

## طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش مشهد

مهین نوری نوخندان<sup>۱</sup>، محمد کریمی<sup>۲\*</sup>، محمود قربانی<sup>۳</sup>، احمد زنده دل<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۹

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش انجام شد.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان مدیران و معاونان نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش شهر مشهد و در بخش کمی کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفت‌گانه شهر مشهد در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. نمونه پژوهش در بخش کیفی ۳۰ نفر بودند که طبق اصل اشباع نظری باروش نمونه‌گیری دردسترس انتخاب و در بخش کمی ۲۵۷ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با روش‌های فیش برداری، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شدند که روایی صوری و سازه تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ برای همه ابعاد بالاتراز ۰/۸۰ بدست آمد. داده‌های بخش کیفی با روش دلفی و داده‌های بخش کمی با شاخص‌های آمار توصیفی و معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های بخش کیفی نشان داد که عدالت سازمانی دارای ۴ مؤلفه توزیعی (۴ زیرمقیاس)، رویه‌ای (۳ زیرمقیاس)، تعاملی (۲ زیرمقیاس) و زبانی (۲ زیرمقیاس) و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مؤلفه ارزش‌های فرهنگی (۳ زیرمقیاس)، رهبری اخلاقی (۴ زیرمقیاس)، اخلاق حرفه‌ای (۳ زیرمقیاس) و جو اخلاقی (۲ زیرمقیاس) بود. یافته‌های بخش کمی نشان داد که مؤلفه‌های هر دو عامل تأیید شد، زیرمقیاس‌ها و مؤلفه‌ها بر مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی اثر معناداری داشتند و مدل دارای شاخص‌های برازندگی مناسبی بود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش طراحی شد که این مدل می‌تواند برای متخصصان آموزش و پرورش تلویحات کاربردی داشته باشد و از آن جهت بهبود سازمان آموزش و پرورش بهره ببرند.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، ارزش‌های فرهنگی اخلاقی، کارکنان، آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول). karimi.740@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۴. استادیار، گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

در سال‌های اخیر شاهد علاقه‌مند مجدد محققان حوزه مدیریت به مفهوم عدالت سازمانی و بررسی اثر آن بر سایر عملکردهای سازمانی هستند (Imamoglu & et al, 2019). عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی در درون یک سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، عدالت در سازمان‌ها به قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان اطلاق می‌شود که شامل چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌های تصمیم‌گیری و چگونگی رفتارهای بین‌فردی در سازمان است (Akram & et al, 2020). در تعریفی دیگر عدالت سازمانی به انصاف ادراک‌شده از تعامل‌های سازمان که می‌تواند شامل تعامل‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باشد، اطلاق می‌گردد و شامل روابط کارکنان با مسئولان و سایر کارکنان و کل سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی است (Cui & Jiao, 2019). در مجموع عدالت در سازمان موجب انسجام افراد و بی‌عدالتی موجب تفرقه میان افراد می‌شود. این سازه یکی از عوامل تعیین‌کننده پیامدهای شغلی مانند رضایت، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و غیره است (Herr & et al, 2018). عدالت دارای سه شکل کلی توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است. عدالت توزیعی بر این پایه استوار شده که اشخاص می‌خواهند با آنها با عدالت و انصاف رفتار شود و به منزله یک عامل بالقوه با کاربردهای مهم در زمینه‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود. عدالت رویه‌ای بر انصاف مشاهده شده از روش‌های کار رفته برای میزان پاداش یا تنبیه متمرکز می‌شود و به عدالت مشاهده شده از رویه‌های تصمیم‌گیری نیز اطلاق می‌گردد. عدالت تعاملی به عدالت و انصاف روش‌های رفتار و تعامل بین‌فردی اشاره دارد (Kim & Chung, 2019).

یکی از عوامل موثر بر عملکرد سازمان‌ها، ارزش‌های سازمانی است که منعکس‌کننده باورها و اولویت‌های سازمان از جنبه‌های اخلاق حرفه‌ای و حوزه مأموریت‌های سازمانی بوده و راهنمای تصمیم‌گیری رهبران و هدایت‌گر رفتار کارکنان است. ارزش‌های سازمانی دارای چهار بخش ارزش‌های فرهنگی اخلاقی، ارزش‌های حرفه‌ای، ارزش‌های دانشی و بینشی و ارزش‌های بنیادین است که یکی از مهم‌ترین این ارزش‌ها، ارزش‌های فرهنگی اخلاقی است (Mousavi Davoudi & et al, 2017). فرهنگ شامل الگوهای تفکر، احساس و عمل است که افرادی که در یک محیط اجتماعی مشابه زندگی می‌کنند آن را یاد می‌گیرند و ارزش‌های فرهنگی مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی و عمومی یک گروه است که به شکل‌دادن رفتار آن گروه کمک می‌کند (Sunny & et al, 2018). ارزش‌های فرهنگی از پیشایندها و عوامل زمینه‌سازی هستند که در بروز مهارت‌های شخصی و قابلیت‌های فردی افراد می‌توانند تاثیرهای مثبت و منفی داشته باشند (Arnold & Versuis, 2019). این متغیر جزء متغیرهایی هستند که می‌توانند وقوع بسیاری از رویدادها در فرهنگ‌های مختلف را پیش‌بینی و پیامدهای این رویدادها را بیان و تبیین کند (Sun & et al, 2020). همچنین، ارزش‌های اخلاقی زیرمجموعه فرهنگ سازمان و شامل باورها، هنجارها و اقداماتی است که افراد درون سازمان به طور مشترک به آنها پایبندند (Jung & et al, 2010). این ارزش‌ها نشان‌دهنده سیستم‌های رسمی و غیررسمی کنترل رفتار هستند که سیستم‌های غیررسمی شامل مجموعه‌ای از باورها و هنجارهایی است که در افراد درون یک سازمان مشترک می‌باشد و سیستم‌های رسمی شامل ارزش‌های اخلاقی سازمان است که از طریق خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و پاداش‌ها نشان داده می‌شود (Skela-Savic & Kiger, 2015).

