

## بررسی تاثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی معلمان مدارس دولتی استان اردبیل

سوره قرداشی<sup>۱</sup>، زهرارضایی<sup>۲</sup>، شهلا نظری<sup>۳</sup>\*

تاریخ دریافت: ۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۸ آبان ماه ۱۴۰۴

### چکیده

این پژوهش به بررسی رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس دولتی استان اردبیل پرداخته است. تعهد سازمانی یکی از عوامل کلیدی در ارتقای کیفیت آموزش و عملکرد محیط آموزشی محسوب می‌شود، بنابراین شناسایی عوامل موثر بر آن اهمیت بالایی دارد. این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مدارس دولتی استان اردبیل بوده و نمونه تحقیق ۲۵۴ نفر بود که از طریق نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه عدالت سازمانی (۲۵ سؤال) و پرسشنامه تعهد سازمانی (۲۴ سؤال) بود. عدالت سازمانی در این پژوهش چهار بعد داشت: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی و عدالت اطلاعاتی. داده‌ها با استفاده از آزمون کلوموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن توزیع و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار مثبت بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی و تعهد سازمانی است. ( $p < 0.05$ ) بیشترین رابطه بین عدالت تعاملی ( $r = 0.341$ ) و تعهد سازمانی مشاهده شد، در حالی که عدالت رویه‌ای کمترین رابطه ( $r = 0.291$ ) را نشان داد. نتایج رگرسیون نشان‌داد که عدالت تعاملی ( $\beta = 0.593$ ) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد، و به ترتیب عدالت اطلاعاتی ( $\beta = 0.215$ ) و عدالت رویه‌ای ( $\beta = 0.178$ ) نیز تأثیرات معناداری دارند. این یافته‌ها تأکیدکننده این است که بهبود عدالت سازمانی درک‌شده، به‌خصوص در بعد تعاملی، می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی معلمان کمک کند.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت تعاملی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای

<sup>۱</sup> گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، بيله سوار، ایران  
Zahrarezayi5417@gmail.com

<sup>۲</sup> گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، بيله سوار، ایران  
Alinazmi196p@gmail.com

<sup>۳</sup> \* گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، بيله سوار، ایران  
nzs993011@gmail.com

## ۱-مقدمه

امروزه یکی از شاخص های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می باشد وجود چنین متعهدی وجه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می کند عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی وفطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است (مجیدی زاده، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی یکی از عوامل اساسی در ارتقای کیفیت آموزش است که تاثیر قابل توجهی بر عملکرد و ارتقاء محیط آموزشی دارد. در محیط آموزشی، تعهد سازمانی معلمان به میزان انگیزه، اراده، و مشارکت آن ها در فعالیت های آموزشی و اجتماعی مربوطه ربط دارد (مکدر داثم دوست و همکاران، ۱۴۰۲).

تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام دهنده ادامه اشتغال در یک سازمان می باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه گذاری که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است (مقصودی و همکاران، ۱۳۹۱).

عدالت سازمانی : عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت های شغلی ارتباط دارد به کار می رود. علی الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می شود که باید به چه شیوه هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که بصورت عادلانه ای با آنها رفتار شده است نعامی و شکرکن، ۱۳۸۳:۵۸. عدالت سازمانی بر تصمیم گیری مدیر، برابری ادراک شده، اثرات عدالت و روابط بین فردی و محیطی و توصیف ادراک افراد از انصاف در سازمان تاکید دارد. (کوگایتی، ۲۰۰۱).<sup>۱</sup>

عدالت توزیعی : عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت میکنند اشاره می کند (قلی پور و پور عزت، ۱۳۸۷: ۷۸).

عدالت رویه ای : عدالت رویه ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای توزیع پاداش ها استفاده می شود (رابینز، ۲۰۰۱: ۱۷۰).<sup>۲</sup>

عدالت تعاملی : عدالت تعاملی (مراوده ای) توسعه یافته عدالت رویه ای است. این نوع عدالت تاکید بر چگونگی رفتار مدیران با زیر دستان براساس صداقت، بزرگداشت، احترام و مانند اینهاست (قلی پور و پیران نژاد، ۱۳۸۶: ۵۵).

