



اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش ایران با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و روش FUCOM

مهدی فرقانی ^۱ بدری شاه طالبی ^{۱*} محمد علی نادى ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۶ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۹ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۴ مهر ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: فرقانی، مهدی، شاه طالبی، بدری، و نادى، محمد علی. (۱۴۰۵). اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش ایران با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و روش FUCOM. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۲(۲)، ۱۹-۱.
--	---	--

چکیده

هدف این پژوهش، اعتبارسنجی ساختاری و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش ایران با تأکید بر عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد کمی و از حیث هدف اکتشافی-کاربردی است که با روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، معلمان و کارشناسان آموزش و پرورش دولتی ایران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که ۳۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی و سپس تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور بررسی روایی و برازش مدل استفاده شد و در ادامه، به‌منظور تعیین اهمیت نسبی و اولویت‌بندی ابعاد و زیرمعیارها، روش تصمیم‌گیری چندمعیاره FUCOM به‌کار گرفته شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ساختار چهاربعدهای عدالت سازمانی را تأیید کرد و شاخص‌های برازش نشان‌دهنده کفایت مدل اندازه‌گیری بودند. نتایج روش FUCOM نشان داد عدالت توزیعی بالاترین وزن و اولویت را در میان ابعاد عدالت سازمانی دارد و پس از آن به‌ترتیب عدالت رویه‌ای، عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی قرار می‌گیرند. در سطح زیرمعیارها، مؤلفه «توزیع عادلانه حقوق و دستمزد بر اساس تجربه و سنوات خدمت» بیشترین اهمیت نسبی را کسب کرد. نتایج نشان می‌دهد ادراک عدالت سازمانی در آموزش و پرورش ایران ماهیتی چندبعدهای دارد و تمرکز سیاستی بر اصلاح نظام توزیع منابع و جبران خدمات می‌تواند نقش کلیدی در ارتقای عدالت سازمانی ایفا کند.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، تحلیل عاملی تأییدی، FUCOM، اولویت‌بندی، آموزش و پرورش ایران.

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: bshahtalebi@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.
انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Validation and Prioritization of Organizational Justice Components in the Iranian Education System Using Confirmatory Factor Analysis and the FUCOM Method

Mehdi Forghani¹

Badri Shahtalebi^{1*}

Mohammad Ali Nadi¹

Submit Date: 06 October 2025

Revise Date: 29 January 2026

Accept Date: 05 February 2026

Initial Publish: 14 February 2026

Final Publish: 22 June 2026

How to cite: Forghani, M., Shahtalebi, B., & Nadi, M. A. (2026). Validation and Prioritization of Organizational Justice Components in the Iranian Education System Using Confirmatory Factor Analysis and the FUCOM Method. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 4(2), 1-19.

Abstract

This study aimed to validate the structural model and prioritize the dimensions and components of organizational justice in the Iranian education system, focusing on distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. The study adopted a quantitative, exploratory–applied design using a descriptive survey approach. The statistical population comprised principals, deputies, teachers, and experts working in public education institutions in Iran during the 2024–2025 academic year, from whom 350 participants were selected through stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire. Exploratory factor analysis followed by confirmatory factor analysis was employed to assess construct validity and model fit. Subsequently, the FUCOM multi-criteria decision-making method was applied to determine the relative importance and prioritization of dimensions and subcomponents. Confirmatory factor analysis supported a four-dimensional organizational justice model with acceptable fit indices. FUCOM results indicated that distributive justice had the highest priority weight among the dimensions, followed by procedural justice, informational justice, and interpersonal justice. At the subcomponent level, “fair distribution of salary and wages based on experience and years of service” emerged as the most influential criterion. Organizational justice in the Iranian education system is a coherent multidimensional construct, and policy interventions prioritizing distributive mechanisms—particularly compensation fairness—can substantially enhance perceived justice among educational staff.

Keywords: *Organizational justice, confirmatory factor analysis, FUCOM, prioritization, Iranian education system.*

Authors' Information:

bshahtalebi@iau.ac.ir

1. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

عدالت سازمانی در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در حوزه مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته است. این مفهوم به ادراک کارکنان از میزان انصاف، بی‌طرفی و شفافیت در تصمیمات، رویه‌ها، تعاملات و پیامدهای سازمانی اشاره دارد و به‌طور مستقیم با نگرش‌ها، احساسات و رفتارهای شغلی آنان پیوند خورده است. پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهد که عدالت سازمانی نه تنها یک ارزش اخلاقی یا هنجار اجتماعی، بلکه سازه‌ای کارکردی است که می‌تواند به‌طور معناداری بر عملکرد فردی و سازمانی اثر بگذارد (Bahreini, 2025; Shrestha et al., 2024). در محیط‌های کاری پیچیده و رقابتی امروز، ادراک بی‌عدالتی می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، تضعیف اعتماد، افزایش تعارضات و بروز رفتارهای انحرافی شود، در حالی که ادراک عدالت، زمینه‌ساز تعهد، مشارکت فعال و رفتارهای فراتر از وظایف کارکنان است (Abas et al., 2024; Chang et al., 2024).

در ادبیات نظری، عدالت سازمانی به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی تبیین می‌شود که معمولاً شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی است. عدالت توزیعی به ادراک انصاف در توزیع پیامدها، پاداش‌ها و منابع اشاره دارد و ریشه در نظریه برابری دارد. عدالت رویه‌ای ناظر بر منصفانه‌بودن فرآیندها و رویه‌های تصمیم‌گیری است و بر معیارهایی همچون ثبات، بی‌طرفی و قابلیت اصلاح تأکید دارد. عدالت بین‌فردی به کیفیت رفتار، احترام و کرامت انسانی در تعاملات میان مدیران و کارکنان مربوط می‌شود و عدالت اطلاعاتی بر شفافیت، کفایت و صداقت اطلاعات ارائه‌شده در خصوص تصمیمات سازمانی تمرکز دارد (Ghazali et al., 2025; Incekara et al., 2024). مطالعات نشان داده‌اند که هر یک از این ابعاد می‌تواند پیامدهای متفاوت اما مکملی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشد و غفلت از هر بعد، تعادل کلی عدالت سازمانی را مختل می‌کند (O'Callaghan, 2024; Park & Lee, 2023).

اهمیت عدالت سازمانی در سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس و نهادهای آموزش عمومی، دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر مأموریت‌های اداری، نقش تربیتی، فرهنگی و اجتماعی ایفا می‌کنند. معلمان و کارکنان آموزشی به‌عنوان سرمایه انسانی کلیدی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت یاددهی-یادگیری، رشد حرفه‌ای دانش‌آموزان و تحقق اهداف کلان نظام آموزشی دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ادراک عدالت سازمانی در مدارس با متغیرهایی نظیر تعهد حرفه‌ای، اشتیاق شغلی، اعتماد سازمانی و کیفیت عملکرد آموزشی رابطه معنادار دارد (Huang, 2024; Ismetoglu & Argon, 2025). در مقابل، بی‌عدالتی ادراک‌شده می‌تواند به فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و کاهش تمایل به نوآوری آموزشی منجر شود (She, 2023; Toprakci et al., 2023).

