مدیریت برآموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲ شماره صفحه ۱۷۴-۱۵۱

# بررسی تاثیر عدالت سازمانی و آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه)

*نسرین ایمن قوشچی دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی،گروه علوم تربیتی،دانشکده ادبیات و علوم انسانی،دانشگاه ارومیه،ارومیه، ایران.

**بهناز مهاجران**، استاد مدیریت آموزشی،گروه علوم تربیتی،دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه،ارومیه، ایران.

**محمد حسنی**، استاد مدیریت آموزشی،گروه علوم تربیتی،دانشکده ادبیات و علوم انسانی،دانشگاه ارومیه،ارومیه، ایران.

10. 52547/MEO.12.2.151

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر عدالت سازمانی و آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه می‌باشد. این پژوهش، کاربردی و در دسته تحقیقات توصیفی همبستگی و مدل معادلات ساختاری قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه به تعداد ۱۱۰ نفر تشکیل می‌دهند که با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه گیری انجام نشده و از روش کل شماری استفاده شد. برای جمع آوری اطلاعات از پرسش‌نامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن ، پرسش‌نامه استاندارد آزادی عمل شورت و رینهارت، پرسشنامه تعهد سازمانی موودی و همکاران و پرسشنامه عملکرد شغلی گرینهاوس استفاده شد. در پژوهش حاضر روایی ابزارها توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. هم‌چنین برای سنجش پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردیده که پایایی پرسش‌نامه‌های مورد نظر به ترتیب ۰/۹۲۹ ، ۰/۹۵۳ ، ۰/۷۶۷ و ۰/۸۸۷ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آمار توصیفی و استنباطی (مدل سازی معادلات ساختاری) طریق نرم افزارهای SPSS25 و Smart PLS3 مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از تاثیر عدالت سازمانی و آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی، تاثیر تمامی مولفه‌های عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی و تاثیر دو مولفه عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای بر عملکرد شغلی و تاثیر تمامی مولفه‌های آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، آزادی عمل، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی

* نویسنده مسئول: winter.girl1368@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۵

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.2/ Summer 2023 Page 151-174

# Investigating the Impact of Organizational Justice and Freedom of Action on Job Performance and Organizational Commitment of the Employees ( Case Study: Urmia's first education and training district)

*Nasrin Imen Gushchi, MA in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities,Urmia University,Urmia, Iran

**Behnaz Mohajeran,** Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**Mohammad Hassani,** professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**10. 52547/MEO.12.2.151**

**Abstract**

The main purpose of this research was to investigate the effect of organizational justice and freedom of action on the job performance and organizational commitment of employees of the first education district of Urmia. In terms of purpose, this research was practical and descriptive correlation and structural equation research.The statistical population of this research was made up of 110 employees of the 1st education district of Urmia, which due to the smallness of the statistical population, sampling was not done and the enumeration method was used. To collect information, Niehoff and Moor man's organizational justice questionnaire, Short and Reinhart's standard freedom of action questionnaire, Moody et al.'s organizational commitment questionnaire, and Greenhouse's job performance questionnaire were used. In the present study, the validity of the tools was checked by respondents, professors and confirmatory factor analysis. as well as Cronbach's alpha test was used to measure the reliability, and the reliability of the questionnaires was 0.929, 0.953, 0.767 and 0.887, respectively. Descriptive and inferential statistics (structural equation model) were used to SPSS25 and Smart PLS3 analyze the data. The results of this research indicate the impact of organizational justice and freedom of action on job performance and organizational commitment, the impact of all components of justice. organizational on organizational commitment and the effect of two components of procedural and relational justice on job performance and the effect of all freedom of action components on job performance and organizational commitment.

**Keywords**: organizational justice, freedom of action, job performance, organizational commitment.

* Corresponding author: winter.girl1368@gmail.com

Receiving Date: 13/3/2023 Acceptance Date: 26/5/2023



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شوند و اهمیت بسیاری در فرآیند مدیریت سازمان‌ها دارند. جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است (Mirmousavi & Asgarnejad Nouri, 2017, p.275)توجه به نیازها و انتظارات کارکنان نسبت به سازمان انگیزه کاری آنان را افزایش داده، باعث ارتقای کارآمدی و اثربخشی آن‌ها می‌شود. بنابراین فاصله بین رفتار سازمانی مورد انتظار و رفتار شخصی کارکنان تا حدود زیادی کاهش می‌یابد. در واقع کارکنان رفتار سازمانی را رفتار شخصی تلقی کرده و ارزش‌های سازمانی را در خود نهادینه می‌کنند (Zeng & Ye, 2016, p.203) و با نظارت، ارزیابی و اصلاح عملکرد شغلی خود را ارتقا می‌بخشند. عملکرد شغلی دربرگیرنده تمام رفتارهایی است که افراد هنگام انجام دادن وظایف تعریف شده با آن‌ها درگیرند. عملکرد شغلی با پیامدهای شغلی و چگونگی تکمیل کار توسط افراد مرتبط است(Fogacha et al, 2018, p.231).

Hong et al (2022) ضمن تمایز بین عملکرد وظیفه‌ای (اشاره به مواردی که در شرح رسمی شغل وجود دارند) و عملکرد زمینه‌ای (اشاره به رفتارهای موثر در زمینه‌های روان شناختی، اجتماعی و سازمانی که باعث اثربخشی سازمان می‌شود) به نقل از بورمن و موتوویدلو آن بخش از عملکرد را که در ارتباط با تکمیل یک ماموریت در داخل سازمان است، عملکرد وظیفه ای یا درون نقش و آن بخش را که توسط قوانین رسمی محدود نمی شود عملکرد زمینه ای یا فرا نقش معرفی کردند. Krishnan et al (2018) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که عدالت توزیعی در مقایسه با عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، قوی‌ترین عامل در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان است. نتایج تحقیقات متعدد در طول زمان با جوامع آماری متعدد، تایید کننده تاثیر عدالت سازمانی بر روی بعضی از متغیرهای پیامدی از جمله عملکرد شغلی، رفتار شهروندی، استقلال و آزادی عمل، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرش مثبتی دلالت دارد که باعث وفاداری در سازمان می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان بیشتر می‌شود با توجه با این‌که مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست و یا کامیابی سازمان‌ها تاثیر دارد، تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. براساس مدل سه بعدی می‌یر و آلن در سال ۱۹۹۱ تعهد در سه بعد (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) طرح گردیده و به مثابه یک حالت روانی، حداقل دارای سه جز قابل تفکیک و مجزاست. وابستگی عاطفی به سازمان، هزینه-های متصوره ناشی از ترک سازمان و الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان که به ترتیب بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری دلالت دارند. نقطه نظر مشترک هر سه دیدگاه مذکور این است که

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

تعهد یک حالت روانی است که الف)روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده و ب) به طور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد.

