبار محتوا (روش کیفی) جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه استفاده گردید. لذا برای آزمون روایی، پرسشنامه‌ای به شکل مقدماتی تهیه شد و توسط ۳ نفر از اساتید و خبرگان مورد نظر سنجی قرار گرفت تا بدین ترتیب اطمینان حاصل گردد که پرسشنامه همان خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجد. بعد از بررسی متخصصین و انجام اقدامات اصلاحی پرسشنامه نهایی تنظیم گردید.

### پایایی پرسشنامه

مقصود از پایایی یا اعتماد یک وسیله اندازه‌گیری آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله، تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم، نتایج حاصله تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. یک پژوهش پایا آن است که دارای ویژگی تکرارپذیری باشد (سنجری، ۱۳۸۸). در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی سؤالات پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ برای ۴۰ نمونه پرسشنامه در قالب پیش آزمون استفاده شده است. برای کلیه عوامل مورد مطالعه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، که نتایج آن در جدول زیر بیان شده است:

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ پیش آزمون نمونه آماری برای عوامل مورد مطالعه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
عدالت سازمانی	۰/۸۳
مشارکت کاری	۰/۷۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۲

معمولاً دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر، به معنای پایداری، تا مثبت یک، به معنای پایایی کامل است و هر چقدر مقدار به دست آمده به عدد مثبت یک نزدیک‌تر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می‌شود. طبق قاعده تجربی، آلفا دست کم باید (۰/۷۰) باشد تا بتوان مقیاس را دارای پایایی به شمار آورد (دواس، ۱۳۸۲). همانطور که مشاهده می‌شود مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل مورد مطالعه بیشتر از ۰/۷۰ درصد می‌باشد، بنابراین عوامل مورد مطالعه پژوهش دارای پایایی قابل قبولی می‌باشند و نیاز به حذف سؤالی وجود ندارد.

## بحث و ارائه یافته‌ها

### توصیف و تحلیل یافته‌های تحقیق

#### ویژگی‌های جمعیت شناختی

۵۶ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۴۴ درصد آزمودنی‌ها زن می‌باشند. حدود ۱۶ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند. ۴۶ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی هستند و ۳۱ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال سن دارند.

#### آمار توصیفی داده‌ها

مقدار میانگین متغیر عدالت رویه‌ای برابر با ۳/۰۵ می‌باشد که کمترین میانگین در بین متغیرهای مورد مطالعه را دارد. در ادامه مقدار میانه برای همین متغیر با مقدار ۳/۱۰ محاسبه شده است. و نیز مقدار میانگین متغیر مشارکت کاری برابر با ۳/۶۹ می‌باشد که بیشترین میانگین در بین متغیرهای مورد مطالعه را دارد. در ادامه مقدار میانه برای متغیر اشتیاق شغلی با مقدار ۳/۶۰ محاسبه شده است.

در ادامه انحراف معیار نیز برای متغیرهای مورد مطالعه محاسبه گردیده است که مشاهده می‌شود که متغیر عدالت توزیعی با انحراف معیار ۰/۴۳ دارای کمترین انحراف معیار یا به عبارتی پراکندگی داده‌ها نسبت به میانگین نسبت به دیگر متغیرهای مورد مطالعه می‌باشد و متغیر مشارکت کاری با انحراف معیار ۱/۱۱ دارای بیشترین انحراف معیار یا به عبارتی پراکندگی داده‌ها نسبت به میانگین نسبت به متغیرهای دیگر می‌باشد.

در ادامه مقدار چولگی برای متغیرهای مورد مطالعه موجود آورده شده است و مشاهده می‌شود که متغیرهایی که مقدار چولگی آن‌ها مثبت می‌باشد چولگی به راست دارند و متغیرهایی که مقدار چولگی آن‌ها منفی می‌باشد چولگی به چپ دارند. هرچه مقدار چولگی متغیرها چه مثبت و منفی بیشتر باشد چولگی آن‌ها به ترتیب بیشتر به راست و چپ می‌باشد. که در بین متغیرهای مورد مطالعه، متغیر رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد دارای چولگی به چپ و دیگر متغیرها دارای چولگی به راست می‌باشند. در ادامه مقدار برجستگی برای متغیرهای مورد مطالعه موجود آورده شده است و مشاهده می‌شود که متغیرهایی که مقدار برجستگی آن‌ها مثبت می‌باشد برجستگی به سمت بالا و متغیرهایی که مقدار برجستگی آن‌ها منفی می‌باشد چولگی به سمت پایین یا به عبارتی منحنی آن‌ها پهن می‌باشد. هرچه مقدار برجستگی متغیرها چه مثبت و منفی بیشتر باشد برجستگی آن‌ها به ترتیب بیشتر به سمت بالا و برجستگی به سمت پایین و پهن می‌باشد. که متغیرهای مشارکت کاری، عدالت اطلاعاتی دارای برجستگی به سمت پایین و دیگر متغیرها دارای برجستگی به سمت بالا می‌باشند.

