

Research Paper

Explaining the Effect of Organizational Assertiveness, Psychological Empowerment, and Organizational Transparency on Organizational Justice Perception: The Moderating Role of Transformational Leadership

Abdolmajid Mosleh^{1*}, Hassan Karamzadeh²

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University of Bushehr, Bushehr, Iran. (*Corresponding Author).

email: mosleh@pgu.ac.ir

2. Master's Degree in Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University of Bushehr, Bushehr, Iran.

email: h.karamzadeh@mehr.pgu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.546733.1854

Received: 11/01/2026

Accepted: 17/05/2026

Abstract

Purpose: Perceived organizational justice is a fundamental construct in organizational behavior that significantly influences employees' attitudes, job satisfaction, organizational commitment, and performance. In public sector organizations, identifying the determinants of perceived justice is particularly important due to bureaucratic structures, resource constraints, and complex decision-making processes. Although previous studies have examined the contributions of organizational assertiveness, psychological empowerment, and organizational transparency to perceived organizational justice, relatively limited attention has been devoted to their simultaneous effects and the contextual conditions shaping these relationships. In particular, the moderating role of transformational leadership in strengthening or weakening the relationships between these factors and perceived organizational justice warrants further empirical investigation. Accordingly, this study aims to examine the direct effects of organizational assertiveness, psychological empowerment, and organizational transparency on perceived organizational justice and to investigate the moderating role of transformational leadership in these relationships among employees of the General Directorate of Cooperatives, Labour, and Social Welfare in Bushehr Province, Iran.

Methodology: This applied study employed a quantitative, descriptive-survey research design. The statistical population comprised 155 permanent, contractual, and officially appointed employees of the General Directorate of Cooperatives, Labour, and Social Welfare in Bushehr Province. Using Cochran's formula at a 95% confidence level, the initial sample size was estimated at 110 participants. To improve the response rate, 145 questionnaires were distributed, yielding 131 valid responses for the final analysis. Data were collected using a composite questionnaire incorporating established measurement instruments developed by Morrison and Phelps for organizational assertiveness, Spreitzer for psychological empowerment, Rawlins for organizational transparency, Colquitt and colleagues for organizational justice, and Bass and Avolio for transformational leadership. All constructs were measured using five-point Likert scales. Data analysis was conducted using SmartPLS 3 and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The measurement model was evaluated through Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), the Fornell-Larcker criterion, and the heterotrait-monotrait ratio (HTMT). The statistical significance of the structural path coefficients was assessed using bootstrapping with 5,000 resamples.

Findings: The findings revealed that organizational transparency was the only independent variable exerting a positive and statistically significant direct effect on perceived organizational justice ($\beta = 0.744$, $t = 10.920$, $p < 0.001$). Conversely, the direct effects of organizational assertiveness ($\beta = 0.079$, $p = 0.321$) and psychological empowerment ($\beta = 0.045$, $p = 0.430$) were not statistically significant. Consequently, the first two research hypotheses were not supported. Moderation analysis demonstrated that transformational leadership positively and significantly moderated the relationship between organizational assertiveness and perceived organizational justice ($\beta = 0.147$, $t = 4.018$), the relationship between psychological empowerment and perceived organizational justice ($\beta = 0.125$, $t = 3.702$), and the relationship between organizational transparency and perceived organizational justice ($\beta = 0.133$, $t = 3.944$), with all three interaction effects statistically significant ($p < 0.001$). Furthermore, the coefficient of determination (R^2) for perceived organizational justice increased from 0.704 in the direct-effects model to 0.780 in the model incorporating moderating effects, indicating improved explanatory power. The standardized root mean square residual (SRMR) values were 0.070 for the initial model and 0.068 for the moderation models, indicating acceptable model fit.

Conclusion: The findings suggest that organizational transparency plays a more prominent role in explaining employees' perceptions of organizational justice than organizational assertiveness or psychological empowerment. This result highlights the importance of access to clear information, transparent communication, and employees' understanding of the criteria and rationale underlying organizational decisions in fostering perceptions of fairness. The nonsignificant direct effects of organizational assertiveness and psychological empowerment may reflect structural constraints and a potential discrepancy between employees' capacity to express their opinions or perceived autonomy and their actual participation in organizational decision-making. However, further research is required to substantiate these explanations. In contrast, the significant moderating effects indicate that transformational leadership can create a more supportive organizational context in which individual and organizational capabilities are more effectively translated into favorable perceptions of justice. From a managerial perspective, public sector administrators should prioritize transparent decision-making procedures, organizational accountability, transformational leadership development, and meaningful opportunities for employee participation. Theoretically, this study contributes to the organizational justice literature by integrating individual, organizational, and leadership-related factors into a unified explanatory framework, thereby advancing a context-sensitive understanding of perceived organizational justice. Nevertheless, because the investigation was confined to a single public sector organization, the generalizability of its findings should be approached with caution. Future research is encouraged to examine the proposed relationships across different organizational settings and employ mixed-methods approaches to provide a more comprehensive understanding of the mechanisms underlying perceived organizational justice.

Keywords: Organizational Justice Perception, Organizational Assertiveness, Psychological Empowerment, Organizational Transparency, Transformational Leadership.

Citation: Mosleh, A., Karamzadeh, H. (2026) Explaining the Effect of Organizational Assertiveness, Psychological Empowerment, and Organizational Transparency on Organizational Justice Perception: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 9(2), 57-93.



مقاله پژوهشی

تبیین اثر جرأت ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک



عدالت سازمانی: نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین

عبدالمجید مصلح^{۱*}، حسن کرمزاده^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. (*نویسنده مسئول).

email: mosleh@pgu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

email: h.karamzadeh@mehr.pgu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.546733.1854

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷

هدف: ادراک عدالت سازمانی یکی از مؤلفه‌های بنیادین رفتار سازمانی است که بر نگرش‌ها، رضایت شغلی، تعهد و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌های دولتی، به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت منابع و پیچیدگی فرایندهای تصمیم‌گیری، شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ادراک عدالت اهمیت ویژه‌ای دارد. اگرچه پژوهش‌های پیشین نقش متغیرهایی مانند جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی را در ارتقای عدالت بررسی کرده‌اند، بررسی هم‌زمان این متغیرها و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر روابط آن‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌ویژه، نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در تقویت یا تضعیف روابط میان این عوامل و ادراک عدالت سازمانی، نیازمند بررسی تجربی بیشتری است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر مستقیم جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی و بررسی نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در این روابط، در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر رویکرد کمی است. جامعه آماری شامل ۱۵۵ نفر از کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر بود. حجم نمونه اولیه با استفاده از فرمول کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۱۱۰ نفر تعیین شد. با هدف افزایش نرخ پاسخ‌دهی، ۱۴۵ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۱۳۱ پرسشنامه معتبر برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای ترکیبی متشکل از ابزارهای استاندارد سنجش جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، شفافیت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ادراک عدالت سازمانی و همکاران و رهبری تحول‌آفرین باس و آوولیو بود. داده‌ها براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 3 و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس تحلیل شدند. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراجی، معیار فورنل-لاکر و نسبت هتروتریت به مونوتریت بررسی شدند. همچنین، معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت‌استرپینگ و ۵۰۰۰ نمونه‌گیری مجدد ارزیابی شد.