یکی از عوامل موثر بر میزان بقا و پایبندی افراد در سازمان میزان حقوق و دستمزد است. رعایت انصاف، عدل و ایجاد یک ساختار نظام‌مند در پرداخت تاثیر بسزایی بر عملکرد و تعهد کارکنان یک سازمان دارد (Mohammadi et al, 2022, p.2). و کوتاهی در رعایت عدالت سازمانی و بی‌توجهی به مقوله تعهد سازمانی منجر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید ، نارضایتی، افت عملکرد و کاهش ماندگاری کارکنان می‌شود (Mansouri, 2019, p.316). بر اساس نظریه برابری و نظریه تبادل اجتماعی، عدالت سازمانی در ساده‌ترین اصطلاح، درک انصاف کارکنان از تصمیمات، سیاست‌ها و رویه‌هایی است که در محل کار افراد گرفته می‌شود ( Fattahi Sarand et al, 2019, p.186). در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت ابتدا توسط گرین برگ به کار گرفته شد.به نظر گرین برگ عدالت با ادراک و تلقی کارکنان از انصاف کاری مرتبط است. گرین این واژه را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار برده است. طبقه بندی‌هایی که اغلب در گذشته برای عدالت مطرح می‌شدند در بردارنده دو بعد عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بودند. در سال ۱۹۸۶ بعد سوم توسط بیس و مواگ تحت عنوان عدالت مراوده‌ای معرفی گردید ( Mirkhalili et al 2019, p.277). عدالت توزیعی را می‌توان به عنوان ادراک فرد از رعایت عدالت در خصوص نتایجی که فرد از یک تعامل یا مبادله اجتماعی دریافت می‌کند، تعریف کرد. این شکل از عدالت در ابتدا توسط آدامز با عنوان برابری تعبیر و تفسیر شد. عدالت رویه‌ای به رعایت عدالت در تدوین رویه‌های توزیع بروندادها اشاره دارد (Ghanbarpour Nosrati ,2016, p.170).عدالت رویه‌ای دو هدف دارد؛ اول این‌که از منافع افراد محافظت می‌کند (در بلند مدت) بنابراین چیزی را که حق آن‌هاست به دست می‌آورند. برابری رویه با نتایج تصمیم مثل رضایت، توافق و تعهد همراه است. دومین کاربرد رویه‌های عادلانه، نمادین است و به تقویت رابطه فردی با گروه – اعتماد به رهبران– و تعهد به سازمان کمک می‌کند( Mirkhalili et al, 2019, p.283). عدالت مراوده‌ای یا تعاملی شامل برخورد عادلانه با شاغلین در قالب روش‌های رسمی تصویب شده است (Alizadeh & Nastizaei, 2019, p.36).

آزادی عمل یک استراتژی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف جهت تطابق با تغییرات محیط خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمان است. شورت و گرر نیز اعتقاد دارند که آزادی عمل فرصت هایی است که به افراد برای خودمختاری، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان داده می-شود. به طور کلی آزادی عمل به کارکنان برای افزایش بهره وری از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته و روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. رینهارت و شورت برای آزادی عمل شش بعد تصمیم گیری ،



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

رشد حرفه‌ای ، مقام و منزلت کاری ، تاثیرگذاری ، خودمختاری و خودکفایی را مشخص کرده‌اند (Giminian et al, 2004, p.94-95). در این راستا، Almazrouei & Zacca (2021) درنتایج پژوهش خود تحت عنوان"تاثیر عدالت سازمانی و آزادی در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان مهاجر" رابطه مشارکت در تصمیم گیری را به عنوان متغیر واسطه‌ای بین عدالت سازمانی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی مورد تایید قرار دادند. یعنی عدالت سازمانی از طریق مشارکت در تصمیم گیری که به مثابه آزادی عمل است، بر عملکرد شغلی موثر می‌باشد. پژوهش‌های مشابه زیادی در ارتباط با این متغیرها انجام شده است، اما پژوهشی که به صورت مستقیم به این متغیرها بپردازد، یافت نشده است، لذا به مواردی از پژوهش‌های مشابه پرداخته می‌شود:

Rahpoyesh & Abdghasemi (2022) پژوهشی تحت عنوان بررسی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که بین ادراک کارکنان از عدالت سازمانی با تعهد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین عدالت توزیعی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین عدالت رویه‌ای با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین عدالت تعاملی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. Hosseini et al (2021) پژوهشی با موضوع رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در شبکه بانکی تهران از نگاه تحلیل آمار استنباطی انجام دادند. نتایج به دست آمده حاکی از رابطه مثبت و معنی داری بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی است. Kalaii (2021) به بررسی ارتباط میان عدالت سازمانی با رضایت از شغل و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین عدالت سازمانی و رضایت از شغل کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رابطه مثبت و معناداری نیز میان متغیرهای عدالت سازمانی و تعهد سازمانی قابل مشاهده می‌باشد. Khatibi (2021) با بررسی تاثیر سبک‌های جدید مدیریت بر آزادی عمل کارکنان با میانجی‌گری جو سازمانی به این نتیجه رسید که بین سبک‌های جدید مدیریت، جو سازمانی و آزادی عمل رابطه معنی داری وجود دارد و جو سازمانی در رابطه بین سبک‌های جدید مدیریت و آزادی عمل معلمان، نقش میانجی را دارد. Multani (2019) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی آزادی عمل معلمان و تعهد شغلی آنان در مدارس ابتدایی شهر تایباد دریافت که تمامی ابعاد آزادی عمل با تعهد شغلی معلمان رابطه معنی داری دارند. Rajabi Farjad & Hosseini (2019) در پژوهش خود تحت عنوان تاثیر عدالت سازمانی بر انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان نتایج نشان دهنده تاثیر معنادار و مثبت عدالت سازمانی بر انگیزش شغلی و عملکرد کارکنان و نیز تاثیر معنادار و مثبت انگیزش شغلی بر عملکرد کارکنان است. Yousefi (2016) در بررسی تاثیر خود مختاری شغلی بر نتایج کاری کارکنان (تعهد سازمانی، رضایت شغلی و درگیری شغلی) با نقش میانجی خودکارآمدی به این نتیجه رسید که خودمختاری شغلی و خودکارآمدی که از ابعاد آزادی عمل هستند، با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنا داری دارند. Hassanpour et al (2016) در بررسی خودکارآمدی (از ابعاد آزادی عمل) و عملکرد شغلی

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین خودکارآمدی کارکنان و عملکرد شغلی آنان رابطه مثبت و معنی داری برقرار است. نتایج پژوهش(Amir Kafi et al (2013 تحت عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی حاکی از این است که عدالت سازمانی علاوه بر رابطه مستقیم با تعهد سازمانی، به طور غیر مستقیم و از طریق تقویت هویت اجتماعی و اعتماد به سازمان موجب ارتقای سطح تعهد سازمانی معلمان می‌شود. Abbasnejad (2017) در مقاله بررسی رابطه عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بیان کرد که بین ابعاد عدالت سازمانی (عدالت تعاملی، رویه‌ای و عدالت توزیعی) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام نشان داد که با ضریب همبستگی ۰/۴۴۲ و ضریب تعیین ۰/۱۹۵،تنها مولفه عدالت تعاملی توانسته است ۱۹ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی را تبیین کند. بنابراین عدالت تعاملی در تبیین عملکرد شغلی کارکنان نقش به سزایی دارد. Jang et al (2021) پژوهشی تحت عنوان تحلیلی از تاثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که هر دو بعد عدالت رویه‌ای و توزیعی منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌شوند. Murray & Holmes (2021) پژوهشی تحت عنوان اثرات توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی بر پایداری نیروی کار انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه معنای کار از طریق توانمندسازی که یکی از ابعاد آزادی عمل است، به‌ویژه زمانی که اهداف، ایده‌آل‌ها و استانداردهای بین کارگران و سازمان هم‌سو باشد، یک تعهد عاطفی قوی ایجاد می‌کند که به نظر می‌رسد به شدت قصد کارمند را برای ترک سازمان کاهش می‌دهد. Almazrouei & Zacca (2021) درنتایج پژوهش خود تحت عنوان تاثیر عدالت سازمانی و آزادی در تصمیم گیری بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان مهاجر رابطه مشارکت در تصمیم گیری را به عنوان متغیر واسطه‌ای بین عدالت سازمانی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی مورد تایید قرار دادند. یعنی عدالت سازمانی از طریق مشارکت در تصمیم گیری که به مثابه آزادی عمل است، بر عملکرد شغلی موثر می‌باشد. Jameel et al (2020) در پژوهشی تحت عنوان عدالت سازمانی و عملکرد شغلی اساتید دانشگاه‌های دولتی عراق دریافتند که تصمیم گیرندگان دانشگاهی، باید به توزیع عادلانه منابع، پرداخت‌ها، ارتقا و آموزش برای افزایش عملکرد شغلی توجه بیشتری داشته باشند.Quintana et al (2020) پژوهشی با عنوان روابط متوالی عدالت با تعهدسازمانی و رفتار شهروندی کارکنان انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که عدالت توزیعی و عدالت مراوده‌ای رابطه مستقیم و معنی داری با تعهد مستمر و تعهد عاطفی دارند، در حالی که عدالت توزیعی به تنهایی منجر به تعهد هنجاری می‌شود. Jameel et al (2020) پژوهشی به نام عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در بین معلمان دوره متوسطه انجام دادند. یافته‌های اصلی مطالعه نشان داد که بین ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عدالت توزیعی ارتباط زیادی با تعهد سازمانی دارد. با این



