



Designing a Structural Model of Organizational Justice in Iranian Public Education, with the Aim of Applying it at Policy-Making, Management, and Executive Levels

Mehdi Forghani¹, Badri ShahTalebi^{2*}, Mohammad Ali Nadi¹

1. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).

❖ **Corresponding Author Email:** bshahtalebi@iau.ac.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/09/24
Accept: 2026/02/05
Initial Publish: 2026/02/10
Final Publish: 2026/09/23

Keywords:

Organizational justice, Iranian public education, PLS-SEM, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice

Article Cite:

Forghani, M., ShahTalebi, B., & Nadi, M. A. (2026). Designing a Structural Model of Organizational Justice in Iranian Public Education, with the Aim of Applying it at Policy-Making, Management, and Executive Levels. *Sociology of Education*. 12(3): 1-12.

Purpose: This study aimed to design and validate a context-specific structural model of organizational justice in Iran's public education system for use at policy-making, managerial, and executive levels.

Methodology: This applied, quantitative study was conducted among principals, deputies, teachers, and administrative experts working in Iranian public education during the 2024–2025 academic year. Data were collected using a 40-item researcher-developed questionnaire. Content validity was confirmed by experts, and reliability was established through Cronbach's alpha and composite reliability. Given the non-normal distribution of the data, variance-based structural equation modeling (PLS-SEM) was employed for analysis.

Findings: The results indicated that organizational justice is a multidimensional construct comprising distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. Path coefficients revealed that all four dimensions had significant effects on overall organizational justice, with informational and interpersonal justice demonstrating the strongest explanatory power. Measurement and structural model indices confirmed satisfactory reliability and validity.

Conclusion: The proposed structural model provides a comprehensive and indigenous framework for understanding organizational justice in Iranian public education and can support evidence-based policy reform, managerial redesign, and improved organizational interactions.



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.690>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

Organizational justice has emerged as a central construct in contemporary management and educational leadership research, reflecting employees' perceptions of fairness in outcomes, procedures, interpersonal treatment, and information sharing within organizations. In educational systems, where human interaction, professional trust, and moral legitimacy are fundamental, organizational justice plays a decisive role in shaping teachers' attitudes, behaviors, and performance. International research consistently demonstrates that perceptions of organizational justice are strongly associated with job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviors, trust in leadership, and reduced turnover intentions among teachers and school staff ([Ardalan & Majouni, 2021](#); [Basar & Sigri, 2015](#); [Rahman & Karim, 2022](#)). Consequently, justice is no longer viewed merely as an ethical ideal but as a strategic resource for improving the effectiveness and sustainability of educational organizations.

Theoretical developments in the justice literature have progressively moved from a narrow focus on distributive justice toward more comprehensive, multidimensional frameworks. Contemporary models conceptualize organizational justice as comprising four interrelated dimensions: distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice ([Bobocel & Gosse, 2015](#); [Colquitt & Rodell, 2015](#)). Distributive justice concerns the perceived fairness of outcomes such as salaries, promotions, and workload allocation. Procedural justice focuses on the fairness, consistency, and transparency of decision-making processes. Interpersonal justice refers to respectful, dignified, and ethical treatment by supervisors, while informational justice emphasizes the adequacy, clarity, and honesty of explanations provided for organizational decisions ([Ibn al-Shahidi et al., 2023](#)). Research in educational contexts increasingly highlights that interactional and informational dimensions often exert stronger effects on teachers' perceptions of fairness than material outcomes alone ([Ghazali et al., 2025](#); [Ismetoglu & Argon, 2025](#)).

In Iran, public education represents one of the largest and most complex public-sector organizations, entrusted not only with instructional responsibilities but also with promoting social justice and national development. Despite this strategic role, empirical evidence suggests that Iranian public education faces persistent challenges related to centralized decision-making, limited transparency, weak participatory mechanisms, and inconsistencies between formal policies and everyday managerial practices ([Ebrahimi-Moghadam & Khushchehreh, 2017](#); [Jamali et al., 2023](#)). Several national studies have reported moderate levels of perceived organizational justice among teachers and administrators, indicating a gap between the intended values of the education system and employees' lived experiences ([Noorikhondan et al., 2022](#); [Zarei et al., 2022](#)). Moreover, prior research has often examined organizational justice either descriptively or in relation to isolated outcomes, without offering an empirically validated structural model tailored to the Iranian educational context.

Comparative and meta-analytic studies conducted in other countries further underscore the importance of adopting multidimensional and context-sensitive justice frameworks. Evidence from Turkey and Malaysia shows that neglecting interpersonal and informational justice undermines trust and weakens reform efforts, even when distributive and procedural mechanisms are formally in place ([Kalay, 2016](#); [Yorulmaz et al., 2021](#)). At the same time, culturally grounded approaches in Iran emphasize the ethical and normative foundations of justice, suggesting that any viable model must align empirical rigor with local values and organizational realities ([Keshavarz-Gharabai, 2022](#); [Zarbi et al., 2021](#)). In response to these theoretical and empirical gaps, the present study seeks to design and test a structural model of organizational justice in Iranian public education that can inform policy-making, managerial practice, and executive decision-making.

Methods and Materials

This study employed an applied, quantitative research design. The statistical population consisted of principals, vice-principals, teachers, and administrative experts working in Iranian public education during the 2024–2025 academic year. Data were collected using a researcher-developed questionnaire comprising 40 items designed to measure the four dimensions of organizational justice. The questionnaire included an introductory section explaining the study purpose, a demographic section, and a main section assessing respondents' perceptions of justice-related practices.

Content validity was established through expert review by specialists in educational management and organizational behavior, and necessary revisions were made to ensure conceptual clarity and contextual relevance. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Preliminary analyses indicated that the data did not follow a normal distribution; therefore, variance-based structural equation modeling (PLS-SEM) was selected as the primary analytical technique. Data analysis was conducted using SPSS for descriptive statistics and SmartPLS for measurement and structural model assessment, including factor loadings, convergent and discriminant validity, and path coefficients.

