



The Relationship between Organizational Justice and Job Burnout: Analysis of the Work Lifestyle of Employees of the National Bank of Iran

Afshar Kabiri^{1*} , Jamal Roshanzadeh²

1. Associate Professor of Department of Sociology, Urmia University, Urmia, Iran

2. Master's student in Department of Sociology, Faculty of Literature and Humanities Urmia University, Urmia, Iran

* Corresponding Author E-mail: a.kabiri@urmia.ac.ir; ORCID <https://orcid.org/0009-0002-9442-130X>

Received: 08/04/2025, Revised: 19/05/2025, Accepted: 01/11/2025

Abstract

Today, organizational justice plays an important role in the mental health of employees and organizational productivity, and its absence or weakness can lead to burnout and reduced performance. This study was conducted to examine the relationship between organizational justice and burnout in order to analyze the work lifestyle of employees of the National Bank of Iran. The present study is an applied research in nature and a descriptive-correlational survey in terms of implementation. The statistical population included 115 employees from Bank Melli Iran branches in West Azerbaijan Province, selected using the Cohen formula with G*Power software at a 95% confidence level through convenience sampling. To measure organizational justice, the standardized questionnaire by Colquitt(2001) was used, and for job burnout, the 23-item Maslach Burnout Inventory(1981) was employed. Spearman's rank correlation coefficient and confirmatory factor analysis using SmartPLS version 3 were applied to analyze the data. The findings revealed a significant negative relationship between organizational justice and job burnout($p < 0.05$). Thus, a lack of justice increases job burnout. Moreover, a significant negative relationship was found between organizational justice and the dimensions of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment($p < 0.05$). Therefore, enhancing organizational justice can help reduce job burnout and improve employees' mental well-being.

Keywords: Organizational justice, job burnout, Lifestyle of employees ,bank employees.

How to Cite: Kabiri, A. & Roshanzadeh, J. (2025). *The Relationship between Organizational Justice and Job Burnout: Analysis of the Work Lifestyle of Employees of the National Bank of Iran*. *Journal of Sociology of Lifestyle*, 10(3), 85-107. [In Persian].



Extended Abstract

Background and Purpose

Today, organizational justice plays an important role in the mental health of employees and organizational productivity, and its absence or weakness can lead to burnout and reduced performance. People who experience burnout usually feel mentally, physically, and emotionally tired, which negatively affects the quality of patient care. Burnout leads to a decrease in the feeling of well-being in employees, reducing productivity and job satisfaction. Recent studies have shown that organizations are facing a crisis of employee burnout. There is abundant evidence that shows that burnout affects employee health and reduces their job performance. It is also one of the main causes of absenteeism and quitting work, and imposes many costs on individuals and organizations. This study aimed to investigate the relationship between organizational justice and burnout in order to analyze the work lifestyle of employees of the National Bank of Iran.

Materials and Methods

The present study is an applied research in nature and a descriptive-correlational type in terms of implementation. The statistical population of the study includes all employees of the National Bank of Iran, of which employees of West Azerbaijan branches were selected as samples. To determine the sample size, the Cohen method was used with Gpower software, which was determined at a 95% confidence level and a correlation test, and 115 people were selected as samples using the available sampling method. To measure organizational justice, the standard Calcutt questionnaire (2001) was used. This questionnaire includes three dimensions of distributive justice, procedural justice, and interactional justice, which include 18 closed-ended questions. To measure job burnout, the 23-question Mezljaj questionnaire (1981) was used. To explain the questions, the Spearman moment correlation coefficient test and confirmatory factor analysis were used in SmartPLS version 3 software.

Findings

According to the descriptive findings, more than 90% of the sample were formal employees and the rest were contractual, 82% of the sample were male employees and 17% were female employees, and more than 82% of the sample had a career ladder and above. The descriptive results show that the average age of the sample is 39 years and the average work experience is about 16 years. The empirical findings of the study indicate that there is a negative and significant relationship between organizational justice and organizational burnout ($p < 0.05$). Therefore, injustice increases job burnout. Also, based on the findings, there is a negative and significant relationship between organizational justice and the dimensions of emotional exhaustion, depersonalization, and lack of personal success ($p < 0.05$). Therefore, based on the findings, it can be said that increasing organizational justice can help reduce job burnout and improve the mental health of employees.

Discussion

In today's organizational environments, organizational justice plays an important role as one of the factors affecting the performance and mental health of employees. Employees' perception of fairness in resource distribution, decision-making processes, and interpersonal interactions can have several positive or negative consequences for the organization. One of the negative consequences of the lack of organizational justice is burnout, which reduces productivity, emotional exhaustion, and reduces employee motivation. The results of this study indicate that organizational injustice, as a key stressor, exacerbates burnout, and therefore, managers of Bank Melli Iran can strengthen employees' mental health by improving transparency in processes, fair distribution of rewards, and promoting respectful interactions.

Conclusion

Accordingly, it can be concluded that increasing the level of organizational justice can be used as a key strategy to reduce burnout among employees of Bank Melli Iran. Implementing policies and management practices to strengthen distributive justice (such as fair allocation of rewards), procedural justice (such as



transparency in decision-making), and interactional justice (such as respect and professional treatment of employees) can lead to maintaining employee mental health and increasing organizational productivity.

Authors' Contributions

The first author contributed 50% and the second author 50% to the research and manuscript writing. Both authors approved the final version.

Conflicts of Interest

The authors declare no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Acknowledgement

The authors would like to sincerely thank the CEO, branch managers, and all employees of the National Bank of West Azerbaijan Province who participated in this research.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Amiri, Mojtaba; Asadi, Mahmoud Reza; Delbari Ragheb, Fatemeh. (2013). Investigating the status of job burnout among bank employees and providing solutions to improve it, *Business Management*, Volume 3, Issue 7, pp. 59-37 (In Persian)
- Awamlah, H.S. (2013). The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 62-74.
- Babaei Ghazyani, V. (2017). Studying the effect of organizational justice on job burnout with regard to the mediating role of job stress among employees of the Rasht Education Department. Master's thesis, Payam Noor University of Guilan Province, Payam Noor Center of Rasht. (In Persian)
- Babaei, Mohammad Mehdi, Moeinikia, Mehdi, Zahid Babalan, Adel, and Ghanbari, Shahrbanoo (2018). Investigating the mediating effect of organizational justice on the relationship between leadership style and organizational commitment of school principals. *Psychological Research in Management*, 4(1), 99-125. (In Persian)
- 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
- Behnuri Shahrbanou, Sadeghi Amir, Pourfarzad Zahra, Tapak Leili. (2023). The relationship between organizational justice and self-efficacy and job burnout among nurses in special wards in educational and medical centers of Hamadan University of Medical Sciences. *Journal of Nursing and Midwifery*. 2002; 21 (6): 475-487 (In Persian)
- Bernales-Turpo D, Quispe-Velasquez R, Flores-Ticona D, Saintila J, Ruiz Mamani PG, Huancahuire-Vega S, et al. Burnout, Professional Self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *J Prim Care Community Health* 2022;13:21501319221101844.
- Chakravorty, A. & Singh, P. (2021). Correlates of burnout among indian primary school teachers. *International Journal of Organizational Analysis*. Doi: 10.1108/IJOA-09-2020-2420.
- Claponea RM, Iorga M. Burnout, organizational justice, workload, and emotional regulation among medical and non-medical personnel working in Romanian healthcare units. *Behav Sci (Basel)* 2023;13(3). <http://dx.doi.org/10.3390/bs13030225>.



- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Deutsch, M. (2006). *Distributive justice: A social psychological analysis*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ebadinejad, Abdolreza (2017), Studying the relationship between organizational climate and burnout and job satisfaction of employees of the Education Department of the First District of Shiraz, Master's thesis, Physical Education, Salami Azad University. (In Persian)
- Elçi, M. Karabay, M. E. & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: a study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W. & Ramadan, M. I. E. (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(3), 273-277. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2017.06.004>
- Fanous Ghousiyar A. (2022). Studying the relationship between inspirational motivation and emotional commitment with the mediating role of internal adjustment in Ghalib University of Herat (1400). *Ghalib Scientific and Research Quarterly*, 11(4), 89-98. (In Persian)
- Flinkman M, Rudman A, Pasanen M, Leino-Kilpi H. Psychological capital, grit and organizational justice as positive strengths and resources among registered nurses: A path analysis. *Nurs Open* 2023.
- Galanakis, M., Moraitou, M., Garivaldis, F. J. & Stalikas, A. (2009). Factorial structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in Greek midwives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(4), 52-70.
- Ghanbari, Sirous and Majoni, Hossein . (2021). The role of destructive leadership in burnout with the mediation of organizational justice and procrastination. *Strategic Research on Social Issues*, 10(3), 69-98. (In Persian)
- Ghiyashi, N., et al. (2019). Investigating the relationship between organizational justice and job burnout among employees of state-owned banks. *Journal of Management and Organizational Behavior*, 4(2), 45-60. (In Persian)
- Haar, J. M. & Harris, C. (2021). A moderated mediation study of high performance work systems and insomnia on New Zealand employees: job burnout mediating and work-life balance moderating. *The International Journal of Human Resource Management*, 42-1, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961161>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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.
- Jawahar, I.M. (2002). A Model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834. doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00189-7
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karimi, & Ahmadi. (2023). The mediating role of organizational justice on lack of job security and employee burnout during the Covid-19 crisis. *Productivity Management*, 17(2 (65) Summer), 203-225. (In Persian)



- Khamer, Mehdi, (2024), The relationship between organizational justice and the effectiveness and burnout of physical education teachers in schools in Zahedan, Second International Conference on Management, Education and Training Research in Education, Tehran, (In Persian)
- Khan, K., Riaz, K., & Hussainy, S.K. (2021). An Investigation of the Relationship between Organizational Justice, Job Autonomy, Workplace Trust and Psychological Ownership: The Role of Ethical Leadership. *Market Forces College of Management Sciences*, 16(2), 109-132. doi.org/10.51153/mf.v16i2.513
- Kumcagiz, H. Ersanli, E. & Alakus, K. (2014). Hopelessness, procrastination and burnout in predicting job satisfaction: a reality among public school teachers. *International Journal of Academic Research*, 6 (1), 333-339.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2010). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 563-571.
- Landran Isfahani, Saeed and Ramezani, Afshin and Kazemi, Ali Akbar, (2021), Determining the relationship between organizational justice and burnout of employees of the Dasht Chahar Mahal and Bakhtiari White Steel Company, First International Conference on Management and Industry (In Persian)
- Lee, W. Migliaccio, G. C. Lin, K. Y. & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 1-14.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. doi: 10.7334/psicothema2016.245. PMID: 29363476.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psy-chiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103e111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- 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.
- Mushtaq, W. Qammar, A. & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*, <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2016). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41. doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001
- Nazari, R. and Rafei, F. (2018). "Enhancing Organizational Commitment of Sports Media Employees through the Mediating Role of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Scientific Quarterly of Communication Management in Sports Media*, Vol. 5, No. 3, pp. 48-39. (In Persian)
- 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.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Psychol*, 8. doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315
- Pekurinen, V.M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Serv.*, 68(5), 490-496. doi.org/[10.1176/appi.ps.201600171](https://doi.org/10.1176/appi.ps.201600171)



- Pooladi Kharasha Tahereh, Esmacili Shad Behrang. The relationship between role burden and organizational deviant behaviors with the mediating role test of emotional burnout among hospital employees. *Occupational Health and Health Promotion*. 2018; 2 (4): 320-333. (In Persian)
- Purvanova, R. K. & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Saatchi, Mahmoud (2013). Investigating human factors and barriers to productivity from the perspective of managers of organizations subject to the Social Security Law, *Management Quarterly*, 2(8), 28-47. (In Persian)
- Sahai, A., & Singh, A. (2016). Organizational Justice enhances Subjective Well-being. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(6), 21-33. doi.org/10.25215/0303.099
- Sahoo, R. & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations. *International Journal of Manpower*, 40 (4), 783-799.
- Sarafi, Zahra, Pourkavian, Zeinab. (2016). Individual justice in the letters of Amir al-Mu'minin Imam Ali (peace be upon him) to the agents in Nahj al-Balagha. *Alavi Research Journal*. 13(25), 31-58. (In Persian)
- Sarajan, Betoul & Homaei, Rezvan. (2019). The relationship between self-acceptance, role burden, and organizational justice with job burnout in female nurses. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*.
- Shkoler, O. & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 33 (2), 157-164.
- Silva, M.R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23-40. doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1431-1447.
- Szczygiel, D. D. & Mikolajczak, M. (2018). Emotional intelligence buffers the effects of negative emotions on job burnout in nursing. *Frontiers in psychology*, 9, 2649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>
- Virtanen, M. & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: a review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27 (2), 306-315.
- Zahran SAEM, Eldossoqi SS. Organizational justice perception and job burnout among nurses at port said selected hospitals. *Port Said Sci J Nurs* 2021;8(1):22-51.
- Zakaria, R. & Zugay, B. (2021). *Burnout of the Modern Workforce: Managerial and Organizational Considerations*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals.
- Zarin-e-Virthaq, Z. (2016). Investigating the effect of organizational health and organizational justice on burnout of teachers in girls' schools in the second year of secondary school in the district of Ray. Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences. (In Persian)





نوع مقاله: پژوهشی

رابطه عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی: تحلیل سبک زندگی شغلی کارکنان بانک ملی ایران

افشار کیبری^{۱*}، جمال روشن‌زاده^۲

۱. دانشیار گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه جامعه‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: a.kabiri@urmia.ac.ir، ارکید: <https://orcid.org/0009-0002-9442-130X>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۰

چکیده

امروزه عدالت سازمانی، نقشی مهم در سلامت روانی کارکنان و بهره‌وری سازمان دارد و نبود یا ضعف آن می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش عملکرد منجر شود. این پژوهش به بررسی رابطه عدالت سازمانی با فرسودگی شغلی به منظور تحلیل سبک زندگی شغلی کارکنان بانک ملی ایران انجام شد. تحقیق حاضر از نظر ماهیت جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر اجرا توصیفی-همبستگی از نوع پیمایش است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۱۵ نفر از کارکنان بانک ملی ایران (شعب آذربایجان غربی) است که با روش (Cohen) با نرم‌افزار Gpower در سطح اطمینان ۹۵ درصد و به روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد (Colquit, 2001) و جهت سنجش فرسودگی شغلی از پرسش‌نامه ۲۳ سؤالی (Maslach, 1981) استفاده شد. جهت تبیین سؤال‌ها از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری اسپیرمن و تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار SmartPLS ورژن ۳ استفاده شد. بر اساس یافته‌ها بین عدالت سازمانی و فرسودگی سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). لذا بی‌عدالتی باعث افزایش فرسودگی شغلی می‌شود. همچنین بر اساس یافته‌ها بین عدالت سازمانی با ابعاد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). بنابراین افزایش عدالت سازمانی می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و بهبود سلامت روانی کارکنان کمک کند.

کلیدواژه‌ها: عدالت سازمانی، فرسودگی شغلی، سبک زندگی کارکنان، بانک ملی.

استناد به این مقاله: کیبری، افشار و روشن‌زاده، جمال. (۱۴۰۴). رابطه عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی: تحلیل سبک زندگی شغلی کارکنان بانک ملی ایران. جامعه‌شناسی سبک زندگی، ۱۰(۳)، ۸۵-۱۰۷.