ارزش‌های اخلاقی میزان عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد، وجدان کاری را در آنان بهبود می‌بخشد، سایر ارزش‌های سازمان را تقویت می‌کند و ویژگی‌های فرهنگی سازمان را ارتقاء می‌دهد (Mpinganjira, 2019). پژوهش‌های اندکی درباره عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی انجام شده است. برای مثال نتایج پژوهش Mousavi Davoudi, et all (2017) نشان داد که ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه شامل ارزش‌های بنیادین (با دو بعد اصلی خدامحوری و عدالت‌ورزی)، حرفه‌ای، دانشی- بینشی و فرهنگی- اخلاقی (با دو بعد اصلی فردی و اجتماعی) بود. در پژوهشی دیگر Eskandarpour (2017) گزارش کرد که ارزش‌های فرهنگی شامل مدیریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مدیریت میراث فرهنگی سازمان، اخلاقی و معنوی‌سازی و محیط کار و ارزش‌های اسلامی شامل تقوا، توکل به خدا، عفاف، حمایت از خانواده، نشاط، سعه صدر، روحیه جهادی، شایسته‌سالاری، کارمندسالاری، عدالت، تبعیت از ولایت و تشکیل خانواده و احترام به همسر بود. علاوه بر آن، نتایج پژوهش Jamshidi, et all (2013) نشان داد که عدالت توزیعی شامل سه بعد مساوات، انصاف و نیاز، عدالت رویه‌ای شامل چهار بعد هماهنگی، ثبات و پایداری، درست و دور از تعصب بودن، قابلیت اصلاح و معرف همه توجهات و متکی به موازین اخلاقی و عدالت تعاملی شامل سه بعد احترام و اعتماد، علاقه‌مندی، توجه و ارتباطات و تصمیم‌های

روشن و توضیحات کافی بود. Memarzadeh & Khodaei Mahmoodi (2009) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی از طریق تاثیر متقابل بر هم ابعاد عدالت سازمانی را تشکیل و بر آن تاثیر می‌گذارند، همچنین، نتایج پژوهش Yarigholi, et all (2019) حاکی از تاثیر معنادار مستقیم عدالت سازمانی بر اخلاق حرفه‌ای بود. et, Ghalavandi all (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی بر اخلاق کاری تاثیر مستقیم داشت. در پژوهشی دیگر Hassani, et all (2014) گزارش کردند که عدالت سازمانی با اخلاق کار اسلامی رابطه معنادار مثبت داشت. نتایج پژوهش Bahari-Far, et all (2011) نشان داد که عدالت سازمانی بر ارزش‌های اخلاقی تاثیر مستقیم داشت. et all, Rup (2015) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی، رفتار اخلاقی و مسئولیت‌پذیری مشارکت اجتماعی رابطه معنادار مثبت داشت. در پژوهشی دیگر Schminke, et all (2014) گزارش کردند که ارزش‌ها و اخلاق بر عدالت سازمانی تاثیر می‌گذارند.

امروزه با توجه به نقش فراگیر و همه جانبه سازمان‌ها در زندگی اجتماعی انسان‌ها، نقش عدالت سازمانی بیشتر از پیش آشکار شده است. درک عدالت در سازمان اصلی اساسی برای بهبود عملکرد و اثربخشی کارکنان است و بر رضایت شغلی آنان تاثیر مضاعفی خواهد داشت. با اینکه پژوهش‌های قبلی از زوایای مختلفی به بررسی عدالت سازمانی پرداختند و به دنبال ارتقای آن در سازمان‌های متفاوتی بودند، یکی از سازمان‌هایی که در این زمینه بیشتر مورد غفلت واقع شده سازمان آموزش و پرورش است و از آنجایی که یکی از اهداف این سازمان انتقال ارزش‌های فرهنگی اخلاقی به فراگیران است، لذا در این پژوهش تلاش می‌شود مدلی برای افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی طراحی و اعتبار آن ارزیابی شود. در نتیجه، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش انجام شد.

## روش شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان مدیران و معاونین نواحی هفت گانه آموزش و پرورش شهر مشهد و در بخش کمی کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفت گانه شهر مشهد (۷۱۵ نفر) در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. نمونه پژوهش در بخش کیفی ۳۰ نفر بودند که طبق اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و در بخش کمی ۲۵۷ نفر بودند که طبق فرمول زیر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq} = \frac{715 \times 0,5 \times 0,5}{(715-1) \times 0,000625 + 0,5 \times 0,5} = 256/73$$

برای انجام این پژوهش در بخش کیفی به ترتیب مراحل زیر انجام شد. ۱. تعریف و بیان موضوع پژوهش، ۲. بررسی ادبیات موضوعی (استخراج مؤلفه‌ها و زیرمقیاس‌های مرتبط با موضوع و انجام مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان)، ۳. نمونه‌گیری در بخش کیفی (تعیین تخصص‌های مورد نیاز، شناسایی افراد واجد شرایط و داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری، تماس با آنها و انتخاب نهایی نمونه‌ها) و ۴. استفاده از تکنیک دلفی برای ساخت ابزار. روش دلفی دارای سه مرحله است که در مرحله اول مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و زیرمقیاس‌های مستخرج از مبانی نظری و پژوهشی تهیه و برای تمام خبرگان ارسال و در این مرحله می‌توان از مصاحبه نیز کمک گرفت و حتی خبرگان مواردی به مؤلفه‌ها و زیرمقیاس‌ها کم یا اضافه نمایند. در مرحله دوم پرسشنامه‌ای بر مبنای مرحله اول طراحی و برای خبرگان ارسال می‌شود تا میزان موافقت خود را اعلام نمایند (معمولا میزان موافقت بر اساس یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت صورت می‌پذیرد). در این مرحله نیز خبرگان می‌توانند مواردی را اضافه نمایند. در مرحله سوم پرسش‌هایی که متوسط امتیاز آنها از کل بالاتر است حفظ و بقیه حذف یا اصلاح می‌شوند و مجدداً مراحل فوق تکرار می‌شود تا میزان موافقت بررسی و این فرایند تا زمانی که هیچ پرسشی حذف نشود ادامه خواهد داشت. برای انجام این پژوهش در کمی پس از هماهنگی با مسئولان اداره کل آموزش و پرورش شهر مشهد و هماهنگی با ادارات نواحی هفت گانه آن، لیست کارکنان هر ناحیه تهیه و بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از هر ناحیه تعدادی از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. از نمونه‌ها خواسته شد تا به پرسشنامه محقق ساخته افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی پاسخ دهند و قبل از انجام چنین کاری برای آنها هدف، اهمیت و ضرورت پژوهش بیان شد. بنابراین، داده‌های بخش کیفی با ابزارهای