---

<sup>1</sup> Colquitt

<sup>2</sup> Robbins

عدالت اطلاعاتی: دال بر اینکه توزیع اطلاعات در باره رویه ها، مرادفات و توزیع نتایج باید عادلانه باشد؛ با تاکید بر اینکه امروزه، اطلاعات یکی از پر ارج ترین سرمایه های موجود برای توسعه سرمایه های انسانی و اقتصادی است (کاگوپلیتی و همکاران، ۲۰۰۱: ۳۸۹).

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی عبارت است از تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص، میزان درگیری و مشارکت و همکاری او با سازمان مربوطه<sup>۲</sup> (استریا، ۲۰۰۸).

افراد سازمان یک حس قوی از انصاف و عدالت دارند و رهبران نیاز دارند که ادراک آنان را در هنگام اتخاذ تصمیم مورد ملاحظه قرار دهند (آبرلین، ۲۰۰۵). دمونز و جونز در سال ۲۰۱۱ در پژوهش خود برای تعیین نقش عدالت رویه ای در ارتقای تصمیم گیری به این نتیجه رسیدند که وجود عدالت رویه ای بر تصمیم گیری بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

دکونیک و بچمن در سال ۲۰۱۱ به این نتیجه رسیدند که سطوح بالاتر از توزیع عدالت سازمانی بهتری را بوجود می آورد. فوو در سال ۲۰۱۳ به بررسی اثر هوش هیجانی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر روی رفتار اخلاق کارکنان چینی پرداخت نتایج نشان داد که تعهد و رضایت به نحوی با هم در ارتباطات هستند.

برای اینکه کارکنان خدماتی بتوانند خدماتی شایسته و متعهد به مشتریان ارائه دهند، بایستی راضی، خشنود، برانگیخته بوده و قادر باشند بدون وجود موانع سازمانی به کار خویش ادامه دهند. گرتی و همکاران در سال ۲۰۱۳ به بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در زمینه صنعت ساخت و ساز پرداختند، که نتایج حاکی از این بود که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.

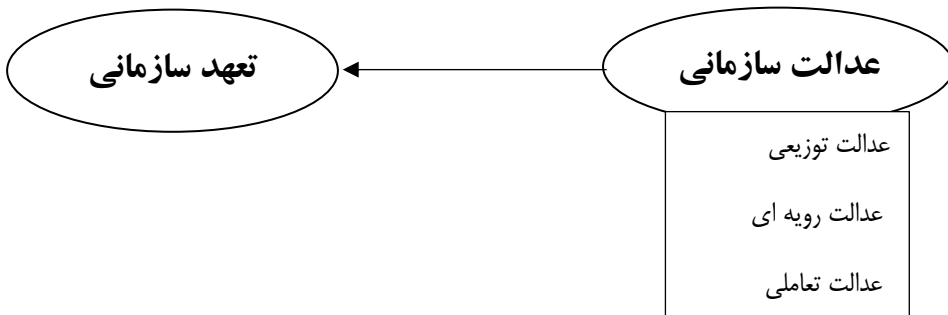
## ۲- مدل مفهومی پژوهش

در چارچوب مفهومی این پژوهش، عدالت سازمانی به عنوان متغیر مستقل با چهار بعد مجزا شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت تعاملی (مربوط به رفتار محترمانه، منصفانه و توأم با ادب در ارتباطات چهره به چهره) و عدالت اطلاعاتی (مربوط به ارائه توضیحات شفاف، کافی و صادقانه درباره تصمیمات سازمانی) در نظر گرفته شده است که این ابعاد به صورت مستقیم بر متغیر وابسته یعنی تعهد سازمانی معلمان تاثیر می گذارند. در مدل پیشنهادی، فرض بر این است که ادراک معلمان از هر یک از ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی (چه به صورت مجزا و چه به صورت ترکیبی) می تواند سطح دلبستگی عاطفی، احساس الزام به ماندگاری و احساس تکلیف اخلاقی آنها را نسبت به سازمان (مدرسه) تعیین کند. به عبارت دیگر، هنگامی که معلمان توزیع عادلانه منابع، رویه های شفاف و بی طرفانه، رفتارهای احترام آمیز در تعاملات روزمره و دسترسی به اطلاعات درست و به موقع را تجربه می کنند، به طور معناداری تعهد سازمانی بالاتری از خود نشان می دهند. بنابراین مدل مفهومی پژوهش، متشکل از چهار متغیر پیش بین