Copyright ©The authors

Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)

مقدمه

سازمان‌های خدماتی و آموزشی به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه، از ارکان مهم رشد و پیشرفت همه‌جانبه کشورها قلمداد می‌شوند (Ghanbari & Majouni, 2021). از این‌رو کارکنان این سازمان‌ها به‌دلیل اینکه در فشار دائمی برای جلب رضایت ذی‌نفعان و بهبود بهره‌وری سازمان قرار دارند، بیشتر با استرس و سایر شرایط دشواری که بر رفاه آنها تأثیر می‌گذارد، روبه‌رو هستند (Srivastava & Dey, 2020). از عمده‌ترین مسائلی که معمولاً به شکل واکنش در برابر فشارهای شغلی و سازمانی میان کارکنان دیده می‌شود، پدیده فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی، حالت روحی ناخوشایندی است که به‌دلیل سطوح بالای استرس کاری، در نتیجه قرارگرفتن طولانی‌مدت فرد در شرایط خاص پرتنش، به‌منزله یک واکنش شخصی نسبت به شغل ظاهر می‌شود (Chakravorty & Singh, 2021; Srivastava & Agrawal, 2020). فرسودگی شغلی با تأثیر منفی بر رفتار و نگرش کارکنان، منجر به تخریب شخصیتی، خستگی‌های روحی، عدم انگیزه کافی برای انجام وظایف، نگرش منفی نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای، عدم ارتباط با مراجعان، غیبت کارکنان، تأخیرهای متوالی، کشمکش و تضاد در محیط کار، تغییر شغل و در نهایت ترک شغل شده است (Lee et al., 2021; Mushtaq et al., 2020). شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد فرسودگی شغلی بر سلامت کارکنان تأثیر می‌گذارد و عملکرد شغلی آنها را کاهش می‌دهد. همچنین از علل اصلی غیبت و ترک کار است و بر افراد و سازمان‌ها هزینه‌های بسیاری تحمیل می‌کند (Szygil & Mikolajczak, 2018). افرادی که فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند، معمولاً از نظر ذهنی، جسمی و عاطفی، احساس خستگی می‌کنند و این امر به طور منفی کیفیت مراقبت از بیماری را نیز متأثر می‌سازد. فرسودگی شغلی به کاهش احساس خوب بودن در کارکنان، کاهش بازدهی و رضایت شغلی منجر می‌شود (Ghanion & Soloukdari, 2016). مطالعات اخیر نشان داده است که سازمان‌ها با بحران فرسودگی کارکنان مواجهند (Al-Shaer et al., 2016). مطالعه مؤسسه گالوپ روی ۷۵۰۰ کارمند تمام وقت نشان داد که ۲۳ درصد از کارکنان گزارش کردند که همواره احساس فرسودگی شغلی داشتند و ۴۴ درصد دیگر گاهی احساس فرسودگی می‌کنند. این بدان معناست که حدود دو سوم کارکنان تمام‌وقت، فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند (Zechariah & Zogai, 2021).

نتایج مطالعات (Kamkaze, 2014)، (Zarrinvirsaq, 2016) و (Babaeiqaziani, 2017) نشان داد که بی‌عدالتی ادارا ک‌شده سبب فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. عدالت سازمانی به انصاف درک‌شده توسط کارکنان، از نتایج، رویه‌ها و مراودات درون سازمان اشاره دارد که همه کارکنان را ملزم به همکاری مشترک برای ایجاد یک رابطه سودمند متقابل می‌کند (Sahoo & Sahoo, 2019). عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای مهم و غریزی انسان است که وجود آن همواره در تاریخ زندگی بشر، شرایط و بستری را برای توسعه و بهبود جوامع انسانی مهیا کرده است (Nazari & Rafiei, 2018).

سطوح پایین عدالت سازمانی، ارتباطی نزدیک با پیامدهای شغلی منفی مانند تنیدگی، به‌زیستی روانی کم و جابه‌جایی کارکنان دارد (Silva & Caetano, 2014). عدالت، اقدام یا تصمیمی است که بر اساس اخلاق شرع، انصاف عدل یا قانون از نظر اخلاقی درست است (Pekurinen et al., 2017). عدالت سازمانی به برداشت کارکنان از انصاف و برابری در محیط کار اشاره دارد. این ادراک، شامل ارزیابی چگونگی رفتار سازمان با کارکنان خود است (Khan et al., 2023). ادراک کارکنان از عدالت، کیفیت روابط مبادله‌ای با سازمان را تعیین می‌کند (Khan et al., 2023). بی‌عدالتی و ادراک بی‌عدالت، ممکن است پیوندهای بین اعضای گروه را از بین ببرد و برای افراد و سازمان‌ها مضر باشد. کارکنان بی‌عدالتی را در دریافت دستمزد نابرابر، اخراج، تبعیض جنسیتی، تبعیض در طبقه و جایگاه و واحد سازمانی درک می‌کنند (Sahai & Singh, 2016). و چه بسا بسیاری از متغیرهای سازمانی تحت تأثیر آن و ادراک کارکنان نسبت به آن قرار گیرند.



عدالت سازمانی 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).

عدالت سازمانی، به‌عنوان ادراک کارکنان از انصاف در توزیع منابع (عدالت توزیعی)، فرآیندهای تصمیم‌گیری (عدالت رویه‌ای)، و تعاملات بین‌فردی (عدالت تعاملی)، نقش کلیدی در سلامت روانی و عملکرد کارکنان دارد و بی‌عدالتی در این ابعاد می‌تواند به فرسودگی شغلی، شامل خستگی عاطفی، مسخ شخصیت، و کاهش کفایت شخصی منجر شود. از منظر نظری، تئوری عدالت سازمانی (Adams, 1965) نشان می‌دهد که بی‌عدالتی استرس روانی و کاهش تعهد را به دنبال دارد؛ مدل تقاضا-کنترل شغلی (Karasek, 1979) بی‌عدالتی را به‌عنوان تقاضای شغلی معرفی می‌کند که بدون کنترل کافی به فرسودگی می‌انجامد؛ و تئوری حفظ منابع (Hobfoll, 1989) بیان می‌کند که بی‌عدالتی با کاهش منابع روانی مانند احساس ارزشمندی، خستگی عاطفی را تشدید می‌کند. از منظر تجربی، مطالعات (Lambert et al., 2010) نشان داده‌اند که نابرابری در پاداش‌ها با خستگی عاطفی، فرآیندهای غیرشفاف (Cropanzano et al., 2001) با استرس شغلی، و رفتار غیرمحترمانه مدیران (Ghiasi et al., 2019) با مسخ شخصیت مرتبط است. این مسأله در صنعت بانکداری، به‌ویژه در بانک ملی ایران که با فشار کاری بالا و انتظارات متعدد مواجه است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در بستر فرهنگی جمع‌گرای ایران و محیط پر فشار بانک ملی ایران، بی‌عدالتی تعاملی تأثیر عمیق‌تری دارد و بررسی هم‌زمان هر سه بعد عدالت سازمانی در این سازمان، که کمتر مورد توجه قرار گرفته، می‌تواند شکاف پژوهشی موجود را پر کرده و با ارائه راهکارهایی مانند بهبود شفافیت، تقویت حمایت‌گری، و بازنگری نظام پاداش، به کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامت روانی کارکنان کمک کند. با وجود مطالعات انجام‌شده، شکاف‌های پژوهشی از جمله بررسی هم‌زمان ابعاد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، و تعاملی) و تأثیر آن بر فرسودگی شغلی در بستر فرهنگی ایران، به‌وضوح دیده می‌شود. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف و ارائه راهکارهایی برای کاهش فرسودگی شغلی کارکنان از طریق بهبود عدالت سازمانی انجام می‌خواهد بداند رابطه عدالت سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان بانک ملی ایران چگونه است؟

ادبیات پژوهش

عدالت یکی از چالش‌برانگیزترین مفاهیم در زندگی اجتماعی بشر است و بحث‌های بسیاری پیرامون این موضوع در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف علوم صورت پذیرفته است و همواره از آرمان‌های بشری بوده است (Sarfi & Pourkavian, 2022). موضوع عدالت سازمانی برگرفته از نظریه برابری (Adams, 2013) است که فرض می‌کند عدالت و بی‌عدالتی شرطی است که از مقایسه بین خود و دیگران بر اساس ورودی‌ها و خروجی‌ها حاصل می‌شود (Awamlah, 2013) به طور کلی عدالت سازمانی، استقلال، اختیار، مسئولیت، انگیزه و عملکرد فرد را به سمت پیامدهای مدنظر سازمان هدایت می‌کند (Khan et al., 2021). در ویرایش جدید نظریه عدالت سازمانی، افراد دریافتی خود را با دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می‌کنند. اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که رفتار سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی‌عدالتی می‌کنند و برای کاهش این بی‌عدالتی می‌کوشند (Hosseini et al., 2019) اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی، عدالت سازمانی را در سه طبقه دسته‌بندی کرده‌اند.



۱. عدالت توزیعی: عدالت توزیعی به ادراک افراد از نتایج فراگرد مربوط می‌شود. بنابراین ادراک فردی از اینکه نتایج منصفانه هستند یا غیرمنصفانه به مثابه سازوکار عدالت توزیعی عمل می‌کند.
۲. عدالت رویه‌ای: در عدالت رویه‌ای تأکید بر نظارت فراگرد است و از نظر نظریه‌پردازان، عدالت رویه‌ای معادل منافع اجتماعی است.
۳. عدالت مراوده‌ای: عدالت مراوده‌ای بر ادراک افراد از کیفیت رفتارهای بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها تمرکز می‌کند (Nadiri & Tanova, 2016).