فیش‌برداری و مصاحبه و داده‌های بخش کمی با پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری که روایی صوری و سازه پرسشنامه تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ برای همه ابعاد بالاتر از ۰/۸۰ به دست آمد (جدول ۳). پرسشنامه محقق ساخته افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای دو بخش عدالت سازمانی و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی بود؛ به طوری که عدالت سازمانی دارای چهار مؤلفه عدالت توزیعی (۴ زیرمقیاس)، عدالت روبه‌ای (۳ زیرمقیاس)، عدالت تعاملی (۲ زیرمقیاس) و عدالت زبانی (۲ زیرمقیاس) و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مؤلفه ارزش‌های فرهنگی (۳ زیرمقیاس)، رهبری اخلاقی (۴ زیرمقیاس)، اخلاق حرفه‌ای (۳ زیرمقیاس) و جو اخلاقی (۲ زیرمقیاس) بود. داده‌های بخش کیفی با روش دلفی و داده‌های بخش کمی با شاخص‌های آمار توصیفی و معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 و AMOS-23 تحلیل شدند.

## یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های بخش کیفی (خبرگان) و بخش کمی (کارکنان) در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های بخش کیفی و کمی

بخش‌های کیفی و کمی	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
بخش کیفی	جنسیت	مرد	۲۵	۸۳/۳۳
		زن	۵	۱۶/۶۷
بخش کمی	جنسیت	مرد	۷۰	۲۷/۲۴
		زن	۱۸۷	۷۲/۷۶
بخش کمی	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲۶	۸۶/۶۷
		دکتری تخصصی	۴	۱۳/۳۳
بخش کمی	سن	۲۶-۳۵ سال	۲۲	۸/۵۶
		۳۶-۴۵ سال	۷۸	۳۰/۳۵
بخش کمی	سن	۴۶-۵۵ سال	۱۱۹	۴۶/۳۰
		بالتر از ۵۵ سال	۳۸	۱۴/۷۹

بر اساس نتایج جدول ۱، در بخش کیفی بیشتر خبرگان مرد (۸۳/۳۳ درصد) و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۸۶/۶۷ درصد) و در بخش کمی بیشتر کارکنان زن (۷۲/۷۶ درصد)، دارای تحصیلات کارشناسی (۴۳/۵۸ درصد) و سن ۴۶-۵۵ سال (۴۶/۳۰ درصد) بودند. نتایج شناسایی مؤلفه‌ها، زیرمقیاس‌ها و شاخص‌های نهایی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش پس از سه دور استفاده از روش دلفی در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج شناسایی مؤلفه‌ها، زیرمقیاس‌ها و شاخص‌های نهایی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش پس از سه دور استفاده از روش دلفی

متغیر	مؤلفه‌ها	زیرمقیاس‌ها	شاخص‌ها
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	پاداش و حقوق	۱. پرداخت حقوق طبق عملکرد، ۲. اعطای پاداش طبق عملکرد، ۳. رعایت انصاف در منابع و پاداش و ۴. عدم سوگیری در توزیع منابع و پاداش
عدالت سازمانی	توزیع قدرت	توزیع قدرت	۱. اعطای مسئولیت طبق شایستگی و توانایی و ۲. توزیع مناسب قدرت و مسئولیت طبق عملکرد
عدالت سازمانی	حجم کاری	حجم کاری	۱. توزیع حجم کاری طبق توانایی، ۲. توزیع حجم کاری با رعایت اعتدال و ۳. توزیع حجم کاری طبق تخصص
عدالت سازمانی	ارزشیابی عملکرد	ارزشیابی عملکرد	۱. ارزشیابی بدون غرض‌ورزی، ۲. ارزشیابی عملکرد همه کارکنان سازمان و ۳. ارزیابی میزان عملکرد و صلاحیت‌ها
عدالت سازمانی	پایداری	پایداری	۱. پایداری روش‌های بکار رفته، ۲. رعایت ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و ۳. رعایت ثبات در توزیع درآمدها