واژگان کلیدی:

ادراک عدالت سازمانی، جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، شفافیت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشان داد که از میان سه متغیر مستقل، تنها شفافیت سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر ادراک عدالت سازمانی دارد ($\beta=0.744$, $t=10.920$, $p<0.001$). در مقابل، تأثیر مستقیم جرأت‌ورزی سازمانی ($\beta=0.079$, $p=0.321$) و توانمندسازی روان‌شناختی ($\beta=0.045$, $p=0.430$) معنادار نبود؛ بنابراین، دو فرضیه نخست پژوهش تأیید نشدند. نتایج تحلیل تعدیل‌گری نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی ($\beta=0.147$, $t=4.018$)، رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی ($\beta=0.125$, $t=3.702$) و رابطه شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی ($\beta=0.133$, $t=3.944$) را به‌صورت مثبت و معناداری تعدیل می‌کند ($p<0.001$). همچنین، ضریب تعیین ادراک عدالت سازمانی در مدل اثرات مستقیم برابر با 0.704 و در مدل دارای اثرات تعدیلی برابر با 0.780 به‌دست آمد. این نتایج نشان‌دهنده افزایش قدرت تبیین مدل با لحاظ کردن نقش رهبری تحول‌آفرین است. شاخص برازش SRMR نیز در مدل اولیه 0.070 و در مدل‌های تعدیل‌گری 0.068 بود که بیانگر برازش قابل‌قبول مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که شفافیت سازمانی، در مقایسه با جرأت‌ورزی و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش برجسته‌تری در تبیین ادراک عدالت سازمانی کارکنان دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که دسترسی به اطلاعات روشن، اطلاع‌رسانی صادقانه و آگاهی از معیارها و دلایل تصمیمات سازمانی می‌تواند زمینه شکل‌گیری برداشت منصفانه‌تر از عملکرد سازمان را فراهم کند. معنادار نبودن اثرات مستقیم جرأت‌ورزی و توانمندسازی نیز می‌تواند ناشی از محدودیت‌های ساختاری و فاصله میان توانایی ابراز نظر یا احساس اختیار با مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری باشد؛ هرچند بررسی این سازوکارها مستلزم پژوهش‌های تکمیلی است. در مقابل، تأیید اثرات تعدیلی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند شرایط مناسب‌تری برای تبدیل ظرفیت‌های فردی و سازمانی به ادراک مثبت از عدالت فراهم سازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی، شفاف‌سازی رویه‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری، تقویت پاسخ‌گویی، توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین و ایجاد فرصت‌های مشارکت مؤثر کارکنان را در اولویت قرار دهند. از نظر نظری، پژوهش حاضر با تلفیق عوامل فردی، سازمانی و رهبری در یک مدل یکپارچه، به تبیین اقتضایی ادراک عدالت سازمانی کمک می‌کند. با توجه به محدودبودن جامعه آماری به یک سازمان دولتی، تعمیم نتایج نیازمند احتیاط است و انجام پژوهش‌های آتی در سایر سازمان‌ها و با روش‌های ترکیبی پیشنهاد می‌شود.

استناد: مصلح، عبدالمجید؛ کرم‌زاده، حسن (۱۴۰۵). تبیین اثر جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی: نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۹(۲)، ۹۳-۵۷.

مقدمه

ادراک عدالت سازمانی^۱ به عنوان یکی از سازه‌های کلیدی در رفتار سازمانی، نقش تعیین کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. کارکنانی که تصمیمات، فرایندها و تعاملات سازمانی را منصفانه ادراک می‌کنند، سطوح بالاتری از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای سازنده نشان می‌دهند، در حالی که تجربه بی‌عدالتی به نارضایتی، کاهش بهره‌وری و بروز رفتارهای انحرافی منجر می‌شود و می‌تواند بقای سازمان را تهدید کند (Greenberg, 1990; Gupta & Singh, 2021). در بستر سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه نهادهایی مانند اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی که با پیچیدگی‌های بوروکراتیک، محدودیت منابع و انتظارات بالای شهروندان و ذی‌نفعان مواجه هستند، تقویت ادراک عدالت سازمانی برای حفظ انگیزش، تعهد و کارآمدی کارکنان از اهمیت دوچندان برخوردار است.

ادبیات رفتار سازمانی نشان می‌دهد که ادراک عدالت، صرفاً محصول سیاست‌ها و تصمیمات رسمی نیست، بلکه تحت تأثیر نحوه تجربه و تفسیر محیط سازمانی توسط کارکنان قرار دارد. از میان عوامل فردی و سازمانی متعددی که در این زمینه مطرح شده‌اند، سه سازه جرأت‌ورزی سازمانی^۲، توانمندسازی روان‌شناختی^۳ و شفافیت سازمانی^۴ به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. جرأت‌ورزی سازمانی به توانایی کارکنان در ابراز صریح، محترمانه و سازنده نظرات، پیشنهادهای و نگرانی‌های خود بدون ترس از پیامدهای منفی اشاره دارد و می‌تواند با بهبود کیفیت اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری، ادراک عدالت رویه‌ای^۵ و تعاملی^۶ را تقویت کند (Morrison & Phelps, 1999; Gupta & Singh, 2021). توانمندسازی روان‌شناختی، که شامل احساس معناداری کار، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری است، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن کارکنان خود را بخشی از فرایندهای تصمیم‌گیری می‌دانند و کمتر احساس قربانی شدن یا بی‌عدالتی می‌کنند (Spreatzer, 1995; Lee & Koh, 2001). شفافیت سازمانی نیز از طریق ارائه اطلاعات به‌موقع، کامل و قابل فهم درباره معیارهای ارزیابی عملکرد، سیاست‌ها و تصمیمات کلیدی، ابهام را کاهش داده و اعتماد را تقویت می‌کند و به این ترتیب، نقش محوری در شکل‌گیری ادراک عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی^۷ دارد (Rawlins, 2008; Schnackenberg & Tomlinson, 2016; Lee & Shin, 2021).

با وجود این شواهد، اغلب مطالعات پیشین هر یک از این متغیرها را به‌صورت منفرد و جداگانه بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی به‌صورت هم‌زمان به تأثیرات ترکیبی و تعاملی جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی در یک مدل جامع پرداخته است؛ به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران که ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی خاص خود را دارند. این در حالی است که ادراک عدالت، ماهیتی چندبعدی و چندعاملی دارد و شناسایی سهم نسبی و اثرات هم‌افزای این متغیرها می‌تواند تصویر دقیق‌تری از سازوکارهای شکل‌دهنده احساس عدالت در میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی ارائه کند. علاوه بر این، نقش شرایط زمینه‌ای و به‌ویژه سبک رهبری در تقویت یا تضعیف این روابط، در بسیاری از مطالعات به‌صورت محدود یا غیرمستقیم بررسی شده است.