Findings

Descriptive results indicated that the mean scores for distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice were all around the midpoint of the measurement scale, reflecting a moderate level of perceived organizational justice among respondents. This suggests that while some elements of fairness are present in Iranian public education, substantial room for improvement remains across all dimensions.

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. All items exhibited acceptable factor loadings on their respective constructs, and reliability indices exceeded recommended thresholds. Convergent validity was confirmed through adequate average variance extracted values, and discriminant validity was supported using established criteria. These results indicate that the measurement instrument reliably captured the intended dimensions of organizational justice within the study context.

Structural model analysis revealed that all four justice dimensions had significant positive effects on overall organizational justice. Among them, informational justice and interpersonal justice displayed the strongest path coefficients, indicating that transparent communication, clear explanations, and respectful treatment by managers were the most influential predictors of employees' overall fairness perceptions. Distributive justice and procedural justice also showed significant effects, although their relative explanatory power was weaker compared to the interactional dimensions. Overall, the structural model exhibited acceptable explanatory power and internal consistency, supporting the multidimensional conceptualization of organizational justice in Iranian public education.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide empirical support for a comprehensive, four-dimensional model of organizational justice in Iranian public education. The confirmation of distributive, procedural, interpersonal, and informational justice as distinct yet interrelated components underscores the complexity of fairness perceptions in educational organizations. Importantly, the prominence of informational and interpersonal justice highlights that teachers and staff place particular value on how decisions are communicated and how they are treated by their supervisors, often more than on the material outcomes of those decisions.

These results suggest that efforts to enhance organizational justice in public education should move beyond traditional emphases on resource allocation and formal procedures. While fair distribution of rewards and transparent rules remain necessary, they are insufficient in isolation. Employees' sense of justice is deeply shaped by everyday interactions, managerial communication styles, and the perceived sincerity and clarity of explanations provided for organizational actions. In contexts characterized by resource constraints and centralized governance, strengthening communication practices and interpersonal respect may represent a cost-effective and impactful pathway to improving overall justice perceptions.

From a theoretical perspective, the study contributes to the justice literature by validating a structural model that integrates global theoretical frameworks with local organizational realities. It demonstrates that multidimensional justice models developed in Western and comparative contexts are applicable, with appropriate adaptation, to Iranian public education. At the same time, the results align with culturally informed perspectives that emphasize ethical conduct, dignity, and transparency as core elements of justice in public institutions.

Practically, the proposed model offers a diagnostic and planning tool for policy-makers and educational leaders. By identifying the relative weight of different justice dimensions, it enables targeted interventions aimed at strengthening weak areas, particularly in informational transparency and interpersonal relations. Ultimately, fostering organizational justice can enhance trust, motivation, and commitment among educators, thereby supporting the broader goals of educational quality and social development.



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران، با هدف به‌کارگیری آن در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و اجرایی

مهدی فرقانی^۱، بدری شاه‌طالبی^{۲*}، محمدعلی نادی^۱

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

✦ ایمیل نویسنده مسئول: bshahtalebi@iau.ac.ir

مقاله تحقیقاتی	چکیده
دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲	هدف: هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی یک مدل ساختاری بومی برای تبیین عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران به‌منظور کاربرد در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و اجرایی است.
پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶	روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد کمی انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، معلمان و کارشناسان آموزش و پرورش دولتی ایران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته ۴۰ گویه‌ای گردآوری شد. روایی محتوا توسط خبرگان و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. با توجه به نرمال نبودن داده‌ها، تحلیل مدل با روش معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) انجام گرفت.
انتشار اولیه: ۱۴۰۴/۱۱/۲۱	یافته‌ها: نتایج مدل‌سازی نشان داد عدالت سازمانی سازه‌های چندبعدی متشکل از عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی است. ضرایب مسیر بیانگر اثر معنادار هر چهار بعد بر ادراک کلی عدالت سازمانی بودند، به‌گونه‌ای که عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی بیشترین قدرت تبیینی را نشان دادند. شاخص‌های پایایی و روایی مدل در سطح مطلوب قرار داشت.
انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱	نتیجه‌گیری: مدل ساختاری استخراج‌شده تصویری جامع و بومی از عدالت سازمانی در آموزش و پرورش ایران ارائه می‌دهد و می‌تواند مبنای اصلاح سیاست‌ها، بهبود فرآیندهای مدیریتی و ارتقای تعاملات سازمانی قرار گیرد.
واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، آموزش و پرورش دولتی ایران، PLS-SEM، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی، عدالت اطلاعاتی	
استناد مقاله: فرقانی، مهدی، شاه‌طالبی، بدری، و نادی، محمدعلی. (۱۴۰۵). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران، با هدف به‌کارگیری آن در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و اجرایی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۳): ۱-۱۲.	



مقدمه

نظام‌های آموزشی در جهان معاصر به‌عنوان پیچیده‌ترین و در عین حال اثرگذارترین سازمان‌های اجتماعی شناخته می‌شوند که نقشی تعیین‌کننده در بازتولید سرمایه انسانی، اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کنند. کیفیت عملکرد این نظام‌ها نه تنها به منابع مالی و ساختارهای رسمی، بلکه به کیفیت روابط انسانی، شیوه‌های تصمیم‌گیری و ادراک کارکنان از انصاف و عدالت بستگی دارد. در این میان، عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در نظریه‌های نوین مدیریت و رفتار سازمانی، جایگاهی محوری در تبیین نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان آموزشی یافته است. مطالعات نشان می‌دهد که ادراک عدالت سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، عملکرد و حتی سلامت روان کارکنان تأثیر بگذارد (Ardalan & Majouni, 2021; Basar & Sigri, 2015).