<sup>1</sup> Colquitt et al, 2001, p 389

<sup>2</sup> steyrera, 2008

(ابعاد عدالت سازمانی) و یک متغیر ملاک (تعهد سازمانی) ترسیم می‌شود که در آن، تمامی مسیرهای مستقیم از هر بعد عدالت به سمت تعهد سازمانی قابل آزمون است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است زیرا نتایج آن می‌تواند در بهبود سیاست‌های سازمانی و افزایش تعهد حرفه‌ای معلمان مورد استفاده مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد و از لحاظ ماهیت و روش انجام، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، چرا که به بررسی رابطه بین متغیرها بدون هیچگونه دستکاری یا مداخله‌ای می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان مدارس دولتی استان اردبیل در مقطع تحصیلی (مشخص شود: ابتدایی/متوسطه اول/متوسطه دوم) است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و با توزیع آنالاین پرسشنامه‌ها انجام شد و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، تعداد ۲۵۴ نفر برآورد گردید. ابزار گردآوری داده‌ها مشتمل بر دو پرسشنامه استاندارد است: پرسشنامه عدالت سازمانی برگرفته از نظریات کوهن، چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) با ۲۵ گویه که ابعاد چهارگانه عدالت (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی) را می‌سنجد و پرسشنامه تعهد سازمانی مبتنی بر نظریه آلن و میر (۱۹۹۱) با ۲۴ گویه که ابعاد سه‌گانه تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی، ابتدا به منظور تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) اجرا گردید و سپس با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای بررسی رابطه همزمان ابعاد عدالت سازمانی با تعهد سازمانی، از روش رگرسیون چندمتغیره (به روش همزمان یا گام به گام) استفاده شد. کلیه تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه (شماره نسخه را وارد کنید، مثلاً ۲۶ یا ۲۷) و در سطح معناداری ۰.۰۵ انجام خواهد شد.

### ۴- یافته‌های تحقیق

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف: جهت استفاده از تکنیک‌های آمار پارامتریک بایستی توزیع مقادیر متغیر وابسته نرمال باشد که این کار نیز با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف آزمون می‌شود.

داده های متغیر i دارای توزیع نرمال می باشد...H

داده های متغیر i دارای توزیع نرمال نمی باشد: H<sub>۱</sub>

جدول ۱: نتیجه آزمون نرمال بودن متغیر وابسته

| عامل         | سطح معنی دار | مقدار خطا | تایید فرضیه | نتیجه     |
|--------------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| تعهد سازمانی | ۰/۷۵         | ۰/۰۵      | H.          | نرمال است |

بر اساس خروجی آزمون تعیین نرمال بودن توزیع متغیر تعهد سازمانی، مقدار سطح معنی داری (Sig) برابر با ۰.۷۵ محاسبه شده است که از مقدار خطای آلفای ۰.۰۵ بزرگ تر می باشد. بنابراین، فرض صفر (H<sub>0</sub>) مبنی بر نرمال بودن توزیع داده های تعهد سازمانی تأیید می شود و نتیجه گرفته می شود که توزیع این متغیر نرمال است. این یافته بدین معناست که داده های گردآوری شده برای متغیر تعهد سازمانی از توزیع نرمال برخوردار بوده و در نتیجه، استفاده از آزمون های پارامتریک مانند همبستگی پیرسون، رگرسیون و تحلیل واریانس برای بررسی روابط این متغیر با سایر متغیرهای پژوهش مجاز و معتبر خواهد بود.