جدول ۲- اطلاعات توصیفی ابعاد پرسشنامه مورد مطالعه

متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد	۳/۳۲	۳/۳۵	۰/۵۶	-۰/۷۶	۰/۴۵
رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان	۳/۲۰	۳/۲۵	۰/۸۷	-۰/۳۷	۰/۸۷
مشارکت کاری	۳/۶۹	۳/۶۰	۱/۱۱	-۰/۶۵	-۰/۷۶
عدالت توزیعی	۳/۳۲	۳/۳۵	۰/۴۳	-۰/۸۷	۱/۵۴
عدالت رویه‌ای	۳/۰۵	۳/۱۰	۰/۵۴	-۰/۶۵	۰/۷۷
عدالت تعاملی	۳/۱۰	۳/۰۰	۰/۷۷	-۰/۲۵	-۰/۲۴
عدالت اطلاعاتی	۳/۱۹	۳/۲۰	۰/۴۸	-۰/۶۵	۰/۲۱

## آزمون فرضیات

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS پرداخته می‌شود.

### جدول ۳- خروجی آزمون سوبل و نتایج فرضیه اصلی میانجی

متغیرهای میانجی	اثر متغیر میانجی	سطح بالایی مقدار بوت استرپ	سطح پایینی مقدار بوت استرپ	بررسی فرضیه پژوهش
مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را دارد.	۰/۴۹	۰/۵۵	۰/۲۵	تأیید فرضیه

جدول ۴- بررسی فرض‌های فرعی پژوهش

نتیجه آزمون	معناداری (sig)	مقدار t	ضریب مسیبر	فرضیات پژوهش
قابل قبول	۰/۰۰۳	۲/۹۷۲	۰/۳۱۵	عدالت توزیعی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۶/۴۳۴	۰/۴۲۵	عدالت‌راویه‌ای
قابل قبول	۰/۰۰۰	۶/۶۵۴	۰/۰۶	عدالت تعاملی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۶/۷۳۹	۰/۱۵۲	عدالت اطلاعاتی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۳/۲۶۳	۰/۰۴۱	۲. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.
قابل قبول	۰/۰۰۰	۱۱/۶۱۵	۰/۲۲۷	۳. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.
قابل قبول	۰/۰۰۱	۳/۳۲۶	۰/۴۳۲	عدالت توزیعی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۱۰/۴۱۶	۰/۰۵۰	عدالت‌راویه‌ای
قابل قبول	۰/۰۰۰	۲/۵۴۷	۰/۳۶۵	عدالت تعاملی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۱۰/۰۴۵	۰/۱۴۱	عدالت اطلاعاتی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۲/۴۴۱	۰/۳۱۹	عدالت توزیعی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۷/۵۹۷	۰/۰۷۸	عدالت‌راویه‌ای
قابل قبول	۰/۰۰۰	۷/۹۲۵	۰/۱۲۶	عدالت تعاملی
قابل قبول	۰/۰۰۰	۱۷/۹۶۱	۰/۱۱۱	عدالت اطلاعاتی
				۴. عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.
				۵. عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.

با توجه به آزمون سوپل اثر غیر مستقیم متغیرهای میانجی در سطح ۵ درصد به ترتیب برابر ۰/۴۹ است و فاصله اطمینان آن‌ها نیز به طور قابل توجهی بیشتر از صفر است. نشان می‌دهد اثر متغیر میانجی متغیرها در مدل رگرسیونی معنادار است و تأثیر دارند.