آموزش و پرورش دولتی ایران به‌عنوان یکی از گسترده‌ترین نهادهای اداری و فرهنگی کشور، با تنوع وسیعی از ذی‌نفعان، سطوح مدیریتی و انتظارات اجتماعی مواجه است. این نظام، علاوه بر مأموریت آموزشی، مسئولیت تحقق عدالت اجتماعی و تربیت شهروندان مسئول و آگاه را نیز بر عهده دارد. با این حال، پژوهش‌های داخلی و تطبیقی نشان می‌دهد که چالش‌های ساختاری، تمرکزگرایی، ابهام در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ضعف در شفافیت ارتباطی، زمینه بروز ادراک بی‌عدالتی را در میان کارکنان آموزشی فراهم کرده است (Ebrahimi-Moghadam & Khushchereh, 2017; Jamali et al., 2023). این وضعیت، نه تنها کارایی سازمانی را تضعیف می‌کند، بلکه می‌تواند به فرسودگی شغلی، کاهش اعتماد نهادی و افت کیفیت خدمات آموزشی منجر شود.

مفهوم عدالت سازمانی در ادبیات مدیریت، از یک چارچوب تک‌بعدی فراتر رفته و به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی و پویا مورد توجه قرار گرفته است. رویکردهای معاصر، عدالت سازمانی را متشکل از ابعاد توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی می‌دانند که هر یک به جنبه‌ای متمایز از تجربه انصاف در محیط کار اشاره دارد (Bobocel & Gosse, 2015; Colquitt & Rodell, 2015). عدالت توزیعی بر منصفانه بودن توزیع منابع، پاداش‌ها و فرصت‌ها تمرکز دارد، در حالی که عدالت رویه‌ای به انصاف فرآیندها و قواعد تصمیم‌گیری می‌پردازد. در کنار این دو بعد، عدالت بین‌فردی بر کیفیت رفتار و احترام متقابل در تعاملات سازمانی تأکید می‌کند و عدالت اطلاعاتی به شفافیت، صداقت و کفایت اطلاعات ارائه‌شده از سوی مدیران مربوط می‌شود (Ibn al-Shahidi et al., 2023).

در سازمان‌های آموزشی، اهمیت ابعاد ارتباطی و اطلاعاتی عدالت سازمانی بیش از پیش برجسته است؛ زیرا ماهیت کار آموزشی مبتنی بر تعامل مستمر، اعتماد حرفه‌ای و همکاری جمعی است. مطالعات تطبیقی در کشورهای مختلف نشان داده‌اند که تمرکز صرف بر عدالت توزیعی، بدون توجه به عدالت رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی، نمی‌تواند ادراک کلی عدالت را در میان معلمان و مدیران تقویت کند (Kalay, 2016; Yorulmaz et al., 2021). به‌ویژه پژوهش‌های انجام‌شده در ترکیه و مالزی نشان می‌دهد که عدالت بین‌فردی و اطلاعاتی نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت در میان کارکنان آموزشی دارند (Ghazali et al., 2025; Ismetoglu & Argon, 2025).

در ایران، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های مرتبط با عدالت سازمانی در آموزش و پرورش، یا بر یک بعد خاص از عدالت تمرکز داشته‌اند یا فاقد چارچوب‌های جامع مدل‌سازی بوده‌اند. برای مثال، برخی مطالعات بر رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تأکید کرده‌اند (Rahman & Karim, 2022; Zarei et al., 2022)، در حالی که پژوهش‌های دیگر به رتبه‌بندی شاخص‌های عدالت‌محور یا تبیین الگوهای مفهومی بسنده کرده‌اند (Ghadiri et al., 2019; Hafezian et al., 2021). این پراکندگی رویکردها، ضرورت ارائه یک مدل ساختاری منسجم و بومی را برجسته می‌سازد.

افزون بر این، مطالعات فرهنگی و ارزشی نشان می‌دهد که در بافت اجتماعی ایران، ادراک عدالت سازمانی با مؤلفه‌های اخلاقی، دینی و هنجاری پیوندی عمیق دارد. برخی پژوهش‌ها با تأکید بر عدالت اسلامی و ارزش‌های اخلاقی، تلاش کرده‌اند الگوهای متناسب با زمینه فرهنگی کشور ارائه دهند (Keshavarz-Gharabai, 2022; Zarbi et al., 2021). با این حال، چالش اصلی همچنان فقدان مدل‌های تجربی معتبر است که بتوانند هم‌زمان ابعاد نظری، تجربی و اجرایی عدالت سازمانی را در نظام آموزش و پرورش پوشش دهند.

از منظر سیاست‌گذاری آموزشی، اسناد بالادستی ملی بر مفاهیمی چون عدالت، شفافیت و پاسخ‌گویی تأکید دارند، اما بررسی‌های تطبیقی نشان می‌دهد که فاصله معناداری میان این اسناد و واقعیت‌های اجرایی وجود دارد (Farakhinia et al., 2022; Kesavan, 2021). این شکاف، به‌ویژه در حوزه اطلاع‌رسانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و شیوه‌های ارزیابی عملکرد، محسوس‌تر است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که نبود چارچوب‌های عملیاتی عدالت اطلاعاتی، یکی از عوامل اصلی نارضایتی و بی‌اعتمادی در میان کارکنان آموزشی است (Ibn al-Shahidi et al., 2023; Sakka et al., 2020).

در سطح بین‌المللی، گرایش به استفاده از روش‌های پیشرفته مدل‌سازی، مانند مدل‌یابی معادلات ساختاری، امکان تحلیل هم‌زمان روابط میان ابعاد مختلف عدالت سازمانی را فراهم کرده است. این رویکردها، با اتکا بر داده‌های تجربی، به درک عمیق‌تر سازوکارهای اثرگذاری عدالت بر پیامدهای سازمانی کمک می‌کنند (Bhatti, 2024; Creswell & Creswell, 2017). با وجود این، در مطالعات داخلی آموزش و پرورش ایران، بهره‌گیری نظام‌مند از این روش‌ها همچنان محدود است و نیاز به پژوهش‌های جامع‌تر احساس می‌شود.