جدول ۲: آزمون همبستگی

| متغیر          | همبستگی | معنی داری |
|----------------|---------|-----------|
| عدالت توزیعی   | ۰/۳۲۸   | ۰/۰۰۰     |
| عدالت رویه ای  | ۰/۲۹۱   | ۰/۰۰۰     |
| عدالت تعاملی   | ۰/۳۴۱   | ۰/۰۰۰     |
| عدالت اطلاعاتی | ۰/۶۴۵   | ۰/۰۰۰     |
| عدالت سازمانی  | ۰/۴۲۵   | ۰/۰۰۰     |

بر اساس یافته های ماتریس همبستگی، تمامی ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای، تعاملی و اطلاعاتی) و همچنین خود متغیر عدالت سازمانی (ترکیبی) با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰.۰۰۱ دارند، زیرا سطح معناداری (Sig) برای همه ضرایب برابر ۰.۰۰۰ است که کوچک تر از ۰.۰۵ می باشد. بیشترین همبستگی مربوط به عدالت اطلاعاتی با مقدار ۰.۶۴۵ است که نشان می دهد هرچه کارکنان و مدیران مدارس اطلاعات شفاف تر، دقیق تر و به موقع تری در اختیار معلمان قرار دهند، تعهد سازمانی آن ها به میزان قابل توجهی افزایش می یابد. پس از آن، عدالت سازمانی کل با ضریب ۰.۴۲۵ در رتبه دوم قرار دارد که حاکی از تأثیر قوی ترکیب ابعاد چهارگانه بر تعهد است. ابعاد تعاملی (۰.۳۴۱)،

## عنوان مقاله : بررسی تاثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی معلمان مدارس دولتی...

توزیعی (۰.۳۲۸) و رویه‌ای (۰.۲۹۱) نیز به ترتیب همبستگی متوسط ولی معناداری با تعهد سازمانی نشان می‌دهند. کمترین همبستگی مربوط به عدالت رویه‌ای (۰.۲۹۱) است، اما همچنان از نظر آماری معنادار محسوب می‌شود. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که ارتقای هر چهار بعد عدالت در محیط مدرسه -به ویژه عدالت اطلاعاتی- می‌تواند منجر به افزایش تعهد سازمانی معلمان شود.

به منظور پیش بینی تغییرات تعهد سازمانی و ابعاد عدالت سازمانی از طریق متغیرهای مستقل از رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

جدول ۳- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره تعهد سازمانی با ابعاد عدالت سازمانی

| مدل | سطح معنی دار | تعداد  | ضریب استاندارد |            |
|-----|--------------|--------|----------------|------------|
|     |              |        | B              | Std. Error |
| ۱   | ۰.۰۰۰        | ۹۶۱۶   | ۱.۳۲           | ۰.۱۳۷      |
| ۲   | ۰.۰۳۴        | -۲.۱۳۴ | -۰.۱۶۲         | ۰.۰۷۶      |
| ۳   | ۰.۰۳۴        | ۲.۱۳۹  | ۰.۱۴۷          | ۰.۰۶۹      |
| ۴   | ۰.۰۰۰        | ۷.۹۳   | ۰.۴۰۳          | ۰.۰۵۱      |
| ۵   | ۰.۰۰۳        | ۳.۰۳   | ۰.۱۷۲          | ۰.۰۵۷      |

a. Dependent Variable: تعهد سازمانی

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول (۳) می‌توان گفت که رابطه معنی داری بین مجموع متغیرهای مستقل با متغیر وابسته تحقیق (تعهد سازمان) وجود دارد. مقدار بتای استاندارد شده اهمیت هریک از پیشگوه‌ها در مدل را نشان می‌دهد هر چه این مقدار بیشتر باشد مبین مهمتر بودن آن است. با توجه به نتایج به دست آمده از رگرسیون و با توجه به ضرایب رگرسیونی بیشترین ضریب متعلق به متغیر عدالت تعاملی (۰/۵۹۳) می‌باشد، بعد از متغیر عدالت تعاملی به ترتیب عدالت اطلاعاتی (۰.۲۱۵) عدالت رویه‌ای (۰/۱۷۸) متغیر عدالت توزیعی (۰/۱۸۶-) بیشترین تا کمترین تاثیر را بر تعهد سازمان دارد. یعنی به ازای هر واحد بهتر شدن عدالت تعاملی، اطلاعاتی، رویه‌ای، توزیعی، تعهد سازمانی بین کارکنان افزایش می‌یابد و بر عکس هر چقدر تنزل پیدا کند به همان میزان از تعهد سازمانی کاسته می‌شود و عدالت تعاملی، اطلاعاتی، رویه‌ای پیش بینی کننده‌های معناداری تعهد سازمانی بوده و آن را بطور مثبت پیش بینی می‌کند و عدالت توزیعی به طور منفی پیش بینی می‌کند.