در بستر نظام آموزش و پرورش ایران، عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم مدیریتی و منابع انسانی مطرح است. پیچیدگی ساختار اداری، تمرکزگرایی، محدودیت منابع مالی، تنوع نیروی انسانی و تفاوت‌های منطقه‌ای، تحقق عدالت سازمانی را با دشواری‌هایی مواجه ساخته است.

پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که ادراک کارکنان آموزشی از عدالت سازمانی، به‌ویژه در حوزه توزیع حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقا و شفافیت تصمیم‌گیری، همواره در سطح مطلوب قرار ندارد (Jandaghi et al., 2024; Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025). این

وضعیت می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش رضایت شغلی، تضعیف رهبری اثربخش و افت کیفیت عملکرد مدارس را در پی داشته باشد.

از سوی دیگر، مطالعات جدید بر نقش عدالت سازمانی در تبیین سازه‌های نوین سازمانی تأکید کرده‌اند. برای مثال، عدالت سازمانی به‌عنوان

پیش‌بینی‌کننده مهم رفتارهای شهروندی سازمانی، سرمایه روان‌شناختی مثبت و وفاداری کارکنان شناخته شده است (Bohlouli Zeinab et al., 2024; Jaime & Encabo, 2024).

همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عدالت سازمانی می‌تواند نقش میانجی یا تعدیل‌گر در رابطه

میان سبک‌های رهبری و پیامدهای شغلی ایفا کند؛ به‌گونه‌ای که رهبری اخلاقی، اسلامی یا فراگیر از طریق تقویت ادراک عدالت، بر بهزیستی

روان‌شناختی و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد (Li, 2024; Mu'ammal & Mohyi, 2024; Salehzadeh, 2024). این یافته‌ها نشان

می‌دهد که عدالت سازمانی صرفاً یک متغیر پیامدی نیست، بلکه عنصری محوری در شبکه پیچیده روابط سازمانی به‌شمار می‌رود.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی در حوزه عدالت سازمانی انجام شده است، اما نتایج آن‌ها همواره یکسان نیست و اهمیت نسبی ابعاد عدالت

بسته به بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی متفاوت گزارش شده است. برخی مطالعات بر نقش برجسته عدالت توزیعی در پیش‌بینی رفتارهای

اعتراضی و صدای کارکنان تأکید دارند (Park & Lee, 2023; Wang, 2023)، در حالی که پژوهش‌های دیگر عدالت رویه‌ای یا بین‌فردی

را عامل کلیدی در کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش تعهد معرفی کرده‌اند (Abas et al., 2024; O'Callaghan, 2024). این

ناهمگونی یافته‌ها، ضرورت انجام مطالعات بومی و زمینه‌محور را برجسته می‌سازد.

یکی از خلأهای مهم در ادبیات عدالت سازمانی، به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش ایران، فقدان مدل‌های اعتبارسنجی شده و ابزارهای بومی است.

بسیاری از پژوهش‌ها از مقیاس‌های اقتباسی استفاده کرده‌اند که بدون آزمون دقیق روایی سازه‌ای و برازش ساختاری، در بسترهای فرهنگی متفاوت

به کار رفته‌اند (Davoudzadehmoghadam et al., 2024; Shirvani et al., 2024). این مسئله می‌تواند دقت نتایج و قابلیت تعمیم

یافته‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. افزون بر این، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها صرفاً به بررسی روابط بین عدالت سازمانی و متغیرهای پیامدی پرداخته

و کمتر به اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های عدالت از منظر تصمیم‌گیری مدیریتی توجه کرده‌اند.

در شرایطی که نظام آموزش و پرورش با محدودیت منابع و الزامات اصلاح ساختاری مواجه است، دانستن اینکه کدام بعد یا مؤلفه عدالت سازمانی

از اهمیت بیشتری برخوردار است، برای سیاست‌گذاران و مدیران اهمیت حیاتی دارد. رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌توانند در این زمینه

ابزارهای کارآمدی فراهم آورند و امکان وزن‌دهی و اولویت‌بندی علمی مؤلفه‌ها را فراهم سازند (Darmoko, 2024; Kurniawati & Ramli, 2024).

با این حال، استفاده از این روش‌ها در پژوهش‌های عدالت سازمانی، به‌ویژه در بخش آموزش عمومی، هنوز محدود است.

با توجه به مطالب پیش گفته، ضرورت انجام پژوهشی که هم‌زمان به اعتبارسنجی ساختار عدالت سازمانی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های آن در نظام آموزش و پرورش ایران بپردازد، آشکار می‌شود. چنین پژوهشی می‌تواند شکاف موجود میان ادبیات نظری و نیازهای عملی مدیریت آموزشی را کاهش داده و شواهدی داده‌محور برای طراحی مداخلات اصلاحی فراهم آورد. بنابراین، هدف این پژوهش آن است که با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی و یک روش تصمیم‌گیری چندمعیاره، ساختار عدالت سازمانی را در نظام آموزش و پرورش ایران اعتبارسنجی کرده و ابعاد و مؤلفه‌های آن را اولویت‌بندی نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش، از نوع تحقیق کمی است. از نظر هدف، این پژوهش از نوع اکتشافی^۱ می‌باشد. روش پژوهش، بدلیل مشاهده و توصیف وضع موجود و بررسی ویژگی‌ها و دیدگاه‌ها، از نوع توصیفی^۲ و از زیر نوع روش پیمایشی^۳ خواهد بود. 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. در پژوهش حاضر از آنجایی که امکان دسترسی به تمام افراد جامعه آماری میسر نبوده است، حجم نمونه جامعه آماری با استفاده از جدول مورگان تعیین شد و با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ و سطح اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه مورد نیاز ۳۵۰ نفر نمونه در نظر گرفته شد. برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و افزایش دقت نمونه برداری برای برآورد پارامترهای جامعه، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای^۴ خواهد بود تا از هر گروه (مدیران، معاونان، معلمان و کارشناسان) در سطوح مختلف تحصیلی به نسبت مشارکت داشته باشند.

از آنجایی که امکان دسترسی به تمام افراد جامعه آماری میسر نبوده است، پژوهشگر بر حسب تقسیم‌بندی جغرافیایی، ایران را به پنج جهت شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم کرد و سپس از هر منطقه‌ی جغرافیایی به صورت تصادفی یک استان را انتخاب نموده، استان‌های مورد مطالعه در پژوهش حاضر را استان‌های اصفهان، فارس، خراسان جنوبی، مازندران و کرمانشاه تشکیل داده‌اند. سپس با مراجعه‌ی پایگاه داده‌های موجود در ادارات کل آموزش و پرورش، تعداد شاغلین هر استان برآورد گردید و در مرحله‌ی سوم با در نظر گرفتن حجم جامعه، نسبت جامعه و نمونه در هر یک از استان‌ها مشخص گردید و در نهایت مطابق با آمار استخراج شده تعداد پرسشنامه‌های مورد نظر از طریق ارسال فیزیکی، ایمیل و سامانه دیجی‌فرم^۵ در اختیار مخاطبین قرار گرفت و پس از دریافت پاسخ‌ها، جمع‌بندی گردید. ابزار اصلی گردآوری

1 Exploratory
2 Descriptive
3 Survey Method
4 Stratified Random Sampling
5 <https://digiform.ir>

داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته خواهد بود. در بخش استنباطی مرحله کمی با توجه به سؤالات و پژوهش و همچنین مدنظر قرار دادن پیش فرض‌های مربوط به ضرایب و آزمونهای آماری ابتدا با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)^۱ به‌منظور کشف ساختار پنهان متغیرها و گروه‌بندی گویه‌ها در عامل‌های اصلی عدالت سازمانی (توزیعی؛ رویه‌ای؛ بین فردی و اطلاعاتی) انجام شد، تحلیل عاملی اکتشافی با روش چرخش واریماکس^۲ انجام می‌شود.