همچنین، یافته‌های فراطحلیل‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سابقه خدمت و موقعیت شغلی می‌توانند در ادراک عدالت سازمانی نقش تعدیل‌کننده داشته باشند، موضوعی که در طراحی مدل‌های ساختاری باید مورد توجه قرار گیرد (Toprakci et al., 2023). این امر، ضرورت رویکردی چندبعدی و حساس به زمینه را در پژوهش‌های عدالت سازمانی برجسته می‌کند.

در مجموع، مرور ادبیات نظری و تجربی نشان می‌دهد که آموزش و پرورش دولتی ایران با وجود اهمیت راهبردی عدالت سازمانی، همچنان فاقد یک مدل ساختاری جامع، بومی و مبتنی بر شواهد تجربی است که بتواند به‌طور هم‌زمان نیازهای سیاست‌گذاری، مدیریتی و اجرایی را پاسخ دهد. خلأ چنین مدلی، موجب شده است که مداخلات اصلاحی پراکنده، کوتاه‌مدت و کم‌اثر باقی بمانند و نتوانند به بهبود پایدار ادراک عدالت در میان کارکنان منجر شوند (Jamali et al., 2023; Narandaran, 2018).

بنابراین، این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران، به‌منظور به‌کارگیری آن در سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و اجرایی انجام می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش کمی و از منظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را شاغلین رسمی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران شامل مدیران، معاونان، معلمان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش دولتی ایران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ تشکیل داده‌اند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که دارای ۴۰ گویه است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل ۳ بخش اصلی است: در قسمت اول پرسشنامه هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری مشارکت‌کننده در ارائه پاسخ‌های دقیق بیان شده است. بخش دوم پرسشنامه اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را جمع‌آوری می‌کند. بخش سوم پرسشنامه نگرش پاسخ‌دهندگان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این پژوهش، روایی محتوایی پرسشنامه محقق ساخته، توسط ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان آموزش و پرورش و متخصصان مدیریت برای اطمینان از پوشش کامل مفاهیم و وضوح گویه‌ها مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت. پایایی پرسشنامه در بخش کمی با استفاده از آلفای کرونباخ^۱ و پایایی ترکیبی^۲ مورد سنجش و مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو بخش توصیفی و استنباطی، با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی نظیر SPSS و Smart PLS و روش معادلات ساختاری برای بررسی و تحلیل دقیق داده‌های کمی و ساخت مدل‌های آماری انجام شده است.

یافته‌های پژوهش

نتایج جدول ۱- نشان می‌دهد که میانگین نمره مربوط به مؤلفه عدالت توزیعی برابر $3/094$ و انحراف استاندارد آن $0/926$ بوده است. حداقل نمره‌ای که کارکنان به این مؤلفه داده‌اند برابر ۱ و حداکثر نمره نیز برابر ۵ بوده است. همچنین میانگین نمره عدالت رویه‌ای $3/097$ با انحراف استاندارد $0/967$ بوده است؛ کمترین نمره در این مؤلفه ۱ و بیشترین آن ۵ گزارش شده است. در ادامه، عدالت بین فردی با میانگین $3/091$ و انحراف استاندارد $0/893$ قرار دارد که توزیع تقریباً مشابهی با دو مؤلفه قبلی نشان می‌دهد؛ کمترین نمره در این مؤلفه نیز ۱ و بیشترین آن ۵ بوده است. نهایتاً، عدالت اطلاعاتی با میانگین $3/118$ و انحراف استاندارد $0/942$ بوده است. حداقل و حداکثر نمرات داده‌شده برای این مؤلفه نیز به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. به طور کلی، میانگین تمام مؤلفه‌های عدالت سازمانی در حدود عدد ۳ قرار دارد که نشان‌دهنده سطح متوسط ادراک عدالت از سوی پاسخ‌دهندگان است.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی مؤلفه‌های عدالت سازمانی

آماره	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
مؤلفه‌ها	$3/094$	$0/926$	۱	۵
عدالت توزیعی	$3/097$	$0/967$	۱	۵
عدالت رویه‌ای	$3/091$	$0/893$	۱	۵
عدالت بین فردی	$3/118$	$0/942$	۱	۵
عدالت اطلاعاتی				

جدول ۲. نتایج آزمون کایزر- مایر- اولکین (KMO) و بارتلت

آزمون KMO	$0/962$
آزمون بارتلت	$9048/706$
مقدار کای دو	۷۸۰
درجه آزادی	$0/001$
سطح معناداری	

نتایج جدول ۲- نشان می‌دهد که مقدار شاخص KMO برابر $0/962$ به دست آمده است. این مقدار بسیار بالاتر از $0/7$ بوده و کفایت نمونه برای تحلیل عاملی را در سطح بسیار مطلوب تأیید می‌کند. همچنین، نتایج آزمون کروییت بارتلت نشان داد که مقدار کای دو برابر $9048/706$ با 780 درجه آزادی به دست آمده و در سطح معناداری $0/001$ معنی‌دار است. بنابراین فرض صفر مبنی بر برابر بودن ماتریس همبستگی با ماتریس همانی رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین متغیرها همبستگی کافی برای انجام تحلیل عاملی وجود دارد و داده‌های گردآوری‌شده برای ادامه تحلیل عاملی اکتشافی مناسب هستند.