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

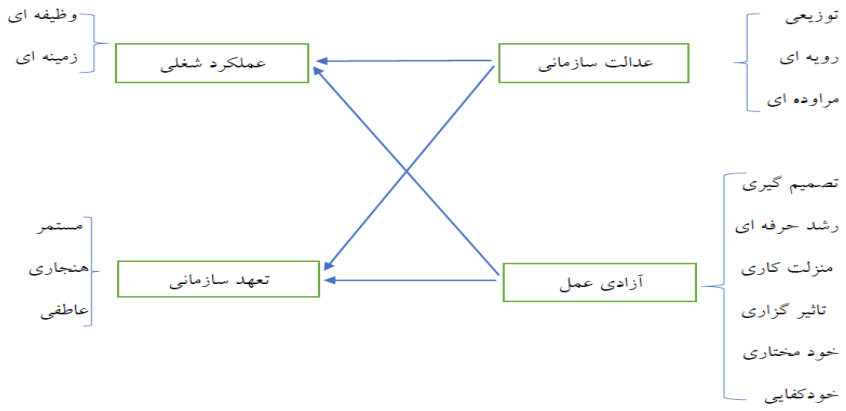
[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

حال، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی نیز به طور مثبت و معنی‌داری تعهد سازمانی را در بین معلمان دبیرستان پیش‌بینی کردند.

وزارت آموزش و پرورش به عنوان دستگاه کادرسازی و تربیت نیروی انسانی ماهر برای جوامع درحال تغییر مهمترین رکن در توسعه پایدار کشورهاست. اما با گذشت سالیان سال از تاسیس این نهاد در ایران، ما هم‌چنان با مشکلات عدیده‌ای در سازمان‌های مختلف و حتی در بطن نظام آموزشی از جمله کمبود نیروی انسانی به‌ویژه معلم، مدارس چندگانه، وضعیت نامطلوب مدارس مناطق کمتر برخوردار، معضل حفظ مطالب کم ارزش، عدم توجه به تفاوت های فردی و هوش چندگانه دانش آموزان مواجه هستیم.علاوه بر این عوارض اجتماعی،اقتصادی و فنی در جامعه ما نشان از بی‌انگیزگی کارکنان،بی تفاوتی شغلی و عدم وابستگی به سازمان، عملکرد ضعیف و فعالیت‌های تکراری و به دور از خلاقیت و ابتکار عمل، ترس از اظهار نظر و پنهان ماندن ایده‌های سازنده در اثر عدم توجه به نیازها و اهداف کارکنان در کنار اهداف سازمانی، مقررات سفت و سخت و تصمیمات متمرکز، ارج ننهادن به ارزش‌های اخلاقی و معنوی، بی-توجهی به استعدادها و عدم آموزش و یادگیری کارکنان بصورت نیازسنجی شده می‌باشد. با توجه به اهمیت مولفه‌های عدالت سازمانی، آزادی عمل، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در پژوهش‌های ملی و جهانی و عنایت به این‌که آموزش و پرورش سنگ زیربنای دوام و پیشرفت جوامع و سایر سازمان‌ها است، بررسی این موارد در آن ضروری است. از جمله مزایای انجام این پژوهش ارزیابی جو اداره آموزش و پرورش از نظر برقراری عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای و میزان برخورداری کارکنان از خودمختاری، خودکفایی، مقام و منزلت کاری، فرصت رشد حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم گیری‌ها و تاثیرگذاری بر برنامه‌ها و پیامدهای وجود این مولفه‌ها در سازمان یعنی تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر بالا و بهبود عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای و یا بها ندادن به این عوامل تاثیرگذار و در نتیجه پایین آمدن تعهد سازمانی و افت عملکرد شغلی است. اجرای این تحقیق و بررسی روابط متغیرهای ذکر شده باعث روشن شدن بیش از پیش اهمیت عدالت سازمانی و آزادی عمل و تاثیر آن بر دو موضوع مهم تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان و ریشه یابی بسیاری از مشکلات نظام آموزشی و ارائه پیشنهاداتی جهت برطرف نمودن کم و کاستی‌ها می‌شود. رعایت عدالت سازمانی در این نهاد پرقدرت بتدریج موجبات برابری در جنبه‌های مختلف زندگی اجتماعی را فراهم خواهد ساخت. اختیار عمل، بروز رفتارهای خلاقانه، تقویت روحیه جمعی، مسئولیت پذیری و احترام به یکدیگر را به دنبال دارد. تعهد سازمانی قوی کارکنان باعث ایجاد حساسیت نسبت به موفقیت و سرنوشت سازمان می‌شود و در نهایت عملکرد شغلی مطلوب افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمانی و تحقق اهداف سازمانی را که همان اهداف جوامع طبق نیاز افراد انسانی است تضمین خواهدکرد. لذا مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر طراحی می‌گردد.

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]




**نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش**

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های پژوهش شامل موارد زیر است:

۱. عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۲. عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۳. آزادی عمل بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۴. آزادی عمل بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۵. مولفه های عدالت سازمانی(عدالت توزیعی،رویه ای و مراوده ای) بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۶. مولفه های آزادی عمل(تصمیم گیری،رشد حرفه ای،مقام و منزلت کاری،موثر بودن،خودمختاری و خودکفایی)بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۷. مولفه های عدالت سازمانی(عدالت توزیعی،رویه ای و مراوده ای) بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.

۸. مولفه های آزادی عمل(تصمیم گیری،رشد حرفه ای،مقام و منزلت کاری،موثر بودن،خودمختاری و خودکفایی)بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است.