در این میان، سبک رهبری تحول‌آفرین^۸ به عنوان یکی از الگوهای اثرگذار رهبری، پتانسیل قابل‌توجهی برای شکل‌دهی به ادراک عدالت سازمانی و نیز تعدیل روابط میان پیشایندهای فردی و سازمانی و عدالت دارد. رهبران تحول‌آفرین با ترکیبی از نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی، فضایی از اعتماد، حمایت و مشارکت فعال ایجاد می‌کنند که می‌تواند زمینه بروز جرأت‌ورزی، تقویت احساس توانمندی و افزایش شفافیت را فراهم آورد و اثر مثبت آن‌ها بر ادراک عدالت را تشدید کند (Bass &

1 Organizational Justice Perception

2 Organizational Assertiveness

3 Psychological Empowerment

4 Organizational Transparency

5 Procedural Justice

6 Interactional Justice

7 Informational Justice

8 Transformational Leadership

(Riggio, 2006; Walumbwa et al., 2010; Zhu et al., 2020). با این حال، مطالعات تجربی اندکی به‌طور مشخص به بررسی نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در روابط میان جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی با ادراک عدالت سازمانی پرداخته‌اند؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران از جمله ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی که با چالش‌های ساختاری، بوروکراتیک و فرهنگی منحصربه‌فردی مواجه‌اند و بیش‌ازپیش به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند تغییرات مثبت را تسهیل کنند. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که چگونه جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی، به‌صورت هم‌زمان بر ادراک عدالت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارد و تا چه اندازه سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند این روابط را تقویت کند. در راستای پاسخ به این مسئله، این مطالعه در بستر اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر انجام می‌شود و سه هدف را دنبال می‌کند:

۱. سنجش تأثیر مستقیم هر یک از متغیرهای جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی در بستر مورد مطالعه؛
۲. بررسی و تحلیل نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در روابط میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی، و شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی؛
۳. ارائه راهبردهای عملی و کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در حوزه تعاون، کار و رفاه اجتماعی، جهت ارتقای اثربخش عدالت سازمانی و بهبود مدیریت منابع انسانی بر پایه یافته‌های پژوهش. به‌این‌ترتیب، پژوهش حاضر می‌کوشد با ارائه یک مدل یکپارچه و زمینه‌مند، بخشی از خلأهای نظری و عملی موجود در ادبیات این حوزه را پوشش دهد و شواهدی کاربردی برای بهبود مدیریت عدالت در سازمان‌های دولتی ایران فراهم آورد.

مبانی نظری ادبیات پژوهش

ادراک عدالت سازمانی

ادراک عدالت سازمانی به احساس کارکنان از منصفانه‌بودن تصمیمات، فرایندها و تعاملات در محیط کار اشاره دارد و از این‌رو، یک سازه ادراکی و ذهنی است که پیامدهای گسترده‌ای برای نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد (Greenberg, 1990). ادبیات نشان می‌دهد که ادراک عدالت سازمانی با مؤلفه‌هایی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد و در مقابل، با کناره‌گیری شغلی، رفتارهای انحرافی و قصد ترک خدمت رابطه منفی نشان می‌دهد (Gupta & Singh, 2021). در این پژوهش، تمرکز بر ادراک عدالت سازمانی است، نه عدالت سازمانی به‌عنوان یک ویژگی صرفاً ساختاری؛ یعنی آن‌چه برای تحلیل رفتار کارکنان اهمیت دارد، برداشت ذهنی آنان از منصفانه بودن رویه‌ها و نتایج است. پژوهشگران معمولاً ادراک عدالت سازمانی را در قالب ابعاد چندگانه‌ای چون ادراک عدالت توزیعی، ادراک عدالت رویه‌ای، ادراک عدالت تعاملی و ادراک عدالت اطلاعاتی بررسی می‌کنند (Colquitt et al., 2001). ادراک عدالت توزیعی به برداشت کارکنان از منصفانه بودن تخصیص نتایج و منابع (مانند حقوق، مزایا و ترفیعات) اشاره دارد (Adams, 1965). ادراک عدالت رویه‌ای، به برداشت کارکنان از انصاف رویه‌ها و فرایندهایی مربوط است که برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع و فرصت‌ها به کار می‌روند (Thibaut & Walker, 1975). ادراک عدالت تعاملی، به تجربه کارکنان از کیفیت رفتار و احترام در تعاملات بین فردی با مدیران و نمایندگان سازمان اشاره دارد، در حالی که ادراک عدالت اطلاعاتی به شفافیت و صداقت در ارائه اطلاعات و توضیحات مربوط به تصمیمات سازمانی مربوط می‌شود (Colquitt et al., 2001; Bies & Moag, 1986).

در این پژوهش، ادراک عدالت سازمانی به‌صورت عملیاتی از طریق پرسشنامه Colquitt et al. (2001) سنجیده شده است که چهار بعد ادراک عدالت توزیعی، ادراک عدالت رویه‌ای، ادراک عدالت تعاملی و ادراک عدالت اطلاعاتی را با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای

لیکرت اندازه‌گیری می‌کند. نمره کلی ادراک عدالت سازمانی از میانگین گویه‌های این ابعاد به‌دست می‌آید و نشان‌دهنده سطح ادراک کارکنان از منصفانه‌بودن تصمیمات، فرایندها و تعاملات در محیط کار است.

جرأت‌ورزی سازمانی

جرأت‌ورزی سازمانی در امتداد مفهوم کلی جرأت‌ورزی قرار می‌گیرد که به توانایی فرد در ابراز افکار، احساسات و حقوق خود به شیوه‌ای صریح، صادقانه و مناسب، بدون نقض حقوق دیگران اشاره دارد (Lazarus, 1973). در بستر سازمانی، جرأت‌ورزی سازمانی به توانایی کارکنان در بیان آزادانه و محترمانه نظرات، پیشنهادها، بهبود، انتقادات سازنده و حتی اعتراضات خود، بدون ترس از پیامدهای منفی شغلی مانند تلافی، تنزل یا اخراج گفته می‌شود (Morrison & Phelps, 1999; Gupta & Singh, 2021). این مفهوم در نقطه مقابل «سکوت سازمانی» قرار دارد و کارکنان را از حالت منفعل به «ذی‌نفعان فعال» در فرایندهای سازمانی تبدیل می‌کند. جرأت‌ورزی سازمانی می‌تواند سازوکارهای متعددی را برای شکل‌دهی به ادراک عدالت سازمانی فعال کند. مشارکت فعال کارکنان در طرح دیدگاه‌ها و انتقادات، کیفیت اطلاعات در دسترس مدیران را افزایش می‌دهد، خطاها و نارسایی‌ها را سریع‌تر آشکار می‌کند و زمینه اصلاح رویه‌ها و تصمیمات را فراهم می‌کند؛ امری که مستقیماً به تقویت ادراک عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی منجر می‌شود. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند «صدای آن‌ها شنیده می‌شود» و می‌توانند بدون ترس، درباره مسائل مرتبط با کار خود سخن بگویند، حس احترام، ارزشمندی و انصاف در آن‌ها تقویت شده و برداشت مثبت‌تری از منصفانه‌بودن تصمیمات و تعاملات در سازمان شکل می‌گیرد (Detert & Burris, 2007; Gupta & Singh, 2021). به‌این‌ترتیب، جرأت‌ورزی سازمانی نه‌تنها به بهبود ارتباطات داخلی و افزایش شفافیت کمک می‌کند، بلکه از مسیر ارتقای مشارکت و پاسخ‌گویی، ادراک عدالت سازمانی را نیز ارتقا می‌دهد.

در این پژوهش، جرأت‌ورزی سازمانی به‌صورت عملیاتی با استفاده از پرسشنامه موریسون و فلیس (Morrison & Phelps, 1999). سنجیده شده است. این پرسشنامه میزان تمایل و رفتار کارکنان در ابراز صریح و سازنده نظرات، پیشنهادها و انتقادات مرتبط با بهبود سازمان را در قالب گویه‌هایی براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌کند. نمره بالاتر در این مقیاس بیانگر سطح بالاتری از جرأت‌ورزی سازمانی و به تبع آن، ظرفیت بیشتر برای شکل‌گیری ادراک بالاتر از عدالت سازمانی در میان کارکنان است.

توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی یک سازه شناختی-عاطفی چندوجهی است که به احساس کارکنان از کنترل، معناداری و تأثیرگذاری بر محیط کارشان اشاره دارد (Spreitzer, 1995). این سازه معمولاً در چهار بعد کلیدی تعریف می‌شود: «معناداری» به احساس ارزشمند و هدفمند بودن کار و هم‌سویی آن با ارزش‌های شخصی فرد اشاره دارد؛ «شایستگی» بیانگر باور فرد به توانایی خود در انجام موفق وظایف شغلی است؛ «خودمختاری/استقلال» به احساس آزادی و اختیار در نحوه انجام کار و تصمیم‌گیری درباره آن مربوط می‌شود؛ و «تأثیرگذاری» به این باور اشاره دارد که فرد می‌تواند بر نتایج استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان اثر بگذارد (Spreitzer, 1995). زمانی که کارکنان از سطح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی برخوردار باشند، تمایل بیشتری به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری و پذیرش مسئولیت‌پذیری نشان می‌دهند. این احساس کنترل و اثرگذاری، به‌طور مستقیم می‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر بگذارد؛ زیرا کارکنان توانمند خود را بخشی از فرایندها و تصمیمات می‌دانند، فرصت بیشتری برای طرح دیدگاه‌ها و دفاع از منافع خود دارند و در نتیجه کمتر احساس قربانی شدن یا بی‌عدالتی می‌کنند (Lee & Koh, 2001). به بیان دیگر، هرچه کارکنان احساس کنند در تعیین رویه‌ها و نتایج سازمانی نقش دارند، احتمال ادراک منصفانه بودن تصمیمات، فرایندها و تعاملات نیز بیشتر خواهد بود.

در این پژوهش، توانمندسازی روان‌شناختی به‌صورت عملیاتی با استفاده از پرسشنامه اسپریتزر (Spreitzer, 1995) سنجیده شده است. این پرسشنامه چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را از طریق گویه‌هایی براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌کند و نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی از ترکیب این ابعاد به‌دست می‌آید. نمره‌های بالاتر نشان‌دهنده احساس قوی‌تر کارکنان نسبت به کنترل، شایستگی و اثرگذاری در محیط کار است که می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری سطح بالاتری از ادراک عدالت سازمانی باشد.

شفافیت سازمانی

شفافیت سازمانی به میزان دسترسی و وضوح اطلاعات مربوط به تصمیمات، فرایندها، سیاست‌ها و عملکرد کلی سازمان برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی اشاره دارد (Rawlins, 2008). این مفهوم مستلزم ارائه اطلاعات به‌موقع، کامل، دقیق و قابل‌فهم است و بر نحوه تبیین و توجیه تصمیمات سازمانی برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان تأکید دارد (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). شفافیت سازمانی با کاهش ابهام، افزایش اعتماد و تقویت پاسخ‌گویی، می‌تواند به‌طور مستقیم بر ادراک عدالت سازمانی اثر بگذارد. هنگامی که کارکنان به اطلاعات کافی و روشن درباره معیارهای ارزیابی عملکرد، تصمیمات مربوط به پاداش و ترفیع و دلایل پشت سیاست‌ها و تغییرات سازمانی دسترسی دارند، احتمال کمتری دارد که احساس بی‌عدالتی کنند؛ زیرا منطق و توجیه تصمیمات برای آن‌ها آشکار می‌شود (Kim & Brymer, 2011; Lee & Shin, 2021). به‌ویژه، شفافیت در فرایندها و اطلاع‌رسانی، نقشی محوری در تقویت ادراک عدالت رویه‌ای و ادراک عدالت اطلاعاتی دارد و می‌تواند از شکل‌گیری برداشتهای منفی و سوءظن نسبت به نابرابری جلوگیری کند.

در این پژوهش، شفافیت سازمانی به‌صورت عملیاتی با استفاده از پرسشنامه راولینز (Rawlins, 2008) سنجیده شده است. این پرسشنامه، سطح دسترسی کارکنان به اطلاعات مرتبط با تصمیمات، سیاست‌ها و عملکرد سازمان و نیز میزان صداقت و جامعیت این اطلاعات را از طریق گویه‌هایی براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌کند. نمره‌های بالاتر بیانگر ادراک بالاتر کارکنان از شفافیت سازمانی است که می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری سطح بالاتری از ادراک عدالت سازمانی در میان آنان باشد.

سبک رهبری تحول‌آفرین

سبک رهبری تحول‌آفرین سبکی از رهبری است که بر الهام‌بخشی، انگیزش و توانمندسازی پیروان برای فراتر رفتن از منافع فردی و تلاش برای تحقق اهداف متعالی سازمانی تأکید دارد (Bass & Riggio, 2006). این سبک رهبری معمولاً در چهار بعد اصلی توصیف می‌شود: «نفوذ آرمانی/کاریزما» که در آن رهبر به‌عنوان الگوی مورد احترام و اعتماد عمل می‌کند و ارزش‌های مشترک را نمایندگی می‌کند؛ «انگیزش الهام‌بخش» که طی آن رهبر با ترسیم چشم‌انداز جذاب و ارتباط مؤثر، پیروان را به تلاش بیشتر ترغیب می‌کند؛ «ترغیب ذهنی/تحریک فکری» که به تشویق پیروان برای خلاقیت، نوآوری و به چالش کشیدن مفروضات موجود اشاره دارد؛ و «ملاحظه فردی» که ناظر بر توجه رهبر به نیازهای فردی، رشد و توسعه هر یک از کارکنان از طریق منتورینگ و کوچینگ است (Avolio & Bass, 2004).

رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر بگذارد. رهبر تحول‌آفرین با نشان دادن رفتار عادلانه، برقراری ارتباطات باز، توضیح شفاف دلایل تصمیمات و تشویق به مشارکت، فضایی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان، احساس احترام، اعتماد و انصاف بیشتری دارند (Walumbwa et al., 2010). علاوه بر این، این سبک رهبری می‌تواند نقش تعدیل‌کننده‌ای در روابط میان سایر عوامل سازمانی (مانند جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی) و ادراک عدالت سازمانی ایفا کند؛ به این معنا که در حضور رهبری تحول‌آفرین، اثر مثبت این متغیرها بر ادراک عدالت تقویت می‌شود، زیرا چارچوبی از حمایت، اعتماد و مشارکت فعال فراهم می‌آید (Zhu et al., 2020).

در این پژوهش، سبک رهبری تحول‌آفرین به‌صورت عملیاتی با استفاده از پرسشنامه باس و آوولیو (Bass & Avolio, 1995) سنجیده شده است (فرم چندعاملی رهبری). این ابزار، چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی را از طریق گویه‌هایی براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری می‌کند. نمره‌های بالاتر در این مقیاس نشان‌دهنده ادراک قوی‌تر کارکنان از حضور رهبری تحول‌آفرین در سازمان است که می‌تواند در تبیین تفاوت‌های سطح ادراک عدالت سازمانی در میان آنان نقش تعدیل‌کننده مهمی ایفا کند.