سپس تحلیل عاملی تأییدی (GFA)^۳ برای بررسی پایایی و روایی سازه‌ها و تأیید مدل اندازه‌گیری، اجرا خواهد شد و جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید.

و در ادامه روش تصمیم‌گیری چندمعیاره فوکام (FUCOM) برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده عدالت سازمانی در آموزش و پرورش دولتی ایران استفاده خواهد شد. این روش بر اساس مقایسات زوجی و اصل حداقل ناسازگاری، اوزان مؤلفه‌ها را تعیین می‌کند که نشان‌دهنده اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌ها از دیدگاه خبرگان یا پاسخ‌دهندگان اصلی است.

یافته‌ها

از ۳۵۰ نفر شرکت‌کننده در این پژوهش، سن ۴۴ نفر (۱۲/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، سن ۸۵ نفر (۲۴/۲ درصد) بین ۴۱ تا ۴۵ سال، سن ۱۱۸ نفر (۳۳/۷ درصد) بین ۴۶ تا ۵۰ سال و سن ۹۴ نفر (۲/۶ درصد) بیشتر از ۵۰ سال بوده است. در ضمن ۹ نفر (۲/۶ درصد) به این گزینه پاسخ نداده‌اند. در این پژوهش، ۸۲ نفر (۲۳/۴ درصد) زن و ۲۶۱ نفر (۷۴/۶ درصد) مرد بوده‌اند. در ضمن ۷ نفر (۲/۰ درصد) به این گزینه پاسخ نداده‌اند. در این پژوهش، میزان تحصیلات ۱۲۲ نفر (۳۴/۸ درصد) کارشناسی، میزان تحصیلات ۱۸۴ نفر (۵۲/۶ درصد) کارشناسی ارشد و میزان تحصیلات ۳۶ نفر (۱۰/۳ درصد) دکتری بوده است. در ضمن ۸ نفر (۲/۳ درصد) به این گزینه پاسخ نداده‌اند. در این پژوهش، ۲۲ نفر (۶/۲ درصد) دارای سابقه کاری زیر ۱۰ سال، ۱۰۵ نفر (۳۰/۰ درصد) دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۰۵ نفر (۵۸/۶ درصد) دارای سابقه کاری بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۸ نفر (۲/۳ درصد) دارای سابقه کاری بالای ۳۰ سال بوده‌اند. در ضمن ۱۰ نفر (۲/۹ درصد) به این گزینه پاسخ نداده‌اند.

جدول ۱. مقادیر ویژه و درصد واریانس تبیین‌شده توسط عوامل عدالت سازمانی

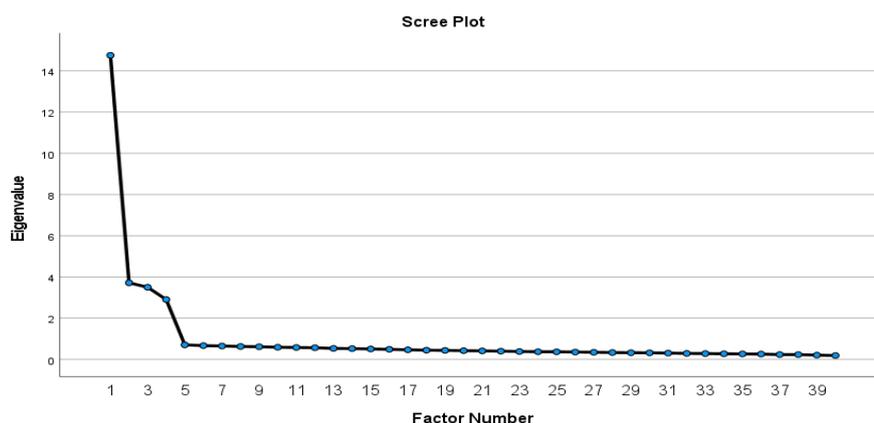
عامل	مقدار ویژه (Eigenvalue)	درصد واریانس تبیین‌شده	درصد واریانس تجمعی
۱	۱۴/۷۵۲	۳۶/۸۸۱	۳۶/۸۸۱
۲	۳/۷۱۹	۹/۲۹۷	۴۶/۱۴۴
۳	۳/۵۰۴	۸/۷۶۰	۵۴/۹۳۷
۴	۲/۹۰۶	۷/۲۶۶	۶۲/۲۰۳

1 Exploratory Factor Analysis
2 Varimax Rotation
3 Confirmatory Factor Analysis

نتایج جدول ۱- نشان می‌دهد که چهار عامل اول دارای مقدار ویژه بزرگ‌تر از یک هستند و بنابراین به‌عنوان عوامل اصلی **retained** شده‌اند. عامل اول با مقدار ویژه ۱۴/۷۵۲، حدود ۳۶/۸۸۱ درصد از واریانس کل را تبیین کرده است. عامل دوم با مقدار ویژه ۳/۷۱۹، حدود ۹/۲۹۷ درصد، عامل سوم با مقدار ویژه ۳/۵۰۴ حدود ۸/۷۶۰ درصد و عامل چهارم با مقدار ویژه ۲/۹۰۶ حدود ۷/۲۶۶ درصد از واریانس کل را تبیین کرده‌اند. در مجموع این چهار عامل توانسته‌اند ۵۸/۰۳ درصد از واریانس کل متغیرها را توضیح دهند که میزان قابل قبولی در پژوهش‌های علوم انسانی به شمار می‌رود.

علاوه بر این، نتایج بخش **Rotation Sums of Squared Loadings** نیز نشان می‌دهد که توزیع واریانس بین چهار عامل تقریباً متوازن‌تر شده است؛ به طوری که هر عامل بین ۱۴ تا ۱۵ درصد از واریانس را به خود اختصاص داده است. این امر بیانگر آن است که پس از چرخش، ساختار عاملی شفاف‌تر و قابل تفسیرتر شده است.

همچنین نمودار اسکری (**Scree Plot**) که در زیر آمده است نشان داد که پس از چهارمین عامل، شیب منحنی تقریباً افقی می‌شود. بنابراین، استخراج چهار عامل به‌عنوان ساختار اصلی داده‌ها منطقی و قابل توجیه است.



شکل ۱. نمودار اسکری برای تعیین تعداد عوامل عدالت سازمانی

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که آزمون فرض آن به صورت جدول ۲- می‌باشد.

جدول ۲. آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره	سطح معنی داری	توزیع نرمال
عدالت توزیعی	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰	ندارد
عدالت رویه ای	۰/۰۶۶	۰/۰۰۰	ندارد
عدالت بین فردی	۰/۰۷۰	۰/۰۰۰	ندارد
عدالت اطلاعاتی	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	ندارد

نتایج جدول ۲- نشان می‌دهد که سطح معناداری برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بوده است. بنابراین فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند.