دو عامل در ادراک عدالت مراوده‌ای، نقش کلیدی دارند: (الف) آیا دلایل اصلی تصمیم‌های تخصیص منابع به طور واضح، با صداقت و به میزان کافی برای اشخاصی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند تشریح شده‌اند. (ب) آیا افرادی که مسئول اجرای تصمیم‌ها هستند با افرادی که تحت تأثیر تصمیم‌ها قرار می‌گیرند، با احترام رفتار می‌کنند (Babaei et al., 2018; Jawahar, 202).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از بی‌عدالتی، به‌ویژه در ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، می‌تواند زمینه‌ساز پیامدهایی همچون فرسودگی شغلی شود (Greenberg, 1999; Maslach et al., 2001). مفهوم فرسودگی شغلی از متغیرهایی است که در سال‌های اخیر توجه روان‌شناسان سازمانی را به خود جلب کرده است. قدم برداشتن به سستی، تنبلی و بی‌حالی و سستی در محیط کار پیامدهای وضعیتی است که به آن فرسودگی شغلی گفته می‌شود. فرسودگی شغلی، نوعی پاسخ فردی به عوامل استرس‌زای بین فردی در محل کار است که در آن تماس با همکاران، رؤسا، زیردستان، مشتری و غیره بیش از ظرفیت مدیر شغل، باعث تغییر در نگرش و رفتار او نسبت به افراد می‌شود (Saatchi, 2010) (Har & Harris, 2021) فرسودگی شغلی را این گونه تعریف کرده‌اند: فرسودگی شغلی، ناتوانی و از پا افتادگی و خستگی ناشی از بهره‌گیری بیش از حد از منابع انرژی و توان فردی است. فرسودگی شغلی سندرمی است متشکل از خستگی جسمی و عاطفی که به تصویر منفی از خود، نگرش منفی به حرفه و احساس عدم ارتباط با دیگر کارکنان منجر می‌شود و ممکن است فرد را به سوی انواع بیماری‌های جسمی و روحی سوق دهد. فرسودگی شغلی نوعی نابسامانی احساسی و رفتاری ناشی از افزایش فشارهای شغلی است که می‌تواند طرز زندگی فرد را کاملاً تغییر دهد، به نحوی که کارکنان گرفتار به این اختلال، دچار کمال‌گرایی می‌شوند و اگر به آرمان مدنظرشان دست پیدا نکنند، نوعی فقدان توازن در جو کاری را تجربه می‌کنند و این امر، غیبت کارکنان از کار را موجب می‌شود (Maslage & Liter, 2016). فرسودگی شغلی نتایج ناشی از استرس مزمن در محل کار است که به اندازه کافی مدیریت نشده است، و ویژگی آن خستگی، نزاع منفی یا بدبینی به شغل و کاهش کارایی حرفه‌ای است (Janeway, 2020). دلیل اصلی فرسودگی شغلی این است که فرد مدت طولانی تحت استرس شدید است. اما در اینجا باید توجه داشت که علاوه بر این عامل، سایر متغیرها و عوامل دیگر در این زمینه نقش اساسی دارند. به عنوان مثال، برخی از شرایط کار، مانند اینکه فرد احساس کند تلاش‌های او در یک سازمان، بی‌فایده و ناکارآمد و بی‌اثر است. به نظر می‌رسد که فرسودگی شغلی در اینجا نقش اصلی دارد. از طرف دیگر، با آگاهی از موقعیت‌ها و شرایط مختلف درون سازمانی و همچنین ویژگی‌های شخصیتی شخص، می‌توان دریافت که آنها از فرسودگی شغلی رنج می‌برند یا از شرایط ایده‌آل برخوردار هستند (Ebadinejad, 2017). در واقع پدیده فرسودگی شغلی، سه بعد زیر را شامل می‌شود:

خستگی عاطفی: فرسودگی عاطفی به این معناست که افراد از نظر روانی قادر نخواهند بود خود را به درجه‌ای که از آنها انتظار می‌رود برسانند. بنابراین ممکن است رفتارهای نابه‌جا و ناشایست از خود بروز دهند (Galankis et al., 2009) در واقع

فرسودگی عاطفی موجب می‌شود که کارکنان از کار خود فاصله بگیرند. در این حالت فرد نیروهای هیجانی و عاطفی خود را از دست می‌دهد و کار برای او وضعیتی خسته‌کننده خواهد بود (Lisbona et al., 2018).

مسخ شخصیت: مسخ شخصیت به معنای فاصله گرفتن از همکاران و مشتریان و توسل به رفتارهای فاقد شخصیت و روابط دورادور است (Galankis, 2009). در خارج از خدمات انسانی، زمانی که افراد خسته و دلسرد می‌شوند، به فاصله شناختی و بی‌تفاوتی با نگرش‌های بدبینانه متوسل می‌شوند. فاصله گرفتن از دیگران، واکنش فوری به احساس خستگی است. ممکن است رابطه قوی از فرسودگی به بدبینی و در نتیجه به مسخ شخصیت منجر شود و این عامل، همواره در پژوهش‌های سازمانی و شغلی مربوط به فرسودگی شغلی وجود دارد (Maslage & Liter, 2016).

فقدان موفقیت فردی: احساس کاهش موفقیت فردی در نتیجه خودارزیابی منفی ایجاد می‌شود و دربرگیرنده کاهش بهره‌وری و عدم انجام شایسته وظایف شغلی است. این عامل نیز به احساس ناخشنودی و نارضایتی شغلی منجر می‌شود (Galankis et al., 2009). به طور کلی فقدان موفقیت شخصی یا احساس بی‌اثر بودن در کار، شامل ارزیابی منفی از کار است که شکست در استفاده از منابع لازم را نشان می‌دهد (Porvanova & Moros, 2010).

(Khomeir, 2024) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با اثربخشی و فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی مدارس شهر زاهدان نشان داد که بین عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن با اثربخشی و فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی مدارس شهر زاهدان، رابطه معناداری وجود دارد.

(Karimi & Ahmadi, 2023) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی عدالت سازمانی در نبود امنیت شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان در دوران بحران کووید-۱۹» نشان می‌دهند که عدالت سازمانی، اثر تعدیل‌کننده‌ای در این خصوص دارد و تأثیر منفی عدم امنیت شغلی بر فرسودگی شغلی و در نتیجه اختلالات ناشی از آن را کاهش می‌دهد. همچنین در بین ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی، بعد رویه‌ای و مراوده‌ای، بیشترین تأثیر معکوس با فرسودگی شغلی را دارند. بدین ترتیب نقش عدالت سازمانی در تعدیل فرسودگی شغلی کارکنان، بخصوص در وضع بحرانی اشتغال، شبیه وضعیت موجود حاصل از بحران کووید-۱۹، اهمیت می‌یابد.

(Behnouri et al., 2023) در مطالعه‌ای دیگر با بررسی رابطه عدالت سازمانی با خودکارآمدی و فرسودگی شغلی پرستاران بخش‌های ویژه در مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان نتیجه گرفتند که با افزایش ادراک پرستاران از عدالت سازمانی، خودکارآمدی شغلی آن‌ها افزایش، و فرسودگی شغلی کاهش یافت. با توجه به ارتباطات شناسایی شده، توجه مدیران و رهبران پرستاری به ارتقای سطح عدالت سازمانی، می‌تواند خودکارآمدی شغلی پرستاران را ارتقاء و فرایند فرسودگی شغلی پرستاران را آهسته‌تر کند.

(Landran Esfahani et al., 2021) در پژوهشی با هدف تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان شرکت فولاد سفید دشت چهار محال و بختیاری نشان دادند که رابطه بین عدالت توزیعی با مؤلفه خستگی عاطفی معنادار است. ولی در دو بعد عدم موفقیت شخصی و مسخ شخصیت ارتباط معنادار مشاهده نشد. یعنی هر چه عدالت توزیعی در بین بخش‌های مختلف سازمان بیشتر و بهتر برقرار باشد، به همان نسبت باعث خواهد شد که وجود تحلیل رفتگی شغلی در بعد خستگی عاطفی در بین کارکنان سازمان کاهش یابد. رابطه بین عدالت رویه‌ای با مؤلفه خستگی عاطفی و مؤلفه عدم موفقیت شخصی به صورت معکوس معنادار بود ولی با بعد مسخ شخصیت رابطه معناداری مشاهده نشد.