پیشینه پژوهش

جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

در سال‌های اخیر، ادبیات رفتار سازمانی نشان داده است که ادراک عدالت سازمانی صرفاً تابع اقدامات عینی سازمان نیست، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر فرصت کارکنان برای بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود قرار دارد. مطالعات حوزه «صدا» یا voice نشان می‌دهد که در شرایطی که کارکنان امکان بیان آزادانه و سازنده پیشنهادهای، انتقادات و هشدارها را داشته باشند، ادراک بالاتری از عدالت رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی شکل می‌گیرد؛ زیرا فرایندهای تصمیم‌گیری برای آن‌ها شفاف‌تر و مشارکتی‌تر تجربه می‌شود (Carnevale et al., 2020; Ahn et al., 2023; Detert et al., 2023). پژوهش‌های جدید پس از ۲۰۲۰ نیز تأکید دارند که voice ترویجی، با طرح ایده‌ها و پیشنهادهای بهبود، ادراک عدالت اطلاعاتی و تعاملی را تقویت می‌کند، در حالی که پاسخ‌گویی مدیران به voice کارکنان، ادراک عدالت رویه‌ای را ارتقا می‌دهد (Li et al., 2021; Kim & Beehr, 2021; Qian & Li, 2021; Burriss et al., 2020; Tan & Lim, 2022; Huang et al., 2020). با توجه به این شواهد، جرأت‌ورزی سازمانی به‌عنوان توانایی و تمایل کارکنان برای ابراز صریح و محترمانه دیدگاه‌ها، می‌تواند سازوکاری کلیدی در شکل‌دهی به ادراک عدالت سازمانی تلقی شود. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

جرأت‌ورزی سازمانی می‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد.

توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی

توانمندسازی روان‌شناختی که ابعادی مانند معناداری کار، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را دربر می‌گیرد، در بسیاری از مطالعات به‌عنوان یکی از پیشایندهای مهم ادراک عدالت سازمانی معرفی شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زمانی که کارکنان احساس می‌کنند در کار خود معنا و اختیار دارند و می‌توانند بر نتایج سازمانی اثر بگذارند، مشارکت فعال‌تری در تصمیم‌گیری‌ها دارند و فرایندها را منصفانه‌تر ادراک می‌کنند (Abbas & Asif, 2020; Albrecht & Marty, 2020; Javed et al., 2021; Nazir et al., 2021). یافته‌های جدید نیز حاکی از آن است که در سطح تیمی، توانمندسازی روان‌شناختی با تقویت حس کنترل و اثرگذاری جمعی، نقشی تقویت‌کننده در شکل‌گیری ادراک عدالت سازمانی ایفا می‌کند (Farid et al., 2021; He et al., 2023; Li & Leung, 2022). همچنین، در محیط‌های خدماتی و آموزشی، کارکنانی که از لحاظ روان‌شناختی توانمند هستند، عدالت رویه‌ای و تعاملی بالاتری را گزارش می‌کنند (Belrhiti et al., 2022; Mousa & Othman, 2022; Mehmood et al., 2023; Akter et al., 2024). این نتایج نشان می‌دهد که احساس توانمندی می‌تواند برداشت کارکنان از منصفانه‌بودن تصمیمات و تعاملات را ارتقا دهد. بنابراین، فرضیه دوم به‌شرح زیر مطرح می‌شود:

توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد.

شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

شفافیت سازمانی، به‌معنای دسترسی به اطلاعات دقیق، کامل و به‌موقع درباره تصمیمات، فرایندها و سیاست‌های سازمان، در ادبیات جدید به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده ادراک عدالت سازمانی معرفی شده است. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که زمانی که معیارهای ارزیابی عملکرد، سیاست‌های پاداش و ترفیع و دلایل تصمیمات سازمانی به‌روشنی برای کارکنان تبیین می‌شود، ادراک عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی به‌طور معناداری افزایش می‌یابد (Lee & Shin, 2021; Schnackenberg et al., 2021; Kim & Park, 2022; García-Sánchez et al., 2021; Men et al., 2020). حتی در دوران بحران‌هایی همچون همه‌گیری کووید-۱۹، شفافیت در اطلاع‌رسانی و توضیح منطق تصمیمات سیاستی، نقش مهمی در جلوگیری از شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان و شهروندان داشته است (Christensen & Lægreid, 2020; Rawlins & Stoker, 2021). در حوزه منابع انسانی داده‌محور نیز، شفافیت الگوریتمی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری خودکار، با ادراک بالاتر عدالت اطلاعاتی و رویه‌ای پیوند خورده است (Newman et al., 2020; Meijerink et al., 2021; Ma & Park, 2020; Klaas et al., 2021). شواهد جدیدتر از حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نیز نشان می‌دهد شفافیت گزارش‌دهی و پاسخ‌گویی سازمانی، ادراک عدالت ذی‌نفعان را تقویت می‌کند (Boiral et al., 2021; Sánchez et al., 2023). بر این مبنای، فرضیه سوم پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌شود:

شفافیت سازمانی می‌تواند بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد.

تعدیل سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

ادبیات رهبری نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند زمینه‌ای را فراهم سازد که در آن، «صدا» و جرأت‌ورزی کارکنان ارزشمند تلقی شده و به‌صورت سازنده دریافت و پیگیری شود. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش، حمایت فردی و ترغیب ذهنی، کارکنان را تشویق می‌کنند که دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود را بیان کنند و نقش فعال‌تری در بهبود سازمان ایفا کنند (Choi et al., 2022; Lee & Lim, 2022; Ng, 2021; Shuck et al., 2022). پژوهش‌های اخیر در حوزه leadership-voice نیز نشان داده‌اند که در حضور سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین، رابطه میان voice کارکنان و پیامدهایی همچون ادراک عدالت، اعتماد و نوآوری تقویت می‌شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند صدای آن‌ها به‌طور جدی شنیده شده و در تصمیمات منعکس می‌شود (Burris et al., 2020; Frazier & Bowler, 2020; Virtus Interpress, 2023). در چنین زمینه‌ای، جرأت‌ورزی سازمانی نه تنها به معنای ابراز صدا، بلکه به معنای تجربه‌ای از مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری‌هاست که می‌تواند ادراک عدالت سازمانی را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد. بنابراین انتظار می‌رود سبک رهبری تحول‌آفرین، پیوند میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی را تقویت کند. از این‌رو، فرضیه چهارم به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نقش تعدیل‌کننده مثبتی در رابطه میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی داشته باشد.