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت کمی و از نوع کاربردی می‌باشد. طرح پژوهشی حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر از نوع تحقیقات همبستگی (معادلات ساختاری) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ناحیه یک آموزش و پرورش شهر ارومیه به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش به دلیل تعداد کم جامعه آماری نمونه گیری انجام نشده و برای اندازه گیری متغیرهای مورد مطالعه بر روی تمام افراد جامعه آماری از روش کل شماری استفاده شده است. برای انجام پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است. این پرسش‌نامه‌ها عبارتند از:

برای سنجش عملکرد شغلی از پرسش‌نامه (Greenhouse, 2010)، به تعداد ۱۱ گویه استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای دو بعد عملکرد وظیفه‌ای (سوالات ۱تا۶) و عملکرد زمینه‌ای (سوالات ۷تا۱۱) می باشد نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می-شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

برای سنجش تعهد سازمانی از پرسش‌نامه (mowdey et al, 1979) به تعداد ۱۵ گویه استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای سه مولفه تعهد مستمر (سوالات ۱تا۵)، تعهد عاطفی (سوالات ۶تا۱۰) و تعهد تکلیفی یا هنجاری (سوالات ۱۱ تا ۱۵) می‌باشد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه (Niehoff & Moorman, 1993) به تعداد ۲۰ گویه استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای سه خورده مقیاس عدالت توزیعی (سوالات ۱ تا ۵) عدالت تعاملی (سوالات ۶ تا ۱۱) و عدالت رویه‌ای (سوالات ۱۲ تا ۲۰) می‌باشد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

برای سنجش آزادی عمل از پرسش‌نامه (Short & Rinehart, 1992) به تعداد ۳۸ گویه استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای شش عامل تصمیم‌گیری (سوالات۱،۷،۱۳،۱۹،۲۵،۳۰،۳۳،۳۵،۳۷،۳۸)،

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

رشدحرفه‌ای (سولات۲،۸،۱۴،۲۰،۲۶،۳۱)، مقام و منزلت کاری (۳،۹،۱۵،۲۱،۲۷،۳۴)، خودکارآمدی (۴،۱۰،۱۶،۲۲،۲۸،۳۲)، خودمختاری (۵،۱۱،۱۷،۲۳) و تاثیرگذاری (۶،۱۲،۱۸،۲۴،۲۹،۳۶) می‌باشد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت می‌باشد که از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملا مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملا موافقم به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. روایی پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، اساتید و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد که نشان از پایایی این پرسش‌نامه دارد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 28 و Smart PLS3 و از آزمون‌های ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته‌ها

از تعداد کل پاسخگویان، جنسیت ۷۸ نفر مرد (۷۰/۹ درصد) و جنسیت ۳۲ نفر (۲۹/۱ درصد) زن بوده‌اند. سنین بین ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۹ (۱۷/۳ درصد) ، بین ۳۱ تا ۳۵ سال ۳۲ نفر (۲۹/۱ درصد) و ۳۵ سال به بالا ۵۱ نفر (۴۶/۴ درصد) بوده‌اند. وضعیت مدرک تحصیلی ۱ نفر دیپلم (۰/۹درصد)، ۱۰ نفر کاردانی (۹/۱ درصد)، ۵۴ نفر کارشناسی (۴۹/۱ درصد) و ۴۵ نفر کارشناسی ارشد و بالاتر (۴۰/۹ درصد) بوده‌اند. سابقه ۱۵ نفر (۱۳/۶ درصد) زیر ۵ سال، بین ۶ تا ۱۰ سال ۳۱ نفر (۲۸/۲ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال ۳۸ نفر (۳۴/۵ درصد) و ۱۵ سال به بالا ۲۶ نفر (۲۳/۶ درصد) بوده‌اند.

### جدول۱. شاخص‌های توصیفی متغیرها

| ردیف | متغیر | میانگین | انحراف معیار | چولگی | کشیدگی |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | عملکرد شغلی | ۵۰/۵۴ | ۴/۳۰ | -۰/۷۵۱ | -/۴۰۶ |
| ۲ | تعهد سازمانی | ۵۴/۰۴ | ۷/۹۶ | -۰/۰۱۲ | -۰/۴۸۲ |
| ۳ | عدالت سازمانی | ۷۰/۱۲ | ۱۴/۹۵ | ۰/۱۱۱ | ۰/۱۴۶ |
| ۴ | آزادی عمل | ۱۴۳/۴۲ | ۲۲/۶۹ | -۰/۱۲۳ | -۰/۴۷۹ |

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابراین پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

**جدول ۲: شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش**

| ردیف | متغیرهای تحقیق | Cronbachs Alpha | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | عملکرد شغلی | ۰/۸۹۷ | ۰/۹۰۹ | ۰/۵۴۶ |
| ۲ | تعهد سازمانی | ۰/۸۸۳ | ۰/۹۱۲ | ۰/۵۶۲ |
| ۳ | عدالت سازمانی | ۰/۹۱۶ | ۰/۹۲۶ | ۰/۵۸۲ |
| ۴ | آزادی عمل | ۰/۸۹۹ | ۰/۹۴ | ۰/۵۵۸ |

همان‌طور که در جدول۲ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ است. هم‌چنین مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بالای ۰/۵ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است.

**جدول ۳ : ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

| ردیف | متغیرها | ۱ | ۲ | ۳ | سطح معنی داری |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | عدالت سازمانی | ۱ | | | **** |
| ۲ | عملکرد شغلی | ۰/۲۵۵** | ۱ | | ۰/۰۰۰ |
| ۳ | تعهد سازمانی | ۰/۴۶۶** | ۰/۴۹۴** | ۱ | ۰/۰۰۰ |

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی به دست آمده بین عدالت سازمانی با عملکرد شغلی برابر با ۰/۲۵۵ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۴۶۶ می باشد. همچنین سطح معنی داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد (۰/۰۰۰). لذا می‌توان گفت که عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است. ضریب همبستگی مثبت نشان دهنده این است که با افزایش عدالت سازمانی، میزان عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه افزایش پیدا می‌کند.

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

## جدول 4 : ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیرها | ۱ | ۲ | ۳ | سطح معنی داری |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | آزادی عمل | ۱ | | | **** |
| ۲ | عملکرد شغلی | ۰/۴۷۱** | ۱ | | ۰/۰۰۰ |
| ۳ | تعهد سازمانی | ۰/۴۷۶** | ۰/۴۹۴** | ۱ | ۰/۰۰۰ |

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی به دست آمده بین آزادی عمل با عملکرد شغلی برابر با ۰/۴۷۱ و با تعهد سازمانی برابر با ۰/۴۷۶ می باشد. همچنین سطح معنی داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد (۰/۰۰۰). لذا می‌توان گفت که آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است. ضریب همبستگی مثبت نشان دهنده این است که با افزایش آزادی عمل، میزان عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه افزایش پیدا می کند.

## جدول5: مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

| متغیرها | شماره سوالات | بار عاملی | سطح معنی داری | مقدار تی | متغیرها | شماره سوالات | بار عاملی | سطح معنی داری | مقدار تی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عملکرد شغلی | ۱ | ۰/۷۹۹ | ۰/۰۰۰ | ۲۰/۹۳۳ | | ۴۶ | ۰/۷۶۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۷/۱۱۴ |
| | ۲ | ۰/۷۴۰ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۴۷۰ | آزادی عمل | ۴۷ | ۰/۷۰۷ | ۰/۰۰۰ | ۱۵/۳۲۰ |
| | ۳ | ۰/۷۲۴ | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۳۴۴ | | ۴۸ | ۰/۴۵۳ | ۰/۰۰۰ | ۴/۸۱۴ |
| | ۴ | ۰/۶۳۳ | ۰/۰۰۰ | ۸/۲۹۰ | | ۴۹ | ۰/۵۳۳ | ۰/۰۰۰ | ۷/۱۹۰ |
| | ۵ | ۰/۷۶۱ | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۳۲۹ | | ۵۰ | ۰/۶۶۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۹۸۷ |
| | ۶ | ۰/۶۷۷ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۹۶۶ | | ۵۱ | ۰/۶۳۶ | ۰/۰۰۰ | ۱۱/۸۶۶ |