(Claponea & Iorga, 2023) در سال ۲۰۲۳ با بررسی نمونه‌ای از پرسنل درمانی و غیر درمانی در رومانی نشان دادند که در پرسنل درمانی، همبستگی عدالت سازمانی با خستگی عاطفی و مسخ شخصیت معکوس و معنادار بود اما در مورد دستاورد شخصی این رابطه معنادار نبود.

(Flinkman et al., 2023) در تحقیقی در مورد پرستاران در فنلاند نشان دادند که رابطه عدالت سازمانی با فرسودگی شغلی معنادار بود.

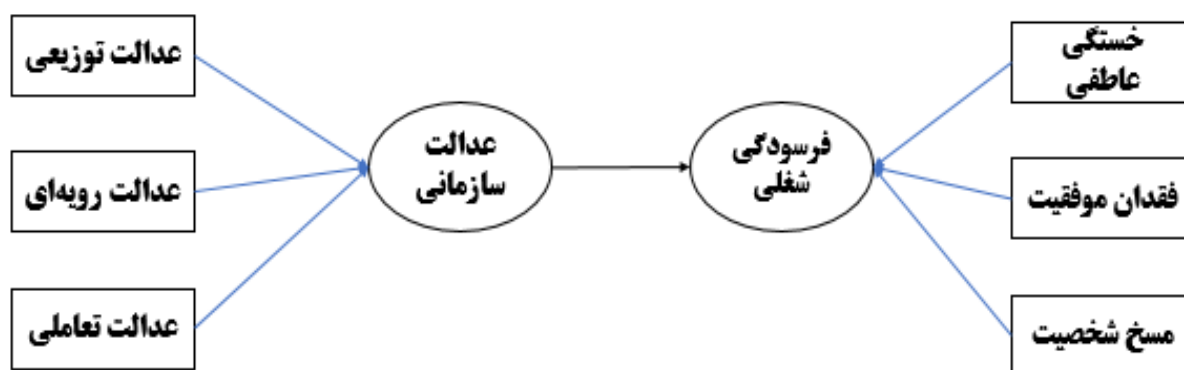
همچنین نتایج مطالعه (Bernales et al., 2022) نشان داد که با افزایش خودکارآمدی شغلی، فرسودگی شغلی کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در لیمای پرو کاهش معناداری می‌یابد.

(Zahran & Eldossoqi, 2021) با تحقیق در مورد پرستاران مصری نشان دادند که عدالت سازمانی رابطه معکوس و معنادار با فرسودگی شغلی دارد و در روابط بین مؤلفه‌های این دو متغیر تنها رابطه‌های عدالت توزیعی با مسخ شخصیت و عدالت رویه‌ای با مسخ شخصیت معنادار نبودند.

(Eschler & Tziner, 2017) در پژوهشی نشان دادند که بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی و همچنین بین عدالت سازمانی و کارشکنی، رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

(Elsie et al., 2015) با بررسی رابطه عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی با نقش میانجی جو اخلاقی، دریافتند که جو اخلاقی تأثیر میانجی متوسطی بر رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان دارد.

مرور پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عدالت سازمانی، به‌ویژه در ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، نقشی اساسی در پیشگیری از فرسودگی شغلی ایفا می‌کند. هرچند شدت و نوع رابطه ممکن است در بافت‌های شغلی و فرهنگی متفاوت باشد، اما الگوی کلی نشان‌دهنده اثر مستقیم یا غیرمستقیم عدالت سازمانی بر کاهش فرسودگی شغلی است. بر این اساس، مدل مفهومی این پژوهش می‌تواند بر پایه سه بُعد عدالت سازمانی و سه بُعد فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی، مسخ شخصیت، و کاهش موفقیت فردی) طراحی شود تا ارتباط ساختاری میان این متغیرها در زمینه بانک ملی ایران بررسی گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر ماهیت جزو پژوهش‌های توسعه‌ای و از نظر نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک ملی ایران است که از میان آنها کارکنان شعب آذربایجان غربی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از روش کوهن با نرم‌افزار *Gpower* استفاده شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و آزمون همبستگی تعداد ۱۱۵ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش عدالت سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد (Calcutt, 2001) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی و شامل ۱۸ سؤال بسته‌پاسخ است. این پرسش‌نامه در پژوهش (Eftekhari, 2017) اعتباریابی شده است. پایایی پرسش‌نامه در مطالعه مذکور بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد و جهت سنجش فرسودگی شغلی از پرسش‌نامه ۲۳ سؤالی مزلاج استفاده شد. پرسش‌نامه فرسودگی شغلی (Maslach, 1981) طراحی و اعتباریابی شده است. این ابزار، پرسش‌نامه‌ای است که بر برآورد جدیدی از پدیده تنیدگی یا فرسودگی، مبتنی است. این پرسش‌نامه دارای ۲۲ سؤال است که با سنجش فرسودگی هیجانی، پدیده‌های شخصیت‌زدایی و فقدان تحقق شخصی را در چارچوب فعالیت حرفه‌ای اندازه‌گیری می‌کند و به خصوص برای سنجش پیگیری از پدیده فرسودگی در گروه‌های حرفه‌ای، مانند پرستاران، معلمان و غیره به کار بسته می‌شود. این پرسش‌نامه توسط (Kouchi, 2015) اعتباریابی شده است. در مطالعه (Koochi, 2015) بر اساس یک مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ۳۰ نفری، پایایی پرسش‌نامه ۰/۹۱ محاسبه شد، و بر ابعاد آن فرسودگی هیجانی ۰/۸۱، پدیده‌های شخصیت‌زدایی ۰/۷۵ و فقدان تحقق شخصی ۰/۷۹ محاسبه شد.

تمامی پرسش‌نامه‌ها با مقیاس لیکرت پنج‌گانه (بسیار زیاد تا بسیار کم) اندازه‌گیری شدند. جهت بررسی اعتبار و اعتماد ابزارهای تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها به روش همسان‌سازی درونی استفاده شد. روایی سازه با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری^۱ در دو بخش روایی همگرا و روایی واگرا در نرم‌افزار *Smart PLS* بررسی شد. برای روایی همگرا از معیار *AVE* (میانگین واریانس استخراج‌شده)^۲ استفاده شد.

جدول ۱. بررسی روایی واگرا، همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

عوامل	تنبلی سازه‌ای	تنبلی سازه‌ای	AVE	Alfa	CR
عدالت سازمانی	۰/۷۸۹		۰/۶۲۳	۰/۷۶۶	۰/۸۲۱
تنبلی سازمانی	۰/۴۵۹	۰/۸۱۰	۰/۶۵۷	۰/۷۴۴	۰/۸۷۵

با توجه به نتایج جدول ۱، تمامی مقادیر *AVE* مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر است. بنابراین روایی همگرایی ابزارهای پژوهش در حد قابل قبول است و همچنین جذر *AVE* هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر (مقادیر خانه‌های مربوط به ستون و ردیف همان سازه) بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (*CR*)، به دست آمده برای هر یک از متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ است و این

1. Structural Equation Modeling

2. Average Variance Extracted



موضوع نشان‌دهنده همبستگی درونی بین متغیرها و تأیید پایایی و روایی صوری و محتوای ابزارهای پژوهش برای سنجش مفاهیم مورد نظر است. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده، و بدین ترتیب داده‌های تحقیق غیرنرمال شناسایی شد. لذا جهت تبیین سؤال‌ها از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری/اسپیرمن و تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار *SmartPLS* ورژن ۳ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در دو بخش کیفی و کمی مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کیفی

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
استخدامی	رسمی	۱۰۴	۹۰/۴
	قراردادی	۱۱	۹/۶
جنسیت	مرد	۹۵	۸۲/۶
	زن	۲۰	۱۷/۴
تحصیلات	دیپلم و کمتر	۴	۳/۵
	کاردانی	۱۷	۱۴/۸
	کارشناسی	۹۵	۴۲/۶
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۵	۳۹/۱
جمع		۱۱۵	

با توجه به یافته‌های توصیفی بیش از ۹۰ درصد نمونه کارکنان، رسمی و مابقی قراردادی بودند. ۸۲ درصد نمونه را کارکنان مرد و ۱۷ درصد را کارکنان زن تشکیل می‌دادند و همچنین بیش از ۸۲ درصد نمونه دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند.