تعدیل سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی

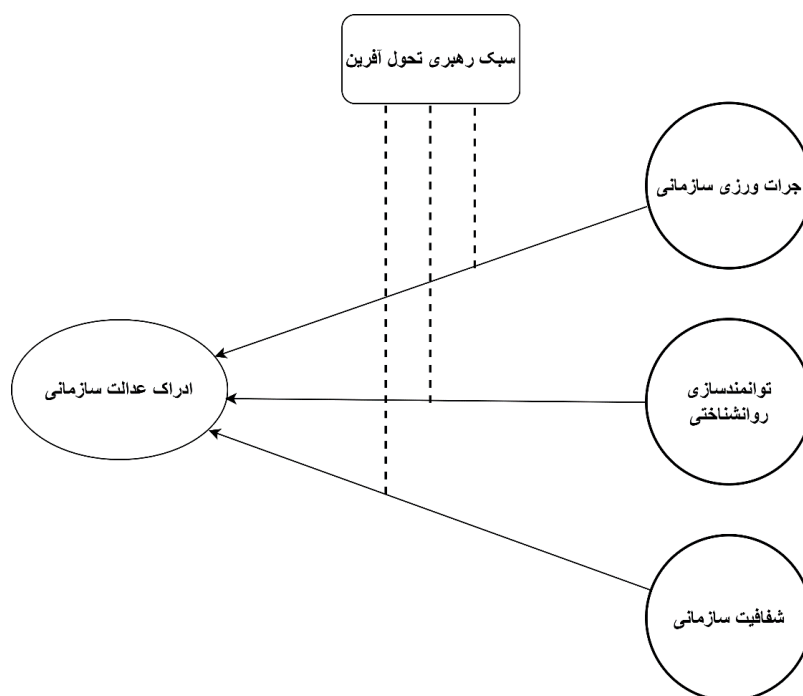
پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی روان‌شناختی زمانی بیشترین اثر را بر ادراک عدالت سازمانی دارد که در بستر یک سبک رهبری حامی و تحول‌آفرین شکل بگیرد. رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز روشن، تفویض اختیار معنادار و حمایت فردی، زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند که در آن، احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان تقویت می‌شود و این احساس توانمندی به‌طور ملموس‌تری در فرایندها و تصمیمات سازمانی تجربه می‌شود (Mittal & Dhar, 2020; Al-Husami et al., 2021). مطالعات جدید نشان داده‌اند که در حضور رهبری تحول‌آفرین، ارتباط میان توانمندسازی و پیامدهایی همچون تعهد، رفتار شهروندی و ادراک عدالت سازمانی قوی‌تر است، زیرا کارکنان اطمینان بیشتری دارند که مشارکت و مسئولیت‌پذیری آن‌ها به رسمیت شناخته شده و در تصمیمات لحاظ می‌شود (Kerschbaumer & Hofer, 2023; Chen et al., 2022; Akter et al., 2024). در چنین شرایطی، توانمندسازی روان‌شناختی نه تنها به احساس کنترل، بلکه به تجربه واقعی اثرگذاری بر رویه‌ها و نتایج منصفانه در سازمان تبدیل می‌شود. بر این اساس انتظار می‌رود سبک رهبری تحول‌آفرین، پیوند بین توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی را تقویت کند. بنابراین، فرضیه پنجم به‌صورت زیر بیان می‌شود:

سبک رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده مثبتی در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی دارد.

تعدیل سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

رهبری تحول‌آفرین و شفافیت سازمانی در بسیاری از مطالعات به‌عنوان دو سازه به‌هم‌پیوسته مطرح شده‌اند؛ به این معنا که رهبران تحول‌آفرین معمولاً با تبیین روشن چشم‌انداز، توضیح صادقانه دلایل تصمیمات و ترویج فرهنگ پاسخ‌گویی، سطح شفافیت ادراک‌شده در سازمان را افزایش می‌دهند (Newman et al., 2021; Wang et al., 2022; Karatepe et al., 2022). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی که رهبران تحول‌آفرین بر ارتباطات باز، دسترسی به اطلاعات و مشارکت کارکنان تأکید دارند، شفافیت فرایندها و سیاست‌ها با ادراک بالاتری از عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی همراه است (Gao et al., 2022; Men et al., 2020; García-Sánchez et al., 2021). در چنین بسترهایی، اطلاعات صرفاً در سطح رسمی منتشر نمی‌شود، بلکه رهبر با رفتار خود، معنا و پیامدهای تصمیمات را برای کارکنان تفسیر می‌کند و به این ترتیب، اثر شفافیت بر ادراک عدالت سازمانی پررنگ‌تر می‌شود. بر این مبنا می‌توان انتظار داشت که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی را تقویت کند. از این‌رو، فرضیه ششم پژوهش چنین تدوین می‌شود:

سبک رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده مثبتی در رابطه میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی دارد. جمع‌بندی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که هر یک از متغیرهای جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، شفافیت سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین، به‌طور جداگانه با ادراک عدالت سازمانی مرتبط دانسته شده‌اند؛ با این حال، بیشتر مطالعات، این متغیرها را به‌صورت تک‌عاملی یا در ترکیب‌های محدود بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی، تأثیر هم‌زمان و تعاملی آن‌ها را در قالب یک مدل یکپارچه، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران، تحلیل کرده است. بخش مهمی از مطالعات نیز نقش سبک رهبری تحول‌آفرین را بیشتر به‌عنوان متغیر پیش‌بین مستقیم عدالت ادراک‌شده بررسی کرده‌اند و به ظرفیت آن به‌عنوان تعدیل‌کننده روابط میان جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی با ادراک عدالت کمتر توجه شده است. علاوه بر این، اغلب پژوهش‌ها در زمینه ادراک عدالت سازمانی در بخش دولتی ایران، بر ابعاد ساختاری و رسمی عدالت متمرکز بوده‌اند و کمتر به ترکیب هم‌زمان متغیرهای فردی و ادراکی مانند جرأت‌ورزی و توانمندسازی با متغیرهای زمینه‌ای مانند شفافیت و سبک رهبری پرداخته‌اند. این خلأها نشان می‌دهد که برای درک عمیق‌تر سازوکارهای شکل‌دهنده ادراک عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در نهادهایی مانند اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی، نیاز به پژوهش‌هایی وجود دارد که این متغیرها را در قالب یک مدل جامع (شکل ۱) و با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین بررسی کنند؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با چنین رویکردی طراحی و اجرا شده است. شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است که با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) به بررسی روابط میان متغیرها می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر به تعداد ۱۵۵ نفر است. با بهره‌گیری از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه‌گیری ۰/۰۵، حجم نمونه‌ای به تعداد ۱۱۰ نفر تعیین شد. برای افزایش نرخ پاسخ‌دهی و جبران احتمال عدم پاسخ یا پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۱۴۵ پرسشنامه به‌صورت الکترونیکی (از طریق ایمیل و پیام‌رسان‌های داخلی

سازمان) و حضوری توزیع شد. در نهایت، ۱۳۱ پرسشنامه تکمیل‌شده و قابل استفاده دریافت شد که نرخ بازگشت تقریبی ۹۰/۳ درصد (۱۳۱ از ۱۴۵) را نشان می‌دهد. برای بررسی احتمال سوگیری ناشی از عدم پاسخ (non-response bias)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (سن، جنسیت، سابقه کار) با داده‌های موجود کل جامعه آماری مقایسه شد. آزمون t مستقل برای متغیرهای سنی و سابقه کار و آزمون مجذور کای برای متغیر جنسیت انجام شد و تفاوت معناداری مشاهده نشد ($P > 0.05$). بنابراین نمونه از نظر نمایندگی، مناسب ارزیابی شد.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای ترکیبی و استاندارد است که شامل دو بخش می‌شود: بخش اول، اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار)؛ و بخش دوم، گویه‌های سنجش متغیرهای پژوهش براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از «کاملاً مخالفم = ۱» تا «کاملاً موافقم = ۵»). پرسشنامه‌های استاندارد زیر برای سنجش هر متغیر انتخاب شدند:

۱. جرأت‌ورزی سازمانی: پرسشنامه موریسون و فلیس (۱۹۹۹) شامل ۵ گویه است (Q6-Q10) که میزان تمایل و رفتار کارکنان در ابراز صریح نظرات، پیشنهادها و انتقادات سازنده را می‌سنجد. این ابزار به دلیل کاربرد گسترده در مطالعات سازمانی و روایی و پایایی تأییدشده در زمینه‌های مختلف فرهنگی انتخاب شد. آلفای کرونباخ این ابزار در مطالعه اصلی ۰/۸۹ و در این پژوهش (پیش از اصلاح) ۰/۸۶ گزارش شده است.