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته می‌شود هدف در این پژوهش اولویت‌بندی عوامل موثر بر عدالت سازمانی در کشورهای منتخب فرهنگی آیسسکو است برای دستیابی به این هدف از روش FUCOM استفاده شده است. ابتدا شاخص‌ها توسط طیف لیکرت توسط خبره‌ها ارزیابی و در انتها توسط روش FUCOM وزن‌دهی و اولویت‌بندی می‌شوند.

بر اساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش عوامل موثر بر عدالت سازمانی در کشورهای منتخب فرهنگی آیسسکو استخراج شد که شامل ۴۰ عامل در ۴ بعد می‌باشد سپس بر اساس طیف ۱ تا ۵ لیکرت به هر شاخص توسط ۱۲ خبره امتیاز داده شد که میانگین امتیازات در جدول ۳- آورده شده است.

جدول ۳. عوامل موثر بر عدالت سازمانی در کشورهای منتخب فرهنگی آیسسکو

معیار	زیرمعیار	کد	میانگین
عدالت توزیعی	توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تحصیلات و مدرک تحصیلی	A1	۴.۶۶۷
	توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تجربه و سنوات خدمت	A2	۴.۷۵۰
	عدالت در توزیع و تخصیص پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و دستاوردها	A3	۴.۰۰۰
	برخوردراری همه کارکنان از فرصت‌های برابر برای ارتقا	A4	۳.۸۳۳
	توزیع منصفانه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای رشد شغلی	A5	۴.۲۵۰
	عدالت در توزیع بیمه‌ها و مزایای درمانی مناسب	A6	۴.۰۸۳
	توجه به عدالت جنسیتی در توزیع منابع و فرصت‌ها	A7	۳.۵۸۳
	توزیع عادلانه فرصت‌های شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها	A8	۳.۹۱۷
	توزیع منابع برای تقویت سلامت روانی و جسمی کارکنان	A9	۴.۱۶۷
	برخوردراری کارکنان از فرصت‌های برابر برای آموزش و پیشرفت	A10	۳.۶۶۷
عدالت رویه ای	عادلانه بودن رویه‌های جاری جذب، گزینش و استخدام	B1	۳.۹۱۷
	استفاده از رویه‌های عادلانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان	B2	۳.۶۶۷
	رویه‌های شفاف و مشخص برای ارتقاء و ترفیع شغلی	B3	۴.۱۶۷
	فرآیندهای منصفانه برای توزیع وظایف و مسئولیت‌ها	B4	۳.۷۵۰
	روش‌های عادلانه برای حل اختلافات و شکایات	B5	۳.۸۳۳
	رویه‌های واضح برای تضمین اجرای قوانین بدون تبعیض	B6	۴.۰۸۳
	فرآیندهای شفاف برای توزیع بودجه و تخصیص منابع	B7	۴.۴۱۷
	رویه‌های منصفانه برای ارزیابی و بازنگری برنامه‌های درسی	B8	۳.۵۸۳
	رویه‌های شفاف تشریح و توضیح تصمیمات توسط مدیر	B9	۳.۴۱۷
	رویه‌های عادلانه برای توزیع فرصت‌های شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها	B10	۳.۳۳۳
عدالت بین فردی	برخورد محترمانه، متواضعانه و دلسوزانه مدیریت با کارکنان	C1	۲.۹۱۷
	تشویق و تقدیر کارکنان برجسته سازمان با رعایت کرامت انسانی سایر کارکنان	C2	۳.۲۵۰
	توجه به تنوع فرهنگی و احترام به تفاوت‌ها و پرهیز از نژاد پرستی در روابط	C3	۲.۷۵۰

۳.۶۶۷	C۴	برخورد عادلانه با همه کارکنان بدون تبعیض و جانب داری	عدالت اطلاعاتی
۳.۵۰۰	C۵	توجه به اخلاق و سلامت روانی در رفتار بین فردی کارکنان	
۳.۱۶۷	C۶	صحبت مودبانه و محترمانه مدیر در گفتگوهای فردی و جلسات عمومی	
۳.۳۳۳	C۷	توجه به حفظ کرامت، احترام و نرم خویی با افراد منتقد در سازمان	
۳.۴۱۷	C۸	اعتماد سازی و توجه به ایجاد فضایی مثبت و حمایتی در تعاملات مدیر و کارکنان	
۳.۰۸۳	C۹	مهربانی، نرم خویی، دلسوز بودن و در میان کارکنان بودن مدیریت	
۳.۵۸۳	C۱۰	گوش دادن فعال به نظرات، انتقادات و پیشنهادات کارکنان	
۳.۳۳۳	D۱	ارائه گزارشات صادقانه از سوی مدیریت به کارکنان	
۳.۶۶۷	D۲	توضیح و تشریح فعالیت‌ها و پاسخگویی به سوالات کارکنان به صورت شفاف و دقیق	
۴.۱۶۷	D۳	شفافیت در اطلاع رسانی تصمیمات اتخاذ شده در مورد شغل	
۳.۷۵۰	D۴	دسترسی کارکنان به اطلاعات استفاده شده در وضع تصمیمات	
۳.۵۸۳	D۵	دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز جهت ارزیابی جنبه‌های وظایف شغلی	
۳.۸۳۳	D۶	توسعه مشارکت در تصمیم گیری تصمیمات مرتبط با شغل	
۳.۰۰۰	D۷	توضیحات واضح و کامل مدیر در مورد تصمیمات اتخاذ شده به صورت شفاف	
۳.۵۸۳	D۸	توجه به پیشنهادات و نظرات کارکنان در تصمیم گیری ها	
۳.۲۵۰	D۹	عدم پنهان کاری ارائه اطلاعات و توضیحات تا حد ممکن در سازمان	
۳.۴۱۷	D۱۰	شفاف سازی، صراحت و صداقت در ارائه اطلاعات و تصمیمات سازمانی	

برای محاسبه وزن معیارهای اصلی، ابتدا از امتیازات زیرمعیارهای هر معیار میانگین گرفته می‌شود تا امتیاز معیار اصلی مشخص شود سپس معیارها را به صورت نزولی بر اساس میانگین امتیازات مرتب می‌شوند و سپس به طریق مشابه، با الگوریتم FUCOM وزن معیارها محاسبه می‌شود. مدل بهینه سازی در زیر آورده شده است.