انعطاف‌پذیری	۱. عدم تعصب در طراحی و اجراء، ۲. انعطاف‌پذیری روش‌ها و اصلاح آنها و ۳. توانایی تغییر قوانین در شرایط بحرانی
توجه به اصل مشارکت و منفعت	۱. استفاده از روش‌های مبتنی بر احترام و ارزش گروهی، ۲. استفاده از پیشنهادهای راهکارهای نوین در طراحی قوانین، ۳. استفاده از مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری‌ها و ۴. مبتنی بودن روش‌ها بر اساس نظر تمام ذی‌نفعان
عدالت تعاملی	۱. رفتارهای منصفانه و شایسته با کارکنان، ۲. ارزش قائل شدن برای افراد در جمع، ۳. برخورد محترمانه هنگام ارائه پیشنهاد، ۴. دوری از خودبزرگ‌بینی و خودپسندی، ۵. تلاش برای برقراری ارتباطات اثربخش، ۶. عدم تعرض به حریم شخصی افراد و ۷. تلاش برای حل تعارضات سازمانی
اطلاعاتی	۱. شرح کامل رویه‌ها برای همه کارکنان، ۲. شفافیت قوانین قرارداد، ۳. شفافیت راه‌های ارتقای شغلی، ۴. شفاف‌سازی درباره تصمیمات گرفته شده، ۵. صداقت در ارائه اطلاعات، ۶. اشتراک گذاشتن اطلاعات، ۷. طراحی یک سیستم اطلاعات جامع، ۸. دسترسی کارکنان به اینترنت پرسرعت و ۹. دسترسی همه کارکنان به اطلاعات مناسب
عدالت زبانی	۱. عدم استفاده از رفتارهای توهین‌آمیز، ۲. عدم تهدید کارکنان، ۳. عدم استفاده از تبعیض کلامی و ۴. عدم تنبیه کارکنان در جمع
محرك‌های زبانی	۱. برقراری فرصت‌های برابر زبانی، ۲. تشویق کارکنان به عدم سکوت و ۳. ایجاد حس عزت‌نفس در کارکنان
ارزش‌های فرهنگی اخلاقی	۱. ارزش‌های فردی
	۱. هدفمند کردن زندگی کاری، ۲. احساس لذت و سرور در کار، ۳. مرتبط بودن کار با ارزش‌های فردی و ۴. دریافت روحیه مثبت از کار
	۱. احساس بخشی از یک خانواده بودن کارکنان، ۲. احساس داشتن هدف مشترک در کارکنان و ۳. احساس حمایت از سوی همکاران
	۱. داشتن احساس مثبت درباره ارزش‌های رایج در سازمان، ۲. احترام سازمان به عقاید درونی افراد، ۳. داشتن احساس خوب نسبت به آینده سازمان، ۴. رعایت قوانین اداری توسط کارکنان و ۵. تدوین منشور اخلاقی سازمانی
رهبری اخلاقی	۱. دلسوزبودن نسبت به زیردستان، ۲. احترام به زیردستان، ۳. حمایت زیردستان و ۴. پایبندی به مسائل دینی و شرعی
	۱. قابل اعتماد بودن، ۲. نوع‌دوست و منصف بودن، ۳. تشکیل انتخابات ضابطه‌مند و اخلاقی و ۴. عدم تبعیض بین زیردستانی
	۱. دادن حق اظهارنظر به زیردستان، ۲. گوش دادن به ایده‌ها و نظرات کارکنان و ۳. ایجاد استقلال برای کارکنان
	۱. شفافیت درباره تشویق و پاداش، ۲. شفافیت راه‌های ارتقای شغلی، ۳. مشخص بودن مسئولیت‌های هر پست و ۴. مشخص بودن اهداف سازمان و نقش هر یک از کارکنان
اخلاق حرفه‌ای	۱. اخلاق وظیفه‌مدار
	۱. استفاده از نظرات در تصمیم‌گیری‌ها، ۲. روابط دوستانه با کارکنان و ۳. تشویق کارکنان به اظهارنظر
	۱. توجه به اصول و قواعد هنگام تصمیم‌گیری، ۲. ارتباط کافی با کارکنان برای مدیریت صحیح، ۳. توجه به نفع جمعی در تصمیم‌گیری‌ها و ۴. تبیین اهداف بدون ابهام برای کارکنان سازمان
	۱. اهمیت برای برانگیختگی و انگیزش کارکنان، ۲. ایجاد فضای اظهارنظر، ۳. توجه یکسان به اظهارنظرها، ۴. شنیدن نظرات همه کارکنان، ۵. عدم تبعیض نسبت به نظرات و ۶. عدم تبعیض بین کارکنان
جو اخلاقی	۱. جو نوع‌دوست
	۱. توجه به سودمندی اخلاق، ۲. توجه به رفاه و سودمندی دیگران، ۳. هم‌راستایی رویه‌های سازمان با سودمندی کارکنان، ۴. خدمت به ذی‌نفعان به بهترین شکل، ۵. باور کارکنان به عنوان جزئی از کل بودن، ۶. دغدغه تهیه بهترین‌های برای کارکنان از سوی سازمان و ۷. اقدام به رشد و نیکی کردن به دیگران
	۱. طراحی معیارها و اصول اخلاق بر اساس قانون، ۲. پیروی کارکنان از قوانین و ضوابط، ۳. تصمیم‌گیری بر اساس ضوابط و سیاست‌های سازمان و ۴. انعطاف‌پذیری ضوابط و سیاست‌های سازمان

بر اساس نتایج جدول ۲، پس از سه بار استفاده از روش دلفی مشخص شد که مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای دو بخش عدالت سازمانی و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی بود؛ به طوری که عدالت سازمانی دارای چهار مؤلفه عدالت توزیعی (۴ زیرمقیاس)، عدالت رویه‌ای (۳ زیرمقیاس)، عدالت تعاملی (۲ زیرمقیاس) و عدالت زبانی (۲ زیرمقیاس) و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مؤلفه ارزش‌های فرهنگی (۳ زیرمقیاس)، رهبری اخلاقی (۴ زیرمقیاس)، اخلاق حرفه‌ای (۳ زیرمقیاس) و جو اخلاقی (۲ زیرمقیاس) بود و شاخص‌های هر یک از زیرمقیاس‌ها گزارش شد. نتایج میانگین، انحراف معیار زیر مقیاس‌های مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش و پایایی مؤلفه‌های آن در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج میانگین، انحراف معیار زیر مقیاس‌های مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش و پایایی مؤلفه‌های آن