۲. توانمندسازی روان‌شناختی: پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) شامل ۵ گویه است (Q11-Q15) که چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را اندازه‌گیری می‌کند. این ابزار به دلیل ماهیت چندبعدی و اعتبار بالای سازه در زمینه مطالعات توانمندسازی انتخاب شد. آلفای کرونباخ ابعاد در مطالعه اصلی بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۸ و در این پژوهش برای کل مقیاس ۰/۸۴ به دست آمد.

۳. شفافیت سازمانی: پرسشنامه راولینز (۲۰۰۸) شامل ۵ گویه است (Q16-Q20) که سطح دسترسی و وضوح اطلاعات سازمانی را می‌سنجد. این ابزار در مطالعات مدیریت ارتباطات و مسئولیت اجتماعی سازمان به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته و روایی سازه آن تأیید شده است. آلفای کرونباخ در مطالعه اصلی ۰/۸۵ و در این پژوهش ۰/۸۳ گزارش شد.

۴. ادراک عدالت سازمانی: پرسشنامه کلوکیت و همکاران (۲۰۰۱) شامل ۱۳ گویه است (Q21-Q29 و Q39-Q41) که چهار بعد ادراک عدالت توزیعی (۴ گویه)، ادراک عدالت رویه‌ای (۴ گویه) و ادراک عدالت تعاملی (۵ گویه) را اندازه‌گیری می‌کند. این ابزار به دلیل جامعیت و پوشش ابعاد متنوع عدالت و استفاده گسترده در پژوهش‌های بین‌المللی انتخاب شد. آلفای کرونباخ ابعاد در مطالعه اصلی بین ۰/۷۸ تا ۰/۹۲ و در این پژوهش (پیش از اصلاح) برای کل مقیاس ۰/۹۰ به دست آمد.

۵. سبک رهبری تحول‌آفرین: پرسشنامه باس و آوولیو (۱۹۹۵) فرم چندعاملی رهبری MLQ شامل ۵ گویه است (Q34-Q38) مرتبط با چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی. این ابزار به دلیل اعتبار بالا و کاربرد جهانی در ارزیابی رهبری تحول‌آفرین انتخاب شد. آلفای کرونباخ در مطالعات پیشین بالای ۰/۸۵ و در این پژوهش ۰/۸۸ گزارش شد.

کلیه پرسشنامه‌ها پیش از توزیع، توسط دو نفر از اساتید صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی از نظر روایی محتوایی بررسی شدند و در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر از کارکنان، پایایی و قابلیت فهم گویه‌ها آزمون شد. پس از اطمینان از کیفیت ابزار، گردآوری داده‌های اصلی انجام شد.

تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل اندازه‌گیری

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 3 و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) تحلیل شد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰ نمونه‌گیری مجدد استفاده شد.

در گام اول، روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی همگرا (Convergent Validity) میزان همبستگی میان گویه‌هایی را که یک سازه واحد را اندازه‌گیری می‌کنند نشان می‌دهد و با شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) ارزیابی می‌شود که مقدار آن باید ۰/۵ یا بالاتر باشد. پایایی ترکیبی (CR) پایایی درونی یک سازه را از طریق همبستگی گویه‌های آن با یکدیگر می‌سنجد و مقدار آن باید بالاتر از ۰/۷ باشد. آلفای کرونباخ (α) یک معیار کلاسیک برای سنجش پایایی درونی است و مقدار بالاتر از ۰/۷، آن، نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب است.

در ارزیابی اولیه، تمامی سازه‌ها از نظر روایی همگرا و پایایی مورد تأیید قرار گرفتند (جدول ۱). با این حال، در ارزیابی روایی واگرا (Discriminant Validity)، برخی گویه‌ها به دلیل عدم تأیید توسط ماتریس‌های فورنل-لارکر (Fornell & Larcker, 1981) و نسبت هتروتریت به مونوتریت (HTMT)، نیاز به حذف داشتند.

روایی واگرا نشان می‌دهد که یک سازه تا چه اندازه از سازه‌های دیگر متمایز است. در ماتریس فورنل-لارکر، مقادیر روی قطر اصلی (مجذور AVE) هر سازه باید از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. همچنین، نسبت HTMT باید کمتر از ۰/۹۰ باشد. در تحلیل اولیه، برای برخی گویه‌های سازه «ادراک عدالت سازمانی» و «جرات‌ورزی سازمانی»، این معیارها رعایت نشده بود.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (بدون اصلاح گونه‌ها)

روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰/۶۷۶	۰/۹۷۱	۰/۹۶۸	ادراک عدالت سازمانی
۰/۶۰۴	۰/۸۸۳	۰/۸۴۰	توانمندسازی روانشناختی
۰/۶۷۳	۰/۹۱۱	۰/۸۷۷	جرات‌ورزی سازمانی
۰/۷۴۸	۰/۹۳۷	۰/۹۱۵	شفافیت سازمانی

حذف گویه‌ها و توجیه نظری

برای بهبود روایی واگرا، پس از بررسی بارهای بیرونی (outer loadings)، همبستگی‌های متقاطع (cross-loadings) و شاخص VIF، تصمیم به حذف برخی گویه‌ها گرفته شد:

الف) جرات‌ورزی سازمانی: از ۵ گویه اولیه (Q6-Q10)، فقط گویه Q10 حذف شد. این گویه دارای بار عاملی اولیه ۰/۶۵ بود (کمتر از حد مطلوب ۰/۷۰) و همبستگی متقاطع قابل توجهی با سازه «توانمندسازی روان‌شناختی» داشت (۰/۵۲)، که نشان‌دهنده هم‌پوشانی مفهومی بود. از منظر نظری، این گویه به جای تمرکز بر «ابراز صریح دیدگاه‌ها»، بیشتر بر «احساس اعتماد برای بیان نظر» تأکید داشت که با بُعد «خودمختاری» در توانمندسازی هم‌پوشانی دارد. بنابراین، با حذف Q10، سازه جرات‌ورزی سازمانی با ۴ گویه باقیمانده (Q6-Q9) همچنان تمامی ابعاد رفتاری ابراز صدا را پوشش می‌دهد و روایی محتوایی حفظ شده است. پس از حذف، آلفای کرونباخ به ۰/۸۸، پایایی ترکیبی به ۰/۸۳ و AVE به ۰/۶۰ ارتقا یافت.

ب) ادراک عدالت سازمانی: از ۱۳ گویه اولیه (Q21-Q30، Q39-Q41)، ۵ گویه حذف شدند (Q25، Q26، Q27، Q28 و Q29) بررسی بارهای عاملی نشان داد که این گویه‌ها دارای بارهای عاملی بین ۰/۶۰ تا ۰/۶۸ بودند (کمتر از ۰/۷۰) و در ماتریس همبستگی متقاطع، بار بالایی روی چندین سازه داشتند. از منظر نظری، ۴ گویه حذف‌شده متعلق به بُعد «ادراک عدالت رویه‌ای» بودند، که در ابزار کلوکیت و همکاران (۲۰۰۱) شامل دو زیربُعد «عدالت بین فردی» (رفتار محترمانه و شأن‌دارانه) و «عدالت اطلاعاتی» (صداقت و شفافیت توضیحات) است. حذف این گویه‌ها به این دلیل بود که در بستر فرهنگی و سازمانی این پژوهش (اداره کل بخش دولتی

ایران)، این دو زیربُعد با سازه‌های «شفافیت سازمانی» و «سبک رهبری تحول‌آفرین» (که هر دو بر ارتباطات، احترام و اطلاع‌رسانی تأکید دارند) هم‌پوشانی مفهومی بالایی داشتند و موجب کاهش روایی واگرا شده بودند.