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که آزمون فرض آن به صورت جدول ۳- می‌باشد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره	سطح معنی داری	توزیع نرمال
عدالت توزیعی	$0/059$	$0/000$	ندارد
عدالت رویه‌ای	$0/066$	$0/000$	ندارد
عدالت بین فردی	$0/070$	$0/000$	ندارد
عدالت اطلاعاتی	$0/068$	$0/000$	ندارد

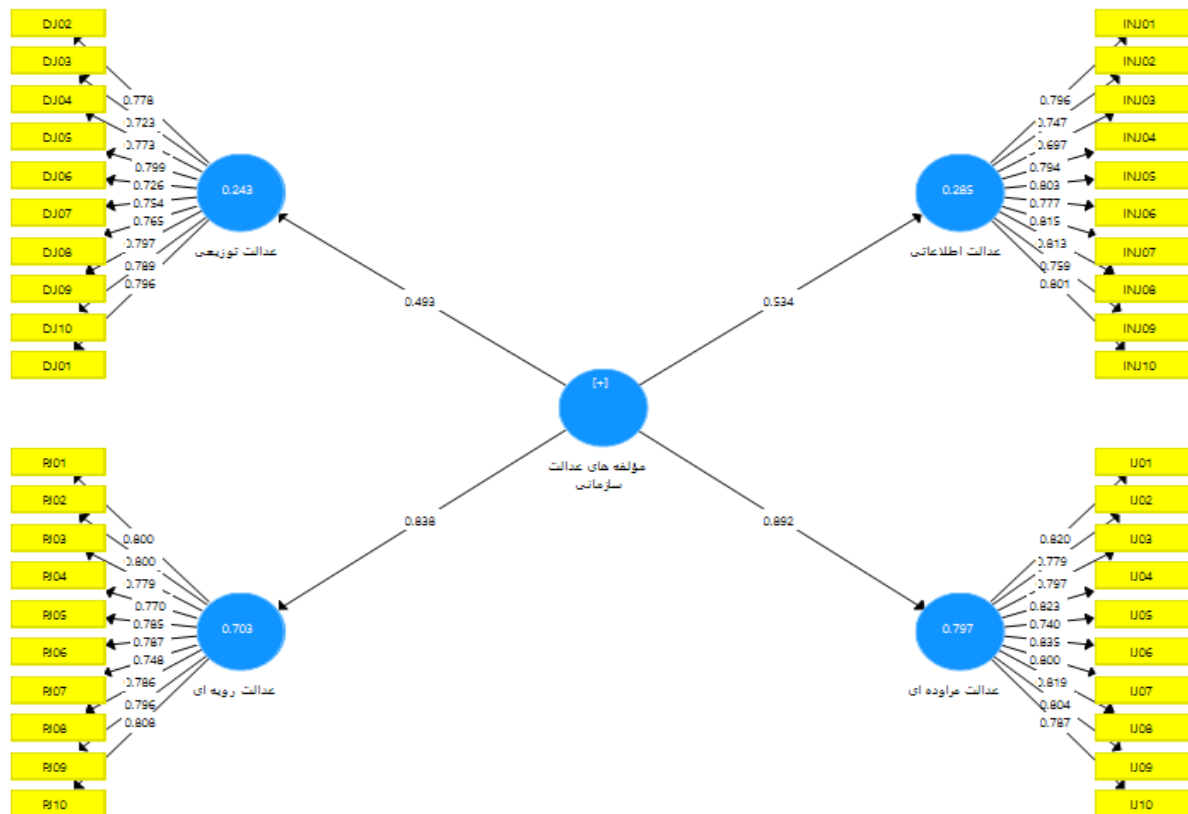
نتایج جدول ۳- نشان می‌دهد که سطح معناداری برای تمامی متغیرها کمتر از $0/05$ بوده است. بنابراین فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. با توجه به این موضوع، استفاده از روش‌های مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM)

که به پیش فرض نرمال بودن داده‌ها وابسته هستند مناسب نبود. از این رو در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که نسبت به نقض نرمال بودن داده‌ها حساسیت کمتری دارد و نتایج معتبرتری ارائه می‌دهد. ابتدا مدل اندازه‌گیری به منظور تعیین پایایی و روایی سازه‌ها و ابزار اندازه‌گیری بررسی می‌شود که پایایی سازه‌ها از طریق ۱- آلفای کرونباخ، ۲- پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها و ۳- بار عاملی هر یک از گویه‌ها بررسی شده است.

جدول ۴. آزمون پایایی و روایی ابزارهای اندازه‌گیری

متغیر/آماره	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
عدالت توزیعی	۰/۹۳۴	۰/۹۳۶	۰/۵۹۴
عدالت رویه ای	۰/۹۳۱	۰/۹۴۲	۰/۶۱۸
عدالت بین فردی	۰/۹۳۸	۰/۹۴۷	۰/۶۴۱
عدالت اطلاعاتی	۰/۹۲۹	۰/۹۴۰	۰/۶۱۰

یکی از روش‌های بررسی پایایی، آلفای کرونباخ می‌باشد که سطح قابل قبول برای آن ۰/۷ و بالاتر می‌باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص در جدول ۴- حاکی از پایایی قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است. روش دیگر بررسی پایایی سازه‌های تحقیق، پایایی ترکیبی سازه‌ها می‌باشد که سطح قابل قبول برای آن ۰/۷ و بالاتر می‌باشد. مقادیر بدست آمده برای این شاخص نیز در جدول ۴- نشان از پایایی قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است. همچنین برای بررسی روایی همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، استفاده می‌شود. مقدار میانگین واریانس استخراج شده باید ۰/۵ و بالاتر باشد، به این معنی که سازه مورد نظر ۵۰٪ یا بیشتر، واریانس شاخص‌های خود را تبیین می‌کند. این مقادیر هم در جدول ۵ آورده شده‌اند که مبین واریانس تبیین شده کافی ابزارهای اندازه‌گیری هستند.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از ضریب اثر توسط نرم‌افزار Smart_PLS

شکل ۱- مدل اندازه‌گیری پژوهش را نشان می‌دهد که در آن روابط بین سازه‌ها و شاخص‌ها و همچنین ضرایب بارهای عاملی مشاهده می‌شود. همان‌گونه که مشخص است، همه شاخص‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند. این موضوع نشان می‌دهد که هر شاخص سهم معناداری در تبیین سازه مربوط به خود دارد و روایی همگرایی سازه‌ها تأیید می‌شود. به بیان دیگر، متغیرهای مشاهده‌شده توانسته‌اند به‌طور مناسب سازه‌های پنهان عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی را اندازه‌گیری کنند.

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش و جذر AVE

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱- عدالت رویه‌ای	۰/۷۸۶			
۲- عدالت اطلاعاتی	۰/۴۴۲	۰/۷۸۱		
۳- عدالت توزیعی	۰/۴۵۷	۰/۴۶۲	۰/۷۷۱	
۴- عدالت بین فردی	۰/۵۲۱	۰/۴۹۶	۰/۴۲۰	۰/۸۰۱

برای بررسی روایی واگرایی سازه‌ها، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد (فرنل و لاکر، ۱۹۸۱). به این معنی که همبستگی هر متغیر پنهان و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد. جذر میانگین واریانس استخراج شده در انتهای هر ردیف در جدول ۵ آورده شده است. مشاهده می‌شود مقادیر مربوط به هر متغیر از همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان دهنده روایی واگرایی قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است.

در انتها می‌توان این چنین اذعان داشت که نتایج تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که تمامی شاخص‌ها بار عاملی قابل قبولی بر سازه‌های مربوط به خود دارند و در تبیین متغیرهای پنهان عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی موفق بوده‌اند. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۵ بود که پایایی درونی و روایی همگرایی سازه‌ها را تأیید می‌کند. علاوه بر این، نتایج حاصل از معیار فورنل- لارکر نیز نشان داد که هر سازه از سایر سازه‌ها متمایز است و بنابراین روایی واگرایی مدل نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است و شاخص‌های به‌کاررفته توانسته‌اند سازه‌های پژوهش را به‌درستی و با دقت مناسب اندازه‌گیری کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران سازه‌ای چندبعدی و ساختاریافته است که از چهار بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی تشکیل می‌شود و هر چهار بعد به‌طور معناداری در تبیین ادراک کلی عدالت سازمانی نقش دارند. این نتیجه با چارچوب‌های نظری کلاسیک و معاصر عدالت سازمانی همخوانی دارد که عدالت را مفهومی فراتر از توزیع منصفانه منابع دانسته و بر اهمیت فرآیندها، تعاملات انسانی و شفافیت اطلاعاتی تأکید می‌کنند (Bobocel & Gosse, 2015; Colquitt & Rodell, 2015). تأیید ساختار چهاربعدی عدالت سازمانی در بستر آموزش و پرورش ایران نشان می‌دهد که ادراک انصاف کارکنان آموزشی، حاصل ترکیب پیچیده‌ای از تجربه‌های مادی، رویه‌ای و ارتباطی است و نمی‌توان آن را صرفاً به سیاست‌های جبرانی یا مزدی تقلیل داد.

در سطح توصیفی، میانگین ادراک پاسخ‌دهندگان از هر چهار بعد عدالت سازمانی در حد متوسط ارزیابی شد که بیانگر وجود فاصله معنادار میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. این یافته با نتایج مطالعات داخلی که به سطح متوسط یا پایین ادراک عدالت سازمانی در میان کارکنان آموزشی اشاره کرده‌اند، همسو است (Noorikhondan et al., 2022; Zarei et al., 2022). چنین سطحی از ادراک عدالت می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که اگرچه برخی سازوکارهای رسمی عدالت در آموزش و پرورش وجود دارد، اما این سازوکارها از منظر کارکنان، کارآمد، شفاف و منصفانه تلقی نمی‌شوند. پژوهش‌های

انجام شده در زمینه مدیریت آموزشی نشان داده‌اند که تداوم این وضعیت می‌تواند به کاهش انگیزش، افزایش نارضایتی شغلی و تضعیف تعهد سازمانی منجر شود (Ardalan & Majouni, 2021; Rahman & Karim, 2022).

نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری نشان داد که عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی بیشترین اثر را بر ادراک کلی عدالت سازمانی دارند. این یافته از نظر نظری و تجربی حائز اهمیت است، زیرا نشان می‌دهد در نظام آموزشی، کیفیت ارتباطات، نحوه اطلاع‌رسانی و رفتار محترمانه مدیران نقش محوری تری نسبت به صرف توزیع منابع ایفا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات انجام شده در مالزی و ترکیه همخوان است که تأکید دارند عدالت تعاملی و اطلاعاتی قوی‌ترین پیش‌بین‌های رضایت شغلی و اعتماد سازمانی در میان معلمان هستند (Ghazali et al., 2025; Ismetoglu & Argon, 2025). در چنین بافت‌هایی، حتی در شرایط محدودیت منابع، شفافیت تصمیمات و احترام در تعاملات می‌تواند احساس انصاف را تا حد زیادی تقویت کند.

عدالت اطلاعاتی به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدل، بیانگر نقش شفافیت، صداقت و کفایت اطلاعات مدیریتی در شکل‌دهی ادراک عدالت است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ضعف در اطلاع‌رسانی شفاف و توجیه منطقی تصمیمات، یکی از منابع اصلی ادراک بی‌عدالتی در آموزش و پرورش ایران است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر کمبود چارچوب‌های عملیاتی عدالت اطلاعاتی در نظام آموزشی ایران تأکید کرده‌اند، همراستا است (Ibn al-Shahidi et al., 2023; Sakka et al., 2020). در محیط‌های آموزشی که تغییرات ساختاری، جابه‌جایی نیروی انسانی و تصمیمات بودجه‌ای به‌طور مکرر رخ می‌دهد، نبود توضیحات شفاف می‌تواند به شایعه‌سازی، بی‌اعتمادی و مقاومت سازمانی منجر شود.

عدالت بین‌فردی نیز به‌عنوان بعدی اثرگذار در مدل ساختاری، اهمیت رفتار مدیران، لحن ارتباطی و رعایت کرامت انسانی کارکنان را برجسته می‌سازد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تجربه احترام، همدلی و انصاف در تعاملات روزمره، نقش تعیین‌کننده‌ای در قضاوت کلی کارکنان درباره عدالت سازمانی دارد. این نتیجه با ادبیات پژوهشی که عدالت بین‌فردی را پیش‌نیاز شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد حرفه‌ای می‌داند، همخوان است (Basar & Sigri, 2015; Rahman & Karim, 2022). در نظام آموزش و پرورش، که تعامل انسانی محور اصلی فعالیت‌هاست، ضعف در این بعد می‌تواند پیامدهایی فراتر از نارضایتی فردی داشته و کیفیت فرآیند آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

در مقابل، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای اگرچه اثر معناداری بر ادراک عدالت سازمانی داشتند، اما قدرت تبیینی آن‌ها نسبت به ابعاد ارتباطی و اطلاعاتی کمتر بود. این یافته نشان می‌دهد که تمرکز سنتی بر توزیع منصفانه منابع و طراحی رویه‌های رسمی، بدون توجه به نحوه اجرا و تبیین آن‌ها، نمی‌تواند به‌تنهایی احساس عدالت را در میان کارکنان تقویت کند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند در سازمان‌های آموزشی، عدالت رویه‌ای زمانی مؤثر است که با مشارکت، شفافیت و توضیح‌پذیری همراه باشد (Kalay, 2016; Yorulmaz et al., 2021). همچنین پژوهش‌های داخلی بیانگر آن‌اند که تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های کمی عدالت توزیعی، در غیاب ارتباطات انسانی مؤثر، منجر به کاهش اثربخشی سیاست‌های عدالت‌محور شده است (Ghadiri et al., 2019; Hafezian et al., 2021).

از منظر روش‌شناختی، استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس امکان تحلیل هم‌زمان روابط میان ابعاد مختلف عدالت سازمانی را فراهم کرد و نتایج به‌دست‌آمده از برازش مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری حکایت داشت. این یافته‌ها با مطالعاتی که بر کارآمدی روش‌های پیشرفته مدل‌سازی در تحلیل پدیده‌های پیچیده سازمانی تأکید دارند، همخوان است (Bhatti, 2024; Creswell & Creswell, 2017). تأیید روایی و پایایی سازه‌ها نشان می‌دهد که ابزار به‌کاررفته توانسته است ابعاد عدالت سازمانی را به‌طور دقیق در بستر آموزش و پرورش ایران اندازه‌گیری کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش تصویری واقع‌گرایانه از وضعیت عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که ارتقای عدالت در این نظام مستلزم گذار از رویکردهای تک‌بعدی به رویکردی جامع و چندسطحی است. همسویی نتایج با پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که چالش‌های عدالت سازمانی در آموزش و پرورش ایران، در عین برخورداری از ویژگی‌های بومی، در چارچوب مسائل جهانی مدیریت آموزشی قابل تحلیل است (Jamali et al., 2023; Narandaran, 2018). مدل ساختاری استخراج شده می‌تواند مبنایی برای بازنگری سیاست‌ها و طراحی مداخلات اثربخش در سطوح مختلف نظام آموزشی باشد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به اتکای آن بر داده‌های خودگزارشی اشاره کرد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات ادراک عدالت سازمانی در طول زمان را فراهم نکرد. تمرکز مطالعه بر آموزش و پرورش دولتی نیز تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بخش‌های آموزشی یا سازمان‌های غیرآموزشی را محدود می‌سازد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، پویایی ادراک عدالت سازمانی و پیامدهای آن را در گذر زمان بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود از روش‌های آمیخته برای ترکیب داده‌های کمی و کیفی و تعمیق درک تجربه‌های زیسته کارکنان استفاده شود. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند جنسیت، سابقه خدمت و سطح مدیریتی نیز می‌تواند به غنای مدل‌های عدالت سازمانی بیفزاید.

برای بهبود عدالت سازمانی در آموزش و پرورش، لازم است سیاست‌گذاران و مدیران به‌طور هم‌زمان بر چهار بعد عدالت تمرکز کنند. تقویت شفافیت اطلاعاتی، آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران، طراحی فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و بازنگری نظام‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند به ارتقای ادراک عدالت و بهبود کارایی نظام آموزشی منجر شود.

موازین اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Ardalan, M. R., & Majouni, H. (2021). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction Mediated by Organizational Citizenship Behavior and Psychological Empowerment. *Journal of Management in Organizational Education*, 10(1), 73-108. <https://doi.org/10.52547/meo.10.1.73>
- Basar, U., & Sigri, Ü. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 45-59. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1057477>
- Bhatti, O. K. (2024). Örgütsel Adaletin Çok Yönlü Doğasının İncelenmesi: Faktör Analizi ve Yapay Sinir Ağları Kullanarak Bütünleşik Bir Analiz. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(1), 198. <https://search.proquest.com/openview/c351b91b23d33d3586a42316cd0a20d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4368372>
- Bobocel, D. R., & Gosse, L. (2015). Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 51-87). [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=UhlwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA51&dq=Bobocel,+D.+R.+and+L.+Gosse+\(2015\).+Procedural+Justice:+A+Historical+Review+and+Critical+Analysis.+The+Oxford+Handbook+of+Justice+in+the+Workplace:+51-87.+%09.&ots=C9IDLgWOHU&sig=E0Gs1FJPqgT5d5I5LNkj0pWtK6g](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=UhlwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA51&dq=Bobocel,+D.+R.+and+L.+Gosse+(2015).+Procedural+Justice:+A+Historical+Review+and+Critical+Analysis.+The+Oxford+Handbook+of+Justice+in+the+Workplace:+51-87.+%09.&ots=C9IDLgWOHU&sig=E0Gs1FJPqgT5d5I5LNkj0pWtK6g)
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 187-202). [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=UhlwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA187&dq=Colquitt,+J.+A.+and+J.+B.+Rodell+\(2015\).+Measuring+Justice+and+Fairness.+The+Oxford+Handbook+of+Justice+in+the+Workplace:+187-202.+%09&ots=C9IDLgWNQS&sig=WD9AhoJqlOcVhiAxyubM57jPsqw](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=UhlwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA187&dq=Colquitt,+J.+A.+and+J.+B.+Rodell+(2015).+Measuring+Justice+and+Fairness.+The+Oxford+Handbook+of+Justice+in+the+Workplace:+187-202.+%09&ots=C9IDLgWNQS&sig=WD9AhoJqlOcVhiAxyubM57jPsqw)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