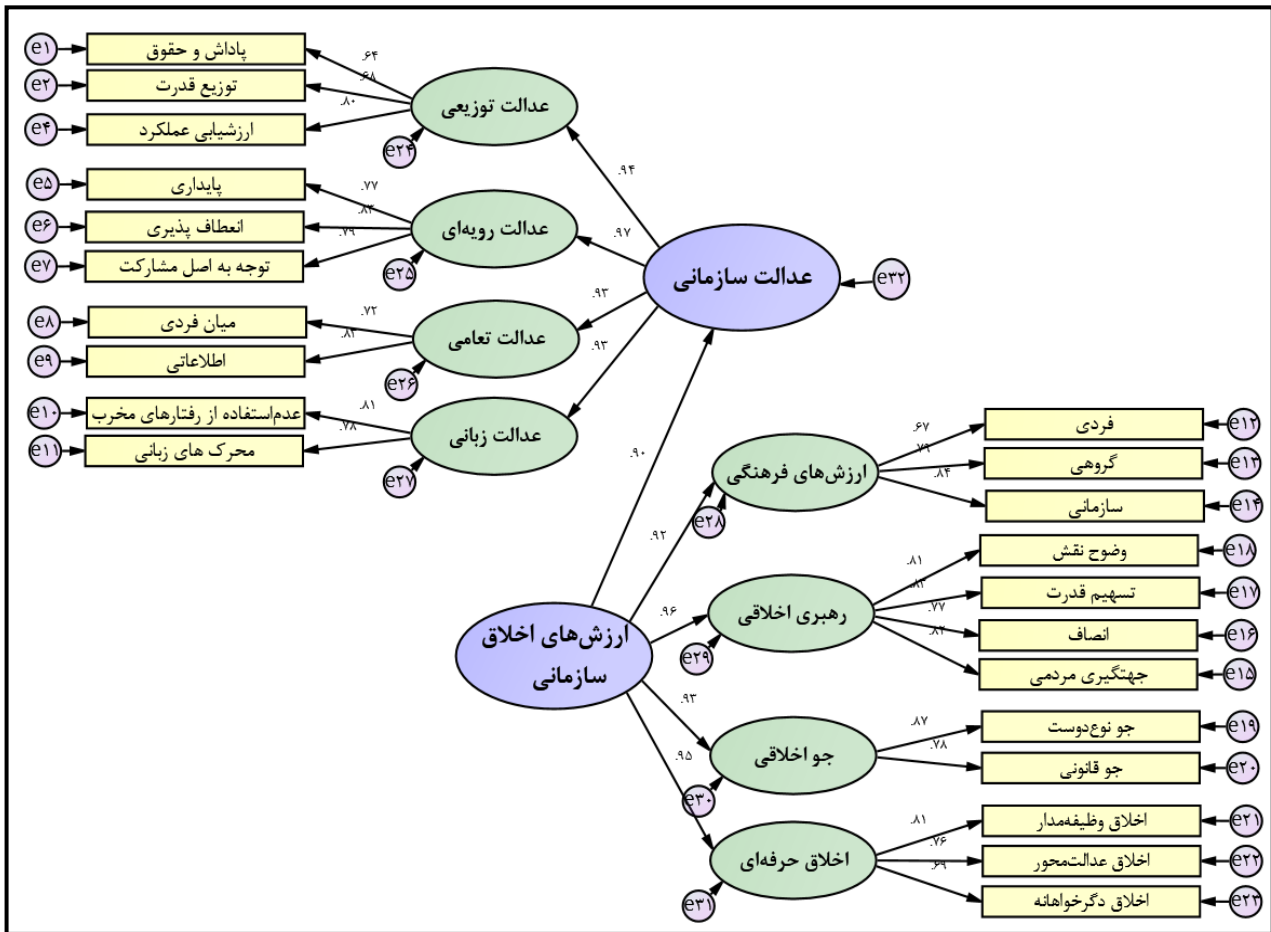
متغیر	مؤلفه‌ها	پایایی مؤلفه‌ها	زیرمقیاس‌ها	میانگین	انحراف معیار
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۰/۹۱	پاداش و حقوق	۳/۴۳	۰/۹۴
			توزیع قدرت	۳/۵۳	۰/۸۹
			حجم کاری	۳/۱۷	۰/۹۳
			ارزشیابی عملکرد	۳/۱۲	۱/۰۵
عدالت رویه‌ای		۰/۸۹	پایداری	۳/۰۶	۰/۹۸
			انعطاف‌پذیری	۳/۲۲	۱/۰۱
			توجه به اصل مشارکت و منفعت	۲/۸۵	۱/۰۷
			میان فردی	۳/۲۶	۱/۰۱
عدالت تعاملی		۰/۸۲	اطلاعاتی	۳/۱۳	۰/۹۷
			عدم استفاده از رفتارهای مخرب	۳/۰۸	۰/۹۷
			محرک‌های زبانی	۳/۱۰	۰/۹۹
			فردی	۲/۷۸	۱/۰۲
ارزش‌های فرهنگی اخلاقی	ارزش‌های فرهنگی	۰/۸۲	گروهی	۲/۸۵	۱/۱۵
			سازمانی	۲/۷۲	۱/۱۶
			جهت‌گیری مردمی	۲/۹۱	۱/۰۵
			انصاف	۳/۱۸	۰/۹۵
رهبری اخلاقی		۰/۹۳	تسهیم قدرت	۲/۹۶	۱/۱۷
			وضوح نقش	۲/۸۷	۱/۱۶
			اخلاق وظیفه‌مدار	۲/۷۱	۱/۱۱
			اخلاق عدالت‌مدار	۳/۱۵	۱/۰۰
اخلاق حرفه‌ای		۰/۸۴	اخلاق دگرخواهانه	۳/۰۲	۰/۹۴
			جو نوع‌دوست	۳/۱۱	۰/۹۳
			جو قانونی	۲/۶۱	۱/۱۹

بر اساس نتایج جدول ۳، همانند بخش کیفی که میانگین همه زیرمقیاس‌ها بالاتر از مقدار متوسط ۲/۵ بود، در بخش کمی نیز میانگین همه زیرمقیاس‌ها و بالطبع مؤلفه‌ها بالاتر از مقدار متوسط ۲/۵ است و پایایی همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۸۰ بود. نتایج شاخص‌های برازش مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج شاخص‌های برازش مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش

شاخص‌ها	شاخص برازش	ضریب توکر -	ریشه میانگین مربع	ریشه میانگین مربع باقیمانده	خی‌دو/درجه
	مقایسه‌ای (CFI)	لوییس (TLI)	خطای تقریب (RMSEA)	استاندارد شده (SRMSR)	آزادی ( $\chi^2/df$ )
مقدار محاسبه شده	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۷۵	۰/۰۴۷	۲/۵۱
مقدار مطلوب	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\leq 0/09$	$\leq 0/10$	$\leq 3$