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده ارتباط عمیق و معنادار بین ادراک عدالت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس دولتی استان اردبیل است. این یافته‌ها با مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین همراستا بوده

و تأکیدکننده اهمیت ایجاد محیط عادلانه در سازمان‌های آموزشی است. به طور خاص، نتایج نشان داد که شیوه رفتار و تعاملات مدیران با معلمان (عدالت تعاملی) مهم‌ترین عامل در تقویت تعهد سازمانی است. استقرار عدالت سازمانی در نظام آموزشی تنها ارتقای تعهد فردی معلمان را نمی‌رساند، بلکه بر کیفیت و کارایی آموزش نیز تأثیر مثبت دارد. معلمانی که احساس عدالت و احترام در سازمان خود می‌کنند، بیشتر انگیزه‌مند بوده و بیشتر در فعالیت‌های آموزشی و اجتماعی مشارکت می‌کنند. این مسئله منجر به بهبود محیط آموزشی و نتایج یادگیری دانش‌آموزان می‌شود.

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که عدالت تعاملی با ضریب استاندارد ۰.۵۹۳ بیشترین تأثیر بر تعهد سازمانی دارد. این نتیجه حاکی از این است که رفتار احترام‌آمیز، صداقت و بزرگداشت در روابط بین مدیران و معلمان تأثیر بسیار زیادی بر تعهد آنان دارد. عدالت اطلاعاتی ( $\beta=0.215$ ) و عدالت رویه‌ای ( $\beta=0.178$ ) نیز نقش معناداری ایفا می‌کنند. نتیجه‌گیری مهم دیگر این است که عدالت توزیعی (پاداش‌ها و نتایج) تأثیر منفی بر تعهد داشته است، که می‌تواند نشان‌دهنده نارضایتی معلمان از سیاست‌های توزیع پاداش‌ها باشد.

ارتباط معنادار بین تمام ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ( $p<0.000$ ) تأکیدکننده این است که مدیران مدارس باید در تمام جنبه‌های مدیریت سازمانی توجه به عدالت داشته باشند. از آنجایی که سامانه تعلیم و تربیت در قلب توسعه اقتصادی و اجتماعی قرار دارد، بهبود تعهد معلمان طریقی است برای کاهش فقر و توسعه پایدار جامعه.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات زیر برای مسئولان آموزشی و مدیران مدارس ارائه می‌شود:

(۱) تقویت رفتار عادلانه در تعاملات سازمانی: با توجه به بالاترین تأثیر عدالت تعاملی، مدیران مدارس باید برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای را برای بهبود مهارت‌های ارتباطی و تعاملی خود انجام دهند. این برنامه‌ها باید روی ایجاد فرهنگ احترام، صداقت و شفافیت در روابط با معلمان تمرکز داشته باشند. مدیران باید منابعی را برای یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای در این زمینه اختصاص دهند.

(۲) بهبود فرایندهای شفاف و عادلانه: نظام آموزشی باید فرایندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی را شفاف و عادلانه کند. مدیران مدارس باید معلمان را در فرایندهای تصمیم‌گیری‌ای که بر آنان تأثیر می‌گذارد، شرکت دهند و دلایل تصمیمات را به وضوح توضیح دهند.

(۳) افزایش و توزیع عادلانه اطلاعات: سازمان‌های آموزشی باید اطلاعات بیشتری در مورد سیاست‌ها، فرایندها و نتایج به معلمان فراهم کنند. شفافیت در انتقال اطلاعات باعث می‌شود که معلمان احساس بخشی از تصمیم‌گیری سازمانی شوند و سطح تعهد آنان افزایش یابد.