#### معیر R Squares یا R2

ضریب تعیین یا ضریب تشخیص قدرت توضیح دهنده‌ی مدل را نشان می‌دهد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود. این شاخص یکی از شاخص‌های برازش مدل است که قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته (ملاک) براساس متغیرهای مستقل (پیش‌بین) را نشان می‌دهد. مقدار این شاخص بین صفر تا یک می‌باشد و اگر از ۰/۶ بیشتر باشد نشان می‌دهد متغیرهای مستقل تا حد زیادی توانسته‌اند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. بر اساس نتایج جدول زیر مقدار R2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به به نتایج این مقادیر قوی هستند.

جدول ۵- نتایج معیار R2 برای سازه درون زا

<sup>1</sup> Coefficient Of Determination



متغیرهای مکنون	R2
نسبت به فرد	۰/۶۵۴
نسبت به سازمان	۰/۷۵۴
مشارکت کاری	۰/۶۸۲
عدالت توزیعی	۰/۶۹۹
عدالت رویه‌ای	۰/۷۱۵
عدالت تعاملی	۰/۸۴۲
عدالت اطلاعاتی	۰/۶۰۲

### معیار Q2

دومین شاخص قدرت پیش‌بینی مدل، شاخص ارتباط پیش‌بین یا Q2 است. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. اگر مقدار شاخص Q2 مثبت باشد نشان می‌دهد که برازش مدل مطلوب است و مدل از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مناسبی برخوردار است.

#### جدول ۶- نتایج معیار Q2 برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	Q2
نسبت به فرد	۰/۵۷۴۵
نسبت به سازمان	۰/۵۶۴۴
مشارکت کاری	۰/۶۸۴۲
عدالت توزیعی	۰/۶۹۱۲
عدالت رویه‌ای	۰/۷۴۵۸
عدالت تعاملی	۰/۶۷۴۱
عدالت اطلاعاتی	۰/۸۷۴۲

### معیار F2

اندازه اثر (F2) دیگر شاخص ارزیابی بخش ساختاری مدل است و برای متغیرهای مستقل برون‌زا مصداق دارد. شاخص اندازه اثر توسط جاکوب کوهن معرفی شده است و در بحث محاسبه شاخص کوهن نیز به آن پرداخته شده است. شاخص F2 برای یک متغیر مستقل، میزان تغییرات در برآورد متغیر وابسته را زمانی که اثر آن متغیر حذف شود را نشان می‌دهد. براساس نظر کوهن (۱۹۸۸) میزان این شاخص به ترتیب ۰/۰۲ (ضعیف) ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) می‌باشد. برای محاسبه اندازه اثر از میزان ضریب تعیین استفاده می‌شود. با توجه به نتایج جدول زیر مقدار قوی برای متغیرها به دست آمده است.

#### جدول ۷- نتایج معیار F2 برای ارتباط سازه‌های درون‌زا و برون‌زا

متغیرهای مکنون	F2
نسبت به فرد	۰/۴۲۵
نسبت به سازمان	۰/۳۵۵
مشارکت کاری	۰/۳۷۱
عدالت توزیعی	۰/۵۴۱
عدالت رویه‌ای	۰/۶۱۲
عدالت تعاملی	۰/۳۶۱
عدالت اطلاعاتی	۰/۶۱۲

### برازش مدل کلی

<sup>1</sup> Stone and Geiser

<sup>2</sup> Jacob Cohen

شاخص نیکویی برازش (GOF) یا برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R2)}}$$

از آنجا که در حداقل مربعات جزئی مقدار Commonality با AVE برابر است ورتلس و همکاران (۲۰۰۹) فرمول زیر را ارائه کرده‌اند:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R2)}}$$

ورتلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند:

- ضعیف: اگر بین  $0/1$  تا  $0/25$  باشد.

- متوسط: اگر بین  $0/25$  تا  $0/36$  باشد.

- قوی: اگر از  $0/36$  بیشتر باشد.