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ۷ | ۰/۵۷۴ | ۰/۰۰۰ | ۷/۵۱۱ | | ۵۲ | ۰/۵۲۹ | ۰/۰۰۰ | ۷/۱۴۱ |
| | ۸ | ۰/۷۲۳ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۵۷۳ | | ۵۳ | ۰/۷۲۵ | ۰/۰۰۰ | ۱۵/۹۲۰ |
| | ۹ | ۰/۷۰۶ | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۹۹۹ | | ۵۴ | ۰/۶۱۵ | ۰/۰۰۰ | ۹/۵۲۵ |
| | ۱۰ | ۰/۵۱۷ | ۰/۰۰۰ | ۴/۸۵۹ | | ۵۵ | ۰/۶۵۱ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۳۳۶ |
| | ۱۱ | ۰/۶۶۴ | ۰/۰۰۰ | ۹/۳۱۰ | | ۵۶ | ۰/۷۲۵ | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۷۰۷ |
| تعهد سازمانی | ۱۲ | ۰/۴۴۹ | ۰/۰۰۰ | ۴/۶۹۲ | | ۵۷ | ۰/۴۹۲ | ۰/۰۰۰ | ۶/۱۶۲ |
| | ۱۳ | ۰/۶۵۴ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۷۱۵ | | ۵۸ | ۰/۷۳۸ | ۰/۰۰۰ | ۱۶/۶۴۳ |
| | ۱۶ | ۰/۶۱۸ | ۰/۰۰۰ | ۸/۵۷۵ | | ۵۹ | ۰/۶۱۶ | ۰/۰۰۰ | ۹/۷۸۱ |
| | ۱۷ | ۰/۷۱۳ | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۵۴۵ | | ۶۰ | ۰/۶۳۵ | ۰/۰۰۰ | ۱۱/۴۵۶ |
| | ۱۹ | ۰/۷۴۳ | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۸۲۴ | | ۶۱ | ۰/۴۷۵ | ۰/۰۰۰ | ۵/۹۹۰ |
| | ۲۰ | ۰/۷۶۰ | ۰/۰۰۰ | ۴/۷۳۴ | | ۶۲ | ۰/۶۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۸/۰۹۹ |
| | ۲۱ | ۰/۷۹۷ | ۰/۰۰۰ | ۲۰/۸۸۵ | | ۶۳ | ۰/۵۹۱ | ۰/۰۰۰ | ۷/۱۵۳ |
| | ۲۲ | ۰/۴۷۶ | ۰/۰۰۰ | ۳/۷۸۷ | | ۶۴ | ۰/۷۶۱ | ۰/۰۰۰ | ۱۹/۷۴۱ |
| | ۲۳ | ۰/۳۸۰ | ۰/۰۰۰ | ۳/۰۳۷ | | ۶۵ | ۰/۶۶۹ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۹۹۸ |
| | ۲۵ | ۰/۷۴۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۷۷۱ | | ۶۶ | ۰/۵۶۰ | ۰/۰۰۰ | ۶/۶۶۴ |
| | ۲۶ | ۰/۴۷۳ | ۰/۰۰۰ | ۳/۲۱۰ | | ۶۷ | ۰/۶۸۸ | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۵۶۶ |

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدالت سازمانی | ۲۷ | ۰/۶۱۲ | ۰/۰۰۰ | ۸/۸۰۰ | | ۶۸ | ۰/۷۲۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۸۸۲ |
| | ۲۸ | ۰/۴۴۸ | ۰/۰۰۰ | ۴/۳۷۸ | | ۶۹ | ۰/۶۲۱ | ۰/۰۰۰ | ۸/۶۹۳ |
| | ۲۹ | ۰/۶۳۸ | ۰/۰۰۰ | ۸/۲۶۴ | | ۷۰ | ۰/۵۸۳ | ۰/۰۰۰ | ۷/۹۴۳ |
| | ۳۰ | ۰/۵۲۲ | ۰/۰۰۰ | ۵/۷۰۲ | | ۷۱ | ۰/۵۲۸ | ۰/۰۰۰ | ۷/۲۴۳ |
| | ۳۱ | ۰/۶۱۴ | ۰/۰۰۰ | ۸/۵۶۲ | | ۷۲ | ۰/۴۲۹ | ۰/۰۰۰ | ۵/۸۳۲ |
| | ۳۲ | ۰/۴۶۵ | ۰/۰۰۰ | ۵/۳۴۱ | | ۷۳ | ۰/۵۸۵ | ۰/۰۰۰ | ۷/۹۶۶ |
| | ۳۳ | ۰/۷۷۸ | ۰/۰۰۰ | ۲۰/۹۳۱ | | ۷۴ | ۰/۵۳۲ | ۰/۰۰۰ | ۶/۲۷۵ |
| | ۳۴ | ۰/۷۱۵ | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۴۵۴ | | ۷۵ | ۰/۶۴۰ | ۰/۰۰۰ | ۸/۵۰۷ |
| | ۳۵ | ۰/۷۳۰ | ۰/۰۰۰ | ۱۴/۱۷۹ | | ۷۶ | ۰/۶۵۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۰۹۰ |
| | ۳۶ | ۰/۶۹۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۷۴۳ | | ۷۷ | ۰/۵۴۶ | ۰/۰۰۰ | ۶/۹۲۰ |
| | ۳۷ | ۰/۶۱۱ | ۰/۰۰۰ | ۷/۸۳۳ | | ۷۸ | ۰/۵۸۸ | ۰/۰۰۰ | ۹/۶۵۳ |
| | ۳۸ | ۰/۷۴۰ | ۰/۰۰۰ | ۱۷/۰۹۱ | | ۷۹ | ۰/۴۳۱ | ۰/۰۰۰ | ۵/۱۴۴ |
| | ۳۹ | ۰/۶۷۸ | ۰/۰۰۰ | ۱۱/۱۵۳ | | ۸۰ | ۰/۵۷۹ | ۰/۰۰۰ | ۶/۸۵۵ |
| | ۴۰ | ۰/۶۰۷ | ۰/۰۰۰ | ۹/۸۴۵ | | ۸۱ | ۰/۵۷۵ | ۰/۰۰۰ | ۷/۲۶۴ |
| | ۴۱ | ۰/۷۰۳ | ۰/۰۰۰ | ۱۲/۲۳۳ | | ۸۲ | ۰/۵۱۵ | ۰/۰۰۰ | ۶/۸۰۲ |