(۴) بازبینی سیاست‌های توزیع پاداش: با توجه به تأثیر منفی عدالت توزیعی در این پژوهش، سیاست‌های حقوق و پاداش‌های معلمان باید بازبینی شود. دولت و دستگاه‌های آموزشی باید

- بر این نکته تمرکز کنند که حقوق معلمان قابل قبول باشد و سیستم پاداش‌های اضافی عادلانه و شفاف باشد. این اقدام می‌تواند رضایت و تعهد معلمان را افزایش دهد.
- (۵) ایجاد کمیته‌های نظارت و بررسی: مدارس باید کمیته‌هایی را تشکیل دهند تا به طور منظم ادراک معلمان از عدالت سازمانی را بررسی کنند. این کمیته‌ها می‌توانند بازخورد معلمان را جمع‌آوری کنند و در جهت بهبود محیط کار فعال باشند.
- (۶) آموزش رهبری عادلانه: برنامه‌های توسعه و آموزش رهبری برای مدیران مدارس باید عناصری را شامل شوند که به تقویت توانایی رهبران در ایجاد محیط عادلانه کمک کند. این برنامه‌ها باید نقش عدالت سازمانی در تعهد و عملکرد کارکنان را تشریح کنند.
- (۷) تحقیقات تکمیلی و مستمر: نتایج این پژوهش می‌تواند پایه و اساس تحقیقات بیشتری باشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند عوامل دیگری را که بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر می‌گذارند، بررسی کنند و یا تأثیر تعهد بر عملکرد آموزشی را بیشتر روشن کنند.
- (۸) ایجاد فرهنگ احترام و تقدیر: نهادهای آموزشی باید فرهنگی را ترویج دهند که معلمان احترام شده و قدردانی شده احساس کنند. این می‌تواند از طریق تقدیر رسمی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و اعتراف به دستاوردهای معلمان انجام شود.
- (۹) توجه به تنوع نیازهای معلمان: هر معلم نیازهای متفاوتی دارد. مدیران باید سعی کنند که سیاست‌های سازمانی را طوری طراحی کنند که بتوانند نیازهای متنوع معلمان را برآورده کنند. این نیاز به درک عمیق‌تری از دیدگاه‌های معلمان و تنوع آنان دارد.
- (۱۰) ایجاد ارتباط میان عدالت و اثرات مثبت: سازمان‌های آموزشی باید به معلمان نشان دهند که عدالت سازمانی چگونه به بهبود محیط آموزشی و نتایج یادگیری دانش‌آموزان منجر می‌شود. این ارتباط می‌تواند انگیزه معلمان برای همکاری و تعهد بیشتر را تقویت کند.
- در نهایت، باید تأکید شود که ایجاد عدالت سازمانی در نظام آموزشی یک فرایند طولانی‌مدت است که نیازمند تعهد سازمانی از طرف رهبران است. این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در عدالت سازمانی، به‌خصوص در بعد تعاملی، می‌تواند به افزایش تعهد معلمان و در نتیجه ارتقای کیفیت آموزش منجر شود.

## References

- Ambrose, M. L., and Arnaud, A., (2005), "Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? " In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds)., *Handbook of Organizational Justice* (pp. 59- 84). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Behrouvan, H., & Saeidi, R. (2009). Factors affecting organizational commitment of employees in the gas company (Case study: Central Office of Khorasan Razavi Province, Mashhad). *Journal of Social*

- Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Fall & Winter, 181-199.
- Chye Koh, H., & H. Y. Boo, E . (2001). The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400
- D. Guinard, V. Trifa, T. Pham, eO. Liechti, Towards physical mashups in the web of things, in: *Proceedings of INSS*, 2009
- De Cremer, D. (2005). "Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification" , *Journal of Managerial Psychology* , vol .20, No .1 , pp. 413
- Fu, W., (2013), "The Impact of Emotional Intelligence," *Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees,*" *Journal of Business Ethics*, 10.1007/s10551-013-1763-6
- Gholipour, A., & Pirannejad, A. (2007). Investigating the effects of justice on creating and enhancing self-belief in educational institutions. *Journal of Humanities Research*, (53).
- Gholipour, A., & Pourezzat, A. (2008). Investigating structural barriers to the realization of justice in organizations. *Management Journal*, (236).
- Giritli, H, Sertyesilisik, B and Horman, B., (2013), "An investigation into job satisfaction and organizational commitment of construction personnel," *Global Advanced Research Journal of Social Science (GARJSS)*, 2(1) pp. 001-011
- Maghsoudi, F., Zahiri, Z., Fathollahi, L., & Nabaei, A. (2012). Investigating the relationship between Total Quality Management (TQM) and organizational commitment of health network staff. In *Proceedings of the Second International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*. Qom.
- Majidzadeh, M., & Majidzadeh, M. (2014). Investigating the effect of organizational justice on productivity of Keshavarzi Bank employees. In *The First International Conference on Political Epic (with an approach to Middle East developments) and Economic Epic (with an approach to management and accounting)*. Tehran.
- Makdam Doust, M., & Rezaei Siah Tan, H. (2023). Organizational commitment of primary school teachers: An approach to improving the quality of education. In *The First International Conference on New Horizons in Education in the Third Millennium*. Bushehr.
- Michael , O . Court , D ; petal , P ,( 2009 ) , " Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators " , *International Journal of Educational management* , vol . 23 , No.3 . pp. 266-288.

- Naami, A., & Shokrkon, H. (2004). Investigating the simple and multiple relationships between organizational justice and job satisfaction among employees of an industrial company. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, Shahid Chamran University of Ahvaz, 11(1-2), 57-70.
- Rahimi, G., & Vazifeh Damirchi, Q. (2012). *Organizational behavior* (1st ed.). Tabriz: Islamic Azad University Press.
- Robbins, S.P(2001). "Organizational Behavior", NewDehli
- Steyrera , Johannes , Michaels chiffingera , Reinhart langb organiza7onal commitment,( 2008 ) , A missing link between Leader ship behavioral organizational performance . *Scaud.J.Mgmt* . 24 , pp. 364 – 374
- Top, M and Gider, O., (2013), "Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey," *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), pp. 667-683

## Investigating the Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Teachers in Public Schools of Ardabil Province

Soreh Ghardashi<sup>1</sup>, Zahra Rezaei<sup>2</sup>, Shahla Nazari<sup>3\*</sup>

### Abstract

This study investigated the relationship between perceived organizational justice and organizational commitment among teachers in public schools of Ardabil Province. Organizational commitment is considered one of the key factors in improving the quality of education and the performance of the educational environment; therefore, identifying the factors affecting it is of great importance. This research is applied and descriptive-correlational in nature. The statistical population included all teachers in public schools of Ardabil Province, and the research sample consisted of 254 participants selected through random sampling. The measurement instruments included the Organizational Justice Questionnaire (25 items) and the Organizational Commitment Questionnaire (24 items). Organizational justice in this study comprised four dimensions: distributive justice, procedural justice, interactional justice, and informational justice. Data were analyzed using the Kolmogorov-Smirnov test to examine the normality of the distribution and multivariate regression. The results indicated a significant positive relationship between various dimensions of organizational justice and organizational commitment ( $p < 0.05$ ). The strongest relationship was observed between interactional justice ( $r = 0.341$ ) and organizational commitment, while procedural justice showed the weakest relationship ( $r = 0.291$ ). Regression results revealed that interactional justice ( $\beta = 0.593$ ) had the greatest impact on organizational commitment, followed by informational justice ( $\beta = 0.215$ ) and procedural justice ( $\beta = 0.178$ ), which also had significant effects. These findings emphasize that improving perceived organizational justice, particularly the interactional dimension, can contribute to increasing teachers' organizational commitment.

**Keywords:** Organizational justice, organizational commitment, interactional justice, distributive justice, procedural justice

---

<sup>1</sup> Department of Secondary Education, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Bileh Savar, Iran

<sup>2</sup> Department of Secondary Education, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Bileh Savar, Iran

<sup>3</sup> Department of Secondary Education, Ministry of Education, General Directorate of Education of Ardabil Province, Bileh Savar, Iran  
Email: nzs993011@gmail.com