جدول ۸- نتایج برازش مدل کلی

GOF	R2	Communality
۰/۴۵۹	۰/۵۱۹	۰/۵۱۷

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول فوق برای GOF به میزان  $0/459$  برازش مدل کلی پژوهش حاضر مورد تأیید است.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

### فرضیه اصلی

#### ۱. مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را دارد.

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که مشارکت کاری در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را دارد. مادامی که عدالت جز جدایی ناپذیر سازمان‌ها گردد کارکنان به سمت افزایش همیت و کارگروهی سوق داده می‌شوند و از این مسیر باعث می‌شود ضمن ارتقای فرهنگ متعالی سازمانی کارکنان بهترین رفتار خود را در سازمان‌ها به نمایش گذارند تا بتوانند به همکاران خود نشان دهند که خود را جزئی از خانواده بزرگ سازمان می‌دانند. از این در سازمان‌ها با افزایش عدالت سازمانی می‌توان باعث افزایش مشارکت کارکنان در کارهای گروهی و تیمی سازمان بود که به خودی خود باعث افزایش فرهنگ سازمانی و بهبود مناسب رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا در سازمان‌ها با افزایش سطح عدالت سازمانی زمینه افزایش مشارکت کاری کارکنان آماده گردد تا بتوان از این مسیر به فرهنگ متعالی سازمانی دست یافت.

### فرضیه‌های فرعی

#### ۱. عدالت سازمانی با مشارکت کاری رابطه معنی داری دارد.

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که عدالت سازمانی با مشارکت کاری رابطه معنی داری دارد. می‌توان گفت عامل مؤثر در مشارکت کاری کارکنان افزایش عدالت سازمانی است. افزایش عدالت سازمانی به کارکنان این امید را القا می‌کند که به تمامی کارکنان در یک سازمان به یک چشم نگاه می‌گردد و هیچ یک از کارکنان برتری نسبت به دیگری در زمینه‌های اداری و ... ندارد و این رعایت انصاف و عدالت باعث می‌گردد روحیه کاری کارکنان افزایش یافته و در تلاش برای ارائه بهترین عملکرد خود از یکدیگر سبقت گیرند. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا در سازمان‌ها برای ایجاد جو مناسب بر ایجاد فرهنگ عدالت محور تلاش مضاعف گردد.

#### ۲. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.

<sup>1</sup> Goodness of Fit

<sup>2</sup> Wetzles et al

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد. در سازمان‌هایی که کارکنان سازمان را به عنوان خانواده خود در نظر می‌گیرند همانند محیط خانواده خود تلاش می‌کنند تا با رفتار مناسب و در خورشان اعضای خانواده ضمن ایجاد جوی صمیمی باعث ایجاد گروه‌های کاری مشترک گردند تا با ارائه توان مناسب در انجام وظایف محوله باعث پیشرفت واحد کاری خود گردند. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌ها تلاش کنند تا با اعطای جو مناسب در سازمان‌ها کارکنان را به سمت مشارکت کاری سوق دهند تا باعث ایجاد رفتاری در خورشان و منزلت افراد همکار گردند.

### ۳. مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که مشارکت کاری با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد. مشارکت کاری کارکنان باعث می‌گردد رفتار شهروندی کارکنان بهبود یابد و با افزایش بهبود رفتار شهروندی سازمانی می‌توان شاهد افزایش رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان در کارکنان بود. زمانی که کارکنان در زمینه ارتباط با هم‌تایان خود در سازمان رفتار خود را بهبود بخشند همین رفتار تسری پیدا خواهد کرد و زمینه افزایش فرهنگ متعالی سازمانی و در نهایت رفتار مناسب کارکنان نسبت به سازمان خواهد شد.

### ۴. عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد.

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به فرد) رابطه معنی داری دارد. عدالت جز جدایی ناپذیر مؤلفه‌های تأثیرگذار در آینده کاری کارکنان و سازمان‌ها است. این متغیر عاملی مهم و اساسی در تعیین خط مشی سازمان‌ها است. از این رو با توجه به تأثیر این متغیر مهم در رفتار کارکنان پیشنهاد می‌گردد تا سازمان در تلاش برای ایجاد جوی مناسب برای پیاده‌سازی عدالت در تمامی سازمان باشند تا از این طریق به کارکنان نشان دهند همه در برابر سازمان به شکل یک خانواده بوده و این رفتار سازمانی باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نسبت به یکدیگر خواهد بود.

### ۵. عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد.

با توجه به تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان کارکنان نتایج تحلیل‌ها نشان داده است که عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی (نسبت به سازمان) رابطه معنی داری دارد. عدالت سازمانی زمانی مثر ثمر خواهد بود که در تمامی سازمان بسط داده شود از این رو بایستی سازمان‌ها نسبت به اجرای عدالت در سازمان تلاش مضاعفی نمایند تا بتوانند باعث ایجاد جو متناسب در کارکنان گردند تا از این مسیر زمینه افزایش و بهبود رفتار شهروندی سازمانی نسبت به سازمان را در کارکنان بوجود آورند.

