

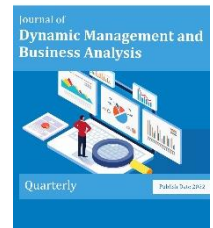


Journal Website

Article history:  
Received 27 March 2024  
Revised 14 May 2024  
Accepted 01 June 2024  
Published online 20 June 2024

## Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 1, pp 69-85



E-ISSN: 3041-8933

# Developing a Model of Quality of Work Life Based on Organizational Justice, Organizational Optimism, and Organizational Resilience among Employees of the Education Departments in Tehran Province

Farzaneh Jandaghi<sup>1</sup>, Fattah Nazem<sup>2\*</sup>, Soghra Afkaneh<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. PhD student, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

<sup>2</sup>. Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

\* Corresponding author email address: nazem@riau.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Original

#### How to cite this article:

Jandaghi, F., Nazem, F., Afkaneh, S. (2024). Developing a Model of Quality of Work Life Based on Organizational Justice, Organizational Optimism, and Organizational Resilience among Employees of the Education Departments in Tehran Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 69-85.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2036764.1056>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

**Objective:** This study aimed to develop a comprehensive model of quality of work life based on organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience among employees of the Education Departments in Tehran. **Methodology:** The research employed a mixed-method (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 experts in management and sociology, and the initial data were collected and analyzed. Following this, a questionnaire was designed based on the qualitative findings and distributed among 450 employees of the Education Departments in Tehran. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) and the AMOS and SPSS software. **Findings:** The findings revealed that all three variables—organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience—are significantly related to the quality of work life. Organizational justice was identified as the strongest predictor of quality of work life, while organizational optimism and organizational resilience also had direct and indirect impacts on improving quality of work life. Additionally, organizational justice played a mediating role in the relationship between organizational optimism and resilience with the quality of work life. **Conclusion:** The results of this study indicate that attention to organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience can lead to an improvement in the quality of work life for employees in educational organizations. It is recommended that managers strengthen these variables to create a supportive and positive work environment, thereby enhancing employee satisfaction and commitment.

**Keywords:** Quality of Work Life, Organizational Justice, Organizational Optimism, Organizational Resilience, Education

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Quality of Work Life (QWL) has emerged as a critical concept in organizational behavior and human resource management, reflecting the overall conditions and experiences of employees in the workplace that impact their well-being and satisfaction (Rusu, 2016). In recent years, the importance of QWL has been increasingly recognized, especially in educational institutions where the work environment can directly influence both employee performance and student outcomes. Organizational justice, which refers to employees' perceptions of fairness in decision-making, resource distribution, and organizational procedures, has been identified as a key determinant of QWL (Virtanen & Elovainio, 2018). Research suggests that higher levels of perceived organizational justice are associated with greater employee satisfaction, commitment, and overall QWL (Akter et al., 2023; Dong et al., 2020).

Alongside organizational justice, other factors such as organizational optimism and organizational resilience have also been highlighted as significant contributors to QWL. Organizational optimism pertains to the positive outlook and hopefulness that employees have regarding the future of their organization, which can enhance their engagement and satisfaction (Sherief & Ramamoorthy, 2023; Sulton & Suyono, 2020). Organizational resilience, defined as the ability of an organization to recover from challenges and crises, also plays a crucial role in maintaining and improving QWL, particularly in times of stress or change (Huang, 2024; Yeni et al., 2022).

This study aimed to develop a comprehensive model of QWL based on these three key variables—organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience—among employees of the Education Departments in Tehran. By exploring the relationships between these variables and QWL, the study sought to provide insights that could help educational organizations enhance the well-being and productivity of their employees.

### Methodology

This research employed a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative methodologies to provide a robust analysis of the factors influencing QWL. In the qualitative phase, the study began with semi-structured interviews conducted with 15 experts in the fields of management and sociology. These experts were selected through purposive sampling based on their knowledge and experience in organizational behavior and educational management. The interviews aimed to gather in-depth insights into the perceptions of organizational justice, optimism, and resilience, and how these factors influence QWL in the context of educational institutions.

The qualitative data were then analyzed using thematic analysis, which helped in identifying key themes and patterns that informed the development of a questionnaire for the quantitative phase of the study. The questionnaire was designed to measure the perceived levels of organizational justice, optimism, resilience, and QWL among employees. The standardized questionnaires used in this study included the Walton (1973) QWL scale, the Niehoff and Moorman (1993) organizational justice scale, the Seligman (1998) organizational optimism scale, and the Prayag et al. (2018) organizational resilience scale.

In the quantitative phase, the questionnaire was distributed to 450 employees of the Education Departments in Tehran, selected through multi-stage cluster sampling. This method ensured a representative sample of the population under study. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software, complemented by descriptive statistics and confirmatory factor analysis using SPSS. SEM was particularly useful in testing the relationships between the variables and in validating the proposed model of QWL.

## Findings

The findings of this study highlighted the significant roles of organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience in shaping the QWL of employees in educational institutions. Organizational justice emerged as the strongest predictor of QWL, underscoring the importance of fairness and transparency in decision-making processes within organizations. Employees who perceived higher levels of justice reported greater satisfaction with their work environment and overall better QWL.

Organizational optimism was also found to have a positive and significant impact on QWL. Employees with a more optimistic outlook on their organization's future were more likely to experience higher levels of job satisfaction and engagement, which in turn contributed to an enhanced QWL. Furthermore, the study revealed that organizational resilience significantly contributes to QWL, particularly in the face of challenges and changes. Additionally, the analysis showed that organizational justice acts as a mediator between organizational optimism and resilience and QWL. This mediation effect suggests that the positive impacts of optimism and resilience on QWL are enhanced when employees perceive a high level of justice within the organization.

## Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the critical importance of organizational justice, optimism, and resilience in enhancing the QWL of employees in educational settings. The strong predictive power of organizational justice highlights the need for fair and transparent decision-making processes, equitable distribution of resources, and respectful interpersonal interactions within organizations ([Virtanen & Elovainio, 2018](#)). By fostering a sense of justice, educational institutions can significantly improve the satisfaction, commitment, and well-being of their employees, which in turn can positively impact organizational performance and employee retention ([Akter et al., 2023](#); [Anggiani & Wiyana, 2021](#)).

The positive influence of organizational optimism on QWL suggests that educational organizations should focus on creating a hopeful and positive work environment. Strategies such as effective communication, supportive leadership, and recognition of employee efforts can help cultivate a culture of optimism that enhances employee satisfaction and engagement ([Kim et al., 2017](#)). Organizational resilience, on the other hand, plays a crucial role in helping employees navigate challenges and changes, thereby maintaining and even improving their QWL in adverse situations ([Ibrahim, 2023](#); [Li, 2024](#)).