- Ebrahimi-Moghadam, N., & Khushchreh, M. (2017). A Comparative Study of Education in Developed and Developing Countries. *Strategic Development Journal*, 51(13), 172-198. <http://journal-dadpishgan.ir/Article/22610/FullText>
- Farakhinia, M. H., Rasouli, S. A., & Salimi, L. (2022). A Comparative Study of UNESCO's 2030 Document with the Fundamental Transformation Document of Education in Iran. *Iranian Studies in Comparative Education*, 5(2), 1850-1870. <https://www.magiran.com/paper/2428049/>
- Ghadiri, A., Memarzadeh, G. R., Ali Pour, H., & Mirsepassi, N. (2019). Identifying and Prioritizing Indicators of a Justice-Based Education and Training System. *A New Approach in Educational Management*, 10(3), 167-192. <https://www.sid.ir/paper/168864/>
- Ghazali, J., Wahab, S., Khalid, N. A., Jafni, N. H., & Saderi, S. M. (2025). Exploring The Educational Leaders' Perception of Organizational Justice and Its Components. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 10(5), e003250. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v10i5.3250>
- Hafezian, M., Afrasiabi, R., & Khazaei, M. (2021). Ranking the Indicators of a Justice-Based Education and Training System Using the DEMATEL-ANP (DANP) Combined Method. *Journal of Elevating Education*, 1(1), 10-25. <https://ensani.ir/fa/article/467950/>
- Ibn al-Shahidi, S. Z., Shah Talebi, B., & Nadi, M. A. (2023). Proposing a Model of Informational Justice in the Iranian Public Education System. *Innovations in Educational Management*, 19(4), 9-28. <https://civilica.com/doc/2183254/>
- Ismetoglu, M., & Argon, T. (2025). Teachers' Views on Sustainable Organizational Justice in Schools. 10th International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL,
- Jamali, S., Hasani, M., & Mohajeran, B. (2023). Investigating the Impact of Leadership Style, Organizational Design, and Human Resource Management Practices on Knowledge Hiding: The Indirect Roles of Organizational Justice and Competitive Work Environment (Case Study: Staff of the General Department of Education in West Azerbaijan Province). *Journal of Management in Organizational Education*, 12(3), 13-35. <https://doi.org/10.61186/meo.12.3.13>
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kesavan, L. (2021). *The Roles and Functions of Metaphors in the Malaysian Education Blueprint* Master's thesis, University of Malaya (Malaysia)]. <https://search.proquest.com/openview/65017d6d6b7dd4e68f07aa94c4580d51/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Keshavarz-Gharabai, M. (2022). Investigating the Concepts of Organizational Justice and Islamic Justice in Modern Management Approaches. National Conference on Management, Economics, and Islamic Sciences,
- Narandaran, H. R. (2018). *Stress and Job Satisfaction among School Teachers in Malaysia: The Association with the Psychosocial Working Environment and Organizational Justice* Doctoral dissertation, University of Malaya (Malaysia)]. <https://search.proquest.com/openview/1ae2e205981bdd23c1e155f4059bab/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Noorikhondan, M., Karimi, M., Ghorbani, M., & Zandeh-Dil, A. (2022). Designing a Model for Increasing Organizational Justice with a Cultural and Ethical Values Approach in the Education Staff of Mashhad. *Sociology of Education*, 7(1), 174-184. <https://www.sid.ir/paper/1063082/>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Work Engagement. *Heliyon*, 8(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Sakka, F., El Maknoui, M. E. H., & Jadalhaq, I. M. (2020). Supporting Organisational Justice Through a Legal Framework for Performance Appraisal in the United Arab Emirates. https://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/861
- Toprakçı, E., Akçay Güngör, A., & Güngör, A. (2023). Meta-Analysis of the Relationship Between Perception of Organizational Justice and Gender in Educational Organizations in Türkiye. *e-Kafkas Journal of Educational Research*, 10(3), 611-628. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1312318>
- Yorulmaz, Y., İliman Püsküllüoğlu, E., Çolak, İ., & Altınkurt, Y. (2021). The Relationship of Organisational Trust with Organisational Justice, Organisational Commitment, and Organisational Citizenship Behaviours in Educational Organisations: A Meta-Analysis. *Education and Science*, 46(208), 237-277. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.9806>
- Zarbi, S., Amir Kabiri, A. R., & Rabiei Mandajin, M. R. (2021). Designing and Explaining a Model of Organizational Justice with an Islamic Values Approach in the Iranian Education System. *Applied Issues in Islamic Education*, 6(2), 31-54. <https://doi.org/10.52547/qaiie.6.2.31>
- Zarei, M., Soltani-Fallah, A. H., Flahatkar, A., & Bagheri-Dadookalai, M. (2022). Investigating and Explaining the Competency Model of School Managers in the Higher-Level Documents of the Education System. *Applied Educational Leadership Journal*, 3(2), 1-10. https://ael.uma.ac.ir/article_1767.html