### محدودیت‌های پژوهشی

با توجه به اینکه پرسنل شاغل در مجموعه شهرداری شیراز به علت مشغله فراوان در ساعات اداری مشغول به انجام وظیفه می‌باشند و دسترسی سخت به این کارکنان از جمله مشکلاتی بود که دستیابی به نمونه مورد پژوهش را با مشکل مواجه می‌نمود و از آن جایی که نمونه، مربوط به کارکنان شهرداری شیراز است، بنابراین در تعمیم نتایج بایستی با احتیاط عمل کرد. همچنین با توجه به این که روش تحقیق همبستگی است لذا روابط کشف شده را نمی‌توان به عنوان روابط علی فرض کرد و فقط رابطه بین پدیده‌ها بررسی شده است.

## References

1. Aboramadan, M., Dahleez, K.A., Farao, C., 2021. Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship? *Int. J. Educ. Manag.* ahead-of-print No. ahead-of-print, available at.
2. Adams, J.S., 1965. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Adv. Exp. Soc. Psychol.*, 2 Academic Press, pp. 267–299.
3. Ahmad, I., Gao, Y., 2018. Ethical leadership and work engagement: the roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Manag. Decis.* available at:
4. Ahmad, J., Athar, M.R., Azam, R.I., Hamstra, M.R.W., Hanif, M., 2019. A resource perspective on abusive supervision and extra-role behaviors: the role of subordinates' psychological capital. *J. Leader. Organ Stud.* 26 (1), 73–86. SAGE Publications Inc.
5. Ajlouni, W.M.E., Kaur, G., Alomari, S.A., 2021. Effective organizational justice and organizational citizenship behavior using fuzzy logic to obtain the optimal relationship. *Qual. Manag. Healthc.* 30 (1), 13–20.
6. Atta, M., Khan, M.J., 2016. Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior and job attitudes among university teachers. *J. Behav. Sci.* 26 (2), 21–38.
7. Atta, M., Khan, M.J., 2021. Relationship between perceived transformational leadership and organizational citizenship behavior in university teaching faculty. *Pak. J. Soc. Clin. Psychol.* 18 (2), 32–39.
8. Awang, R., Ahmad, W.M.R.W., 2015. The impact of organizational justice on organizational citizenship behavior in Malaysian higher education. *Mediterr. J. Soc. Sci.* 6 (5), 674, 674.
9. Bakker, A.B., Albrecht, S., 2018. Work engagement: current trends. *Career Dev. Int.* 23 (1), 4–11.
10. Butt, A., Lodhi, R.N., Shahzad, M.K., 2020. Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Stud. High Educ.* 45 (8), 1584–1604. Routledge.
11. Cao, X., Chen, L., 2021. Relationships between resilience, empathy, compassion fatigue, work engagement and turnover intention in haemodialysis nurses: a cross-sectional study. *J. Nurs. Manag.* 29 (5), 1054–1063.
12. Chan, S.H.J., Lai, H.Y.I., 2017. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *J. Bus. Res.* 70, 214–223.
13. Chen, L.-F., Khuangga, D.L., 2021. Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice perspective. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 28 (1), 389–403. Wiley Online Library.
14. Chin, W.W., Peterson, R.A., Brown, S.P., 2008. Structural equation modeling in marketing: some practical reminders. *J. Market. Theor. Pract.* 16 (4), 287–298.
15. Cohen, J., 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, second ed. Erlbaum Association. Lawrence Erlbaum Associates, United States of America.
16. Dong, L.N.T., Phuong, N.N.D., 2018. Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: a research proposition in Vietnam. *J. Asian Finan. Econ. Bus.* 5 (3), 113–119. Korea Distribution Science Association.
17. Fan, L., Mahmood, M., Uddin, Md.A., 2019. Supportive Chinese supervisor, innovative international students: a social exchange theory perspective. *Asia Pac. Educ. Rev.* 20 (1), 101–115.
18. Fortin, M., Cropanzano, R., Cuguer\_o-Escofet, N., Nadisic, T., Van Wagoner, H., 2020. How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Hum. Relat.* 73 (12), 1632–1663.
19. Garg, K., Dar, I.A., Mishra, M., 2018. Job satisfaction and work engagement: a study using private sector bank managers. *Adv. Develop. Hum. Resour.* 20 (1), 58–71.
20. Ghosh, P., Rai, A., Sinha, A., 2014. Organizational justice and employee engagement: exploring the linkage in public sector banks in India. *Person. Rev.* 43 (4), 628–652.
21. Gupta, M., Kumar, Y., 2015. Justice and employee engagement: examining the mediating role of trust in Indian B-schools. *Asia-Pac. J. Bus. Administ.* 7 (1), 89–103. Emerald Group Publishing Limited.
22. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th. Pearson Education Inc, New Jersey.