The mediation role of organizational justice between optimism, resilience, and QWL further emphasizes the importance of fairness in organizational practices. Educational institutions that prioritize justice in their operations can amplify the positive effects of other organizational resources, leading to a



more supportive and satisfying work environment for employees ([Arivani et al., 2023](#); [Kasim & Aldarmaki, 2019](#)).

In conclusion, this study provides valuable insights into the factors that influence QWL in educational settings. The findings suggest that by focusing on organizational justice, optimism, and resilience, educational institutions can create a more positive and supportive work environment that enhances employee well-being and performance. Future research should explore these relationships in different organizational contexts and over longer periods to further validate and extend these findings ([Nuruzzaman & Talukder, 2016](#)).

# ارائه مدل کیفیت زندگی کاری براساس عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان تهران

فرزانه جندقی<sup>1</sup>، فتاح ناظم<sup>2\*</sup>، صغری افکانه<sup>3</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: nazem@riau.ac.ir

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

#### نحوه استناد به این مقاله:

محمدی زائر، سارا، انجم شعاع، زهرا، سلاجقه، سنجر، نظری، اکبر، و پور رشیدی، رستم. (1403). ارائه مدل کیفیت زندگی کاری براساس عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان تهران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، 3(1)، 85-69.



© 1403 تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

**هدف:** این پژوهش با هدف ارائه یک مدل جامع کیفیت زندگی کاری بر اساس عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در میان کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران انجام شد. **روش‌شناسی:** روش پژوهش، از نوع آمیخته (کیفی-کمی) بود. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با 15 نفر از خبرگان حوزه مدیریت و جامعه‌شناسی، داده‌های اولیه جمع‌آوری و تحلیل شد. سپس در بخش کمی، پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی و در میان 450 نفر از کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران توزیع شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای AMOS و SPSS انجام شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که هر سه متغیر عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی به طور معناداری با کیفیت زندگی کاری مرتبط هستند. عدالت سازمانی به عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده کیفیت زندگی کاری شناخته شد، در حالی که خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی نیز به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهبود کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار بودند. همچنین، عدالت سازمانی نقش میانجی‌گر در رابطه بین خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با کیفیت زندگی کاری ایفا کرد. **نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که توجه به عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌های آموزشی منجر شود. پیشنهاد می‌شود مدیران با تقویت این متغیرها، محیط کاری حمایتی و مثبتی برای کارکنان فراهم کنند تا رضایت و تعهد شغلی آنان افزایش یابد.

**کلیدواژگان:** کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، خوشبینی سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، آموزش و پرورش



کیفیت زندگی کاری به عنوان یک مفهوم حیاتی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این مفهوم به مجموعه‌ای از شرایط و تجارب کارکنان در محیط کار اشاره دارد که بر رفاه و رضایتمندی آن‌ها تاثیرگذار است (Rusu, 2016). در این راستا، عدالت سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری شناخته می‌شود. عدالت سازمانی به ادراکات کارکنان از منصفانه بودن تصمیمات، توزیع منابع و رویه‌های سازمانی اشاره دارد (Virtanen & Elovainio, 2018). مطالعات متعدد نشان داده‌اند که عدالت سازمانی می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تاثیر بگذارد (Akter et al., 2023; Dong et al., 2020).

ادراکات کارکنان از عدالت سازمانی نه تنها بر رضایت و کیفیت زندگی کاری آن‌ها تاثیرگذار است، بلکه می‌تواند نتایج دیگری نظیر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و حتی عملکرد شغلی را نیز تحت تاثیر قرار دهد (Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Chegenye et al., 2021; Geçkil & Şendoğdu, 2021; Khodabakhshi, 2024; Magholi & Rudgarnezhad, 2024). به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Ibrahim (2023) نشان داد که عدالت سازمانی می‌تواند بهبود رفاه کارکنان و کیفیت زندگی کاری پرستاران را تسهیل کند (Ibrahim, 2023). از سوی دیگر، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی نیز به عنوان متغیرهای مهم در تبیین کیفیت زندگی کاری کارکنان نقش دارند (Arivani et al., 2023).

خوش‌بینی سازمانی به نگرش مثبت و امیدواری کارکنان نسبت به آینده سازمان اشاره دارد. این متغیر می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت زندگی کاری تاثیر بگذارد (Sulton & Suyono, 2020). تاب‌آوری سازمانی نیز به توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها و بازگشت به حالت اولیه پس از بحران اشاره دارد (Yeni et al., 2022). مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که دارای سطح بالاتری از تاب‌آوری هستند، می‌توانند بهتر از دیگران کیفیت زندگی کاری کارکنان خود را حفظ کنند (Huang, 2024).

عدالت سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده کیفیت زندگی کاری شناخته می‌شود. این مفهوم شامل سه بعد اصلی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است (Oh et al., 2020). عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از منصفانه بودن توزیع منابع و پاداش‌ها اشاره دارد (Babakhanloo & Babakhanloo, 2023). عدالت رویه‌ای به منصفانه بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان اشاره دارد و عدالت تعاملی به کیفیت روابط بین فردی و احترام متقابل در محیط کار مرتبط است (Iqbal, 2021; Mert et al., 2021).

تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت سازمانی می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری منجر شود. به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Akter et al. (2023) نشان داد که وجود عدالت سازمانی در هتل‌ها می‌تواند اعتماد کارکنان را افزایش داده و در نتیجه به بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها منجر شود (Akter et al., 2023). به همین ترتیب، تحقیق دیگری نشان داد که عدالت سازمانی می‌تواند رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی را میانجی‌گری کند (Yeni et al., 2022).

در زمینه خوش‌بینی سازمانی، مطالعات نشان داده‌اند که این متغیر می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت زندگی کاری تاثیر بگذارد. خوش‌بینی سازمانی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با چالش‌ها و مشکلات محیط کار بهتر مقابله کنند و در نتیجه رضایت بیشتری از زندگی کاری خود داشته باشند (Sherief & Ramamoorthy, 2023). علاوه بر این، خوش‌بینی سازمانی می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند (Sulton & Suyono, 2020).

تاب‌آوری سازمانی نیز به عنوان یکی از متغیرهای مهم در تبیین کیفیت زندگی کاری شناخته می‌شود. این متغیر به توانایی سازمان در مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و بازگشت به حالت اولیه پس از بحران اشاره دارد (Yeni et al., 2022). تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که دارای سطح بالاتری از تاب‌آوری هستند، می‌توانند بهتر از دیگران کیفیت زندگی کاری کارکنان خود را حفظ کنند (Huang, 2024). به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Li (2024) نشان داد که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به بهبود تعهد و رضایت شغلی پرستاران در محیط‌های کاری پر استرس منجر شود (Li, 2024).

تحقیقات انجام شده در حوزه رفتار سازمانی نشان داده‌اند که ترکیب عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند بهبود کیفیت زندگی کاری را تسهیل کند (Kim et al., 2017). به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Arivani et al (2023) نشان داد که تعادل بین کار و زندگی، بهزیستی ذهنی، عدالت توزیعی و خودکارآمدی می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان تاثیر بگذارند (Arivani et al., 2023). علاوه بر این، مطالعات دیگری نیز نشان داده‌اند که عدالت سازمانی می‌تواند به کاهش نیت ترک کار کارکنان منجر شود (Anggiani & Wiyana, 2021). به عنوان مثال، Kasim و Aldarmaki (2019) نشان دادند که کیفیت زندگی کاری می‌تواند نقش میانجی‌گری در رابطه بین عدالت سازمانی و نیت ترک کار داشته باشد (Kasim & Aldarmaki, 2019). در پایان، لازم به ذکر است که برای توسعه یک مدل جامع و پویا برای بهبود کیفیت زندگی کاری، نیاز است که مطالعات بیشتری در زمینه تعامل بین این متغیرها و تاثیر آن‌ها بر کیفیت زندگی کاری انجام شود. همچنین، با توجه به پیچیدگی‌های موجود در محیط کار امروزی، نیاز به بررسی تاثیرات متقابل این متغیرها در سازمان‌های مختلف و شرایط کاری متفاوت احساس می‌شود. لذا، این پژوهش با هدف ارائه یک مدل جامع کیفیت زندگی کاری بر اساس عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در میان کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران انجام شد.

## روش پژوهش

این پژوهش با توجه به ماهیت و هدف کلی آن در زمره پژوهش‌های آمیخته و با رویکرد (کیفی-کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل 15 نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاه در رشته‌های مدیریت و جامعه‌شناسی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و تعداد 15 مصاحبه فردی نیمه ساختار یافته انجام گرفت. با توجه به ماهیت پژوهش از روش کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. سؤالات مصاحبه‌ها از نوع باز پاسخ بود و گردآوری داده‌های کیفی بر اساس متدولوژی تحلیل محتوا انجام شد. در بخش دوم (کمی) روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده است. که پس از تدوین ابعاد و شاخص‌های موضوع مورد نظر در مرحله کیفی به وسیله محقق پرسشنامه پژوهشگر ساخته گردید. بر همین اساس جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران در سال 1401-1402 بود که بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای تعداد 450 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل 4 پرسشنامه استاندارد مرتبط با کیفیت زندگی کاری، عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی بود که بر اساس مقیاس 5 ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم عدد 5 الی کاملاً مخالفم عدد 1 مورد سنجش قرار گرفته‌اند. برای تعیین روایی پرسشنامه، روایی صوری آن توسط خبرگان، اساتید و متخصصان دانشگاهی با ارائه اصلاحاتی مورد تأیید و روایی محتوایی آن نیز با هدف کاهش و تغییر سؤالات ابزار در اختیار 10 تن از متخصصین مورد تایید قرار گرفت. همچنین برای سنجش پایایی از ضرایب بارهای عاملی و ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به بالا بودن ضرایب بارهای عاملی (بیشتر از 0/5) و بالا بودن مقدار مربوط به آلفای کرونباخ (بالای 0/70)



نتایج حاکی از پایداری مناسب پرسشنامه‌های حاضر را دارد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، چولگی، کشیدگی و...) و در سطح آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد.

## یافته‌ها

براساس داده‌های **جدول 1**، در جریان تحلیل و کدگذاری داده‌ها که از مطالعات مبانی نظری پژوهش و مصاحبه‌ها به‌دست آمده است، 53 مضمون (کدهای اولیه) استخراج شد.

## جدول 1

کدگذاری باز داده‌ها

| مضامین پایه (کدگذاری باز)                         | مبانی نظری | مصاحبه                  |
|---------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| حقوق و مزایا                                      | A1         | I۷, I۳, I۲, I۱, I۹, I۱۲ |
| نظام پرداختی                                      | A۲         | I۲, I۶, I۱۰, I۱۲        |
| رضایت                                             | A۳         | I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷     |
| به موقع بودن                                      | A۴         | I۱۳, I۱۴, I۳            |
| تأمین مخارج زندگی                                 | A۵         | I۱۲, I۵, I۱۴, I۲, I۱۱   |
| شرایط فیزیکی و محیطی                              | A۶         | I۳, I۴, I۱۱, I۵         |
| رضایت از ایمنی و بهداشت                           | A۷         | I۱۲, I۸, I۳             |
| مناسب بودن ساعت کاری                              | A۸         | I۱۰, I۹, I۱, I۱۳, I۱۱   |
| امکان رشد ظرفیت‌ها و توانایی                      | A۹         | -                       |
| امکان به کارگیری مهارت‌ها                         | A۱۰        | -                       |
| وجود امنیت شغلی                                   | A۱۱        | I۴, I۲, I۶              |
| برخورد منصفانه مدیران                             | A۱۲        | -                       |
| امکان بیان آزاد نظرات                             | A۱۳        | -                       |
| آزاد اندیشی کارکنان                               | A۱۳        | -                       |
| احساس مسئولیت برای حفاظت از محیط زیست             | A۱۴        | -                       |
| میزان مانع بودن شغل از انجام مسئولیت‌های خانوادگی | A۱۵        | -                       |
| میزان مانع بودن شغل از انجام سایر نقش‌ها در زندگی | A۱۵        | -                       |
| میزان مانع بودن شغل از گذراندن مطلوب اوقات فراغت  | A۱۶        | -                       |
| قابلیت گسترش، پرورش، شکوفایی و کمال               | A۱۷        | I۳, I۱, I۵, I۱۴, I۳     |
| ریسک پذیری آگاهانه                                | A۱۸        | I۶, I۹, I۳, I۲۱         |
| تفویض اختیار تصمیم‌گیری                           | A۱۹        | I۲, I۱, I۱۰,            |
| مرزبندی‌ها و واگذاری مسئولیت                      | A۱۹        | I۱۱, I۴ I۱۱, I۱۳        |
| اعتماد و مالکیت                                   | A۱۹        | I۸, I۲, I۱۲, I۱         |
| رشد و ترقی فنی و علمی شغل                         | A۱۶        | I۱۱, I۱                 |
| وجود روش‌های مدون برای اظهار نظر یا شکایت         | A۲۰        | -                       |
| رضایت از آیین نامه‌ها و مقررات                    | A۲۱        | -                       |
| حل مسائل ومشکلات بر اساس قانون                    | A۱۲        | -                       |
| ارج نهادن مسئولین به قانون، میزان عمل به قانون    | A۱۲        | -                       |
| وضعیت ارتقا به رده‌های بالا                       | A۱۲        | -                       |
| میزان حمایت از همکاران                            | A۱۴        | -                       |



|                       |     |                                                                     |
|-----------------------|-----|---------------------------------------------------------------------|
| -                     | A15 | امکان به کارگیری مهارت‌های شغلی                                     |
| -                     | A20 | رشد و ترقی فنی و علمی شغل                                           |
| -                     | A22 | تسهیلات شرکت در محافل علمی و آموزشی                                 |
| -                     | A22 | وظایف بر اساس سلسله مراتب اداری                                     |
| -                     | A22 | میزان اعتماد میان همکاران                                           |
| I6, I9, I3, I21       | A15 | دسترسی به اطلاعات مربوط به کار                                      |
| -                     | A10 | امکانات کتابخانه‌ای و سایت اینترنتی                                 |
| I6, I8, I10, I2, I4   | -   | شکوفاسازی قابلیت‌های انسانی                                         |
| I10, I8, I1, I3, I4   | -   | روانشناسی مثبت‌گرا                                                  |
| I7, I5, I1, I7        | -   | ایمنی جسمی                                                          |
| I4, I2                | -   | ایمنی روانی                                                         |
| I8, I2, I1            | -   | محیط کار ایمن و سالم                                                |
| I11, I1               | -   | تناسب پرداخت با سازمان‌های دیگر                                     |
| I3, I21               | -   | زندگی در سطح معقول و متناسب با مهارت                                |
| I11, I1               | -   | تنظیم ارتباط‌های اجتماعی و فنی                                      |
| I5, I8, I4            | -   | تجدید ساختار کار                                                    |
| I5, I11, I4, I13      | -   | تشکیل گروه‌های کار                                                  |
| I1, I2, I11, I7, I3   | -   | تنظیم و روابط بین کارکنان و فن‌آوری‌های مورد استفاده برای انجام کار |
| I8, I7, I11, I5       | -   | غنی سازی شغل                                                        |
| I7, I3, I9, I12, I2   | -   | محیط دارای چالش فکری و اندیشه‌ای                                    |
| I1, I9, I13           | -   | توسعه انگیزش کارکنان                                                |
| I3, I7, I12           | -   | تنوع شغلی                                                           |
| I11, I3, I14, I12, I9 | -   | بازخورد اطلاعاتی                                                    |

**جدول 2،** میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی)، خوش بینی سازمانی (خوش بینی سرشتی و بدبینی سرشتی)، تاب آوری سازمانی (تصور از شایستگی فردی، اعتماد به غرایز فردی، پذیرش مثبت تغییر، کنترل و تاثیرات معنوی) و کیفیت زندگی کاری (ساختار اقتصادی، ساختار فیزیکی، ساختار روان شناختی، ساختار مدیریتی و ساختار اجتماعی) کارکنان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد.

## جدول 2

میانگین، انحراف استاندارد و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

| متغیر                                   | میانگین | انحراف استاندارد | آلفای کرونباخ |
|-----------------------------------------|---------|------------------|---------------|
| عدالت سازمانی - عدالت توزیعی            | 9/75    | 3/51             | 0/77          |
| عدالت سازمانی - عدالت رویه‌ای           | 9/22    | 3/13             | 0/82          |
| عدالت سازمانی - عدالت تعاملی            | 19/50   | 5/20             | 0/89          |
| خوش بینی سازمانی - خوش بینی سرشتی       | 15/82   | 4/14             | 0/86          |
| خوش بینی سازمانی - بدبینی سرشتی         | 10/01   | 2/65             | 0/64          |
| تاب آوری سازمانی - تصور از شایستگی فردی | 20/19   | 4/83             | 0/75          |
| تاب آوری سازمانی - اعتماد به غرایز فردی | 17/76   | 4/32             | 0/72          |
| تاب آوری سازمانی - پذیرش مثبت تغییر     | 12/08   | 3/35             | 0/69          |
| تاب آوری سازمانی - کنترل                | 7/61    | 2/74             | 0/56          |
| تاب آوری سازمانی - تاثیرات معنوی        | 4/96    | 2/11             | 0/55          |

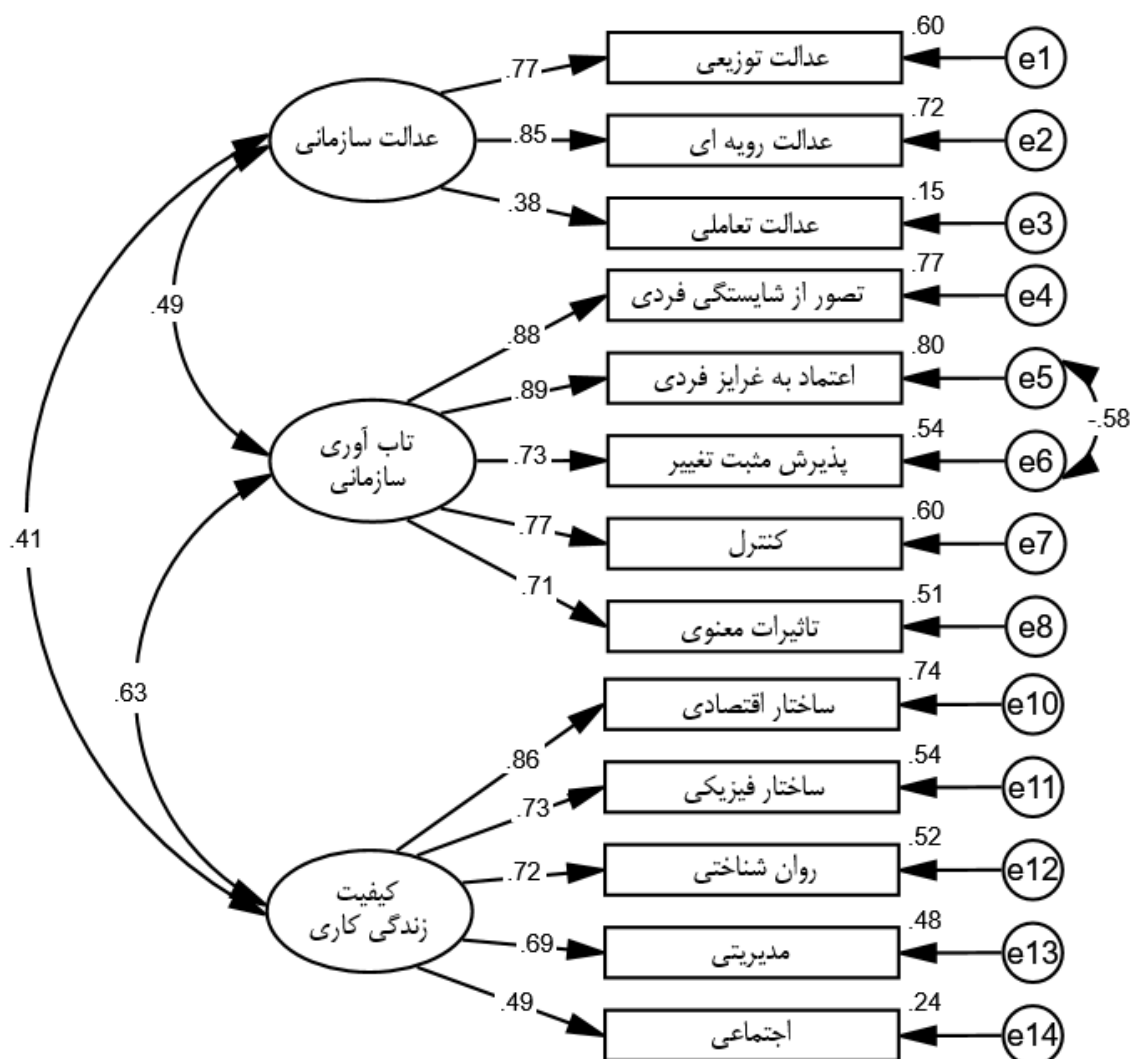


|                                   |       |      |      |
|-----------------------------------|-------|------|------|
| کیفیت زندگی کاری - ساختار اقتصادی | ۱۲/۳۸ | ۳/۹۷ | ۰/۸۷ |
| کیفیت زندگی کاری - ساختار فیزیکی  | ۱۰/۷۶ | ۲/۴۱ | ۰/۸۰ |
| کیفیت زندگی کاری - روان شناختی    | ۳۰/۶۶ | ۸/۵۱ | ۰/۹۴ |
| کیفیت زندگی کاری - مدیریتی        | ۲۵/۹۰ | ۶/۶۱ | ۰/۹۲ |
| کیفیت زندگی کاری - اجتماعی        | ۱۸/۵۸ | ۴/۸۷ | ۰/۸۵ |

**جدول ۲**، نشان می‌دهد که ضرایب آلفای کرونباخ دو مؤلفه کنترل و تاثیرات معنوی تاب‌آوری سازمانی تا حدودی پایین است. بنابراین در تفسیر یافته‌ها مرتبط با آن دو مؤلفه باید احتیاط نمود. دو نمودار زیر، مدل اندازه‌گیری پژوهش و بارهای عاملی آن با استفاده از داده‌های استاندارد را نشان می‌دهد.

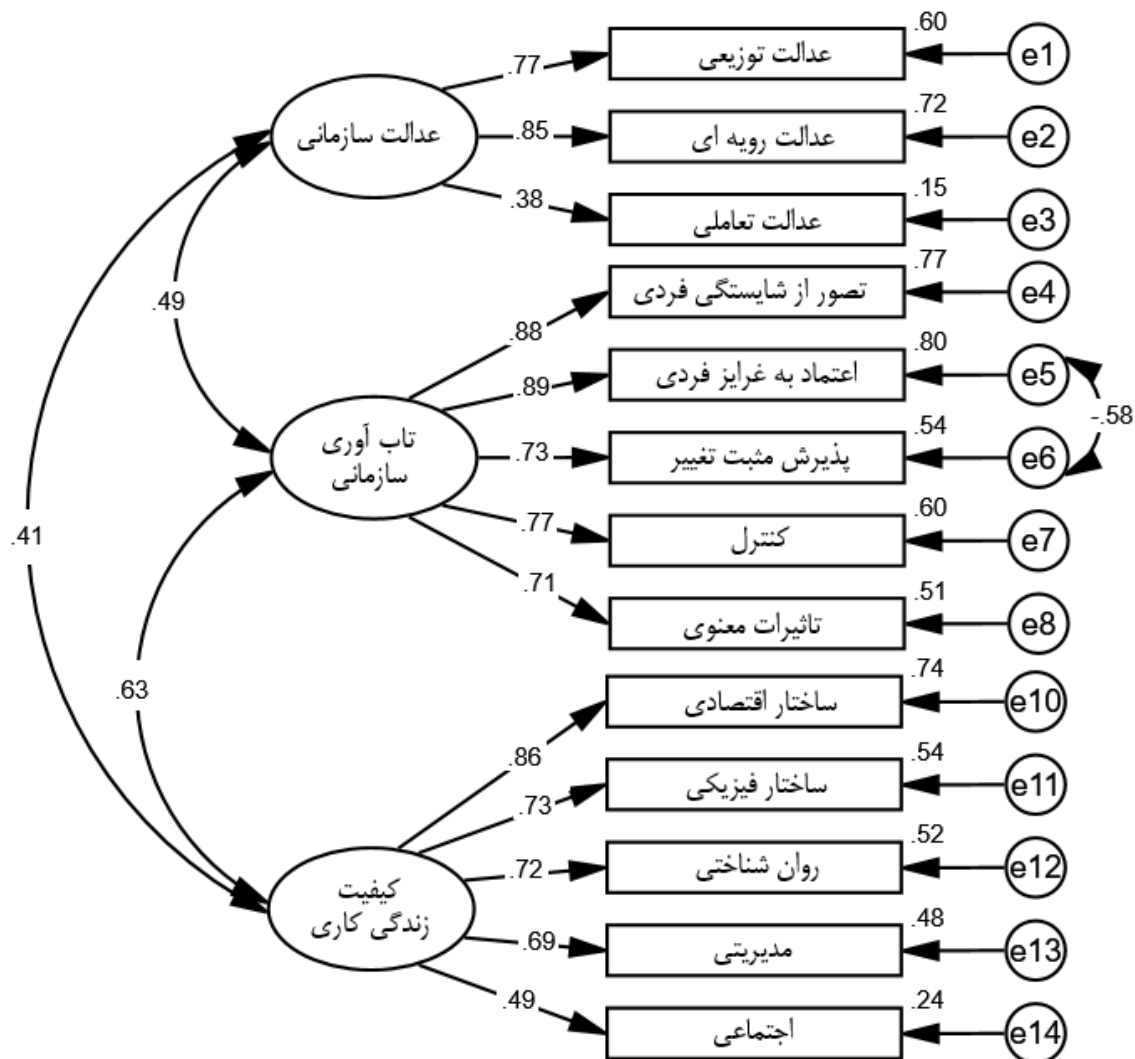
شکل ۱

مدل اندازه‌گیری با استفاده از داده‌های استاندارد



## شکل 2

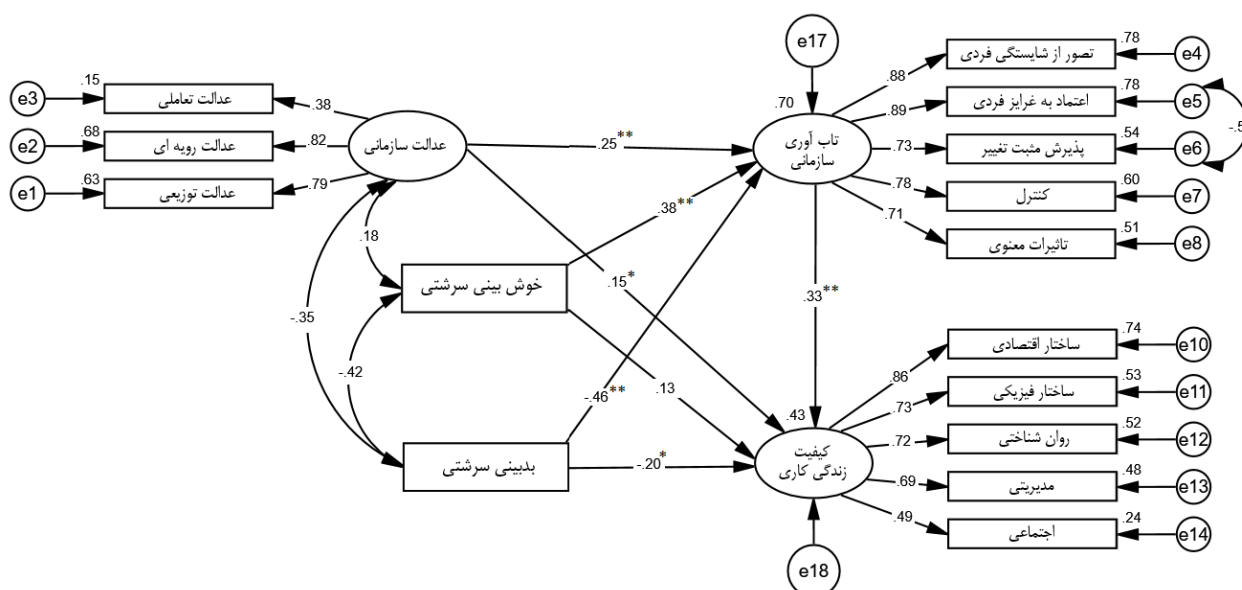
مدل اندازه گیری با استفاده از داده های استاندارد



به دنبال ارزیابی چگونگی برازش مدل اندازه گیری و در راستای پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر این که "مدل ساختاری پژوهش کدام است؟" مدلی ترسیم شد که در آن عدالت سازمانی و خوش بینی سازمانی هم به صورت مستقیم و هم با میانجیگری تاب آوری سازمانی، کیفیت زندگی کاری در کارکنان سازمان آموزش و پرورش را پیش بینی می کند. شکل 3 مدل ساختاری پژوهش حاضر را نشان می دهد.

### شکل 3

مدل ساختاری با استفاده از داده های استاندارد



شکل 3 نشان می دهد که مجموع مجذور همبستگی های چندگانه ( $R^2$ ) برای متغیر کیفیت زندگی کاری در کارکنان برابر با 0/43 به بدست آمد، این موضوع بیانگر آن است که عدالت سازمانی، خوش بینی سازمانی و تاب آوری سازمانی در مجموع 43 درصد از واریانس کیفیت زندگی کاری در کارکنان سازمان آموزش و پرورش را تبیین می کند.

پرسش دوم: آیا مدل ساختاری ارائه شده با داده های گردآوری شده برازش قابل قبول دارد.

جدول 3، شاخص های برازندگی مربوط به مدل ساختاری پژوهش را نشان می دهد.

### جدول 3

شاخص های برازش مدل ساختاری

| شاخص های برازندگی | مدل ساختاری |
|-------------------|-------------|
| مجذور کای         | ۱۵۷/۵۵      |
| درجه آزادی مدل    | ۸۱          |
| $\chi^2/df$       | ۱/۹۵        |
| GFI               | ۰/۹۳۷       |
| AGFI              | ۰/۹۰۷       |
| CFI               | ۰/۹۶۶       |
| RMSEA             | ۰/۰۵۶       |

جدول 3، نشان می دهد که شاخص های برازندگی حاصل از تحلیل از برازش قابل قبول مدل ساختاری با داده های گردآوری شده حمایت می کنند ( $\chi^2/df=1/95$ ,  $CFI=0/966$ ,  $GFI=0/937$ ,  $AGFI=0/907$  و  $RMSEA=0/056$ ). بدین ترتیب در پاسخ به پرسش

دوم چنین نتیجه گیری شد که مدل ساختاری پژوهش با داده‌های گردآوری شده برازش دارد. جدول 4 ضرایب مسیر در مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول 4

ضرایب مسیر کل و مستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری

| اثر    | مسیر                                           | b      | S.E   | $\beta$ | p     |
|--------|------------------------------------------------|--------|-------|---------|-------|
| مستقیم | خوش بینی سرشتی $\leftarrow$ تاب آوری سازمانی   | ۰/۳۹۷  | ۰/۰۴۷ | ۰/۳۸۵   | ۰/۰۰۱ |
|        | بدبینی سرشتی $\leftarrow$ تاب آوری سازمانی     | -۰/۷۴۹ | ۰/۰۷۴ | -۰/۴۶۴  | ۰/۰۰۱ |
|        | عدالت سازمانی $\leftarrow$ تاب آوری سازمانی    | ۰/۳۹۱  | ۰/۰۷۶ | ۰/۲۵۵   | ۰/۰۰۱ |
|        | تاب آوری سازمانی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری | ۰/۲۶۴  | ۰/۰۸۸ | ۰/۳۳۰   | ۰/۰۰۶ |
|        | خوش بینی سرشتی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری   | ۰/۱۰۳  | ۰/۰۵۹ | ۰/۱۲۵   | ۰/۰۸۸ |
|        | بدبینی سرشتی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری     | -۰/۲۵۸ | ۰/۱۰۱ | -۰/۲۰۰  | ۰/۰۱۳ |
|        | عدالت سازمانی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری    | ۰/۱۸۹  | ۰/۰۹۳ | ۰/۱۵۴   | ۰/۰۲۱ |
|        | خوش بینی سرشتی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری   | ۰/۲۰۸  | ۰/۰۴۸ | ۰/۲۵۲   | ۰/۰۰۱ |
| کل     | بدبینی سرشتی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری     | -۰/۴۵۶ | ۰/۰۸۲ | -۰/۳۵۳  | ۰/۰۰۱ |
|        | عدالت سازمانی $\leftarrow$ کیفیت زندگی کاری    | ۰/۲۹۲  | ۰/۰۸۵ | ۰/۲۳۸   | ۰/۰۰۱ |

براساس نتایج جدول 4 پرسش‌های سوم تا پنجم پژوهش به شرح زیر پاسخ داده شده است.

پرسش سوم: آیا عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری در کارکنان سازمان آموزش و پرورش را پیش بینی می‌کند؟

جدول 4 نشان می‌دهد که ضریب مسیر کل بین عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری ( $\beta=0/238$ ,  $P=0/001$ ) مثبت و معنادار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، هدف اصلی ارائه یک مدل کیفیت زندگی کاری بر اساس عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی در کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران بود. نتایج نشان داد که هر سه متغیر عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی به طور معناداری با کیفیت زندگی کاری کارکنان مرتبط هستند. در ادامه، نتایج به دست آمده با توجه به مطالعات پیشین مورد بحث قرار گرفته و با پژوهش‌های مرتبط تطبیق داده شده است.

اولین نتیجه قابل توجه این پژوهش، تأثیر معنادار عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان است. این یافته با نتایج تحقیقات پیشین همسو است که نشان می‌دهد عدالت سازمانی به طور مستقیم بر رفاه کارکنان و کیفیت زندگی کاری آن‌ها تأثیرگذار است (Aker et al., 2020; Dong et al., 2023; al., 2023). به عنوان مثال، تحقیق انجام شده توسط Chegenye et al. (2021) نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بهبود کیفیت زندگی کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی را تسهیل می‌کند (Chegenye et al., 2021). این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به عدالت در تصمیم‌گیری‌ها و توزیع منابع توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند کیفیت زندگی کاری کارکنان خود را بهبود بخشند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که خوش‌بینی سازمانی به طور معناداری بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیرگذار است. این نتیجه نیز با مطالعات قبلی همخوانی دارد که تأثیر مثبت خوش‌بینی سازمانی بر رفاه و رضایت کارکنان را نشان داده‌اند (Sherief &

(Ramamoorthy, 2023; Sulton & Suyono, 2020). به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Kim et al (2017) نشان داد که خوش‌بینی سازمانی می‌تواند به طور مستقیم بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر بگذارد (Kim et al., 2017). این یافته‌ها بر اهمیت ایجاد فضای مثبت و امیدوارکننده در سازمان‌ها تأکید می‌کنند که می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری منجر شود.

علاوه بر این، نتایج نشان داد که تاب‌آوری سازمانی نیز به طور معناداری با کیفیت زندگی کاری مرتبط است. این نتیجه با یافته‌های Huang (2024) و Li (2024) همخوانی دارد که نشان می‌دهند تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها استرس کمتری را تجربه کرده و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتری داشته باشند (Huang, 2024; Li, 2024). به عبارت دیگر، تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک متغیر مهم در افزایش تحمل و مقابله کارکنان با شرایط نامساعد کاری محسوب می‌شود و این امر می‌تواند کیفیت زندگی کاری آن‌ها را بهبود بخشد.

این پژوهش همچنین نشان داد که عدالت سازمانی می‌تواند به عنوان یک میانجی‌گر در تأثیر خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی بر کیفیت زندگی کاری عمل کند. این یافته با تحقیقات قبلی نظیر تحقیقات Kasim و Aldarmaki (2019) که نشان دادند عدالت سازمانی می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین متغیرهای مختلف و کیفیت زندگی کاری ایفا کند (Kasim & Aldarmaki, 2019)، همخوانی دارد. به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط Arivani et al (2023) نشان داد که تعادل بین کار و زندگی، بهزیستی ذهنی و عدالت توزیعی می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (Arivani et al., 2023). این نتایج نشان می‌دهند که عدالت سازمانی می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود کیفیت زندگی کاری و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به این نتایج، می‌توان گفت که سازمان‌هایی که به عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی توجه ویژه‌ای دارند، می‌توانند به طور مؤثری کیفیت زندگی کاری کارکنان خود را بهبود بخشند. این امر نه تنها به بهبود رضایت و رفاه کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند عملکرد سازمانی و کاهش نیت ترک کار را نیز تحت تأثیر قرار دهد (Anggiani & Wiyana, 2021; Güllüce & Kahyaoglu, 2016). این یافته‌ها اهمیت توجه به این سه متغیر را در توسعه و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها نشان می‌دهند. این پژوهش، همانند سایر مطالعات علمی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. اولین محدودیت این پژوهش مربوط به جامعه آماری آن است که تنها به کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران محدود شده است. این امر ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و صنایع را محدود کند. علاوه بر این، روش تحقیق استفاده شده در این پژوهش، یک روش مقطعی بوده که ارتباط بین متغیرها را در یک زمان خاص بررسی کرده است. این امر می‌تواند به نتایج موقتی منجر شود و از درک بهتر تأثیرات طولانی‌مدت متغیرها بر کیفیت زندگی کاری جلوگیری کند. همچنین، این پژوهش به بررسی تنها سه متغیر عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی پرداخته است و سایر عواملی که ممکن است بر کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار باشند، مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

با توجه به محدودیت‌های ذکر شده، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی تعمیم‌پذیری این مدل در سایر سازمان‌ها و صنایع مختلف بپردازند. همچنین، استفاده از روش‌های طولی به منظور بررسی تأثیرات طولانی‌مدت متغیرها بر کیفیت زندگی کاری می‌تواند به درک بهتر این روابط کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی سایر متغیرهایی که ممکن است بر کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار باشند، نظیر فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و پشتیبانی سازمانی، بپردازند. در نهایت، بررسی نقش میانجی‌گرهای دیگر، نظیر تعهد سازمانی یا رضایت شغلی، در رابطه بین عدالت سازمانی، خوش‌بینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با کیفیت زندگی کاری نیز می‌تواند به توسعه مدل‌های پیچیده‌تر و جامع‌تر منجر شود.

با توجه به نتایج این پژوهش، چندین پیشنهاد عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی ارائه می‌شود. اولاً، سازمان‌ها باید به اهمیت عدالت سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند و تلاش کنند تا تصمیمات و توزیع منابع را به گونه‌ای منصفانه انجام دهند که کارکنان احساس عدالت و رضایت بیشتری کنند (Rajabi et al., 2017). ثانیاً، ایجاد فضایی که در آن خوش‌بینی سازمانی تقویت شود، می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان کمک کند. این امر می‌تواند از طریق ترویج فرهنگ سازمانی مثبت و ارائه حمایت‌های لازم به کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها محقق شود.

در نهایت، تقویت تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک استراتژی کلیدی برای حفظ و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان توصیه می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های تاب‌آوری، کارکنان خود را برای مواجهه با شرایط ناگوار و تغییرات ناگهانی آماده کنند. این امر نه تنها به بهبود کیفیت زندگی کاری منجر می‌شود، بلکه می‌تواند بهره‌وری و کارایی سازمانی را نیز افزایش دهد. این پیشنهادات می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا محیط کاری بهتری برای کارکنان خود فراهم آورند و از این طریق، رضایت، تعهد و عملکرد شغلی را بهبود بخشند. با اجرای این استراتژی‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به اهداف بلندمدت خود در زمینه بهبود کیفیت زندگی کاری و ایجاد محیطی پشتیبان و مثبت برای کارکنان دست یابند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Akter, K. M., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2023). Organizational Justice and Quality of Work Life in Hotels: The Mediating Effect of Trust Climate. *Society & Sustainability*, 5(1), 26-42. <https://doi.org/10.38157/ss.v5i1.533>
- Anggiani, S., & Wiyana, T. (2021). Linking Organizational Justice to Turnover Intention: Organization-Employee Relationship Quality Mediator. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210305.016>
- Arivani, M. P., Mujanah, S., & Sumiati, S. (2023). The Effect of Work Life Balance, Subjective Well Being, Distributive Justice and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance at Pt Zaman



- Group. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(02). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i2-38>
- Babakhanloo, A., & Babakhanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2023024.1023>
- Chegenye, J., Mukanzi, C., & Miroga, J. (2021). Influence of Informational Justice Practices on Organizational Citizenship Behaviour of Public Servants in Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2021/v9/i4/hs2103-053>
- Dong, X., Han, L., Wang, L., Zhang, Y., Chen, J., Li, B., Huang, X., Wan, Q., Dong, S., & Shang, S. (2020). The Effects of Job Characteristics, Organizational Justice and Work Engagement on Nursing Care Quality in China: A Mediated Effects Analysis. *Journal of nursing management*, 28(3), 559-566. <https://doi.org/10.1111/jonm.12957>
- Geçkil, T., & Şendoğdu, A. A. (2021). Örgütsel Demokrasi Algısının İş Yaşam Kalitesine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 497-507. <https://doi.org/10.18506/anemon.871987>
- Güllüce, A. Ç., & Kahyaoglu, M. (2016). Correlation Between Organizational Justice Perception and Organizational Identification: A Case Study in the Hotels of the Urartu Culture and Tourism Development Region. *International Journal of Business Administration*, 7(3). <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n3p123>
- Huang, S. (2024). The Impact of Organizational Justice on the Degree of Work Engagement of Primary and Secondary School Teachers: Mediated by Teachers' Professional Achievement. *Tem Journal*, 452-465. <https://doi.org/10.18421/tem131-47>
- Ibrahim, I. A. (2023). Enhancing Nurses' Well-Being: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Justice, and Quality of Nursing Work Life. *Journal of nursing management*, 2023, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2023/2337975>
- Iqbal, Q. (2021). Organizational Justice and Gender Equity: The Contingent Effect of Islamic Work Ethics. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.2803>
- Kasim, N. b., & Aldarmaki, O. (2019). Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Quality of Working Life. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 3299-3303. <https://doi.org/10.35940/ijitee.k2120.0981119>
- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1017>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention. *Corporate Communications an International Journal*, 22(3), 308-328. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2016-0074>
- Li, Z. (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors Among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of nursing management*, 2024, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>
- Magholi, F., & Rudgarnezhad, F. (2024). The Effect of Organizational Cynicism on Perceived Organizational Pride According to the Moderating Role of Demographic Variables of Gilan Oil Company Employees. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 53-63. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1016>
- Mert, İ. S., Şen, C., & Alzghoul, A. (2021). Organizational Justice, Life Satisfaction, and Happiness: The Mediating Role of Workplace Social Courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232. <https://doi.org/10.1108/k-02-2021-0116>
- Nuruzzaman, M., & Talukder, H. K. (2016). Organizational Justice and Employee's Service Behavior in the Healthcare Organizations in Bangladesh: An Agenda for Research. *Bangladesh Journal of Bioethics*, 6(3), 10-24. <https://doi.org/10.3329/bioethics.v6i3.27614>
- Oh, H., Cheol-Yeung, J., & Ko, M.-S. (2020). The Effect of Nurses' Participatory Decision-Making, Organizational Justice, Supervisory Support on Job Satisfaction: Focused on Mediating Effect of Work-Life Conflict. *Journal of Health Informatics and Statistics*, 45(2), 124-131. <https://doi.org/10.21032/jhis.2020.45.2.124>
- Rajabi, M., Abdar, Z. E., & Agoush, L. (2017). Organizational Justice and Trust Perceptions : A Comparison of Nurses in Public and Private Hospitals. *World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine*, 15(8), 205-211. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.93078>
- Rusu, R. (2016). The Influence of Quality of Work Life on Work Performance. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 22(2), 490-495. <https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0084>
- Sherief, S. R., & Ramamoorthy, J. (2023). Crucial Factor Affecting Generation Y's Commitment to the Malaysian IT Sector: A Cross-Sectional Study. *Ijirp*, 15-32. <https://doi.org/10.51430/ijirp.2023.37.002>
- Sulton, M., & Suyono, J. (2020). The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship Between Transformational Leadership on Quality of Work Life and Absenteeism. *International Journal of Education and Social Science Research*, 03(05), 173-181. <https://doi.org/10.37500/ijessr.2020.3514>



- Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the Workplace: A Review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306-315. <https://doi.org/10.1017/s0963180117000639>
- Yeni, M., Situngkir, S., Amin, S., & Edward. (2022). The Effect of Person-Organization Fit, Quality of Work-Life and Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Jambi Regional Development Bank in Jambi West Region. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(6), 241-251. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1950>