بر اساس نتایج جدول ۴، مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش برآزش مناسبی داشت. در نتیجه، مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش به همراه ضرایب استاندارد مسیره‌ها در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش به همراه ضرایب استاندارد مسیره‌ها بر اساس نتایج شکل ۱، ضریب تاثیر مؤلفه‌های عدالت توزیعی ۰/۹۴، عدالت رویه‌ای ۰/۹۷، عدالت تعاملی ۰/۹۳ و عدالت زبانی ۰/۹۳، ضریب تاثیر ارزش‌های فرهنگی ۰/۹۲، رهبری اخلاقی ۰/۹۶، جو اخلاقی ۰/۹۳ و اخلاق حرفه‌ای ۰/۹۵ و ضریب تاثیر ارزش‌های فرهنگی اخلاقی بر عدالت سازمانی ۰/۹۰ بود. ضرایب تاثیر هر یک از زیرمقیاس‌ها قابل مشاهده است. بر اساس مقادیر آزمون t همه ضرایب در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۵ معنادار بودند. چون مقدار آزمون t برای همه ضرایب از ۱/۹۶ بزرگ‌تر بود.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش عدالت سازمانی در بهبود عملکرد و اثربخشی کارکنان و نقش ارزش‌ها در آن، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل پژوهش دارای دو بخش عدالت سازمانی و ارزش‌های فرهنگی اخلاقی بود. طبق تحلیل‌های هر دو بخش کیفی و کمی عدالت سازمانی دارای چهار مؤلفه عدالت توزیعی (با چهار زیرمقیاس پاداش و حقوق، توزیع قدرت، حجم کاری و ارزشیابی عملکرد)، عدالت رویه‌ای (با سه زیرمقیاس پایداری، انعطاف‌پذیری و توجه به اصل مشارکت و منفعت)، عدالت تعاملی (با دو زیرمقیاس میان‌فردی و اطلاعاتی) و عدالت زبانی (با دو زیرمقیاس عدم استفاده از رفتارهای مخرب و محرک‌های زبانی) بود. این نتایج با نتایج پژوهش‌های Jamshidi, et al (2013) و Memarzadeh & Khodaei Mahmoodi (2009) همسو بود. در تشریح این نتایج می‌توان گفت که عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که کارکنان دریافت می‌کنند، اشاره دارد. این نوع عدالت سازمانی ریشه در نظریه برابری دارد که به نحوه پاسخدهی افراد نسبت به مداخله‌ها و رفتارهای

عادلانه یا ناعادلانه مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان می‌پردازد. عدالت رویه‌ای به انصاف در رویه‌ها اشاره می‌کند و این عدالت را انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آنها پیامدها تخصیص می‌یابند، تعریف می‌کنند. این بعد از عدالت بر روش‌ها و فرایندهایی تاکید می‌کند که طی آنها تصمیم‌های مربوط به پیامدها اتخاذ می‌شوند. رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای مشخص و اطلاعات دقیق بکار گرفته شوند و علایق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده در نظر گرفته شده و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند. با افزایش درک عدالت رویه‌ای کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمان می‌نگرند، حتی اگر آنها با پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایی کنند. عدالت تعاملی بر جنبه شخصی اعمال سازمانی به‌ویژه رفتار و ارتباطات بین مدیریت و کارکنان تمرکز می‌نماید. عدالت تعاملی بر مباحث رفتار سرپرستان و نقش آنها در رعایت عدالت سازمانی متمرکز است و به طور مفهومی مشابه با کیفیت غیررسمی رفتار است. این مؤلفه از عدالت بر رفتار بین‌فردی یا سطح انصاف ادراک‌شده از چگونگی رفتار کارکنان در سازمان تاکید می‌کند و کمتر ابعاد رسمی تعامل را شامل می‌شود. عدالت زبانی به رعایت انصاف در رفتارهای کلامی با کارکنان اشاره دارد. این عدالت زمانی محقق می‌شود که از رفتارهای مخرب کلامی مانند توهین، تهدید، تبعیض و تنبیه در جمع استفاده نشود و همه کارکنان فرصت‌های برابری برای ابراز عقاید و نظرات خود داشته باشند، تشویق به بحث و مناظره درباره سازمان و جنبه‌های مختلف آن شوند و در سازمانی که مشغول به کار هستند احساس عزت‌نفس کنند.

علاوه بر آن، طبق تحلیل‌های هر دو بخش کیفی و کمی ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مؤلفه ارزش‌های فرهنگی (با سه زیرمقیاس فردی، گروهی و سازمانی)، رهبری اخلاقی (با چهار زیرمقیاس جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت و وضوح نقش)، اخلاق حرفه‌ای (با سه زیرمقیاس اخلاق وظیفه‌مدار، اخلاق عدالت‌مدار و اخلاق دگرخواهانه) و جو اخلاقی (با دو زیرمقیاس جو نوع‌دوست و جو قانونی) بود. این نتایج با نتایج پژوهش‌های Mousavi Davoudi, et all (2017) و Eskandarpour (2017) همسو بود. در تشریح این نتایج می‌توان گفت که ارزش‌های فرهنگی در سازمان زمانی محقق می‌شود که کارکنان هدف داشته باشند و هدفمند زندگی کنند، از شغل خود رضایت داشته باشند، احساس لذت و غرور و شغل خود را مرتبط با اهداف و ارزش‌های خود بدانند (بخش فردی ارزش‌های فرهنگی)، خود را جزئی از یک سازمان متحد ببینند، هدف خود را در راستای هدف سایر کارکنان و سازمان بدانند و از سوی همکاران خود حمایت شوند (بخش گروهی ارزش‌های فرهنگی) و ارزش‌های سازمان را مهم بدانند و به آنها احساس مثبت داشته باشند، سازمان به باورهای آنها احترام بگذارد، کارکنان به آینده شغلی خود امیدوار باشند و سازمان طبق قوانین و منشور اخلاقی عمل نماید (بخش سازمانی ارزش‌های فرهنگی). رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار و سلوک مناسب و هنجاری از طریق اقدامات و روابط بین‌فردی و ارتقای این اعمال و سلوک از طریق روابط متقابل و تصمیم‌گیری مناسب و منصفانه برای کارکنان توسط مدیران و سرپرستان است. رهبران اخلاق‌گرا به صورت پیوسته در تلاش هستند تا اصول اخلاقی و انسانی مورد قبول را با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای خودشان در محیط کار در هم آمیزند و این رهبران به طور جدی تعهد و مسئولیت‌پذیری زیادی برای اهداف سطح بالا دارند، دوران‌دیش و خردمند هستند، غرور متناسب با شرایط دارند، کارکنان آنها حق اظهارنظر دارند و نظرات آنها با دقت گوش داده می‌شود، در سازمان خود ضمن بیان روش اهداف سازمان اقدام به شفاف‌سازی در زمینه‌های تشویق، پاداش و ارتقای شغلی می‌کنند، شکیبیا و بردبار هستند و پیروی از اصول اخلاقی را مورد تاکید قرار می‌دهند. اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. در واقع، اخلاق حرفه‌ای فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن تعیین ارزش‌های سازمان می‌باشد. بی‌توجهی سازمان به اخلاق حرفه‌ای و ضعف در رعایت اصول آن در برخورد با نیروی انسانی سازمان و ذی‌نفعان بیرونی می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را زیر سوال ببرد. حاکمیت اخلاق حرفه‌ای برای سازمان منافع زیادی از بعد داخلی در جنبه‌های بهبود روابط، ارتقای جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل دارد و از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز از راه افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی‌نفعان، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و غیره موفقیت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و برای تحقق اخلاق حرفه‌ای باید سه نوع اخلاق وظیفه‌مدار، عدالت‌مدار و دگرخواهانه تحقق یابد. جو اخلاقی ساختاری روانشناختی است که از مجموعه ادراک‌های افراد درباره رویه‌های اخلاقی و سیاست‌های سازمان شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، جو اخلاقی یک جو کاری است رویه‌ها، سیاست‌ها و عملکردهای سازمان را