min Z

$$|A/B - 1.072| \leq Z$$

$$|A/D - 1.15| \leq Z$$

$$|B/D - 1.073| \leq Z$$

$$|B/C - 1.168| \leq Z$$

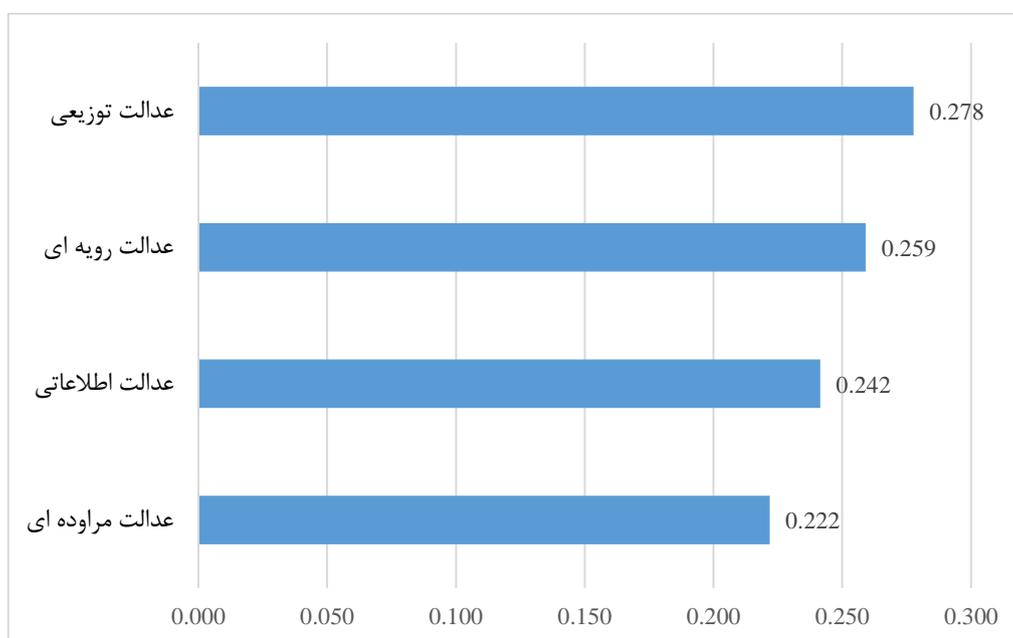
$$|D/C - 1.089| \leq Z$$

$$A+B+C+D=1$$

با حل مدل بالا در نرم افزار لینگو، وزن معیارها حاصل می‌شود که در جدول ۴- آورده شده است. بر این اساس در بین معیارهای اصلی، عدالت توزیعی با وزن ۰.۲۷۷۷ رتبه اول را کسب کرده است. معیار عدالت رویه‌ای با وزن ۰.۲۵۹۱ رتبه دوم و معیار عدالت اطلاعاتی با وزن ۰.۲۴۱۵ رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۴. اوزان معیارهای اصلی

رتبه	وزن	نام معیار	کد معیار
۱	۰.۲۷۷۷	عدالت توزیعی	A
۲	۰.۲۵۹۱	عدالت رویه ای	B
۴	۰.۲۲۱۸	عدالت بین فردی	C
۳	۰.۲۴۱۵	عدالت اطلاعاتی	D



شکل ۲. وزن معیارهای اصلی

وزن نهایی زیرمعیارها از ضرب وزن معیارها در وزن زیرمعیارها حاصل می‌شود که در جدول ۵- آورده شده است. بر این اساس توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تجربه و سنوات خدمت رتبه اول را در تمامی زیرمعیارها کسب کرده است. توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تحصیلات و مدرک تحصیلی رتبه دوم و فرآیندهای شفاف برای توزیع بودجه و تخصیص منابع رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۵. وزن نهایی زیرمعیار

معیار	وزن	زیرمعیار	وزن نسبی	وزن نهایی	رتبه نهایی	زیرمعیار
عدالت توزیعی	۰.۲۷۷۷	توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تحصیلات و مدرک تحصیلی	۰.۱۱۴۰	۰.۳۱۷	۲	
			۰.۱۱۶۰	۰.۳۲۲	۱	
عدالت در توزیع	۰.۲۷۱	توزیع عادلانه سیستم حقوق و دستمزد بر اساس سطح تجربه و سنوات خدمت	۰.۰۹۷۸	۰.۲۷۱	۱۰	
			۰.۰۹۳۷	۰.۲۶۰	۱۳	
عدالت در توزیع بیمه‌ها و مزایای درمانی مناسب	۰.۰۹۹۸	توزیع منصفانه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای رشد شغلی	۰.۱۰۳۸	۰.۲۸۸	۴	
			۰.۰۸۷۷	۰.۲۴۳	۲۲	
عدالت جنسیتی در توزیع منابع و فرصت‌ها	۰.۰۹۵۸	توزیع عادلانه فرصت‌های شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها	۰.۱۰۱۸	۰.۲۸۳	۷	
			۰.۰۸۹۷	۰.۲۴۹	۱۸	
عدالت رویه‌های	۰.۲۵۹۱	توزیع منابع برای تقویت سلامت روانی و جسمی کارکنان	۰.۱۰۲۶	۰.۲۶۶	۱۲	
			۰.۰۹۶۰	۰.۲۴۹	۲۰	
عدالت رویه‌های شفاف و مشخص برای ارتقاء و ترفیع شغلی	۰.۰۹۸۳	برخوردراری کارکنان از فرصت‌های برابر برای آموزش و پیشرفت عادلانه بودن رویه‌های جاری جذب، گزینش و استخدام	۰.۱۰۹۲	۰.۲۸۳	۵	
			۰.۰۹۸۳	۰.۲۵۵	۱۶	
عدالت فرآیندهای منصفانه برای توزیع وظایف و مسئولیت‌ها	۰.۱۰۰۴	روش‌های عادلانه برای حل اختلافات و شکایات	۰.۱۰۷۰	۰.۲۷۷	۸	
			۰.۱۱۵۷	۰.۳۰۰	۳	
عدالت رویه‌های واضح برای تضمین اجرای قوانین بدون تبعیض	۰.۰۹۳۹	فرآیندهای شفاف برای توزیع بودجه و تخصیص منابع	۰.۰۸۹۵	۰.۲۳۲	۲۹	
			۰.۰۸۷۳	۰.۲۲۶	۳۲	
عدالت رویه‌های شفاف تشریح و توضیح تصمیمات توسط مدیر	۰.۲۲۱۸	رویه‌های عادلانه برای توزیع فرصت‌های شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها	۰.۰۸۹۳	۰.۱۹۸	۳۹	
			۰.۰۹۹۴	۰.۲۲۱	۳۴	
عدالت برخورد محترمانه، متواضعانه و دلسوزانه مدیریت با کارکنان	۰.۲۲۱۸	تشویق و تقدیر کارکنان برجسته سازمان با رعایت کرامت انسانی سایر کارکنان	۰.۰۸۴۲	۰.۱۸۷	۴۰	
			۰.۱۱۲۳	۰.۲۴۹	۱۹	
عدالت توجه به تنوع فرهنگی و احترام به تفاوت‌ها و پرهیز از نژاد پرستی در روابط	۰.۱۰۷۱	توجه به اخلاق و سلامت روانی در رفتار بین فردی کارکنان	۰.۰۹۶۹	۰.۲۱۵	۳۶	
			۰.۱۰۲۱	۰.۲۲۶	۳۱	
عدالت صحبت مودبانه و محترمانه مدیر در گفتگوهای فردی و جلسات عمومی	۰.۱۰۴۶	توجه به حفظ کرامت، احترام و نرم‌خویی با افراد منتقد در سازمان	۰.۱۰۴۶	۰.۲۳۲	۲۸	
			۰.۰۹۴۴	۰.۲۰۹	۳۷	
عدالت اعتماد سازی و توجه به ایجاد فضایی مثبت و حمایتی در تعاملات مدیر و کارکنان	۰.۱۰۹۷	مهربانی، نرم‌خویی، دلسوز بودن و در میان کارکنان بودن مدیریت گوش دادن فعال به نظرات، انتقادات و پیشنهادات کارکنان	۰.۰۹۳۷	۰.۲۲۶	۳۳	
			۰.۰۹۳۷	۰.۲۲۶	۳۳	
عدالت ارائه گزارشات صادقانه از سوی مدیریت به کارکنان	۰.۲۴۱۵					