جدول ۳. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کمی

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
سن	۲۵	۵۷	۳۹/۰۰۸	۸/۹۳
سابقه کار	۱	۳۲	۱۶/۴	۷/۷۸

بر اساس نتایج توصیفی میانگین سن نمونه ۳۹ سال و میانگین سابقه کار حدود ۱۶ سال است. قبل از تحلیل سؤالات پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی وضعیت توزیع داده‌های تحقیق استفاده شد.

جدول ۴. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره z	sig
عدالت سازمانی	۷۰/۰۸	۸/۷۵	۰/۰۸۷	۰/۰۳۲
فرسودگی شغلی	۶۱/۷	۷/۸۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰

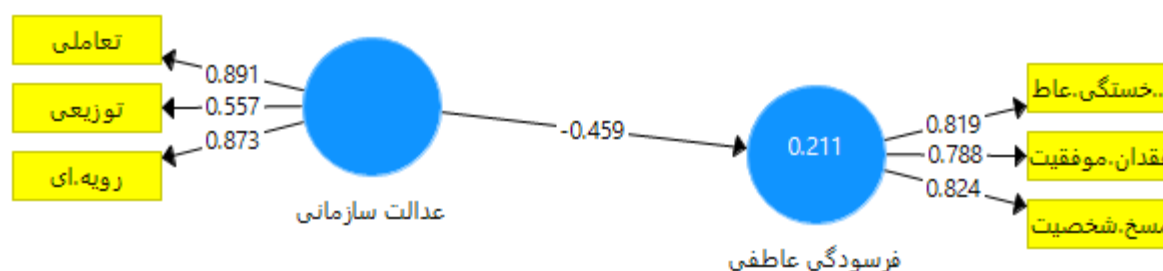
یافته‌ها نشان داد که میزان آماره معناداری کمتر از ۰/۰۵ است. لذا توزیع داده‌ها غیرنرمال تشخیص داده شد. بنابراین برای بررسی ارتباط بین مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری اسپیرمن استفاده شد.

جدول ۵. ماتریس آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش

عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	فرسودگی شغلی	خستگی عاطفی	مسخ شخصیت	فقدان موفقیت فردی
۱/۰۰۰							
۰/۴۳۲**	۱/۰۰۰						
۰/۷۹۸**	۰/۲۸۹**	۱/۰۰۰					
۰/۹۲۹**	۰/۱۸۵*	۰/۶۳۴**	۱/۰۰۰				
۰/۴۳۲**	۰/۱۸۷*	۰/۲۹۲**	۰/۴۵۳**	۱/۰۰۰			
۰/۳۷۹**	۰/۲۰۵*	۰/۳۲۷**	۰/۳۶۷**	۰/۸۴۲**	۱/۰۰۰		
۰/۴۶۳**	۰/۱۳۰	۰/۲۵۶**	۰/۵۲۰**	۰/۷۴۳**	۰/۴۴۵**	۱/۰۰۰	
۰/۳۱۷**	۰/۲۲۱*	۰/۱۹۰*	۰/۳۲۳**	۰/۸۰۸**	۰/۴۸۵**	۰/۵۷۵**	۱/۰۰۰

* وجود رابطه در سطح ۹۵ درصد اطمینان و ** وجود رابطه در سطح ۹۹ درصد اطمینان

با توجه به یافته‌های آزمون اسپیرمن در تمامی متغیرها میزان آماره معناداری p -value کمتر از ۰/۰۵ است. لذا با سطح اطمینان ۹۵ درصد بین عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($sig < 0/05$). به منظور ترسیم مدل ساختاری و تعیین سهم هر کدام از شاخص و خرده مقیاس‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزار PLS معمولاً برای داده‌های غیرنرمال یا با نمونه‌های پایین به کار برده می‌شود اما با توجه به تعداد اندک نمونه‌های این پژوهش و همچنین چند سطحی بودن برخی از متغیرها، برای تأیید مدل از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و از روش حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) استفاده شده است.



شکل ۳. نتایج تحلیل عاملی در حالت ضرایب استاندارد (منبع: یافته‌های تحقیق)

1. Partial Least Square



یافته‌های مدل نشان می‌دهد که مقدار بارعاملی برای تک تک شاخص‌ها از ۰/۵ بیشتر شده اند و همچنین مدل تحلیل عاملی تأییدی را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (*t-value*) نشان داد ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد که مقدار آماره *t* از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

جدول ۶. ضرایب مسیر و مقدار معناداری اثرات مستقیم متغیرهای مدل پژوهش

فرضیه	روابط مستقیم	ضریب مسیر	ارزش <i>t</i>	نتیجه
ابعاد	تنبلی سازمانی ← عدالت سازمانی	-۰/۴۵۹	۶/۴۶۸	تأیید
	تعاملی ← عدالت سازمانی	۰/۸۹۱	۲۷/۰۷۶	تأیید
	توزیعی ← عدالت سازمانی	۰/۵۵۷	۴/۲۶۲	تأیید
	خستگی عاطفی ← فرسودگی عاطفی	۰/۸۱۹	۱۶/۹۵۳	تأیید
	رویه ای ← عدالت سازمانی	۰/۸۷۳	۲۲/۴۱۷	تأیید
	فقدان موفقیت ← فرسودگی عاطفی	۰/۷۸۸	۹/۷۹۶	تأیید
	مسخ شخصیت ← فرسودگی عاطفی	۰/۸۲۴	۲۵/۳۲۱	تأیید

با توجه به نتایج جدول ۳، اثر مستقیم تنبلی سازمانی بر عدالت سازمانی تأیید شد. نهایتاً در جهت بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، شاخص *GoF* محاسبه شد. (Wetzels et al., 2009) سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای *GOF* معرفی نموده‌اند.

قدرت پیش‌بینی مدل نیز با استفاده از آماره *Q2* به‌دست آمد (Henseler et al., 2009) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند که به ترتیب نشان‌دهنده ضعیف، متوسط و قوی بودن قدرت پیش‌بینی مدل را است (به نقل از (Chen et al., 2011))

جدول ۷. بررسی شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA ^۱	۰/۱۰۶	کمتر از ۰/۱
قدرت پیش‌بینی مدل	Q2	۰/۳۵۲	در حالت ایده‌آل بالاتر از ۰/۱۵ است
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹۱	۰/۹
شاخص نکویی برازش	GOF	۰/۴۹۶	در حالت ایده‌آل بالاتر از ۰/۴ است

با توجه یافته‌ها مقدار برازش کلی یا معیار *GOF* برابر با ۰/۴۹۶ است که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. آماره *Q2* نیز برابر ۰/۲۶ است که قدرت بالای پیش‌بینی‌کنندگی مدل را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط‌های سازمانی امروز، عدالت سازمانی به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد و سلامت روانی کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. ادراک کارکنان از انصاف در توزیع منابع، فرآیندهای تصمیم‌گیری، و تعاملات میان فردی، می‌تواند

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)



پیامدهای مثبت یا منفی متعددی برای سازمان به همراه داشته باشد. یکی از پیامدهای منفی نبود عدالت سازمانی، فرسودگی شغلی است که باعث کاهش بهره‌وری، خستگی عاطفی، و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. این چالش در صنعت بانکداری، به‌ویژه در بانک ملی ایران، که کارکنان با مسئولیت‌های سنگین و استرس‌های کاری مواجه‌اند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این‌رو این پژوهش با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی و ابعاد آن (عدالت توزیعی، رویه‌ای، و تعاملی) با فرسودگی شغلی کارکنان بانک ملی ایران انجام شد و نتایج تحقیق نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرسودگی سازمانی، ارتباط منفی و معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). لذا بی‌عدالتی باعث افزایش فرسودگی شغلی می‌شود.

همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق، بین عدالت سازمانی با ابعاد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی، ارتباط منفی و معناداری وجود دارد ($p < 0.05$). بنابراین عدالت سازمانی، تأثیر معناداری بر کاهش فرسودگی شغلی دارد و بی‌عدالتی در محیط کار می‌تواند موجب افزایش خستگی عاطفی، مسخ شخصیت، و کاهش احساس موفقیت فردی در میان کارکنان شود. به‌طور کلی، نتایج حاکی از وجود رابطه منفی و معنادار بین عدالت سازمانی و ابعاد فرسودگی شغلی است. این نتایج بر اهمیت ارتقای عدالت سازمانی به‌عنوان راهکاری مؤثر برای کاهش فرسودگی شغلی و بهبود سلامت روانی و عملکرد کارکنان تأکید دارد. این یافته‌ها با نتایج (Babaei-Ghaziani, 2017; Behnouri et al., 2023; Flickman et al., 2023; Ghanion & Solookdar, 2016; Kalaponi & Ayoga, 2023; Karimi & Ahmadi, 2023; Khamar, 2024; Zarrinvirethagh, 2016; Zahran & Aldosouqi, 2021) همراستا است. در این ارتباط در مطالعات غنیون و سلوکار (۱۳۹۵) اشاره شده است که فرسودگی شغلی، منجر به خستگی ذهنی، جسمی و عاطفی کارکنان می‌شود و عدالت سازمانی، نقش مهمی در کاهش این اثرات دارد. پژوهش‌های (Babaei-Ghaziani, 2017; Zarrinvirethagh, 2016) نیز نشان داده‌اند که بی‌عدالتی ادراک‌شده یکی از عوامل اصلی فرسودگی شغلی معلمان است، و این گزاره با نتایج تحقیق حاضر تطابق دارد. مطالعه (Khamar, 2024) نیز رابطه معنادار عدالت سازمانی با ابعاد فرسودگی شغلی را در نظام آموزشی تأیید کرده است، که نتایج این پژوهش در حوزه بانکداری نیز آن را تأیید می‌کند. علاوه بر این، یافته‌های (Behnouri et al., 2023; Karimi & Ahmadi, 2023) نشان داده‌اند که عدالت سازمانی، به‌ویژه ابعاد رویه‌ای و مراوده‌ای، تأثیر معناداری در کاهش فرسودگی شغلی در شرایط بحرانی مانند دوران کووید-۱۹ دارد، که این نتیجه با تأثیر عدالت سازمانی بر خستگی عاطفی و مسخ شخصیت در این پژوهش همراستا است.

همچنین، پژوهش‌های بین‌المللی مانند مطالعه (Kalaponi & Ayoga, 2023) در رومانی و (Flickman et al., 2023) در فنلاند، رابطه منفی عدالت سازمانی با ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت را تأیید کرده‌اند. این نتایج به‌ویژه در حوزه‌های پرتنش کاری، مانند کارکنان درمانی، مشابه کارکنان بانکی با فشار کاری بالا، به دست آمده است. در نهایت، پژوهش (Zahran & Aldosouqi, 2021) نیز تأثیر معنادار عدالت سازمانی بر کاهش ابعاد فرسودگی شغلی را در پرستاران مصری نشان داده‌اند که با نتایج این پژوهش مطابقت دارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که ادراک پایین از عدالت سازمانی با افزایش میزان فرسودگی شغلی همراه است. این یافته با نظریه عدالت سازمانی (Greenberg, 1990) همراستا است که بیان می‌دارد زمانی که کارکنان احساس کنند توزیع منابع، فرآیندها و تعاملات درون سازمانی به‌طور منصفانه صورت نمی‌گیرند، دچار فشارهای روانی و در نهایت فرسودگی شغلی می‌شوند.

از منظر نظری، نتایج این پژوهش را می‌توان با استفاده از مدل «عدم تطابق شغلی و منابع» (Maslach & Leiter, 2001) نیز تبیین کرد. این مدل بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین منابع فردی در جلوگیری از فرسودگی شغلی، احساس عدالت در



محیط کار است. زمانی که کارکنان درک می‌کنند که با آنها به‌طور ناعادلانه برخورد می‌شود، این وضعیت می‌تواند منجر به تحلیل رفتن منابع روانی آنها و در نهایت منجر به فرسودگی شود. بر اساس نظریه عدالت سازمانی (Greenberg, 1987; Adams, 1965) ادراک بی‌عدالتی در توزیع منابع (عدالت توزیعی)، فرآیندهای تصمیم‌گیری (عدالت رویه‌ای) یا کیفیت تعاملات (عدالت تعاملی) می‌تواند فشار روانی را افزایش داده و منابع عاطفی کارکنان را تخلیه کند. این نتیجه نیز با مدل فرسودگی شغلی (Maslach, 1981) همخوانی دارد. او این مدل فرسودگی را نتیجه استرس مزمن محیطی می‌داند که به خستگی عاطفی، کاهش روابط انسانی (مسخ شخصیت) و احساس ناکارآمدی (فقدان موفقیت فردی) منجر می‌شود. مطالعات پیشین، از جمله (Behnouri et al., 2023; Kalaponi & Ayoga, 2023; Karimi & Ahmadi, 2023; Khamar, 2024; Flickman et al., 2023).

نیز نشان داده‌اند که عدالت سازمانی به‌عنوان یک عامل محافظتی، با کاهش استرس شغلی، فرسودگی را مهار می‌کند. بی‌عدالتی ادراک‌شده از سوی کارکنان، پیامدهایی از قبیل: کاهش انگیزه، نارضایتی شغلی، کاهش بهره‌وری و فرسودگی شغلی را به دنبال خواهد داشت. بنابراین، رعایت عدالت، پیشرفت و توسعه سازمان و کارکنان را در پی خواهد داشت. به‌ویژه، عدالت رویه‌ای و تعاملی با تقویت اعتماد و حمایت اجتماعی، تأثیر بیشتری بر کاهش مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی دارند. بی‌عدالتی سازمانی پدیدآورنده استرس (Virtanen & Elovainio, 2018) و فرسودگی شغلی کارکنان است. زیرا ادراک منفی عدالت از سوی کارکنان می‌تواند فرسودگی شغلی آنها را تشدید و محیط کاری را تحمل‌ناپذیر کند (Kamkajis et al., 2014).

نیز بی‌عدالتی ادراک‌شده را از عوامل مؤثری می‌دانند که سبب فرسودگی شغلی می‌شود. در واقع، ادراک منفی عدالت از سوی کارکنان، علاوه بر استرس، فرسودگی شغلی را تشدید و محیط کاری را تحمل‌ناپذیر می‌کند؛ نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بی‌عدالتی سازمانی به‌عنوان یک استرسور کلیدی، فرسودگی را تشدید می‌کند، و از این‌رو، مدیران بانک ملی ایران می‌توانند با بهبود شفافیت در فرآیندها، توزیع عادلانه پاداش‌ها و ارتقای تعاملات محترمانه، سلامت روانی کارکنان را تقویت کنند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش سطح عدالت سازمانی می‌تواند به‌عنوان راهبردی کلیدی برای کاهش فرسودگی شغلی در میان کارکنان بانک ملی ایران مورد استفاده قرار گیرد. به‌کارگیری سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی برای تقویت عدالت توزیعی (مانند تخصیص عادلانه پاداش‌ها)، عدالت رویه‌ای (مانند شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها) و عدالت تعاملی (مانند احترام و رفتار حرفه‌ای با کارکنان) می‌تواند به حفظ سلامت روانی کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان منجر شود.

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه میزان عدالت سازمانی در سازمان بیشتر باشد، سطح فرسودگی شغلی کارکنان کمتر خواهد بود. این نتیجه حاکی از آن است که احساس عدالت در ابعاد مختلف آن (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) در کاهش خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس ناکامی شغلی کارکنان بسیار مؤثر است. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند که پاداش‌ها به صورت عادلانه توزیع می‌شود، رویه‌ها به صورت منصفانه اجرا می‌شود و با آنها با احترام و عدالت رفتار می‌شود، کمتر دچار فرسودگی شغلی خواهند شد. افزایش عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان دارد. زمانی که پاداش‌ها به صورت عادلانه توزیع شود، رویه‌های سازمانی شفاف و منصفانه باشد، و رفتار مدیران و همکاران همراه با احترام و عدالت باشد، خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس ناکامی شغلی کاهش می‌یابد. برای تقویت این عدالت، می‌توان اقداماتی همچون طراحی سیستم شفاف پاداش‌دهی، اجرای رویه‌های منصفانه، آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران، ایجاد کانال‌های بازخورد مؤثر، و ارائه خدمات مشاوره برای حمایت از سلامت روان کارکنان را اجرا کرد. این رویکردها نه تنها به بهبود روحیه و عملکرد کارکنان کمک می‌کنند، بلکه زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و پایداری سازمان نیز خواهند بود.

تعارض منافع

هر دو نویسنده نسخه نهایی را تأیید کردند. نویسندگان مقاله هیچگونه تضاد منافی در رابطه با انتشار این مقاله اعلام نمی‌کنند.

سپاسگزاری

نویسندگان مراتب تشکر و قدردانی خود را از مدیرعامل، مدیران شعب و کلیه کارکنان بانک ملی استان آذربایجان غربی که در این پژوهش مشارکت داشتند، صمیمانه ابراز می‌دارند.



References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Amiri, Mojtaba; Asadi, Mahmoud Reza; Delbari Ragheb, Fatemeh. (2013). Investigating the status of job burnout among bank employees and providing solutions to improve it, *Business Management*, Volume 3, Issue 7, pp. 59-37 (In Persian)
- Awamlah, H.S. (2013). The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 62-74.
- Babaei Ghazyani, V. (2017). Studying the effect of organizational justice on job burnout with regard to the mediating role of job stress among employees of the Rasht Education Department. Master's thesis, Payam Noor University of Guilan Province, Payam Noor Center of Rasht. (In Persian)
- Babaei, Mohammad Mehdi, Moeinikia, Mehdi, Zahid Babalan, Adel, and Ghanbari, Shahrbanoo (2018). Investigating the mediating effect of organizational justice on the relationship between leadership style and organizational commitment of school principals. *Psychological Research in Management*, 4(1), 99-125. (In Persian)
- 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
- Behnuri Shahrbanou, Sadeghi Amir, Pourfarzad Zahra, Tapak Leili. (2023). The relationship between organizational justice and self-efficacy and job burnout among nurses in special wards in educational and medical centers of Hamadan University of Medical Sciences. *Journal of Nursing and Midwifery*. 2002; 21 (6): 475-487 (In Persian)
- Bernales-Turpo D, Quispe-Velasquez R, Flores-Ticona D, Saintila J, Ruiz Mamani PG, Huancahuire-Vega S, et al. Burnout, Professional Self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *J Prim Care Community Health* 2022;13:21501319221101844.
- Chakravorty, A. & Singh, P. (2021). Correlates of burnout among indian primary school teachers. *International Journal of Organizational Analysis*. Doi: 10.1108/IJOA-09-2020-2420.
- Claponea RM, Iorga M. Burnout, organizational justice, workload, and emotional regulation among medical and non-medical personnel working in Romanian healthcare units. *Behav Sci (Basel)* 2023;13(3). <http://dx.doi.org/10.3390/bs13030225>.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Deutsch, M. (2006). *Distributive justice: A social psychological analysis*. New Haven. CT: Yale University Press.
- Ebadinejad, Abdolreza (2017), Studying the relationship between organizational climate and burnout and job satisfaction of employees of the Education Department of the First District of Shiraz, Master's thesis, Physical Education, Salami Azad University. (In Persian)
- Elçi, M. Karabay, M. E. & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: a study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.



- Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W. & Ramadan, M. I. E. (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(3), 273-277. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2017.06.004>
- Fanous Ghousiyar A. (2022). Studying the relationship between inspirational motivation and emotional commitment with the mediating role of internal adjustment in Ghalib University of Herat (1400). *Ghalib Scientific and Research Quarterly*, 11(4), 89-98. (In Persian)
- Flinkman M, Rudman A, Pasanen M, Leino-Kilpi H. Psychological capital, grit and organizational justice as positive strengths and resources among registered nurses: A path analysis. *Nurs Open* 2023.
- Galanakis, M., Moraitou, M., Garivaldis, F. J. & Stalikas, A. (2009). Factorial structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in Greek midwives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(4), 52-70.
- Ghanbari, Sirous and Majoni, Hossein . (2021). The role of destructive leadership in burnout with the mediation of organizational justice and procrastination. *Strategic Research on Social Issues*, 10(3), 69-98. (In Persian)
- Ghiyashi, N., et al. (2019). Investigating the relationship between organizational justice and job burnout among employees of state-owned banks. *Journal of Management and Organizational Behavior*, 4(2), 45-60. (In Persian)
- Haar, J. M. & Harris, C. (2021). A moderated mediation study of high performance work systems and insomnia on New Zealand employees: job burnout mediating and work-life balance moderating. *The International Journal of Human Resource Management*, 42-1 , <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961161>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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.
- Jawahar, I.M. (2002). A Model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834. [doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00189-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00189-7)
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karimi, & Ahmadi. (2023). The mediating role of organizational justice on lack of job security and employee burnout during the Covid-19 crisis. *Productivity Management*, 17(2 (65) Summer), 203-225. (In Persian)
- Khamer, Mehdi, (2024), The relationship between organizational justice and the effectiveness and burnout of physical education teachers in schools in Zahedan, Second International Conference on Management, Education and Training Research in Education, Tehran, (In Persian)
- Khan, K., Riaz, K., & Hussainy, S.K. (2021). An Investigation of the Relationship between Organizational Justice, Job Autonomy, Workplace Trust and Psychological Ownership: The Role of Ethical Leadership. *Market Forces College of Management Sciences*, 16(2), 109-132. doi.org/10.51153/mf.v16i2.513
- Kumcagiz, H. Ersanli, E. & Alakus, K. (2014). Hopelessness, procrastination and burnout in predicting job satisfaction: a reality among public school teachers. *International Journal of Academic Research*, 6 (1), 333-339.



- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2010). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 563-571.
- Landran Isfahani, Saeed and Ramezani, Afshin and Kazemi, Ali Akbar, (2021), Determining the relationship between organizational justice and burnout of employees of the Dasht Chahar Mahal and Bakhtiari White Steel Company, First International Conference on Management and Industry (In Persian)
- Lee, W. Migliaccio, G. C. Lin, K. Y. & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 1-14.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. doi: 10.7334/psicothema2016.245. PMID: 29363476.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psy-chiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103e111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- 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.
- Mushtaq, W. Qammar, A. & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*, <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2016). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41. doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001
- Nazari, R. and Rafei, F. (2018). “Enhancing Organizational Commitment of Sports Media Employees through the Mediating Role of Organizational Justice and Job Satisfaction”, *Scientific Quarterly of Communication Management in Sports Media*, Vol. 5, No. 3, pp. 48-39. (In Persian)
- 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.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Psychol*, 8. doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315
- Pekurinen, V.M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Serv.*, 68(5), 490–496. doi.org/10.1176/appi.ps.201600171
- Pooladi Kharasha Tahereh, Esmaeili Shad Behrang. The relationship between role burden and organizational deviant behaviors with the mediating role test of emotional burnout among hospital employees. *Occupational Health and Health Promotion*. 2018; 2 (4): 320-333. (In Persian)
- Purvanova, R. K. & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Saatchi, Mahmoud (2013). Investigating human factors and barriers to productivity from the perspective of managers of organizations subject to the Social Security Law, *Management Quarterly*, 2(8), 28-47. (In Persian)
- Sahai, A., & Singh, A. (2016). Organizational Justice enhances Subjective Well-being. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(6), 21-33. doi.org/10.25215/0303.099



- Sahoo, R. & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations. *International Journal of Manpower*, 40 (4), 783-799.
- Sarafi, Zahra, Pourkavian, Zeinab. (2016). Individual justice in the letters of Amir al-Mu'minin Imam Ali (peace be upon him) to the agents in Nahj al-Balagha. *Alavi Research Journal*. 13(25), 31-58. (In Persian)
- Sarajan, Betoul & Homaei, Rezvan. (2019). The relationship between self-acceptance, role burden, and organizational justice with job burnout in female nurses. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*.
- Shkoler, O. & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 33 (2), 157-164.
- Silva, M.R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23–40. doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1431-1447.
- Szczygiel, D. D. & Mikolajczak, M. (2018). Emotional intelligence buffers the effects of negative emotions on job burnout in nursing. *Frontiers in psychology*, 9, 2649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>
- Virtanen, M. & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: a review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27 (2), 306-315.
- Zahran SAEM, Eldossoqi SS. Organizational justice perception and job burnout among nurses at port said selected hospitals. *Port Said Sci J Nurs* 2021;8(1):22-51.
- Zakaria, R. & Zugay, B. (2021). *Burnout of the Modern Workforce: Managerial and Organizational Considerations*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals.
- Zarin-e-Virthaq, Z. (2016). Investigating the effect of organizational health and organizational justice on burnout of teachers in girls' schools in the second year of secondary school in the district of Ray. Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences. (In Persian)