23. Han, S.-H., Sung, M., Suh, B., 2021. Linking Meaningfulness to Work Outcomes through Job Characteristics and Work Engagement, 24. Human Resource Development International, Routledge, pp. 3–22. No. 1.
24. Hassan, Z., Khattak, D.M.A., Saleem, Z., Rajput, A.A., 2014. The mediating role of employee engagement between the relationship of distributive justice and organizational citizenship behavior: empirical evidence from aviation sector of Pakistan. *Int. J. Manag. Sci.* 2 (11), 494–500. Research Academy of Social Sciences.
25. Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2014. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Market. Sci.* 43 (1), 115–135.
26. Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: Sinkovics, R.R., Ghauri, P.N. (Eds.), *Adv. Int. Market.* 20, 277–319. Emerald Group Publishing Limited.
27. Jang, J., Lee, D.W., Kwon, G., 2021. An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *Int. J. Publ. Adm.* 44 (2), 146–154. Routledge.
28. Jin, M.H., McDonald, B., Park, J., 2018. Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *Am. Rev. Publ. Adm.* 48 (1), 82–97.
29. Jordan, P.J., Troth, A.C., 2020. Common method bias in applied settings: the dilemma of researching in organizations. *Aust. J. Manag.* 45 (1), 3–14. SAGE Publications Ltd.
30. Jnaneswar, K., Ranjit, G., 2021. Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *J. Organiz. Effectiv. People Perf.: People Perf.* ahead-of-print No. ahead-of-print, available at:
31. Kahn, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33 (4), 692–724.
32. Karim, D.N., 2019. Relationship between HRM Practices, Public Service Motivation, and Knowledge Sharing Behavior. PhD Thesis, Universiti Utara Malaysia.
33. Karim, D.N., Majid, A.H.A., 2017. The effect of high performance HR practices on knowledge sharing behavior: the mediating role of employee engagement. *Int. Postgrad. Bus. J.* 9 (2), 74–88.
34. Kim, W., Park, J., 2017. Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustain. Multidisc. Dig. Pub. Inst.* 9 (2), 205.
35. paradigms in the field of intelligence <https://civilica.com/doc/637299>.
36. Yadalhi, M.; Chekaveh, R. (1400). Investigating the effect of brand personality on the verbal recommendations of consumers regarding the brand with an emphasis on the role of interest and brand image, the annual conference of new management paradigms in the field of intelligence <https://civilica.com/doc/637299>.
37. Yaori Ghar, F; Mansouri Movid, F. (2019). Examining the role of advertising on customers' behavioral intentions in the post-corona era in the tourism industry. *Tourism Management Studies (Tourism Studies)*, 15 (Special Issue), 1-32.
38. Yaori Ghar, F; Mansouri Movid, F. (2019). Examining the role of advertising on customers' behavioral intentions in the post-corona era in the tourism industry. *Tourism Management Studies (Tourism Studies)*, 15 (Special Issue), 1-32.
39. Yunus Kafi, L; Budoghi Khaja Nobar, H.; Motmani, A.; Continuous, A.A. (1400). The relationship between ethics in social media marketing and consumer behavior: the mediating role of brand equity, *Ethics Quarterly in Science and Technology*, 16th year, number 3.
40. Yunus Kafi, L; Budoghi Khaja Nobar, H.; Motmani, A.; Continuous, A.A. (1400). The relationship between ethics in social media marketing and consumer behavior: the mediating role of brand equity, *Ethics Quarterly in Science and Technology*, 16th year, number 3.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی