



نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در آموزش و پرورش

<p>نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در آموزش و پرورش. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۵)، ۲۱-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۱۷ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۷ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۴ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۶ اسفند ۱۴۰۴</p>	<p>علی سبوحی^۱ هادی همتیان^{*۱} ابوالفضل دانایی^۱</p>
---	---	---

چکیده

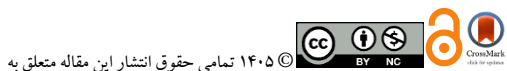
هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شد. در بخش کیفی، ۱۶ نفر از مدیران، معاونان و خبرگان حوزه آموزش و پرورش استان سمنان به صورت هدفمند انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با تحلیل محتوا و کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در بخش کمی، ۲۴۲ نفر از کارکنان آموزش و پرورش از میان ۶۰۷ نفر به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. شاخص‌های پایایی، روایی همگرا، روایی واگرا و برازش مدل برای ارزیابی کیفیت مدل مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد ($\beta=0.303, t=2.649, p<0.01$). همچنین عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر بی تفاوتی سازمانی داشت ($\beta=-0.426, t=3.911, p<0.001$). بی تفاوتی سازمانی نیز به طور معناداری رضایت شغلی را کاهش داد ($\beta=-0.530, t=4.236, p<0.001$). نتایج آزمون میانجی‌گری نشان داد بی تفاوتی سازمانی نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی ایفا می‌کند ($\beta=-0.226, t=3.813, p<0.001$). همچنین مقادیر R^2, Q^2, F^2 و GOF از برازش و قدرت پیش‌بینی مطلوب مدل حمایت کردند. یافته‌ها نشان دادند که ادراک عدالت سازمانی می‌تواند به طور مستقیم رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد و به طور غیرمستقیم نیز از طریق کاهش بی تفاوتی سازمانی موجب ارتقای رضایت شغلی شود. بنابراین، مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی با استقرار رویه‌های عادلانه، توزیع منصفانه منابع و تقویت تعاملات مبتنی بر انصاف می‌توانند از شکل‌گیری بی تفاوتی سازمانی جلوگیری کرده و زمینه افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان را فراهم آورند.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، رضایت شغلی، آموزش و پرورش، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

پست الکترونیکی: H.Hematian@Semnaniau.ac.ir



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0

صورت گرفته است.



The Mediating Role of Organizational Indifference in the Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction in the Education Sector

Ali Sobbohi¹
Hadi Hematian^{1*}
Abolfazl Danaee¹

Submit Date: 07 March 2026
Revise Date: 04 June 2026
Accept Date: 07 June 2026
Initial Publish: 07 June 2026
Final Publish: 22 December 2026

How to cite: Sobbohi, A., Hematian, H., & Danaee, A. (2026). The Mediating Role of Organizational Indifference in the Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction in the Education Sector. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 4(5), 1-21.

Abstract

The present study aimed to examine the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and job satisfaction among employees of the education sector. This study employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, 16 educational managers, deputies, and experts from the Semnan Department of Education were purposively selected and interviewed using semi-structured interviews. The qualitative data were analyzed through content analysis and coding procedures using MAXQDA software. In the quantitative phase, 242 employees were selected from a population of 607 staff members through multistage stratified sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software. Reliability, convergent validity, discriminant validity, and model fit indices were assessed to evaluate the measurement and structural models. The SEM results indicated that organizational justice had a significant positive effect on job satisfaction ($\beta = 0.303$, $t = 2.649$, $p < .01$). Organizational justice also exerted a significant negative effect on organizational indifference ($\beta = -0.426$, $t = 3.911$, $p < .001$). Furthermore, organizational indifference negatively affected job satisfaction ($\beta = -0.530$, $t = 4.236$, $p < .01$). Mediation analysis demonstrated a significant indirect effect of organizational justice on job satisfaction through organizational indifference ($\beta = -0.226$, $t = 3.813$, $p < .001$). The values of R^2 , Q^2 , f^2 , and GOF supported the adequacy, predictive power, and overall fit of the proposed model. The findings suggest that organizational justice enhances employees' job satisfaction both directly and indirectly by reducing organizational indifference. Establishing fair procedures, equitable resource allocation, and respectful interpersonal interactions can minimize organizational indifference and foster higher levels of job satisfaction among educational employees. Consequently, educational leaders and policymakers should prioritize organizational justice as a strategic mechanism for improving employee attitudes, well-being, and organizational effectiveness.

Keywords: *Organizational Justice, Organizational Indifference, Job Satisfaction, Education Sector, Structural Equation Modeling.*

Authors' Information:

H.Hematian@Semnaniau.ac.ir

1. Department of Management, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, 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

در عصر کنونی، سازمان‌های آموزشی به‌عنوان نهادهای بنیادین توسعه انسانی و اجتماعی، بیش از هر زمان دیگری به سرمایه انسانی متعهد، توانمند و رضایتمند وابسته‌اند. کیفیت عملکرد کارکنان و معلمان نه تنها بر بهره‌وری سازمانی، بلکه بر کیفیت آموزش، توسعه سرمایه انسانی و موفقیت نظام‌های آموزشی تأثیر مستقیم دارد. در چنین شرایطی، رضایت شغلی به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سلامت سازمانی و اثربخشی نهادهای آموزشی تبدیل شده است. رضایت شغلی بیانگر ارزیابی مثبت کارکنان از محیط کار، وظایف شغلی، روابط سازمانی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای است و نقش تعیین‌کننده‌ای در انگیزش، تعهد، عملکرد و ماندگاری کارکنان دارد. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که کارکنان دارای رضایت شغلی بالا از مشارکت بیشتر، عملکرد مؤثرتر و تعهد سازمانی قوی‌تری برخوردار هستند و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند (Mather & Bam, 2025; Muñoz-Fernández et al., 2025). همچنین در محیط‌های آموزشی، رضایت شغلی معلمان و کارکنان با بهبود کیفیت آموزش، افزایش تعهد حرفه‌ای و ارتقای نتایج آموزشی همراه است (García-Salirrosas et al., 2025; Vo & Tran, 2026). از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی به یکی از اولویت‌های مهم پژوهشگران و مدیران تبدیل شده است.

در میان عوامل متعدد مؤثر بر رضایت شغلی، عدالت سازمانی جایگاه ویژه‌ای دارد. عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از میزان انصاف در توزیع منابع، اجرای رویه‌ها و نحوه تعامل مدیران و همکاران اشاره دارد. این مفهوم معمولاً در سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد. عدالت توزیعی بر منصفانه بودن نتایج و پاداش‌ها تأکید دارد، عدالت رویه‌ای به انصاف فرایندهای تصمیم‌گیری اشاره می‌کند و عدالت تعاملی کیفیت رفتار و احترام متقابل میان افراد را در بر می‌گیرد (Assefa et al., 2026; Lee & Rhee, 2023). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که ادراک عدالت سازمانی موجب افزایش اعتماد، تعهد و رضایت کارکنان می‌شود و نقش مهمی در شکل‌دهی نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان دارد (Gomes & Marques, 2025; Sheikh et al., 2026). از منظر نظری، عدالت سازمانی بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی تبیین می‌شود؛ به این معنا که هنگامی که کارکنان رفتار منصفانه‌ای را از سوی سازمان تجربه می‌کنند، با نگرش‌ها و رفتارهای مثبت به این رفتار پاسخ می‌دهند (Lee & Rhee, 2023). افزون بر این، دیدگاه‌های نهادی نیز تأکید می‌کنند که عدالت به‌عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین سازمانی، مشروعیت و انسجام سازمان را تقویت می‌کند (Alvesson & Spicer, 2019).

اهمیت عدالت سازمانی در محیط‌های آموزشی بیش از سایر سازمان‌ها است، زیرا این نهادها علاوه بر اهداف سازمانی، مسئولیت‌های اجتماعی و تربیتی گسترده‌ای نیز بر عهده دارند. در سازمان‌های آموزشی، ادراک بی‌عدالتی می‌تواند پیامدهایی فراتر از کاهش بهره‌وری داشته باشد و بر کیفیت آموزش، تعاملات حرفه‌ای و انگیزش کارکنان تأثیر منفی بگذارد. پژوهش‌های انجام‌شده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی نشان داده‌اند که عدالت سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (Assefa et al., 2026; Gollagari et al., 2026).

(2024). همچنین نتایج مطالعات حاکی از آن است که رفتار عادلانه مدیران و توزیع منصفانه فرصت‌ها و منابع می‌تواند تجربه کاری کارکنان را بهبود بخشد و رضایت آنان را افزایش دهد (Cumar et al., 2025; García-Salirrosas et al., 2025). در مقابل، فقدان عدالت سازمانی با افزایش تعارضات، بدبینی سازمانی و کاهش کیفیت زندگی کاری همراه است (Yalçın & Özbaş, 2021; Zulkarnain et al., 2024). شواهد تجربی موجود نیز نقش مستقیم عدالت سازمانی در ارتقای رضایت شغلی را تأیید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش انجام‌شده در میان کارکنان بانک‌های اندونزی نشان داد که عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت است (Kuswandini et al., 2026). در مطالعه‌ای دیگر، عدالت سازمانی توانست بخش قابل توجهی از واریانس رضایت شغلی کارکنان را تبیین کند (Chen et al., 2024). همچنین در محیط‌های درمانی مشخص شده است که کارکنانی که سطوح بالاتری از عدالت سازمانی را تجربه می‌کنند، رضایت شغلی بیشتری دارند (Bakeer et al., 2024; Mamić et al., 2024). افزون بر این، عدالت سازمانی موجب افزایش درگیری شغلی و مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های سازمانی می‌شود (Alzeaiden et al., 2026). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که در سازمان‌های آموزشی نیز ادراک عدالت سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری رضایت شغلی کارکنان ایفا کند.

با وجود اهمیت عدالت سازمانی، پژوهشگران معتقدند که تأثیر این متغیر بر رضایت شغلی همواره مستقیم نیست و ممکن است از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و سازمانی مختلف منتقل شود. یکی از این سازوکارها، بی‌تفاوتی سازمانی است. بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان نسبت به اهداف، ارزش‌ها، مشکلات و موفقیت‌های سازمان احساس تعلق و مسئولیت کمتری دارند. افراد دارای بی‌تفاوتی سازمانی معمولاً انگیزه کمتری برای مشارکت در امور سازمانی، ارائه ایده‌های جدید یا تلاش برای بهبود عملکرد دارند (Bartel & Rockmann, 2024). این مفهوم در سال‌های اخیر به دلیل افزایش پدیده‌هایی مانند کناره‌گیری روان‌شناختی، ترک خاموش و کاهش مشارکت کارکنان مورد توجه گسترده قرار گرفته است (Jalali et al., 2026; Nguyen, 2024). بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند به صورت تدریجی شکل گیرد و در نهایت موجب کاهش تعهد، عملکرد و رضایت کارکنان شود.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که بی‌تفاوتی سازمانی پیامدهای منفی گسترده‌ای برای سازمان‌ها به همراه دارد. کارکنانی که دچار بی‌تفاوتی سازمانی هستند، انگیزه کمتری برای انجام وظایف خود دارند، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی کاهش می‌یابد و تمایل کمتری برای کمک به موفقیت سازمان از خود نشان می‌دهند (Erdil & Muceldili, 2014; Meimand et al., 2012). از سوی دیگر، بی‌تفاوتی سازمانی با کاهش اشتیاق شغلی و افزایش نگرش‌های منفی نسبت به محیط کار همراه است (Ghaaderi et al., 2024). پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمانی را تضعیف کرده و توان سازمان در مواجهه با چالش‌ها را کاهش دهد (Bartel &

(Rockmann, 2024). همچنین این پدیده با رفتارهای مخرب سازمانی، کاهش مسئولیت‌پذیری و افت کیفیت عملکرد ارتباط دارد (Karimi- Ghartemani et al., 2020).

یکی از عوامل مهم شکل‌دهنده بی‌تفاوتی سازمانی، ادراک بی‌عدالتی در محیط کار است. هنگامی که کارکنان احساس کنند منابع، فرصت‌ها و پاداش‌ها به‌طور منصفانه توزیع نمی‌شوند یا در فرایندهای تصمیم‌گیری مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند، احتمال بروز نگرش‌های منفی و بی‌تفاوتی در آنان افزایش می‌یابد. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های مختلف نشان داده‌اند که عدالت سازمانی رابطه منفی معناداری با بی‌تفاوتی سازمانی دارد (Aram & Moghtadi, 2024; Moradi et al., 2020). همچنین نتایج مطالعات بیانگر آن است که سبک‌های مدیریتی اقتدارگرا و فرهنگ‌های سازمانی بوروکراتیک می‌توانند از طریق کاهش احساس عدالت، بی‌تفاوتی کارکنان را افزایش دهند (Fathi Chegeni, 2024). در سازمان‌های آموزشی نیز زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیمات مدیریتی فاقد شفافیت یا انصاف هستند، احتمال کاهش تعلق سازمانی و افزایش بی‌تفاوتی بیشتر خواهد شد (Gidi et al., 2023).

از سوی دیگر، پژوهشگران استدلال می‌کنند که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش رضایت شغلی باشد. کارکنانی که نسبت به سازمان و اهداف آن احساس بی‌تفاوتی دارند، معمولاً تجربه کاری مثبت کمتری داشته و رضایت پایین‌تری از شغل خود گزارش می‌کنند (Jalali et al., 2026; Nguyen, 2024). این افراد نه تنها در انجام وظایف شغلی انگیزه کافی ندارند، بلکه ارتباط عاطفی خود را با سازمان نیز از دست می‌دهند. چنین وضعیتی می‌تواند احساس معنا، ارزشمندی و موفقیت شغلی را کاهش دهد و در نهایت رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار دهد (Bartel & Rockmann, 2024). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که کاهش اشتیاق شغلی و مشارکت کارکنان، که از پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی محسوب می‌شوند، با افت رضایت شغلی همراه است (Erdil & Muceldili, 2014; Ghaaderi et al., 2024).

اگرچه پژوهش‌های متعددی رابطه عدالت سازمانی و رضایت شغلی را بررسی کرده‌اند (Gomes & Marques, 2025; Kuswandini et al., 2026; Lee & Rhee, 2023) و برخی مطالعات نیز به ارتباط عدالت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی پرداخته‌اند (Aram & Moghtadi, 2020; Moradi et al., 2024)، اما هنوز سازوکارهای میانجی مؤثر بر این رابطه به‌طور کامل روشن نشده است. به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، پژوهش‌های محدودی نقش بی‌تفاوتی سازمانی را به‌عنوان متغیر میانجی میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی بررسی کرده‌اند. یکی از معدود مطالعات انجام‌شده در این زمینه نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در رابطه میان عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی نقش میانجی ایفا کند (Zahed Babelan & Ahmadi, 2022). همچنین پژوهش‌های مرتبط با تعهد سازمانی نشان داده‌اند که متغیرهای نگرشی می‌توانند سازوکار انتقال اثر عدالت سازمانی بر پیامدهای شغلی باشند (AlBreiki & Abu Elanain, 2025; Mesfin, 2025). با این حال، شواهد کافی درباره نقش بی‌تفاوتی سازمانی در محیط آموزش و پرورش وجود ندارد.

با توجه به اهمیت رضایت شغلی کارکنان در موفقیت سازمان‌های آموزشی، نقش بنیادین عدالت سازمانی در شکل‌دهی نگرش‌های کاری و نیز پیامدهای منفی بی‌تفاوتی سازمانی، بررسی همزمان این متغیرها می‌تواند به توسعه دانش نظری و ارائه راهکارهای مدیریتی مؤثر کمک کند. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی در آموزش و پرورش است.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر از لحاظ روش تحقیق، کاربردی است که ذینفعان آن، رهبران و مدیران موسسات آموزشی می‌باشند. روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای و روش گردآوری داده‌ها میدانی بود. ابزار گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته در دو بخش کیفی و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق ساخته از بخش کیفی صورت گرفت. بخش کیفی با تحلیل محتوا انجام شده است که در آن پس از انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان، تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی با نرم افزار MAXQDA انجام شد. خبرگان شامل مدیران ارشد و معاونین سازمان آموزش و پرورش استان سمنان و همچنین پژوهشگران و اساتید دانشگاهی می‌باشند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۱۶ نفر انتخاب شدند. ویژگی خبرگان معیارهای همچون تجربه بالای ۱۵ سال و آگاهی خوب در رابطه با موضوع پژوهش، دارای پژوهش‌های مانند مقاله‌ها، کتب چاپی و الکترونیکی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها مرتبط با موضوع پژوهش و معیار انتخاب خبرگان، اشباع نظری بود. در نهایت در بخش کیفی، روایی شاخص‌های شناسایی شده با CVR به صورت «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» ارزیابی شدند.

در بخش کمی، روش تحقیق توصیفی-همبستگی می‌باشد که داده‌های بخش کمی به روش مدلسازی معادلات ساختاری و با نرم افزار SMART PLS تحلیل شد. نمونه آماری در این بخش شامل ۲۴۲ نفر از تعداد ۶۰۷ نفر کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان می‌باشد که به صورت روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای و طبقه‌ای انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل مدلسازی معادلات ساختاری با SMART PLS در فرآیند سه مرحله‌ای اندازه‌گیری مدل، ارزیابی ساختاری مدل و کفایت نهایی مدل انجام شد. در بخش اندازه‌گیری معیارهای کفایت مدل اندازه‌گیری شامل پایایی مدل (بارعاملی بیش از ۰/۵، آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ و پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷)، روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده یا AVE بیش از ۰/۷) و روایی واگرا (فورنل و لاکر) ارزیابی شد. پس از تحلیل و تایید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری با معیارهای قدرت پیش‌بینی با ضریب تعیین (R^2)، اندازه اثر (f^2) و ارتباط پیش‌بین (Q^2) به دست آمده از PLS بررسی شد. در نهایت برای اطمینان بیشتر از برازش مناسب مدل مفهومی از معیار کلی با عنوان «GOF» استفاده شد.

یافته‌ها

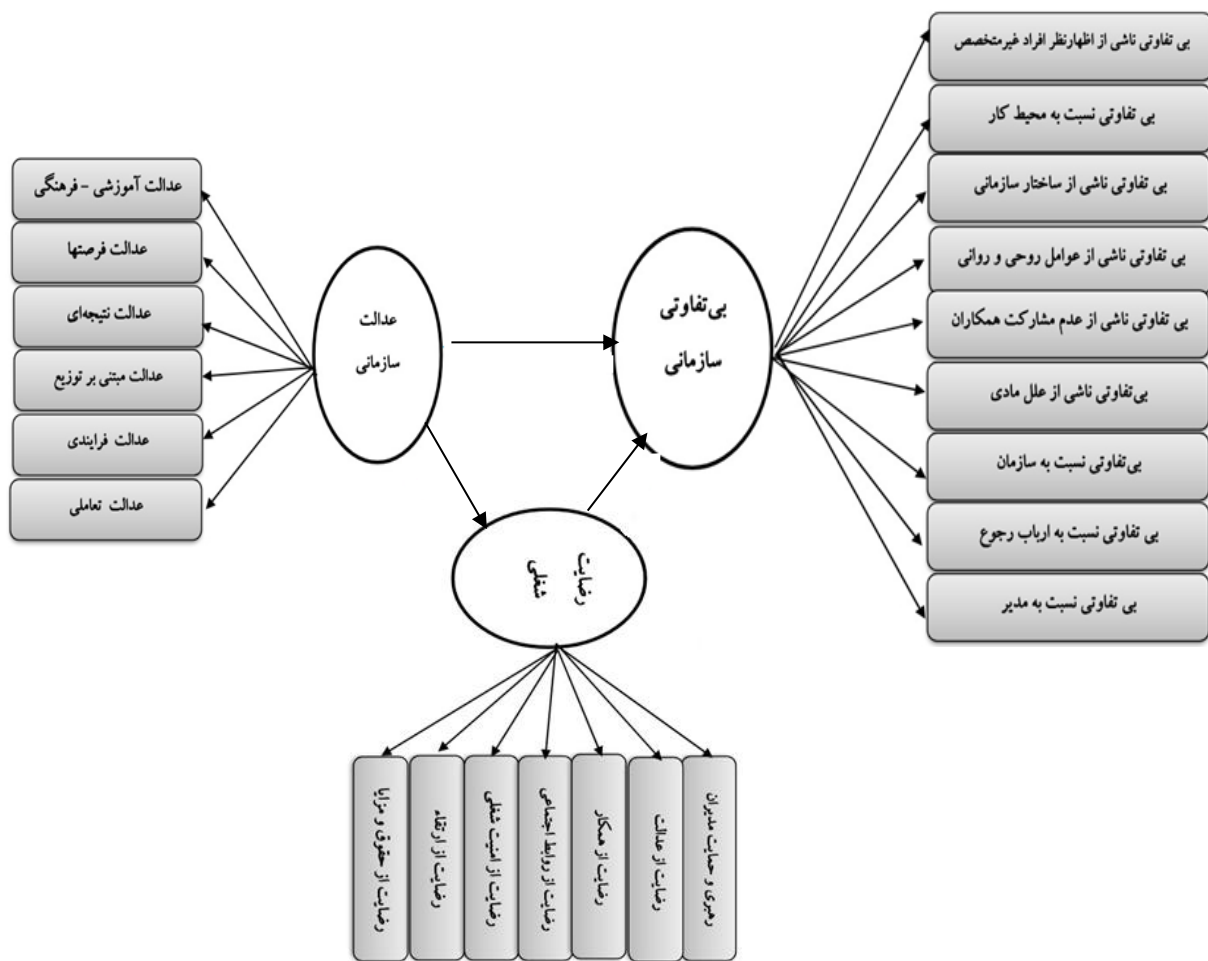
یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی آمده است. در بخش کیفی، شاخص‌های متغیرها شناسایی شده‌اند. برای این منظور، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از مشارکت کنندگان پژوهش انجام شد و کلمات کلیدی آن‌ها به شکل کدگذاری باز در نرم افزار MAXQDA استخراج شد. سپس شاخص‌های متجانس در مرحله کدگذاری محوری در سازه‌های عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی قرا گرفتند. در نهایت روایی شاخص‌ها با CVR ارزیابی شد و تعداد ۲۵ شاخص غیر ضروری حذف شدند. یافته‌های بخش کیفی در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. یافته‌های بخش کیفی پژوهش

متغیر	مؤلفه	شاخص‌ها
عدالت	عدالت آموزشی -	فراهم کردن فرصتها و شرایط برابر و عادلانه برای همه کارکنان- دریافت آموزش با کیفیت و متناسب با استعدادها و نیازهایشان-
سازمانی	فرهنگی	توجه به تفاوتها و نیازهای فرهنگی و فردی- پرداختن عدالت آموزشی فرهنگی- ایجاد بسترها و برنامه‌های آموزشی حامی تنوع فرهنگی و فردی- عدالت آموزشی متناسب با نیازها و استعدادهای خاص هر فرد
عدالت فرصت‌ها	تضمین دسترسی برابر برنامه‌های آموزشی- کاهش شکاف‌های آموزشی ناشی از نابرابری‌ها- ایجاد و اصلاح سیاستهای آموزشی متناسب- توجه ویژه به مناطق محروم و حذف تبعیضهای جنسیتی، قومی و زبانی- توزیع عادلانه امکانات-	
عدالت نتیجه‌ای	دسترسی تمامی کارکنان بدون تبعیض به آموزش با کیفیت - ارتقای کیفیت یادگیری و رهبری آموزشی- بهبود درگیری و مشارکت کارکنان در فرایند آموزش- توسعه و ارتقای توانمندی‌های آموزشی- افزایش نشاط و رضایت در محیط‌های آموزشی	
عدالت مبتنی بر توزیع	درک انصاف کارکنان از نتایج در سازمان- مناسب بودن پاداش‌ها - ادارک فرد از میزان رعایت در توزیع پاداش‌ها-	
عدالت فرایندی	عادلانه بودن روش‌های تعیین پیامدهای شغلی- ترفیع یکسان همه کارمندان- در نظر گرفتن نظرات افراد در رویه‌ها- مبتنی بودن رویه‌ها بر استانداردهای اخلاقی	
عدالت تعاملی	انصاف در روابط بین فردی همکاران- چگونگی رفتار مدیران با کارکنان- کیفیت ارتباطات بین شخصی- ایجاد همبستگی- منصفانه بودن رفتار تصمیم گیرندگان	
بی تفاوتی سازمانی	اظهارنظر افراد غیرمتخصص	نادیده گرفته شدن دیدگاه علمی و تخصصی افراد متخصص- نظرهای غیر کارشناسانه -
بی تفاوتی نسبت به محیط کار	داشتن احساس بی ارزشی و بی‌اهمیتی نسبت به کار- اهمیت ندادن به کیفیت کار- بدبینی نسبت به کار- اهمیت ندادن به بهره‌وری- توجهی به دغدغه‌ها و انتقادات کارکنان- تبعیض یا تقدم روابط شخصی یا قومیتی بر شایستگی و تخصص	
بی تفاوتی ناشی از ساختار سازمانی	تمرکزگرایی بیش از حد- عدم شفافیت و مبهم بودن نقشها و وظایف- فرایندهای پیچیده و بروکراسی زیاد- ضعف در نظام ارتباطات سازمانی- فرهنگ سازمانی نامناسب .	
بی تفاوتی ناشی از عوامل روحی و روانی	فشارهای روانی ناشی از حجم بالای کار و انتظارات زیاد- خستگی مزمن شغلی (فرسودگی شغلی)- کمبود حمایت روانی و عاطفی از سمت مدیریت و همکاران- آینده نامعلوم یا تغییرات پی درپی مدیریت- اختلالات روانی مانند افسردگی یا اضطراب کار- کاهش احساس معنا و هدفمندی در کار	

بی تفاوتی ناشی از عدم مشارکت همکاران	نبود فرصت یا مکانیزم‌های مناسب برای مشارکت فعال- ضعف تأثیرگذاری کارکنان در امور سازمانی- فقدان ارتباط موثر و بازخورد دوسویه بین مدیران و کارکنان- کمبود اعتماد به مدیریت و سیاست‌های سازمانی- عدم آگاهی از اهمیت مشارکت در بهبود محیط کار و تحقق اهداف سازمانی،-عدم همکاری در کارهای گروهی- کوچک شمردن کار دیگران- بزرگ شدن ضعف همکاران
بی تفاوتی ناشی از علل مادی	حقوق و مزایای پایین و نامناسب نسبت به حجم کاری و مسئولیت‌ها که باعث احساس بی ارزشی و نارضایتی می شود- کمبود امکان دریافت پاداش ها، ارتقاءها و تشویق‌های مالی عادلانه - کمبود و نارسایی امکانات رفاهی و حمایتی- وجود نابرابری در توزیع منابع مالی بین بخش‌ها و افراد.
بی تفاوتی نسبت به سازمان	کاهش مسئولیت‌پذیری- تلاش برای ترک سریعتر محل کار- افزایش هزینه‌های سازمانی- استفاده شخصی از امکانات سازمانی- افزایش میزان مرخصی ساعتی و غیبت-
بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع	به تعویق انداختن کار ارباب رجوع- عدم پاسخگویی به ارباب رجوع- اولویت قرار ندادن ارباب رجوع- توجه نکردن به کرامت انسانی ارباب رجوع- نبود آموزش کافی در مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض برای کارکنان با ارباب رجوع
بی تفاوتی نسبت به مدیر	بی تفاوت بودن نسبت به خواسته‌های مدیر- کمبود ارتباط سازنده و بازخورد مثبت بین مدیر و کارکنان- رفتارهای سلطه جو یا بی احترامی از سوی مدیر- کمبود حمایت‌های حرفه‌ای و عاطفی از سوی مدیر- عدم وجود مدیران به شایسته سالاری در انتصاب - بی تفاوت بودن خود مدیر به مسائل سازمان- بی تجربه بودن و تخصص مدیر
رضایت و شغلی	رضایت از رهبران و مدیران
رضایت از عدالت	احساس و ادراک افراد (معلمان، کارکنان و مدیران) نسبت به منصفانه بودن و انصاف در رفتارهای رهبران و مدیران- رضایت از تصمیم گیری ها، و تخصیص منابع و فرصت‌ها در داخل سازمان- شفافیت و منصفانه بودن فرایندها و تصمیم گیری‌های سازمانی
رضایت از همکاران	مشارکت همکاران در تصمیم گیری ها- مسئولیت پذیری همکار- دوستانه و رابطه صمیمی بودن همکار- جذاب بودن همکار- حمایت‌های همکاران از یکدیگر-
رضایت از روابط اجتماعی و محیط کاری	رضایت از روابط اجتماعی و محیط کار
رضایت از امنیت شغلی	رضایت از امنیت شغلی در اداره آموزش و پرورش به معنای احساس اطمینان- تهدیدات شغلی مانند کاهش حقوق یا تغییرات ناگهانی-
رضایت از ارتقاء	رضایت از ارتقاء بر اساس توانایی- فرصت مناسب برای پیشرفت و ارتقاء شغلی-
رضایت از حقوق و مزایا	حقوق و دستمزد مطابق با تلاش کارکنان- احساس پرداختی عادلانه در مقایسه با شغل‌های دیگر- پاداش مناسباً رتبه بندی شغلی.

بنابراین با توجه به شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌ها، مدل مفهومی به صورت شکل ۱ ایجاد شد:



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه پژوهش

مدل شکل ۱، بر اساس نمونه نهایی از ۲۴۲ پاسخ‌دهنده که سوال‌ها را بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت ارزیابی کرده بودند، توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام تحلیل شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری در سه بخش اندازه‌گیری مدل، ارزیابی ساختاری مدل و کفایت نهایی مدل انجام شد. در بخش اندازه‌گیری معیارهای کفایت مدل اندازه‌گیری شامل پایایی مدل (بارعاملی بیش از ۰/۵، آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ و پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷)، روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده یا AVE بیش از ۰/۷) و روایی واگرا (فورنل و لاکر) است. این اطلاعات در جدول ۲ آمده است

جدول ۲. معیارهای پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	شاخص‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	VIF
عدالت سازمانی	عدالت آموزشی - فرهنگی	۰.۸۹۳	۰.۹۲۹	۰.۹۴۶	۰.۷۴۹	۲.۸۳۷
	عدالت فرصتها	۰.۹۶۵				
	عدالت نتیجه‌ای	۰.۹۱۹				
	عدالت مبتنی بر توزیع	۰.۸۶۷				

				۰.۹۱۴	Q۵	عدالت فرایندی
				۰.۵۸۰	Q۶	عدالت تعاملی
بی تفاوتی سازمانی				۰.۸۶۱	Q۷	بی تفاوتی ناشی از اظهار نظر افراد غیر متخصص
			۰.۸۹۱	۰.۸۱۶	Q۸	بی تفاوتی نسبت به محیط کار
			۰.۹۱۱	۰.۷۹۸	Q۹	بی تفاوتی ناشی از ساختار سازمانی
			۱.۲۲۱	۰.۷۵۲	Q۱۰	بی تفاوتی ناشی از عوامل روحی و روانی
				۰.۷۸۰	Q۱۱	بی تفاوتی ناشی از عدم مشارکت همکاران
				۰.۷۹۰	Q۱۲	بی تفاوتی ناشی از علل مادی
				۰.۵۳۶	Q۱۳	بی تفاوتی نسبت به سازمان
				۰.۶۱۰	Q۱۴	بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع
				۰.۶۱۴	Q۱۵	بی تفاوتی نسبت به مدیر
رضایت شغلی				۰.۸۸۳	Q۱۶	رهبری و حمایت مدیران
			۰.۹۶۴	۰.۷۲۱	Q۱۷	رضایت از عدالت
				۰.۹۶۴	Q۱۸	رضایت از همکار
				۰.۹۷۰	Q۱۹	رضایت از روابط اجتماعی و محیط کاری
				۰.۸۷۹	Q۲۰	رضایت از امنیت شغلی
				۰.۹۶۶	Q۲۱	رضایت از ارتقاء
			۱.۲۵۳	۰.۹۵۸	Q۲۲	رضایت از حقوق و مزایا

جدول ۲ پایایی و روایی قوی را برای سه سازه مورد عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی بررسی نشان می دهد. هر سازه شامل شاخص هایی با بارهای عاملی بیش از ۰/۵ است که همبستگی های قابل توجهی را با متغیرهای پنهان خود تأیید می کند. برای عدالت سازمانی، آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲۹، پایایی ترکیبی برابر با ۰/۹۴۶ و AVE برابر با ۰/۷۴۹ نشان می دهند که نشان دهنده روایی همگرا قوی است. بی تفاوتی سازمانی با آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹۱، پایایی ترکیبی برابر با ۰/۹۱۱ و AVE برابر با ۰/۵۳۸ را نشان می دهد که تأیید می کند این سازه به خوبی اندازه گیری شده است. رضایت شغلی نیز پایایی قوی آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۶۴ و پایایی ترکیبی برابر با ۰/۹۷۱ و روایی همگرا AVE برابر با ۰/۸۲۸ را نشان می دهد. در مجموع، این نتایج نشان می دهد که همه سازه ها معیارهای تعیین شده برای پایایی شاخص، سازگاری درونی و روایی همگرا را برآورده می کنند و از مناسب بودن آنها برای تحلیل مدل ساختاری پشتیبانی می کنند. مدل اندازه گیری معتبر، پایه محکمی برای آزمودن روابط فرضی فراهم می کند و تضمین می کند که تحلیل ساختاری بعدی بر اساس سازه های ارزیابی شده دقیق ساخته شده است.

علاوه بر این، همخطی چند گانه بین سازه ها با استفاده از مقادیر ضریب تورم واریانس^۱ (VIF) ارزیابی شد که در جدول ۲ است. این نشان می دهد که علیرغم همبستگی نسبتاً بالای بین سازه ها، همخطی چند گانه یک نگرانی اساسی نیست و پایداری تخمین های مسیر یا اعتبار تفکیک سازه ها را

¹ Variance Inflation Factor

به خطر نمی‌اندازد. بنابراین، عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی را می‌توان سازه‌های آماری متمایز با تخمین قابل اعتماد در مدل مدلسازی معادلات ساختاری در نظر گرفت.

پس از آن، روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل-لارکر تحلیل شد تا از تمایز تجربی سازه‌ها اطمینان حاصل شود. جدول ۳ نتایج معیار فورنل-لارکر را نشان می‌دهد، که در آن جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه از همبستگی‌های سایر سازه‌ها فراتر می‌رود و اعتبار واگرا را تأیید می‌کند. برای مثال، بی تفاوتی سازمانی برابر با ۰/۷۳۴ می‌باشد که از رضایتمندی شغلی برابر با ۰/۶۵۹ و عدالت سازمانی برابر با ۰/۴۲۶ بیشتر است. این نتایج در مجموع تأیید می‌کنند که سازه‌های عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی علیرغم ارتباطات نظری‌شان، از نظر آماری سازه‌های متمایزی هستند.

جدول ۳. روایی واگرا فورنل-لارکر

بی تفاوتی سازمانی	رضایتمندی شغلی	عدالت سازمانی
۰/۷۳۴		
۰/۶۵۹	۰/۹۱۰	
۰/۴۲۶	۰/۵۲۹	۰/۸۶۶

پس از تحلیل و تأیید مدل اندازه‌گیری، در این بخش مدل ساختاری رابطه بین سازه‌های عدالت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی تحلیل می‌شود. معیارهای قدرت پیش‌بینی با ضریب تعیین (R^2)، اندازه اثر (F^2) و ارتباط پیش‌بین (Q^2) به دست آمده از PLS بررسی شد. R^2 در جدول ۴، قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری را نشان می‌دهد. هر دو متغیر بی تفاوتی سازمانی ($R^2=0/381$ ، R^2 تعدیل شده = ۰/۳۷۰) و رضایت شغلی ($R^2=0/509$ ، R^2 تعدیل شده = ۰/۴۹۶) قدرت پیش‌بینی متوسط به بالا را نشان می‌دهند، زیرا مقادیر آنها از ۰/۲۵ فراتر می‌رود، که نشان می‌دهد مدل بخش قابل توجهی از واریانس را در این ساختارها توضیح می‌دهد.

برای ارزیابی ارتباط پیش‌بینی مدل، Q^2 استون-گیسر اندازه‌گیری شد. مقدار Q^2 بزرگتر از صفر نشان می‌دهد که مدل برای یک سازه معین قدرت پیش‌بینی دارد. نتایج، ارتباط پیش‌بینی قوی را برای هر دو متغیر بی تفاوتی سازمانی ($Q^2=0/612$) و رضایتمندی شغلی ($Q^2=0/593$) نشان می‌دهد، زیرا مقادیر آنها به طور قابل توجهی از حداقل آستانه ۰/۳۵ فراتر می‌رود. این نشان می‌دهد که سازه‌های برون‌زا در مدل، دقت پیش‌بینی معناداری را برای متغیرهای درون‌زا ارائه می‌دهند. این یافته‌ها با نتایج R^2 همسو هستند و قدرت توضیحی و پیش‌بینی مدل را تقویت می‌کنند.

جدول ۴. ضریب تعیین (R^2) و ارتباط پیش‌بین (Q^2)

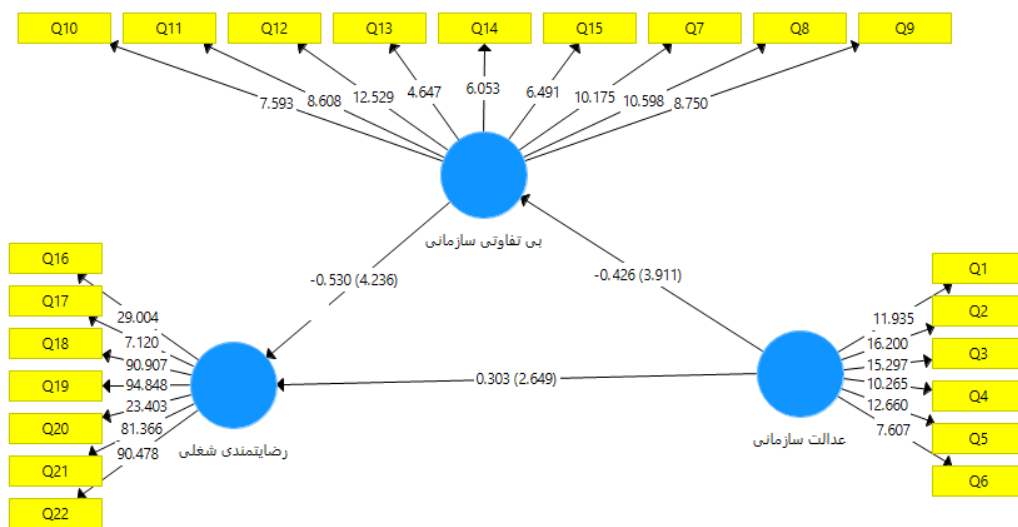
نتیجه	Q^2	نتیجه	R^2 تعدیل شده	R^2
عدالت سازمانی	-	-	-	-
بی تفاوتی سازمانی	۰/۶۱۲	اثر قوی	۰/۳۷۰	۰/۳۸۱
رضایتمندی شغلی	۰/۵۹۳	اثر قوی	۰/۴۹۶	۰/۵۰۹

جدول ۵ اندازه اثر (f^2) را برای ارزیابی تأثیر نسبی متغیرهای پیش‌بینی کننده ارائه می‌دهد. سازه عدالت سازمانی تأثیر بسیار زیادی ($f^2=0/421$) بر بی تفاوتی سازمانی دارد که از آستانه $0/35$ فراتر می‌رود، در حالی که تأثیر آن بر رضایتمندی ($f^2=0/153$) کمتر است. علاوه بر این، بی تفاوتی سازمانی تأثیر زیادی ($f^2=0/469$) بر رضایت شغلی اعمال می‌کند و نقش مهم آن را در مدل تقویت می‌کند. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که عدالت سازمانی به شدت بی تفاوتی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند، که به نوبه خود به طور قابل توجهی در رضایت شغلی نقش دارد.

جدول ۵. اندازه اثر (f^2)

بی تفاوتی سازمانی	رضایتمندی شغلی	عدالت سازمانی	نتیجه
بی تفاوتی سازمانی	۰.۴۶۹		اثر قوی
رضایتمندی شغلی		۰.۱۵۳	اثر ضعیف
عدالت سازمانی	۰.۴۲۱		

در نهایت، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، پشتیبانی قوی از تمام روابط فرضی در مدل تحقیق ارائه می‌دهد. که در جدول ۶ و شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. آزمون مدل مفهومی با مدل‌سازی معادلات ساختاری

جدول ۶. نتیجه آزمون روابط مدل مفهومی

فرضیه	بتا	آماره t	P Values	نتیجه	جهت رابطه
عدالت سازمانی و رضایت شغلی	۰/۳۰۳	۲/۶۴۹	۰/۰۰۰	✓	+
عدالت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی	-۰/۴۲۶	۳/۹۱۱	۰/۰۰۰	✓	+
بی تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی	-۰/۵۳۰	۴/۲۳۶	۰/۰۱۰	✓	+
بی تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی	-۰/۲۲۶	۳/۸۱۳	۰/۰۰۰	✓	+

عدالت سازمانی تأثیر منفی قوی بر بی تفاوتی سازمانی نشان می‌دهند ($\beta = -0/426$; $t = 3/911$; $p < 0/000$) که نشان می‌دهد عدالت سازمانی، بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان آموزش و پرورش را به طور قابل توجهی کاهش می‌دهند. علاوه بر این، بی تفاوتی سازمانی تأثیر مستقیم و معکوس قابل توجهی بر رضایتمندی شغلی نشان می‌دهد ($\beta = -0/530$; $t = 4/236$; $p < 0/000$). همچنین عدالت سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد ($\beta = -0/303$; $t = 2/649$; $p < 0/010$). این یافته‌ها نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به عنوان یک عامل توانمندساز مستقیم و یک تسهیل‌کننده غیرمستقیم از طریق بی تفاوتی سازمانی در رضایت شغلی می‌باشد.

تحلیل میانجی‌گری، نقش حیاتی بی تفاوتی سازمانی را در انتقال اثرات عدالت سازمانی به رضایت شغلی را نشان می‌دهد. مسیر میانجی‌گری شده بی تفاوتی سازمانی اثر غیرمستقیم قابل توجهی را نشان می‌دهد ($\beta = -0/226$; $t = 3/813$; $p < 0/000$). این یافته، اهمیت بی تفاوتی سازمانی را به عنوان مکانیسمی برای به حداقل رساندن رضایت شغلی از طریق بی عدالتی در آموزش و پرورش را برجسته می‌کند.

در نهایت کفایت نهایی مدل با شاخص GOF ارزیابی شد که داده آن حاصل ضرب میانگین مقادی به دست آمده از میانگین واریانس استخراج شده و R^2 می‌باشد. مقدار GOF به صورت $GOF = \sqrt{0.705 \times 0.345} = 0.493$ به دست آمد که این مقدار فراتر از $0/36$ برای حداقل معیار کفایت مدل می‌باشد. این یافته نشان می‌دهد که مدل اعتبار بالا برابر با ۴۹ درصد دارد و بنابراین رهبران و مدیران آموزش و پرورش می‌توانند بر اساس این مدل به برنامه ریزی و تصمیم‌گیری درست در خصوص عدالت سازمانی، ایجاد انگیزش و کم کردن بی تفاوتی سازمانی و در نهایت شکل دهی و بهبود رضایت شغلی و عملکرد کارکنان فراهم کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش بود. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد، عدالت سازمانی به صورت معناداری بی تفاوتی سازمانی را کاهش می‌دهد، بی تفاوتی سازمانی اثر منفی و معناداری بر رضایت شغلی دارد و در نهایت، بی تفاوتی سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی ایفا می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از عدالت در محیط کار نه تنها مستقیماً رضایت آنان را افزایش می‌دهد، بلکه از طریق کاهش احساس بی تفاوتی و کناره‌گیری روان‌شناختی نیز می‌تواند زمینه ارتقای نگرش‌های مثبت نسبت به شغل را فراهم سازد.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش دارد. این نتیجه با طیف گسترده‌ای از مطالعات پیشین همسو است که عدالت سازمانی را یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی معرفی کرده‌اند (Gomes &

در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که کارکنان زمانی که رویه‌ها، تصمیمات و نتایج سازمانی را منصفانه ارزیابی می‌کنند، احساس ارزشمندی، احترام و حمایت بیشتری از سوی سازمان دریافت می‌نمایند. چنین ادراکی موجب افزایش اعتماد به مدیریت، تقویت تعلق سازمانی و ارتقای نگرش مثبت نسبت به محیط کار می‌شود. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان در پاسخ به رفتارهای عادلانه سازمان، با نگرش‌ها و رفتارهای مثبت از جمله رضایت شغلی بیشتر واکنش نشان می‌دهند (Lee & Rhee, 2023). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در مؤسسات آموزشی نشان داده‌اند که عدالت سازمانی با تجربه کاری مثبت‌تر، رضایت بیشتر از مدیران و افزایش انگیزش کارکنان همراه است (Cumar et al., 2025; García-Salirrosas et al., 2025). از سوی دیگر، عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان احساس کنند تلاش‌ها و توانایی‌های آنان به‌درستی مورد توجه قرار گرفته و فرصت‌های رشد و پیشرفت به‌صورت منصفانه در اختیار آنان قرار می‌گیرد. این شرایط به‌ویژه در محیط‌های آموزشی که بخش عمده‌ای از عملکرد سازمان وابسته به سرمایه انسانی است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یافته حاضر همچنین با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در بخش‌های مختلف خدماتی و درمانی همخوانی دارد که نشان داده‌اند ادراک عدالت در توزیع منابع، فرایندهای تصمیم‌گیری و تعاملات انسانی، رضایت شغلی را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد (Bakeer et al., 2024; Chen et al., 2024; Mamić et al., 2024). افزون بر این، عدالت سازمانی از طریق ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل می‌تواند تعهد سازمانی و درگیری شغلی را نیز تقویت کند که خود از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی محسوب می‌شوند (Alzeaiden et al., 2026; Sheikh et al., 2026).

یافته دوم پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی اثر منفی و معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی دارد. این نتیجه با مطالعات پیشین که رابطه معکوس میان عدالت سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان را گزارش کرده‌اند، همسو است (Aram & Moghtadi, 2024; Moradi et al., 2020; Zahed & Ahmadi, 2022). در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که بی‌تفاوتی سازمانی اغلب زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند سازمان نسبت به نیازها، انتظارات و تلاش‌های آنان بی‌اعتنا است. در چنین شرایطی، انگیزه برای مشارکت فعال در امور سازمانی کاهش یافته و نوعی فاصله روان‌شناختی میان فرد و سازمان ایجاد می‌شود. اما هنگامی که عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی رعایت می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که سازمان به حقوق و کرامت آنان احترام می‌گذارد و این امر موجب تقویت احساس تعلق و کاهش بی‌تفاوتی می‌شود (Assefa et al., 2026). پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که رفتارهای منصفانه مدیران، شفافیت در تصمیم‌گیری و توزیع عادلانه فرصت‌ها می‌تواند از شکل‌گیری نگرش‌های منفی و کناره‌گیری روانی کارکنان جلوگیری کند (Fathi Chegeni, 2024; Yalçın & Özbaş, 2021). از منظر نظری نیز عدالت سازمانی با ایجاد هنجارهای اعتماد و همکاری، انسجام اجتماعی و سازمانی را تقویت می‌کند و زمینه کاهش بی‌تفاوتی را فراهم می‌آورد (Alvesson & Spicer, 2019). در محیط‌های آموزشی، این موضوع اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا کارکنان و معلمان در صورت

ادراک بی‌عدالتی نه تنها نسبت به سازمان بلکه نسبت به مأموریت آموزشی خود نیز دچار کاهش انگیزش می‌شوند. بنابراین رعایت عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای پیشگیری از شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی در آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد.

یافته سوم پژوهش نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر رضایت شغلی دارد. این نتیجه با مطالعاتی که بی‌تفاوتی سازمانی را یکی از عوامل تضعیف‌کننده نگرش‌های مثبت شغلی معرفی کرده‌اند، همسو است (Bartel & Rockmann, 2024; Ghaaderi et al., 2024; Meimand et al., 2012). در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که بی‌تفاوتی سازمانی بیانگر کاهش درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان با سازمان است. کارکنانی که نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان احساس بی‌تفاوتی دارند، معمولاً معنا و اهمیت کمتری برای فعالیت‌های شغلی خود قائل هستند و در نتیجه از سطح پایین‌تری از رضایت شغلی برخوردار می‌شوند. پژوهش‌های مرتبط با پدیده ترک خاموش نیز نشان داده‌اند که کاهش مشارکت روان‌شناختی کارکنان با افت رضایت شغلی و کاهش کیفیت عملکرد همراه است (Jalali et al., 2026; Nguyen, 2024). همچنین بی‌تفاوتی سازمانی موجب می‌شود کارکنان انگیزه کمتری برای همکاری، نوآوری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند و این امر احساس موفقیت و ارزشمندی آنان را کاهش می‌دهد. یافته حاضر با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده درباره اشتیاق شغلی نیز همسو است که نشان داده‌اند کاهش علاقه و درگیری کارکنان با محیط کار، رضایت شغلی را تضعیف می‌کند (Erdil & Muceldili, 2014). از سوی دیگر، بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند به شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به مدیران، همکاران و سازمان منجر شود که این امر تجربه کلی کارکنان از محیط کار را تحت تأثیر قرار داده و رضایت آنان را کاهش می‌دهد (Karimi-Ghartemani et al., 2020). در سازمان‌های آموزشی، این وضعیت می‌تواند پیامدهای گسترده‌تری داشته باشد؛ زیرا کاهش رضایت شغلی کارکنان و معلمان ممکن است کیفیت خدمات آموزشی و اثربخشی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، تأیید نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی بود. نتایج نشان داد بخشی از تأثیر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی از طریق کاهش بی‌تفاوتی سازمانی منتقل می‌شود. این یافته از لحاظ نظری حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می‌دهد عدالت سازمانی تنها از طریق ایجاد احساس رضایت مستقیم عمل نمی‌کند، بلکه با کاهش نگرش‌های منفی و افزایش درگیری روان‌شناختی کارکنان نیز بر پیامدهای شغلی اثر می‌گذارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Zahed Babelan & Ahmadi, 2022) که نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی را در رابطه میان عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی تأیید کرده‌اند، همسو است. همچنین با مطالعاتی که نقش متغیرهای نگرشی و روان‌شناختی را در انتقال اثرات عدالت سازمانی بر پیامدهای سازمانی مطرح کرده‌اند، مطابقت دارد (AlBreiki & Abu Elanain, 2025; Mesfin, 2025). در واقع، زمانی که کارکنان عدالت را در سازمان تجربه می‌کنند، احساس می‌کنند بخشی ارزشمند از سازمان هستند و نقش آنان مورد احترام قرار می‌گیرد. این ادراک موجب کاهش بی‌تفاوتی، افزایش مشارکت و تقویت نگرش‌های مثبت نسبت به شغل می‌شود. در مقابل،

ادراک بی‌عدالتی می‌تواند به تدریج احساس بیگانگی و کناره‌گیری روانی را در کارکنان افزایش دهد و از این طریق رضایت شغلی را کاهش دهد. یافته حاضر همچنین با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی همخوانی دارد که نشان داده‌اند عدالت از طریق سازوکارهای نگرشی مختلف بر پیامدهای شغلی اثر می‌گذارد (Gollagari et al., 2024; Gomes & Marques, 2025). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بی‌تفاوتی سازمانی یکی از سازوکارهای کلیدی تبیین‌کننده رابطه میان عدالت سازمانی و رضایت شغلی در محیط‌های آموزشی است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش است و این اثر علاوه بر مسیر مستقیم، از طریق کاهش بی‌تفاوتی سازمانی نیز تحقق می‌یابد. نتایج همچنین بر اهمیت توجه مدیران آموزشی به ایجاد محیطی مبتنی بر انصاف، شفافیت و احترام متقابل تأکید دارد. هنگامی که کارکنان عدالت را در سازمان تجربه می‌کنند، نه تنها رضایت بیشتری از شغل خود خواهند داشت، بلکه تعلق و مشارکت بیشتری نیز در فعالیتهای سازمانی نشان می‌دهند. از سوی دیگر، کاهش بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان شود و در نهایت کیفیت نظام آموزشی را ارتقا دهد.

این پژوهش نیز همانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌ها بر اساس ابزارهای خودگزارشی جمع‌آوری شدند که احتمال تأثیر سوگیری‌های ادراکی و تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی را افزایش می‌دهد. دوم، پژوهش به صورت مقطعی انجام شد و بنابراین امکان استنتاج روابط علیّی قطعاً میان متغیرها محدود است. سوم، جامعه آماری پژوهش به کارکنان آموزش و پرورش یک استان محدود بود و این موضوع ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق جغرافیایی یا سازمان‌های آموزشی را کاهش دهد. همچنین امکان وجود متغیرهای مداخله‌گر دیگری که در مدل پژوهش لحاظ نشده‌اند، وجود دارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی یا آزمایشی، روابط علیّی میان عدالت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی و رضایت شغلی را با دقت بیشتری بررسی کنند. همچنین مطالعه این مدل در سایر سطوح آموزشی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به افزایش اعتبار بیرونی یافته‌ها کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر مانند تعهد سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تحول‌آفرین، فرسودگی شغلی و اشتیاق شغلی نیز می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکارهای مؤثر بر رضایت شغلی فراهم سازد. علاوه بر این، بهره‌گیری از روش‌های آمیخته و کیفی می‌تواند ابعاد عمیق‌تر تجربه کارکنان از عدالت و بی‌تفاوتی سازمانی را آشکار کند.

مدیران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش باید ایجاد و حفظ عدالت سازمانی را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در نظر بگیرند. تدوین رویه‌های شفاف برای تصمیم‌گیری، توزیع عادلانه منابع و فرصت‌های ارتقا، افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمانی و تقویت ارتباطات مبتنی بر احترام و اعتماد می‌تواند از شکل‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی جلوگیری کند. همچنین فراهم کردن فرصت‌های بازخورد، توجه به نیازها و دغدغه‌های

کارکنان، شایسته‌سالاری در انتصابات و قدردانی از عملکرد مطلوب می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی را افزایش دهد. اجرای چنین اقداماتی نه تنها رضایت شغلی کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه زمینه بهبود عملکرد، بهره‌وری و کیفیت خدمات آموزشی را نیز فراهم خواهد کرد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین 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 می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary educational organizations, employee satisfaction and engagement are central to institutional effectiveness, quality of instruction, and overall organizational performance. Employee job satisfaction reflects the extent to which employees perceive their work environment, tasks, interpersonal interactions, and career growth opportunities positively, and it plays a pivotal role in motivation, commitment, retention, and organizational outcomes (Lee & Rhee, 2023; Mather & Bam, 2025; Muñoz-Fernández et al., 2025). High levels of job satisfaction have been linked to increased participation, enhanced performance, and stronger organizational commitment among employees (García-Salirrosas et al., 2025; Vo & Tran, 2026). In educational settings, job satisfaction significantly influences instructional quality, teacher commitment, and educational results, emphasizing the need to identify key antecedents that drive satisfaction among staff and teachers (Cumar et al., 2025).

Among the organizational factors affecting job satisfaction, organizational justice has received substantial attention. Organizational justice refers to employees' perceptions of fairness in the allocation of resources, implementation of policies, and quality of interpersonal treatment within the workplace. It is commonly conceptualized across three dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Distributive justice concerns the perceived fairness of outcomes and rewards, procedural justice emphasizes fairness in decision-making processes, and interactional justice focuses on the quality of interpersonal

treatment and respect in workplace interactions (Assefa et al., 2026; Lee & Rhee, 2023). Prior research demonstrates that organizational justice enhances trust, engagement, and job satisfaction while mitigating negative attitudes toward the organization (Gomes & Marques, 2025; Sheikh et al., 2026). Theoretically, justice is explained through social exchange theory, suggesting that when employees perceive fairness, they reciprocate with positive behaviors and attitudes, including higher job satisfaction (Lee & Rhee, 2023). Institutional perspectives also posit that justice serves as a foundational organizational value, strengthening legitimacy and organizational cohesion (Alvesson & Spicer, 2019).

In educational organizations, the significance of justice is magnified because these institutions not only pursue organizational objectives but also bear societal and educational responsibilities. Perceived injustice in such environments can reduce employee motivation, engagement, and commitment, ultimately affecting the quality of instruction and institutional effectiveness (Yalçın & Özbaş, 2021; Zulkarnain et al., 2024). Empirical studies indicate that organizational justice positively correlates with job satisfaction, organizational commitment, and work engagement in higher education contexts (Assefa et al., 2026; Gollagari et al., 2024). Fair behavior from managers, transparent decision-making, and equitable distribution of resources enhance employees' work experience and satisfaction (Cumar et al., 2025; García-Salirrosas et al., 2025). Conversely, lack of justice can increase conflicts, foster organizational cynicism, and negatively impact the quality of work life (Yalçın & Özbaş, 2021; Zulkarnain et al., 2024).

Research also underscores that the influence of organizational justice on job satisfaction is not always direct. It may operate through psychological and organizational mechanisms, such as organizational indifference. Organizational indifference represents a state in which employees exhibit low engagement, weak commitment, and reduced motivation toward organizational goals. Indifferent employees often demonstrate minimal participation in organizational activities, limited innovation, and disengagement from performance-enhancing behaviors (Bartel & Rockmann, 2024). This phenomenon has gained attention due to the emergence of quiet quitting, psychological withdrawal, and diminished workplace engagement (Jalali et al., 2026; Nguyen, 2024). Organizational indifference can gradually emerge and reduce both affective commitment and job satisfaction.

Prior research highlights the negative consequences of organizational indifference, including diminished motivation, lower collaboration, and weakened organizational performance (Erdil & Muceldili, 2014; Meimand et al., 2012). Employees who experience organizational indifference perceive less meaning and value in their tasks, which diminishes job satisfaction and workplace effectiveness. The linkage between perceived injustice and organizational indifference is also well-established; employees who perceive unfair resource allocation, opaque procedures, or unequal opportunities are more likely to experience psychological withdrawal and diminished engagement (Aram & Moghtadi, 2024; Moradi et al., 2020). Studies additionally demonstrate that authoritarian leadership and bureaucratic cultures exacerbate organizational indifference by undermining employees' perceptions of fairness (Fathi Chegeni, 2024).

Importantly, organizational indifference has been shown to mediate the relationship between organizational justice and job-related outcomes. For instance, research in educational contexts found that organizational indifference mediated the effect of justice on organizational trust and commitment (Zahed Babelan & Ahmadi, 2022). Furthermore, cognitive and affective mechanisms often explain the transmission of justice effects, whereby employees' perceptions of fairness shape attitudes that influence engagement and satisfaction (AlBreiki & Abu Elanain, 2025; Mesfin, 2025). Therefore, examining organizational indifference as a mediating mechanism provides a comprehensive understanding of how justice influences job satisfaction in education.

Methods and Materials:

This study employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 16 educational managers, deputies, and experts in the Semnan Department of Education. Data from interviews were analyzed using content analysis and coding procedures (open, axial, and selective coding) in MAXQDA. In the quantitative phase, 242 employees were selected from a population of 607 staff through multistage stratified sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire, and Structural Equation Modeling (SEM) was applied with SmartPLS software to test the hypothesized relationships. Measurement model evaluation included assessments of reliability, convergent validity, and discriminant validity, followed by evaluation of the structural model using R^2 , Q^2 , f^2 , and GOF indices.

Findings:

Analysis of the measurement and structural models revealed that organizational justice had a significant positive effect on job satisfaction ($\beta = 0.303$, $t = 2.649$, $p < 0.01$). Organizational justice negatively affected organizational indifference ($\beta = -0.426$, $t = 3.911$, $p < 0.001$), and organizational indifference negatively influenced job satisfaction ($\beta = -0.530$, $t = 4.236$, $p < 0.01$). Mediation analysis confirmed a significant indirect effect of organizational justice on job satisfaction through organizational indifference ($\beta = -0.226$, $t = 3.813$, $p < 0.001$). The model explained a substantial proportion of variance in both organizational indifference and job satisfaction ($R^2 = 0.381$ and 0.509 , respectively) and demonstrated strong predictive relevance ($Q^2 > 0.35$). Effect sizes (f^2) indicated that organizational justice strongly influenced organizational indifference ($f^2 = 0.421$) and moderately influenced job satisfaction ($f^2 = 0.153$), while organizational indifference exerted a substantial effect on job satisfaction ($f^2 = 0.469$). Model fit indices (GOF = 0.49) confirmed the adequacy of the proposed model.

Discussion and Conclusion:

The findings of this study highlight the critical role of organizational justice in enhancing job satisfaction in educational organizations. Employees who perceive fairness in the allocation of resources, decision-making procedures, and interpersonal treatment report higher satisfaction with their job. Moreover, justice serves as a mechanism to reduce organizational indifference, thereby indirectly contributing to employee satisfaction. This dual pathway—direct and indirect—demonstrates that the positive effects of organizational justice are

amplified when employees are psychologically engaged and perceive that their contributions are valued. Organizational indifference, conversely, suppresses the positive outcomes of justice, indicating that disengagement and withdrawal from organizational objectives can undermine employee satisfaction even in ostensibly fair environments.

The mediating role of organizational indifference underscores the importance of considering both attitudinal and psychological mechanisms when evaluating the impact of justice on job outcomes. Interventions aimed solely at promoting distributive, procedural, or interactional justice without addressing employee engagement and indifference may fail to achieve maximal impact. By contrast, a comprehensive approach that simultaneously promotes justice and reduces organizational indifference can create a more satisfied, committed, and productive workforce. The results also have theoretical implications, reinforcing the value of integrating social exchange and institutional perspectives to understand how fairness perceptions translate into work-related attitudes.

Practical implications of these findings are profound for educational administrators and policymakers. Establishing transparent procedures, equitable resource distribution, respectful managerial behaviors, and participative decision-making can mitigate indifference and enhance job satisfaction. Organizations that actively reduce psychological withdrawal and foster meaningful engagement are likely to experience higher levels of performance, collaboration, and overall institutional effectiveness. The study also highlights the importance of continuous monitoring and intervention to ensure that justice perceptions remain positive and indifference does not erode employee motivation.

References

- AlBreiki, M. S., & Abu Elanain, H. M. (2025). Organizational Justice and Employee Megaphoning in the UAE: The Role of Employee-Organization Relationship. *Journal of Asia Business Studies*, 19(4), 954-972. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2024-0385>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199-218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>
- Alzeaideen, K., Mansour, M. H., & Al-Khalaydeh, M. M. (2026). The Impact of Organizational Justice on Job Engagement Among Employees. In *Business Resilience and Business Innovation for Sustainability: The Double-Edged Role of Artificial Intelligence and Other Disruptive Technologies* (pp. 1235-1248). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87584-7_89
- Aram, S., & Moghtadi, L. (2024). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Indifference, Organizational Identity, and Organizational Justice: Case Study of Secondary School Managers in Nourabad Mamasani. *New Paradigms in Educational Research*, 3(9), 59-77.
- Assefa, Y., Tilwani, S. A., Alhur, A. A., Spahiu, I., Abera, W. G., & Majeed, H. (2026). Organizational Justice in Higher Education: A Qualitative Inquiry into Faculty Perspectives on Issues of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Sage Open*, 16(1), 21582440251415068. <https://doi.org/10.1177/21582440251415068>
- Bakeer, H. M., Nassar, R. A., & Sweelam, R. K. M. (2024). Investigating Organisational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Nurses, and Its Relationship to Organizational Citizenship Behaviour. *Nursing Management*, 31(5).
- Bartel, C. A., & Rockmann, K. W. (2024). The Disease of Indifference: How Relational Systems Provide the Attentional Infrastructure for Organizational Resilience. *Strategic Organization*, 22(1), 18-48. <https://doi.org/10.1177/14761270231183441>
- Chen, J., Xu, J., Lu, Y., & Tang, W. (2024). Predictive Effects of Organizational Justice on Job Satisfaction in Bus Drivers: The Moderating Effects of Role Overload and Proactive Personality. *BMC public health*, 24(1), 1294. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- Cumar, M. A., Kidane, B. Z., Dawit, N. G., & Dinsa, F. (2025). Influence of Leadership Styles on Job Satisfaction in the Higher Education Institutions of Somaliland. *Cogent Education*, 12(1), 2480996. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2480996>
- Erdil, O., & Muceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. 10th International Strategic Management Conference,

- Fathi Chegeni, F. (2024). Authoritarian Leadership and Organizational Indifference of Employees: Explaining the Mediating Role of Bureaucratic Culture. *Organizational Culture Management*.
- García-Salirrosas, E. E., Yong-Chung, F. E., Jauregui-Arroyo, R. R., Escobar-Farfán, M., & Acevedo-Duque, Á. (2025). Impact of Leader Behavior on Employee Experience and Job Satisfaction in Educational Institutions. *Administrative Sciences*, 15(4), 119. <https://doi.org/10.3390/admsci15040119>
- Ghaaderi, F., Ghamaraani, A., Daavarpanaah, S. H., & Yadollaahi Dehcheshmeh, A. (2024). The Relationship between Organizational Indifference and Personality Mediated by Occupational Enthusiasm. *Quarterly Journal of Education*, 39(4), 93-110.
- Gidi, M. S., Debela, K. L., & Kero, C. A. (2023). Dynamics of Workforce Diversity in Ethiopian Higher Education Institutions. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1506-e1506. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1506>
- Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S. S. (2024). Organizational Justice, Job Satisfaction and Academic Rank: A Moderating Mediation Study on Employee Commitment in Ethiopian Public Universities. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2023-0047>
- Gomes, J. F., & Marques, T. M. (2025). The Influence of Organisational Justice on Work Engagement, Organisational Commitment, and Job Satisfaction: A Comprehensive Study. *Journal of General Management*, 50(2), 138-149. <https://doi.org/10.1177/03063070221140726>
- Jalali, R., Fatahi, S., & Kolehjoubi, A. A. (2026). Quiet Quitting in Nursing: A Concept Analysis. *BMC Nursing*, 25, 163. <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04335-2>
- Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Esfahani, A. N. (2020). Developing a Framework for Organizational Stupidity. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(2), 100392. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100392>
- Kuswandini, A., Deranti, R., Nirmala, A., & Simanjuntak, E. R. (2026). The Role of Organizational Justice in Predicting Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Indonesian Banks. *Global Business & Finance Review*, 31(1), 185. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2026.31.1.185>
- Lee, H. W., & Rhee, D. Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Mamić, M., Jovanović, T., Galić, S., Jelinčić, I., Mikšić, Š., Lovrić, B., & Vukoja, I. (2024). Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction among Nurses. *Behavioral Sciences*, 14(3), 235. <https://doi.org/10.3390/bs14030235>
- Mather, M. F., & Bam, N. E. (2025). Factors Influencing Academic Staff Satisfaction and Retention in Higher Education: A Literature Review. *European Journal of Education*, 60(1), e70025. <https://doi.org/10.1111/ejed.70025>
- Meimand, M. M., Aidi, M., Shiri, A., & Darabifar, H. (2012). Effect of Organization Indifference Dimensions on the Organizational Commitment of Gas Company Employees in Ilam Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 666-667. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.111>
- Mesfin, S. (2025). The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through the Mediating Role of Organizational Commitment in the Public Universities in Amhara Region. *Current Trends in Business Management*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.33140/CTBM.03.01.03>
- Moradi, M., Hamidi, H., & Eskandari, A. (2020). Investigating the Relationship between Organizational Indifference, Organizational Justice, and Organizational Belonging among Librarians and Employees at the Astan-e Quds Razavi Organization for Libraries, Museums, and Document Centers. *Library and Information Sciences*, 23(1), 5-27.
- Muñoz-Fernández, G. A., Toala-Mendoza, R. D., González-Mohino, M., & Félix-López, M. E. (2025). Unveiling the Nexus of Teacher Commitment and Job Satisfaction: Insights from Ecuador's Educational Landscape. *BMC psychology*, 13(1), 134. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Nguyen, B. G. (2024). *The Phenomenon of Quiet Quitting: A Scoping Review* [Macquarie University]. Sydney.
- Sheikh, W., Islam, T. R., & Islam, H. (2026). Analyzing the Impact of Organizational Justice on Seafarers' Commitment: Job Satisfaction as a Key Mediator. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, 18(1), 117-147. <https://doi.org/10.1080/18366503.2024.2403741>
- Vo, K. N., & Tran, M. H. P. (2026). Effects of Transformational Leadership on Employee Engagement through Job Satisfaction with Supervisors in Private Higher Education Institutions in Ho Chi Minh City. *Discover Education*. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01374-4>
- Yalçın, S., & Özbaş, M. (2021). Investigation of the Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism Perceptions of Academicians. *European Journal of Education Studies*, 8(12), 66-83. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i12.4012>
- Zahed Babelan, A., & Ahmadi, H. (2022). Investigating the Mediating Role of Organizational Indifference in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust of Ardabil Secondary School Teachers. *Management in Educational Organizations*, 11(2), 85-107. <https://doi.org/10.52547/meo.11.2.85>
- Zulkarnain, Z., Ginting, E. D., Adnans, A. A., & Sianturi, M. M. (2024). Organisational Justice and Work-Family Conflict: Impact to Quality of Work Life. *Sa Journal of Human Resource Management*, 22, 2393. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2393>