با یک نتیجه اخلاقی بازتاب می‌دهد. در پژوهش حاضر دو نوع جو نوع‌دوست و جو قانونی شناسایی شد که در جو نوع‌دوست کارکنان انتظار دارند به روشی عمل نمایند که به ذی‌نفعان سازمان به بهترین شکل خدمت کنند و بیشترین سودآوری و رفاه را برای آنان داشته باشند و در جو قانونی کارکنان باید از قوانین و رویه‌هایی که سازمان برای آنها مشخص می‌کند، تبعیت و پیروی کنند و تصمیم‌گیری‌های سازمان ضمن داشتن انعطاف‌پذیری مبتنی بر ضوابط و سیاست‌های سازمان باشد.

همچنین، مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش برآزش مناسبی داشت و ضریب تاثیر همه مؤلفه‌ها و زیرمقیاس‌ها معنادار بود. پس نتیجه گرفت که با کمک ارزش‌های فرهنگی اخلاقی می‌توان میزان عدالت سازمانی را افزایش داد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های (2019) Yarigholi, et all, (2014) Hassani, et all, (2011) Bahari-Far, et all, (2015) Rup, et all و (2017) Schminke, et all (2014) همسو بود. در تشریح این نتایج می‌توان گفت که ارزش‌های فرهنگی اخلاقی دارای چهار مؤلفه ارزش‌های فرهنگی، رهبری اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای و جو اخلاقی است. ارزش‌های فرهنگی از پیشایندها و عوامل زمینه‌سازی هستند که در بروز مهارت‌های شخصی و قابلیت‌های فردی و سازمانی می‌توانند تاثیرهای مثبت و منفی بر عملکردهای سازمان داشته باشند و این متغیر توانایی پیش‌بینی وقوع بسیاری از رویدادها در فرهنگ‌های مختلف و تشریح و تبیین پیامدهای آن را دارد. رهبری اخلاقی نیز نقش موثری در بهبود رضایت کارکنان از سازمانی که در آن مشغول هستند دارد. زیرا رهبران اخلاقی افراد متعهد، مسئولیت‌پذیر، صبور، دوراندیش، خرمند و شکیبا هستند که به کارکنان و زیردستان خود اجازه اظهارنظر داده و ضمن تشویق آنان به اظهارنظر و ارائه پیشنهاد برای آنها نحوه دریافت پاداش، تشویق و ارتقای شغلی را شرح می‌دهند. اخلاق حرفه‌ای نیز از طریق بهبود روابط، ارتقای جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی‌نفعان، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و غیره موفقیت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. آخرین عامل، یعنی جو اخلاقی نیز از طریق دو جو نوع‌دوستانه و قانونی می‌تواند باعث شود که کارکنان سازمان به بهترین شکل خدمت کنند، بیشترین سودآوری و رفاه را داشته باشند و بر اساس قوانین و ضوابط سازمان عمل نمایند. در نتیجه، هر چهار بعد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی شامل ارزش‌های فرهنگی، رهبری اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای و جو اخلاقی می‌تواند بر عملکرد کارکنان نقش موثری داشته باشند و باعث بهبود عملکرد سازمان شوند و از آنجایی که عدالت سازمانی یکی از متغیرهایی است که نقش موثری در بهبود عملکرد کارکنان دارد، لذا می‌توان انتظار داشت که رویکرد ارزش‌های فرهنگی اخلاقی بر افزایش عدالت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش تاثیر بگذارد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدودیت زمانی جهت گردآوری داده‌ها، گستردگی جامعه پژوهش در بخش کمی (نواحی هفت‌گانه شهر مشهد)، همکاری پایین برخی شرکت‌کنندگان و عدم توانایی در کنترل نقش سایر عوامل تاثیرگذار در افزایش عدالت سازمانی مثل ارزش‌های اجتماعی اشاره کرد. با توجه به محدودیت‌ها انجام این پژوهش بر روی کارکنان آموزش و پرورش سایر شهرها و حتی در سطح کلان مثلاً در یک استان یا کشور پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد دیگر طراحی مدل افزایش عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش با رویکردهای مختلف از جمله رویکردهای نقش حمایت‌گر مدیریت مشارکتی، اعتماد سازمانی، مهارت‌های ارتباطی مدیران و غیره می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که از میان مؤلفه‌های عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای به دلیل داشتن ضریب تاثیر بالاتر در اولویت قرار گیرد و سیاست‌ها، قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان برای همه کارکنان یکسان باشد و به طور شفاف برای آنان تشریح شود. علاوه بر آن، از میان مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگی اخلاقی، رهبری اخلاقی به دلیل داشتن ضریب تاثیر بالاتر در اولویت قرار گیرد و رهبران سازمان‌ها تصمیم‌گیری‌های مناسب و رفتارهای منصفانه داشته باشند، برای تحقق اهداف سطح بالا متعهد و مسئولیت‌پذیر باشند، به کارکنان حق اظهارنظر داده و به نظرات آنها را با دقت گوش دهند، صبور، شکیبا و بردبار باشند و راه‌های دستیابی به تشویق، پاداش و ارتقای شغلی را به طور شفاف بیان کنند. مدل افزایش عدالت سازمانی با رویکرد فرهنگی اخلاقی در کارکنان آموزش و پرورش طراحی شده در پژوهش حاضر می‌تواند برای متخصصان نظام آموزش و پرورش تولیدات کاربردی داشته باشد و از آن برای بهبود عدالت سازمانی استفاده کنند.