۲۱	۰.۰۲۴۹	۰.۱۰۳۰	توضیح و تشریح فعالیت‌ها و پاسخگویی به سوالات کارکنان به صورت شفاف و دقیق	عدالت اطلاعاتی
۶	۰.۰۲۸۳	۰.۱۱۷۱	شفافیت در اطلاع‌رسانی تصمیمات اتخاذ شده در مورد شغل	
۱۷	۰.۰۲۵۵	۰.۱۰۵۴	دسترسی کارکنان به اطلاعات استفاده شده در وضع تصمیمات	
۲۶	۰.۰۲۴۳	۰.۱۰۰۷	دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز جهت ارزیابی جنبه‌های وظایف شغلی	
۱۴	۰.۰۲۶۰	۰.۱۰۷۸	توسعه مشارکت در تصمیم‌گیری تصمیمات مرتبط با شغل	
۳۸	۰.۰۲۰۴	۰.۰۸۴۳	توضیحات واضح و کامل مدیر در مورد تصمیمات اتخاذ شده به صورت شفاف	
۲۵	۰.۰۲۴۳	۰.۱۰۰۷	توجه به پیشنهادات و نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	
۳۵	۰.۰۲۲۰	۰.۰۹۱۳	عدم پنهان‌کاری ارائه اطلاعات و توضیحات تا حد ممکن در سازمان	
۳۰	۰.۰۲۳۲	۰.۰۹۶۰	شفاف‌سازی، صراحت و صداقت در ارائه اطلاعات و تصمیمات سازمانی	

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، اعتبارسنجی ساختاری و اولویت‌بندی مؤلفه‌های عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش ایران بود که با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی و روش تصمیم‌گیری چندمعیاره FUCOM انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل چهاربعدي عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی از برازش مناسبی برخوردار است و گویه‌ها به‌طور معناداری بر سازه‌های مربوط بارگذاری شده‌اند. این یافته مؤید آن است که ادراک کارکنان آموزشی از عدالت سازمانی، ساختاری چندبعدي و منسجم دارد و نمی‌توان آن را به یک بعد منفرد تقلیل داد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که عدالت سازمانی را سازه‌ای چندوجهی دانسته و بر ضرورت توجه هم‌زمان به پیامدها، فرآیندها، تعاملات و اطلاعات تأکید کرده‌اند (Ghazali et al., 2025; Incekara et al., 2024). همچنین، هم‌راستا با یافته‌های به‌دست‌آمده در بافت‌های آموزشی دیگر، تأیید ساختار عدالت سازمانی در این پژوهش نشان می‌دهد که مدارس و نهادهای آموزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها، تحت تأثیر ادراک‌های پیچیده کارکنان از انصاف قرار دارند (Huang, 2024; Ismetoglu & Argon, 2025).

در ادامه، نتایج حاصل از روش FUCOM نشان داد که در میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت توزیعی بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. این یافته بیانگر آن است که نحوه توزیع حقوق، مزایا، پاداش‌ها و فرصت‌ها، بیش از سایر ابعاد، بر ادراک عدالت کارکنان آموزش و پرورش ایران تأثیرگذار است. این نتیجه با مطالعاتی همخوانی دارد که عدالت توزیعی را عامل کلیدی در شکل‌گیری نگرش‌های شغلی، رضایت و رفتارهای مشارکتی کارکنان معرفی کرده‌اند (Bahreini, 2025; Shrestha et al., 2024). در بافت‌های آموزشی و دولتی که محدودیت منابع و نظام‌های جبران خدمات نسبتاً سخت‌گیرانه وجود دارد، حساسیت کارکنان نسبت به انصاف در توزیع پیامدها افزایش

می‌یابد و هرگونه ادراک نابرابری می‌تواند به تضعیف انگیزش و تعهد منجر شود (Jandaghi et al., 2024; Nemati & Khoshgoftar, 2025).
(Moghadam, 2025).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که عدالت رویه‌ای پس از عدالت توزیعی در رتبه دوم اولویت قرار دارد. این نتیجه حاکی از اهمیت فرآیندهای شفاف، بی‌طرفانه و منصفانه در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نظیر ارتقا، ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع است. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که حتی در شرایطی که پیامدها برای همه کارکنان مطلوب نیست، ادراک منصفانه بودن رویه‌ها می‌تواند پذیرش تصمیمات و اعتماد به مدیریت را افزایش دهد (Kurniawati & Ramli, 2024; O'Callaghan, 2024). در محیط‌های آموزشی، که تصمیمات مدیریتی به‌طور مستقیم با مسیر حرفه‌ای معلمان و کارکنان گره خورده است، عدالت رویه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش تعارضات و افزایش همکاری سازمانی ایفا می‌کند (Ismetoglu & Argon, 2025; Toprakci et al., 2023).

بر اساس نتایج FUCOM، عدالت اطلاعاتی در رتبه سوم و عدالت بین‌فردی در رتبه چهارم قرار گرفتند. این یافته به این معنا نیست که این دو بعد فاقد اهمیت هستند، بلکه نشان‌دهنده آن است که در شرایط کنونی نظام آموزش و پرورش ایران، کارکنان بیش از هر چیز به انصاف در توزیع منابع و رویه‌ها توجه دارند. با این حال، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که عدالت اطلاعاتی و بین‌فردی می‌توانند نقش مکمل و تقویت‌کننده سایر ابعاد عدالت را ایفا کنند. برای مثال، شفافیت اطلاعات و توضیح صادقانه دلایل تصمیمات می‌تواند حتی در شرایط نابرابری نسبی، ادراک بی‌عدالتی را کاهش دهد (Jaime & Encabo, 2024; Wang, 2023). همچنین، رفتار محترمانه و مبتنی بر کرامت انسانی مدیران، می‌تواند از بروز رفتارهای انحرافی و سکوت سازمانی جلوگیری کند (Abas et al., 2024; She, 2023).

در سطح زیرمعیارها، مؤلفه «توزیع عادلانه حقوق و دستمزد بر اساس تجربه و سنوات خدمت» بالاترین اولویت را به دست آورد. این نتیجه نشان‌دهنده حساسیت بالای کارکنان آموزشی نسبت به نظام جبران خدمات و ارتباط آن با سابقه و تجربه حرفه‌ای است. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند عدالت در پرداخت و ارتقا، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت است (Bahreini, 2025; Park & Lee, 2023). در نظام‌های آموزشی دولتی، که مسیرهای پیشرفت شغلی اغلب محدود و مبتنی بر ضوابط رسمی است، ادراک ناعادلانه بودن حقوق و مزایا می‌تواند به کاهش اشتیاق شغلی و حتی بروز رفتارهای اعتراضی منجر شود (Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025; Shrestha et al., 2024).

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش از دیدگاه‌هایی حمایت می‌کند که عدالت سازمانی را نه صرفاً یک ارزش اخلاقی، بلکه سازه‌ای راهبردی در مدیریت منابع انسانی می‌داند. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان متغیری محوری، بر کیفیت زندگی کاری، رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی کارکنان اثر بگذارد (Bohlouli Zeinab et al., 2024; Kiranmayi et al., 2024). همچنین،

هم‌راستا با مطالعاتی که نقش میانجی عدالت سازمانی را در رابطه میان سبک‌های رهبری و پیامدهای شغلی نشان داده‌اند، یافته‌های این پژوهش بر ضرورت توجه مدیران آموزشی به عدالت به‌عنوان سازوکاری برای اثربخشی رهبری تأکید دارد (Li, 2024; Mu'ammal & Mohyi, 2024; Salehzadeh, 2024).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق عدالت سازمانی در آموزش و پرورش ایران نیازمند رویکردی متوازن اما اولویت‌محور است؛ به‌گونه‌ای که اصلاح نظام توزیع منابع و جبران خدمات در کنار بهبود رویه‌ها، شفافیت اطلاعات و ارتقای کیفیت تعاملات انسانی دنبال شود. این یافته‌ها با پژوهش‌های تطبیقی که تفاوت اهمیت ابعاد عدالت را در بافت‌های فرهنگی و سازمانی مختلف گزارش کرده‌اند همخوانی دارد و بر ضرورت انجام مطالعات بومی تأکید می‌کند (Chang et al., 2024; Darmoko, 2024; Davoudzadehmoghaddam et al., 2024; Shirvani et al., 2024). بنابراین، می‌توان گفت مدل ارائه‌شده در این پژوهش، علاوه بر اعتبار آماری، از پشتوانه نظری و تجربی قابل توجهی برخوردار است و می‌تواند مبنایی مناسب برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در نظام آموزش و پرورش باشد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به استفاده از داده‌های خودگزارشی اشاره کرد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، پژوهش حاضر به‌صورت مقطعی انجام شده است و بنابراین امکان بررسی تغییرات ادراک عدالت سازمانی در طول زمان فراهم نبوده است. محدودبودن جامعه آماری به کارکنان آموزش و پرورش دولتی و عدم بررسی مدارس غیردولتی نیز می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج را کاهش دهد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، تغییرات ادراک عدالت سازمانی و پیامدهای آن را در بازه‌های زمانی مختلف بررسی کنند. همچنین استفاده از روش‌های کیفی یا ترکیبی می‌تواند به درک عمیق‌تر تجربه زیسته معلمان و مدیران از عدالت سازمانی کمک کند. بررسی مقایسه‌ای عدالت سازمانی در مدارس دولتی و غیردولتی یا در استان‌ها و مقاطع تحصیلی مختلف نیز می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش بیفزاید.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران آموزش و پرورش بازنگری جدی در نظام توزیع حقوق و مزایا با تأکید بر تجربه و سنوات خدمت انجام دهند. طراحی و اجرای رویه‌های شفاف و عادلانه در حوزه ارتقا، ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع می‌تواند ادراک عدالت رویه‌ای را تقویت کند. همچنین، ارتقای نظام اطلاع‌رسانی، توضیح روشن تصمیمات مدیریتی و تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند به بهبود عدالت اطلاعاتی و بین‌فردی و در نهایت افزایش اعتماد و تعهد کارکنان منجر شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

Organizational justice has emerged as a central construct in contemporary organizational and educational research due to its critical role in shaping employees' attitudes, behaviors, and performance outcomes. Broadly defined as employees' perceptions of fairness in organizational processes, interactions, and outcomes, organizational justice provides a foundational lens for understanding how individuals evaluate their relationship with the organization and its authorities. A substantial body of empirical evidence indicates that when employees perceive their organization as fair, they are more likely to demonstrate higher levels of job satisfaction, organizational commitment, work engagement, and citizenship behaviors, while lower levels of stress, deviant behaviors, and turnover intentions are observed (Bahreini, 2025; Chang et al., 2024; Shrestha et al., 2024). Conversely, perceived injustice has been linked to reduced motivation, erosion of trust, organizational silence, and a decline in both individual and collective performance (Abas et al., 2024; She, 2023).

The dominant theoretical perspective conceptualizes organizational justice as a multidimensional construct encompassing distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. Distributive justice concerns the perceived fairness of outcome distributions such as salaries, rewards, and promotion opportunities. Procedural justice refers to the fairness of the processes and rules used to determine these outcomes, emphasizing consistency, impartiality, and transparency. Interpersonal justice focuses on the quality of interpersonal treatment employees receive from supervisors, particularly in terms of respect, dignity, and courtesy. Informational justice addresses the adequacy, clarity, and honesty of explanations and information provided regarding organizational decisions (Ghazali et al., 2025; İncekara et al., 2024). Research suggests

that these dimensions, while conceptually distinct, operate in a complementary manner and jointly shape overall justice perceptions (O'Callaghan, 2024; Park & Lee, 2023).

In educational organizations, particularly public education systems, organizational justice acquires heightened importance. Schools are not merely administrative entities but value-driven institutions tasked with fostering learning, equity, and social development. Teachers and educational staff represent the core human capital of these organizations, and their perceptions of fairness can directly influence instructional quality, professional commitment, and willingness to engage in reform initiatives. Empirical studies conducted in various educational contexts have demonstrated that organizational justice is positively associated with teachers' work engagement, professional achievement, loyalty, and quality of work life (Huang, 2024; Ismetoglu & Argon, 2025; Jandaghi et al., 2024). At the same time, injustice perceptions among teachers have been linked to burnout, withdrawal behaviors, and reduced openness to innovation (Toprakci et al., 2023).

Within the Iranian education system, organizational justice represents a particularly salient issue due to structural centralization, resource constraints, diversity of personnel, and persistent challenges in compensation, promotion, and decision-making transparency. Previous studies in Iran have highlighted concerns regarding fairness in salary distribution, career advancement, and managerial practices, suggesting that deficiencies in organizational justice may undermine the effectiveness of school leadership and the sustainability of educational reforms (Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025; Shirvani et al., 2024). Moreover, much of the existing research has relied on adapted measurement instruments without rigorous structural validation, raising questions about their contextual suitability and explanatory power (Davoudzadehmoghaddam et al., 2024).

Another notable gap in the literature concerns the prioritization of organizational justice dimensions. While numerous studies have examined the relationships between justice perceptions and various outcomes, relatively little attention has been paid to determining which dimensions of justice are perceived as more critical by employees, particularly in resource-constrained public sectors. Understanding such priorities is essential for evidence-based policymaking and managerial decision-making, as it enables leaders to allocate limited resources more effectively (Darmoko, 2024; Kurniawati & Ramli, 2024). In response to these gaps, the present study integrates confirmatory factor analysis with a multi-criteria decision-making approach to validate the organizational justice model and prioritize its dimensions within the Iranian public education system.

Methods and Materials

The study adopted a quantitative, exploratory–applied research design using a descriptive survey methodology. The statistical population comprised principals, deputy principals, teachers, and administrative experts employed in public education institutions in Iran during the 2024–2025 academic year. A sample of 350 participants was selected through stratified random sampling to ensure proportional representation of different occupational roles and educational levels.

Data were collected using a researcher-developed questionnaire designed to measure the four dimensions of organizational justice and their associated indicators. Prior to the main analysis, exploratory factor analysis was conducted to identify the underlying factor structure and refine the measurement model. Confirmatory factor analysis was subsequently employed to assess construct validity, factor loadings, and overall model fit. To determine the relative importance and prioritization of organizational justice dimensions and subcomponents, the Full Consistency Method (FUCOM), a multi-criteria decision-making technique based on pairwise comparisons and minimal inconsistency, was applied.

Findings

The results of the confirmatory factor analysis supported a four-dimensional model of organizational justice, comprising distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. All factor loadings were statistically significant and exceeded acceptable thresholds, indicating strong relationships between observed indicators and their respective latent constructs. Fit indices demonstrated that the measurement model exhibited satisfactory goodness of fit, confirming the structural validity of the organizational justice construct within the studied population.

The FUCOM analysis revealed clear differences in the relative importance of organizational justice dimensions. Distributive justice emerged as the highest-priority dimension, indicating that fairness in salary distribution, rewards, and resource allocation was perceived as the most critical aspect of justice by educational staff. Procedural justice ranked second, highlighting the importance of transparent and impartial decision-making processes related to promotion, evaluation, and task assignment. Informational justice occupied the third position, while interpersonal justice was ranked fourth among the four dimensions.

At the subcomponent level, the indicator related to fair distribution of salary and wages based on experience and years of service achieved the highest final weight among all criteria. Other high-ranking subcomponents included transparent procedures for budget allocation and clear criteria for career advancement. Lower-ranked indicators were primarily associated with interpersonal interaction styles and informal communication practices, although they still contributed meaningfully to the overall justice perception.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that organizational justice in the Iranian public education system is a coherent and multidimensional construct that can be empirically validated through rigorous statistical analysis. The prominence of distributive justice suggests that, under conditions of economic constraints and standardized compensation systems, educational staff are particularly sensitive to the fairness of tangible outcomes. This does not diminish the importance of other justice dimensions but indicates that outcome-related fairness serves as a foundational concern upon which other perceptions are built.

The prioritization of procedural justice underscores the role of transparent and consistent managerial processes in fostering acceptance of decisions, even when outcomes are not universally favorable. Informational and interpersonal justice, while ranked lower, remain essential for sustaining trust, mutual respect, and constructive

communication within educational organizations. Together, these findings suggest that organizational justice should be addressed through an integrated yet priority-sensitive approach, aligning structural reforms with relational and communicative improvements.

Overall, the study provides a validated framework for understanding and prioritizing organizational justice in public education. By identifying which dimensions and components are perceived as most critical, the findings offer practical guidance for policymakers and educational leaders seeking to enhance fairness, motivation, and effectiveness within schools. The integration of confirmatory factor analysis and FUCOM also demonstrates the value of combining psychometric validation with decision-oriented analytical methods in organizational research.

References

- Abas, B., Bukhari, S. A., Farrukh, M., & Iqbal, S. (2024). Examining the Socio-Psychological Dynamics of Interpersonal and Organizational Deviances: The Moderating Influence of Interpersonal Justice and Perceived Organizational Support. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 935-953. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2023-0350>
- Bahreini, S. M. (2025). The impact of organizational justice on employee performance in companies. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 9(32), 1345-1354. https://www.researchgate.net/publication/295399201_The_Impact_of_Organizational_Justice_on_Employee_Performance_A_Survey_in_Turkey_and_Turkish_Context
- Bohlouli Zeinab, N., Alavi Matin, Y., & Derakhshan Mehrabani, A. (2024). Examining the Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Islamic Azad University, Tabriz Branch. *Journal of Beyond Management*, 4(14), 73-108. <https://ensani.ir/fa/article/260352/>
- Chang, P. C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact of Career Plateaus on Job Performance: The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Darmoko, R. (2024). The Effect of Organizational Justice and Work Stress: The Quality of Work Life Through Career Development in Greater Jakarta Metropolitan Regional Police. *International Journal of Research and Review*, 11(6), 551-557. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240661>
- Davoudzadehmoghaddam, A., Jafarinia, S., Hassanpoor, A., & Vakili, Y. (2024). Workforce Diversity in Organizations: A Systematic Review with an Emphasis on Iranian Organizations. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), 149-156. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.18>
- 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>
- Huang, S. (2024). The Impact of Organizational Justice on the Degree of Work Engagement of Primary and Secondary School Teachers: Mediated by Teachers' Professional Achievement. *Tem Journal*, 452-465. <https://doi.org/10.18421/tem131-47>
- İncekara, İ., Karamanlioğlu, A. U., & Sığrı, Ü. (2024). Ethical Leadership Behaviors and Employee Perceptions of Organizational Justice: A Qualitative Research. *JLSDGR*, 5(2), e03122. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03122>
- Ismetoglu, M., & Argon, T. (2025). Teachers' Views on Sustainable Organizational Justice in Schools. 10th International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL,
- Jaime, G., & Encabo, P. (2024). Predicting Employees' Loyalty Through Organizational Justice: The Moderating Role of Union Effectiveness. *Jpair Multidisciplinary Research*, 55(1), 162-183. <https://doi.org/10.7719/jpair.v55i1.709>
- Jandaghi, F., Nazem, F., & Afkaneh, S. (2024). Developing a Model of Quality of Work Life Based on Organizational Justice, Organizational Optimism, and Organizational Resilience Among Employees of the Education Departments in Tehran Province. *Dmbaj*, 3(1), 69-85. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.5>
- Kiranmayi, G. R., Madhavi, B., Karavadi, S., Jesvina, H., & Huggahalli, M. P. (2024). Examining Organizational Justice, Psychological Well-being, and Citizenship Behaviors in the Indian Banking Sector: A Mediation Analysis. *ORGANIZATION, PURPOSE, AND VALUES*, 114-128.
- Kurniawati, E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence of Procedural Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment on Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 755-772. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2336>
- Li, Z. (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors Among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of nursing management*, 2024, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>

- Mu'ammal, I., & Mohyi, A. (2024). Influence of Islamic Leadership on Employee Psychological Well-Being With the Mediation of Organizational Justice. *Peradaban J Econ Bus*, 3(2), 152-165. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i2.189>
- Nemati, M. R., & Khoshgoftar Moghadam, A. A. (2025). Predicting Strategic Leadership Based on Resilience, Job Satisfaction, and Organizational Justice of Elementary School Principals in Qom Province. *Journal of Educational Excellence Management*, 2(2), 105-118. <https://www.magiran.com/paper/2915009/predicting-strategic-leadership-based-on-resilience-job-satisfaction-and-organizational-justice-of-primary-school-principals-in-qom-province?lang=en>
- O'Callaghan, M. (2024). The Impact of Procedural Justice on Employee Turnover Intentions and the Role of Two Mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75-87. <https://doi.org/10.1108/omj-03-2023-1822>
- Park, S., & Lee, H. (2023). Organizational trust and distributive justice as predictors of employee voice behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 567-589.
- Salehzadeh, R. (2024). Evaluating the Impact of Leaders' Moral Anger on Trust in Leaders, Perceived Honesty, and Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Public Management Research*, 17(64), 253-284. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_8447.html?lang=fa
- She, J. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of nursing management*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Shirvani, T., Omidi, A., & Safari, S. (2024). Compilation of Organizational Virtue Model based on Professional Ethics and Organizational Justice of Employees of Sports and Youth Departments of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 113-130. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13653.2584>
- Shrestha, P., Parajuli, D., & Thapa, M. (2024). Employee Insights Into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies. *Jcbar*. <https://doi.org/10.47852/bonviewjcbar42023984>
- 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>
- Wang, H. (2023). Organizational Support, Organizational Justice and Citizenship Behavior in Local Applied Universities in Anhui, China: Basis for Employee Performance Improvement Framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(6). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1063>