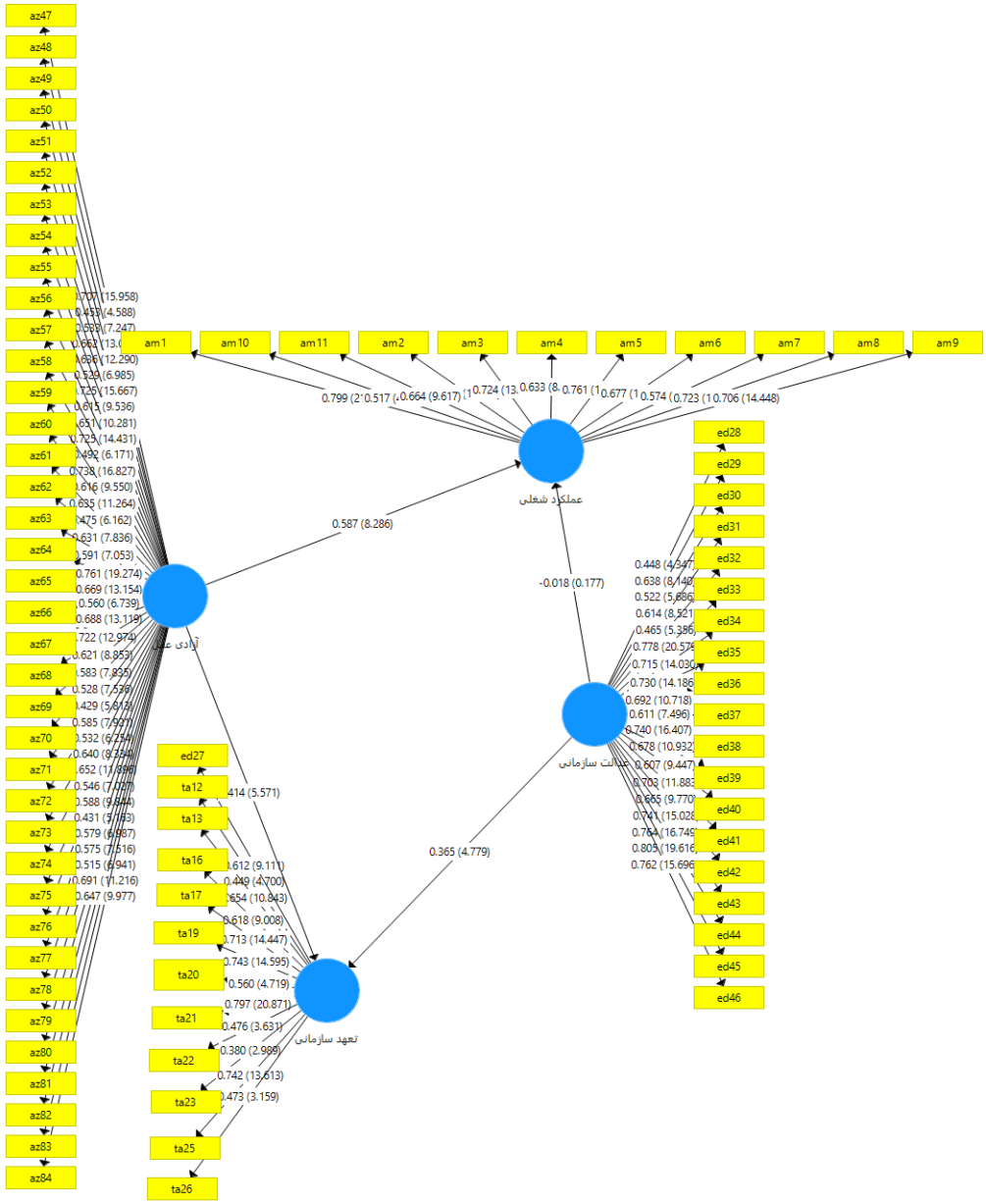
[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ۴۲ | ۰/۶۶۵ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۲۲۰ | | ۸۳ | ۰/۶۹۱ | ۰/۰۰۰ | ۱۱/۴۹۷ |
| | ۴۳ | ۰/۷۴۱ | ۰/۰۰۰ | ۱۶/۱۰۳ | | ۸۴ | ۰/۶۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۹/۴۴۵ |
| | ۴۴ | ۰/۷۶۴ | ۰/۰۰۰ | ۱۷/۶۲۷ | | | | | |
| | ۴۵ | ۰/۸۰۵ | ۰/۰۰۰ | ۲۰/۸۷۶ | | | | | |

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]




**شکل ۲: مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش**

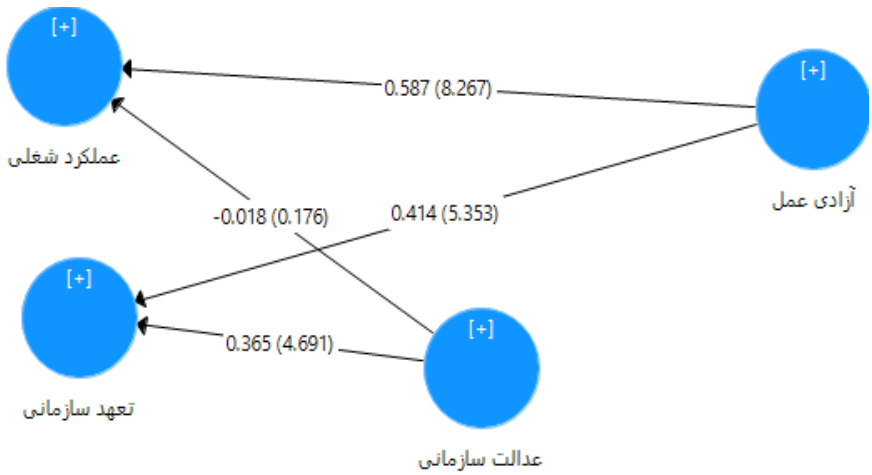


[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

اگر مقدار بارعاملی بین سوالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۰۴ باشد نتیجه می‌گیریم سوالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آمار از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تایید می‌شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به نتایج جدول شماره ۵ و هم‌چنین شکل ۲ مشاهده می‌شود که بار عاملی و هم‌چنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرها در سطح قابل قبول می‌باشد.( سوالاتی که بار عاملی آنها کمتر از مقدار قابل قبول بود، از مدل حذف شدند) پس نتیجه می‌گیریم که مدل اعتبار دارد و دارای برازش مناسب می‌باشد.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معدلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS Smart بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تایید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می‌دهد ( شکل۳).




**شکل ۳. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد**

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

## جدول۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

| ردیف | فرضیه‌ها | ضرایب استاندارد | مقدار آماره تی | سطح معنی داری |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | آزادی عمل با عملکرد شغلی | ۰/۵۸۷ | ۸/۲۶۷ | ۰/۰۰۰ |
| ۲ | آزادی عمل با تعهد سازمانی | ۰/۴۱۴ | ۵/۳۵۳ | ۰/۰۰۰ |
| ۳ | عدالت سازمانی با عملکرد شغلی | -۰/۰۱۸ | ۰/۱۷۶ | ۰/۸۵۶ |
| ۴ | عدالت سازمانی با تعهد سازمانی | ۰/۳۶۵ | ۴/۶۹۱ | ۰/۰۰۰ |

وقتی مقدار تی در بازه بیشتر ۱/۹۶ و کمتراز ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقبا تایید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل شماره ۳ و جدول ۶ مشخص می‌باشد، ضرایب تی بین تمام فرضیه‌های پژوهش (به غیر از فرضیه سوم) همگی بیشتر از ۱/۹۶ هستند که مبین مثبت بودن رابطه بین فرضیه‌های پژوهش است. اما رابطه بین عدالت سازمانی(مولفه عدالت توزیعی) با عملکرد شغلی تایید نشد.

برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخصNFI بالاتر از۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۱۱۳ و شاخصNFI ، ۰/۳۳۳ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر عدالت سازمانی و آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه می‌باشد. در ارتباط با این پژوهش نتایج زیر حاصل شد.

نتایج پژوهش نشان داد که آزادی عمل بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است. نتایج این تحقیق مطابق با نتایج تحقیق Eyvazi & Abedini (2021) می-باشد. ایشان در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که پیش بینی عملکرد شغلی از روی ابعاد (احساس موثر بودن، احساس معنی داری، احساس شایستگی و حق انتخاب) آزادی عمل معنی دار است. هم‌چنین مطابق با نتایج تحقیق Moghali & Vesal (2021) می‌باشد. نتایج این تحقیق حاکی از این است که بین خودکارآمدی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. هم‌چنین مطابق با نتایج تحقیق Zavvar et al(2021) است.ایشان به این نتیجه رسیدند که در میان مولفه‌های آزادی عمل (معنی داری ، اعتماد، تاثیرگذاری و شایستگی) بهترین پیش بین‌های عملکرد شغلی معلمان هستند. Yousefi (2016) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که دو بعد خودمختاری شغلی و خودکارآمدی با عملکرد



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

شغلی رابطه مثبت و معنا داری دارند. Hassanpour et al (2016) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین خودکارآمدی کارکنان و عملکرد شغلی آنان رابطه مثبت و معنی داری برقرار است. et Nasiri valik Bani (2016)در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در بین تمامی مولفه‌های آزادی عمل تنها مولفه‌ای که تاثیر رگرسیونی آن بر عملکرد شغلی کارکنان معنادار بود، احساس حق انتخاب یا خودمختاری است. Almazrouei & zacca (20121) درنتایج پژوهش خود به این نتیجه رسیدند مشارکت در تصمیم گیری به عنوان متغیر واسطه‌ای بین عدالت سازمانی و عملکرد شغلی عمل می کنند. Cho et al (2021) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رفتار رهبری فروتنانه در تعامل با خودمختاری و از طریق ادراک افزایش یافته از احساس اعتماد، عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین مطابق با نتایج تحقیق Ölçer &Florescu (2015) می‌باشد. ایشان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ابعاد شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرات مثبتی داشت در حالی که معنا از رابطه پیشنهادی حمایت نمی‌کرد.

نتایج پژوهش نشان داد که آزادی عمل بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است. این نتیجه مطابق با نتیجه تحقیق Yosefi (2016) می‌باشد. یوسفی به این نتیجه رسید که خودمختاری شغلی و خودکارآمدی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنا داری دارند. هم‌چنین مطابق با نتایج تحقیق Murray & Holmes (2021) می‌باشد. موری و هولمز به این نتیجه رسیدند که توسعه معنای کار، به‌ویژه زمانی که اهداف، ایده‌آل‌ها و استانداردهای بین کارگران و سازمان همسو باشد، یک تعهد عاطفی قوی ایجاد می‌کند که به نظر می‌رسد به شدت قصد کارمند را برای ترک سازمان کاهش می‌دهد. Bin Jomah (2017) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی به شدت به سطح استقلال داده شده به کارمند در تصمیم گیری در محل کار متکی است. Hanaysha (2016) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تأثیر کار تیمی بر تعهد سازمانی نیز مثبت و از نظر آماری معنادار بود.

نتایج پژوهش نشان داد که مولفه عدالت توزیعی عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه تاثیر گذار نیست. نتایج این پژوهش با نتیجه تحقیق Rjabi & Hosseini (2019)، Jameel et al(2020) و Krishnan et al(2018) ناهمسو ست. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که این عدم همسویی ممکن است بخاطر تفاوت در جامعه و نمونه و هم-چنین سازمان باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه اثرگذار است. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق Hosseini et al (2021) مطابق است، نتایج به دست آمده حاکی از رابطه مثبت و معنی داری بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی است. هم‌چنین مطابق با نتایج تحقیق Kalai (2021) می‌باشد. Jang et al (2021) در پژوهش خود به

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

این نتیجه رسیدند که دو بعد عدالت توزیعی و رویه‌ای منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌شوند. در تبیین این نتایج می‌توان گفت وقتی سازمانی عدالت را در بین کارمندان خود برقرار کند و هیچ‌گونه بی‌عدالتی در این سازمان موجود نباشد، تعهد کارکنان و ماندگاری آن‌ها در این سازمان بیشتر می‌شود.

این پژوهش نیز مثل همه پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی بود، از جمله: ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیر واقعی داده باشند، تعداد زیاد گویه‌های پرسش‌نامه به طولانی شدن زمان اجرای آن انجامید که بر مقدار دقت و توجه پاسخ‌های شرکت کنندگان تاثیر گذار بود، تأخیر در برگشت پرسش‌نامه از سوی برخی کارکنان، وجود متغیرهایی که کنترل آن‌ها مشابه سایر پژوهش‌های اجتماعی خارج از دسترس محقق بوده و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نخواهد بود.

هم‌چنین برای غنای تحقیقات آینده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود تصمیماتی که در زمینه عملکرد شغلی کارکنان گرفته می‌شود، عادلانه باشد. در گروه‌بندی، تقسیم و هماهنگی رسمی فعالیت‌های سازمانی، روش‌های گزینش افراد، برنامه‌های آموزش و تربیت نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد، اصل انصاف رعایت شود. ویژگی‌های شخصی، شغلی و سازمانی افراد، تفاوت‌های فردی، شرایط زندگی، اهداف و نیازهای تک تک افراد مد نظر قرار بگیرد.

براساس یافته های این تحقیق و این موضوع که رشد و توسعه سازمان و تحقق اهداف سازمانی در گرو میزان ابتکار عمل، توانایی حل مسأله، روش‌های استفاده از منابع موجود و وقت و انرژی کارکنان در انجام وظایف شغلی می‌باشد و اصول سنتی دیوان سالاری، دستور دهی و کنترل در جهت ایجاد قوانین و مقررات و یکنواخت کردن وظایف سازمانی منسوخ شده‌اند، روی آوردن به ساختارهایی با محوریت انسان که نگرش‌های خلاقانه و مشارکتی همراه با تدبیر در تصمیم گیری‌ها را بسط و گسترش می‌دهند و با احساس مسئولیت در قبال توقعات کارکنان و اهداف فردی‌شان همراه هستند،پیشنهاد می‌شود.

براساس یافته‌های این تحقیق افزایش بهره وری سازمان‌ها با افزایش احساس مسئولیت، تعهد و وفاداری از طریق اعطای اختیار و آزادی عمل ممکن خواهد بود و استقلال در شغل روشی برای ایجاد توازن بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان، تفویض اختیارات مدیران ارشد به رده‌های زیرین سازمان به صورت اصولی و ثمربخش پیشنهاد می‌شود. در تفویض اختیار عواملی چون انتخاب درست و توانایی کارکنان، علاقه زیردستان به مسئولیت پذیری و پاسخگویی، اعتماد رئیس به مرئوس و کوچک شمردن اشتباهات آنان موثر هستند.

براساس یافته‌های این تحقیق و این موضوع که هم پوشانی ارزش‌ها، اهداف و رسالت‌های افراد و سازمان باعث می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان متعهد گشته و هیچ‌گاه فکر جدایی از سازمان را نداشته باشند، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد با اتخاذ سبک‌های مدیریتی نوین با توجه به نوع شغل، حجم کار، شخصیت، ویژگی‌ها و نگرش خود و کارکنان در جهت وضوح و شفاف سازی اهداف و ماموریت‌های



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

سازمانی، مسئولیت‌های شغلی و هم‌رای نمودن کارکنان گام بردارند. هم‌چنین برای بهره‌مندی ازاستعداد و توانمندی کارکنان، بعد از نیازسنجی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مناسب را برگزار نمایند و باتشکیل جلساتی جهت ترغیب افراد به بیان ایده‌ها و نظرات سازنده موجبات فرصت‌های جدیدی برای افزایش انگیزه کارکنان را فراهم نمایند.

## تشکر و قدردانی

از لطف و همکاری اساتید محترم، خانواده و کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ ارومیه نهایت تشکر و قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع/ حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع


- Abbasnejad,ahmad.(2017). *Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust on employees' job performance*, The fourth scientific research conference on new findings of management, entrepreneurship and education sciences in Iran,Tehran. [In Persian]
- Alizadeh, Bagher; Nastiezaie, Naser(2019). The Study of Relationship between Organizational Health and Organizational Virtuousness with Mediating Role of Organizational Justice, *Bioethics Journal*, *9*(*32*): 33-45[In Persian]
- Almazrouei, Hanan. & Zacca,Robert .(2021).The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance, Evidence_based HRM,*a Global Forum for Empirical Scholarship Publishing Limited*. *9*(*4*): 338-353
- Amirkafi, Mehdi; Hashemi Nesab, Fakhral Sadat. (2013). The effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on organizational commitment. *Iran's social issues. 4*(*1*): 62-33. . [In Persian]
- Bin Jomah,Nouf.(2017), Psychological Empowerment on Organizational Commitment as Perceived by Saudi Academics. *World Journal of Education*, *7*(*1*): 83-92
- Cho, Jeewon., Schilpzand, Pauline., Huang, Lei., & Paterson, Ted. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance:


[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(*2*): 169–184.