## References

- Akram T, Lei S, Haider MJ, Hussain ST. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*. 5(2): 117-129.
- Arnold I J M, Versluis I. (2019). The influence of cultural values and nationality on student evaluation of teaching. *International Journal of Educational Research*. 98: 13-24.
- Bahari-Far A, Javaheri Kamel M, Ahmadi SA. (2011). Ethical behavior and organizational citizenship behavior: The effects of ethical values, justice and organizational commitment. *Organizational Resource Management Research*. 1(1): 23-42.
- Cui Y, Jiao H. (2019). Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches. *Information Processing & Management*. 56(4): 1526-1542.
- Eskandarpour B. (2017). Designing Islamic cultural values model at Payame Noor University. *Culture in the Islamic University*. 7(24): 371-396.
- Ghalavandi H, Ashrafi F, Alizadeh M. (2017). Predicting work ethics based on the components of perceived organizational justice. *Ethics in science and Technology*. 12(1): 62-74.
- Hassani M, Rahimi M, Sameri M. (2015). The effect of Islamic work ethics on organizational justice, job satisfaction and work absence of power staff Urmia city. *Organizational Culture Management*. 12(4): 613-633.
- Herr R M, Bosch J A, Loerbroks A, et all. (2018). Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. *Journal of Psychosomatic Research*. 111: 15-21.
- Imamoglu SZ, Ince H, Turkcan H, Atakay B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*. 158: 899-906.
- Jamshidi N, Khanifar H, Naderi J. (2013). Modeling the organizational justice by inspiring of nahjolbalaghe and its validation by experts. *Organizational Culture Management*. 11(3): 51-75.
- Jung H S, Namkung Y, Yoon H H. (2010). the effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(3): 538-546.
- Kim S J, Chung E K. (2019) the effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*. 68: 27-32.
- Memarzadeh Gh, Khodaei Mahmoodi R. (2009). Designing an effective organizational justice model for Iranian public organizations. *Journal of Future Studies Management*. 20(82): 49-65.
- Mousavi Davoudi S M, Hozzori M J, Najjari R, Rastgar A A. (2017). Designing and explaining organizational values model based on Nahj-al-Balagheh teachings. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*. 5(1): 33-48.
- Mpinganjira M, Maduku D K. (2019). Ethics of mobile behavioral advertising: Antecedents and outcomes of perceived ethical value of advertised brands. *Journal of Business Research*. 95: 464-478.
- Rup D E, Wright P M, Aryee S, Luo Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge. *Management and Organizational Review*. 11(1): 15-25
- Schminke M, Arnaud A, Taylor R. (2014). Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*. 130(3): 727-736.
- Skela-Savic B, Kiger A. (2015). Self-assessment of clinical nurse mentors as dimensions of professional development and the capability of developing ethical values at nursing students: A correlational research study. *Nurse Education Today*. 35(10): 1044-1051.
- Sun S, Lee P C, Law R, Zhong L. (2020). The impact of cultural values on the acceptance of hotel technology adoption from the perspective of hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 44: 61-69.
- Sunny S, Patrick L, Rob L. (2018). Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness. *International Journal of Hospitality Management*. 77: 89-96.
- Yarigholi B, Golmohammadnejad Bahrami GhR, Fazli M. (2019). The relationship between perceived ethical climate, organizational justice and job involvement with the mediation role of professional ethics of schools teachers. *Journal of School Administration*. 7(3): 235-251.

## Designing a Model for Increasing Organizational Justice with the Approach of Cultural Ethical Values in Education Staff Mashhad

Mahin Nouri Nokhandan<sup>1</sup>

Mohammad Karimi<sup>2\*</sup>

Mahmoud Ghorbani<sup>3</sup>

Ahmad Zendedell<sup>4</sup>

### Abstract

**Purpose:** The aim of this research was designing a model for increasing organizational justice with the approach of cultural ethical values in education staff.

**Methodology:** This study was applied in terms of purpose and combined (qualitative and quantitative) in terms of implementation method. The research population in the qualitative section was the managers and deputies of the weekly districts of Mashhad and in the quantitative section were the education staff of the weekly districts of Mashhad in the 2019-20 academic years. The research sample in the qualitative section was 30 people who were selected according to the principle of theoretical saturation by available sampling method and in the quantitative section were 257 people who were selected by stratified random sampling method. Data were collected by methods of phishing, interviews and researcher-made questionnaire whose face validity and structure were confirmed and its reliability was obtained by Cronbach's alpha method for all dimensions above 0.80. Data of in the qualitative section were analyzed by Delphi method and in the quantitative section were analyzed by descriptive statistical indicators and structural equations in SPSS-26 software.

**Findings:** The findings of the qualitative section showed that organizational justice has four components of distributive (4 subscales), procedural (3 subscales), interactive (2 subscales) and linguistic (2 subscales) and cultural ethical values has four components of cultural values (3 subscales), ethical leadership (4 subscales), professional ethics (3 subscales) and ethical atmosphere (2 subscales). The findings of the quantitative section showed that the components of both factors were confirmed, subscales and components had a significant effect on the model of increasing organizational justice with the approach of cultural ethical values and the model had appropriate fitness indicators.

**Conclusion:** Based on the results, the final model of increasing organizational justice with the approach of cultural ethical values in education staff that this model can have practical implications for education professionals and use it to improve the education organization.

**Keywords:** Organizational Justice, Cultural Ethical Values, Staff, Education

---

1. PhD Student, Department of Educational Management, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran (Corresponding Author). karimi.740@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Statistics, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.