- Eyvazi, Solmaz; Abedini, Yasamin. (2021). *Predicting performance and job burnout based on organizational empowerment*. The first national future research conference of educational sciences and psychology. Shiraz[In Persian]
- Fattahi Sarand, Vahid; Shaemi Barzeki, Ali; Teymuri, Hadi. (2019). The mediating role of ethical climate in the relationship between organizational justice and organizational identity. *Journal of Ethics in Science and Technology*, *15*(*4*): 186-189. [In Persian]
- Focacha, Natasha., Rego, Mariana Carolina Barbosa.,melo, mariana cortat campos., Armond, Ladilucy Pereira., & Coelho,Francisco antonio. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main. *Journal of Management and Psychology from 2006 to 2015*. Performance Improvement Quarterly , *30*:231-247
- Ghanbarpour Nosrati,Amir.(2016). Validation of Organizational Justice Scale in Sport Federations, *Sport Physiology & Sport Management Investigations*,*11*(*2*):169-179[In Persian]
- Giminian, vajihe; Rajaipour, Saeed; Salimi, Gurban Ali. (2004). Investigating the relationship between freedom of action and job commitment of secondary school teachers in Isfahan city. *Education Quarterly*, *77*(*1*):91-112[In Persian]
- Hanaysha,jalal.(2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,*229*: 298-306
- Hasanpour, Reza; Ahmadpour, Khosro; Shoghi Leshkajani, Somayyeh; Bagheri, Sattar. (2016). *Examining the relationship between self-efficacy and job performance of employees*. The second national conference of modern researches in the field of humanities and social studies of Iran, Qom. [In Persian]
- Hong ,John Chao,. Lee Yi Fang,. Chen, Hsin Han & Nguyen, Hoang Bao Ngoc. (2022). Knowledge Sharing Types as Predictors of Job Performance Mediated by Problem-sloving Self-Efficacy in the Information System Integration Service Industry.*Frontiers in Psychology*.*13*:1-10
- Hosseini, Mahsassadat; Quchani, Farrokh; Sajjadi Jaghargh, Seyyed Abdollah. (2021). *The relationship between organizational justice and organizational commitment in Tehran's banking network from the perspective of inferential statistics analysis*. The 9th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies. Tehran. [In Persian]
- Jameel, Alaa,. Ahmad, Abd Rahman., Mousa,talal . (2020) . Organizational Justice and Job Performance of Academic Staff at Public Universities in Iraq,*Skyline Business Journal .16*(1): 13-29



[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

- Jameel, Alaa,. Mahmood, Yazen,. &J. Jwmaa, Swran . (2020) . Organizational Justice and Organizational Commitment Among Secondary School Teachers ,Cihan University-Erbil *Journal of Humanities and Social Sciences*. *4* (*1*) :1-6
- Jang,Jeongyeon.,Lee,Dea Wong,. & Kwon,Giheon.(2021)An analysis of the Influence of organizational justice on organizational commitment.International. *Journal of Public Administration*,*44*(*2*),146-154
- Kalai, Ramin. (2021). *Investigating the relationship between organizational justice and job satisfaction and organizational commitment*. The fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting. Tehran[In Persian]
- Khatibi, Sajjad. (2021). *Investigating the impact of new management styles on the freedom of action of employees with the mediation of organizational climate in primary school teachers in Taibad city*. Master's thesis in educational management, Azad University, Taibad. [In Persian]
- Mansouri, Hossein. (2019). Factors affecting organizational commitment and the role of organizational justice in promoting it. *Scientific-research journal of human resource management in oil industry*, *11* (*42*):316-343. [In Persian]
- Mirkhalili, Mahmoud; Asgari Mot, Ali; Bahrami Gero, Mojtaba. (2019). Violation of organizational justice in the prevention of administrative corruption. *Criminal Law Research*, *1* (*21*): 275-296. [In Persian]
- Mirmousavi, Masoumeh; Asgranjad Nouri, Bagher. (2017). *Organizational roles of human resource management: a review study*. The fourth international management conference. Entrepreneurship and economic development, Qazvin. [In Persian]
- Moghali, Mohammad Jafar & vesal, Hossein. (2022). *Investigating the relationship between empowerment, self-efficacy and job performance of education management employees in Larestan city*. The third international conference on the development and promotion of humanities and management in society. Tehran[In Persian]
- Mohammadi, Mehdi; Hassanzadeh Adergani, Asghar; Omrani Nejad, Hamidreza. (2022). *Factors affecting organizational commitment*. 4th International Conference on Management, Tourism and Technology, Penang: Malaysia. [In Persian]
- Multani, Leila. (2019). *Investigating the relationship between teachers' freedom of action and their job commitment in primary schools in Taibad city*. Master's Thesis in Educational Management, Azad University, Taibad. [In Persian]
- Murray, William., Holmes, Mark .(2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability 13*(*6*):1-14
- Nasiri valik Bani, Fakhralsadat; Qaltash, Abbas; Sarchehani, Zahra. (2016). The relationship between employee empowerment and job performance and


[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]

manpower productivity in Fars Education Organization. *Management on training organizations*, *4* (*2*): 63-90. [In Persian]

- Ölçer,Ferit.,Florescu,Margareta Stela.(2015), Mediating Effect of Job Satisfaction in the Relationship Between Psychological Empowerment and Job Performance,*Business Excellence and Management*, *5*(*1*):5-32
- Quintana ,Aguiar.,Teresa,Juana,.Cabrera, Araujo., Park,Sangwon & Gloria,Yazmina.(2020).The sequential relationships of hotel emloyees'perceived justice,commitment.and organizational citizenship behaviour in a hige unemployment context.*Tourism Management Perspectives*, *35*:13-29
- Rahpoyesh, Yahya; Abdghasemi, Mahdieh. (2022). *Examining the perception of organizational justice and the relationship with organizational commitment (case study: education and training of Manojan).* The second industrial engineering conference, management, accounting and economics.Kerman [In Persian]
- Rajabi Farjad, Hajieh & Hosseini, Seyyed Mehdi. (2019). The effect of organizational justice on motivation and job performance of employees. *Journal of Border Studies*, *4*(*6*); 47-67. [In Persian]
- Ramesh,Krishnan,. Loon, Koe Wei., Ahmad, Nur Azreen Farihah binti & Yunus, Nur Alim Syakri. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International journal of academic research in business and social sciences*, *8*(*3*): 484-495.
- Yousefi, Fatima. (2016). *Examining the effect of job autonomy on employees' work results: the role of self-efficacy mediation*. Master's thesis of Islamic Azad University, Shahrood. . [In Persian]
- Zavvar, Taqi; Shaban Basim, Farnaz; Mehdizadeh, Jafar. (2021). Predicting teachers' job performance based on psychological empowerment and leadership style of managers. *The Quarterly Journal of New thoughts on Education*, *17* (*1*): 161-182. [In Persian]
- Zeng, Zhen., & Ye ,Maolin.(2016).The influence of Organizational Justic on Employees Compulsory Citizensgip Behavior :The Mediation Effect of Psychological Security ",*Jurnal of Social Siences* , *4*(*2*): 199-204

[ Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-04 ]

[ DOI: 10.61186/meo.12.2.151 ]