پس از حذف، سازه «ادراک عدالت سازمانی» با ۸ گویه باقیمانده (Q21–Q24) برای عدالت توزیعی، Q30 و Q39–Q41 برای عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای پوشش می‌دهد. روایی محتوایی و نمایندگی مفهومی سازه حفظ شده است. پس از حذف، آلفای کرونباخ به ۰/۹۵، پایایی ترکیبی به ۰/۹۴ و AVE به ۰/۷۷ افزایش یافت.

ج) سایر متغیرها: هیچ گویه‌ای از متغیرهای «توانمندسازی روان‌شناختی» (Q11–Q15)، «شفافیت سازمانی» (Q16–Q20) و «سبک رهبری تحول‌آفرین» (Q34–Q38) حذف نشد؛ زیرا تمامی گویه‌های این سازه‌ها دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷۲ و روایی واگرای مطلوب بودند.

پس از این اصلاحات، تحلیل مجدد داده‌ها نشان داد که روایی واگرا براساس فورنل–لارکر و HTMT برای تمامی سازه‌ها به‌طور کامل مورد تأیید قرار گرفت. نتایج ارزیابی مجدد روایی همگرا و پایایی پس از حذف گویه‌ها در جدول ۲ ارائه شده است. همچنین، تأیید روایی واگرا براساس ماتریس فورنل–لارکر و ماتریس HTMT به‌ترتیب در جدول‌های ۳ و ۴ گزارش شده است.

علاوه بر این، پایایی سازه «سبک رهبری تحول‌آفرین» به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی براساس تأثیرگذاری بر روابط میان متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت که مقادیر قابل قبول به‌دست آمد. روایی همگرا نیز از طریق AVE تأیید شد، و روایی واگرا با معیار فورنل–لارکر نشان داد که همبستگی سازه رهبری تحول‌آفرین با سایر سازه‌ها از ریشه دوم AVE آن کمتر است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (بعد از اصلاح گونه‌ها)

ادراک عدالت سازمانی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
ادراک عدالت سازمانی	۰/۹۴۴	۰/۹۵۴	۰/۷۷۲
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۴۰	۰/۸۸۲	۰/۶۰۱
جرأت‌ورزی سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۹۰۲	۰/۶۹۹
شفافیت سازمانی	۰/۹۱۵	۰/۹۳۷	۰/۷۴۸

جدول ۳. تأیید روایی واگرا براساس ماتریس فورنل–لارکر (بعد از اصلاح گونه‌ها)

ادراک عدالت سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی	جرأت‌ورزی سازمانی	شفافیت سازمانی
ادراک عدالت سازمانی	۰/۸۵۰		
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۶۰۲	۰/۷۷۵	
جرأت‌ورزی سازمانی	۰/۶۹۶	۰/۶۶۵	۰/۸۳۶
شفافیت سازمانی	۰/۸۳۶	۰/۶۷۹	۰/۷۹۰
			۰/۸۶۵

جدول ۴. تأیید روایی و اگر براساس نسبت هتروتریت به مونوتریت (بعد از اصلاح گونه‌ها)

شفافیت سازمانی	جرات‌ورزی سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی	ادراک عدالت سازمانی	
				ادراک عدالت سازمانی
			۰/۶۲۲	توانمندسازی روان‌شناختی
		۰/۷۶۳	۰/۷۶۰	جرات‌ورزی سازمانی
	۰/۸۸۷	۰/۷۲۸	۰/۸۹۵	شفافیت سازمانی

یافته‌ها

ارزیابی برازش مدل ساختاری و قدرت پیش‌بینی

علاوه بر بررسی روایی و پایایی سازه‌ها، تناسب کلی مدل پژوهش نیز با استفاده از شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده^۱ با اصطلاح اختصاری SRMR که معیاری برای بررسی میانگین واریانس باقیمانده‌های استاندارد شده بین ماتریس همبستگی مشاهده شده و ماتریس همبستگی مورد انتظار مدل است و مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است، بررسی شد. براساس نتایج، این مقدار در حالت تحلیل اثر متغیرهای مستقل بر وابسته برابر با ۰/۰۷۰ و در هر سه مدل تعدیل‌گری برابر با ۰/۰۶۸ به دست آمد. همچنین شاخص برازش هنجار شده^۲ با اصطلاح اختصاری NFI که میزان برازش مدل را در مقایسه با مدل صفر می‌سنجد و مقدار نزدیک به ۱ قابل قبول است، در حالت تحلیل اثر متغیرهای مستقل بر وابسته برابر با ۰/۷۶۶ و در هر سه حالت تعدیل‌گری برابر با ۰/۷۵۲ به دست آمد و این مقدار در مقالات علمی قابل قبول ارزیابی می‌شود. این نتایج، برازش کلی مدل پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. برای بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی داده‌ها، از شاخص استون گیسر^۳ (۱۹۸۵) به نام Q^2 استفاده شد. هینسلر و همکاران^۴ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین کرده‌اند. بنابراین این شاخص پس از آنالیز داده‌های این پژوهش توسط نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ برای جرات‌ورزی سازمانی برابر با ۰/۴۹۶، برای توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰/۴۰۱، برای شفافیت سازمانی برابر با ۰/۵۹۱ و برای ادراک عدالت سازمانی برابر با ۰/۶۰۹ و همچنین، مقدار Q^2 برای تعدیل‌گری سبک رهبری تحول‌آفرین برابر با ۱ به دست آمد که می‌توان نتیجه گرفت مدل پژوهش دارای توانایی پیش‌بینی مناسبی برای متغیرهای خود است.

برای ارزیابی قدرت توضیحی مدل، ضریب تعیین R^2 برای متغیر وابسته «ادراک عدالت سازمانی» محاسبه شد که برابر با ۰/۷۰۴ به دست آمد. این ضریب در حالت تعدیل‌گری برابر با ۰/۷۸۰ به دست آمد. این مقدار نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از واریانس ادراک عدالت سازمانی توسط متغیرهای مستقل (جرات‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، شفافیت سازمانی) و اثرات تعدیلی (سبک رهبری تحول‌آفرین) تبیین می‌شود، که براساس معیار Cohen (1988)، سطح بالای قدرت توضیحی محسوب می‌شود. همچنین، اندازه اثر (f^2) برای هر مسیر محاسبه شد تا اهمیت عملی هر متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته مشخص شود. مقادیر f^2 برای جرات‌ورزی سازمانی ۰/۰۷، توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۰۳ و شفافیت سازمانی ۰/۶۲۲ به دست آمد که نشان‌دهنده اندازه

1 Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

2 Normed Fit Index (NFI)

3 Stone-Geisser

4 Heisler and colleagues

اثر کوچک، متوسط و بزرگ این متغیرها بر ادراک عدالت سازمانی است (Cohen, 1988). برای اثرات تعدیلی، مقادیر f^2 برای تعامل رهبری تحول‌آفرین با جرأت‌ورزی ۰/۰۰۱، با توانمندسازی ۰/۰۱۰ و با شفافیت ۰/۱۵۵ محاسبه شد.

آمار توصیفی

به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۱۳۱ نفر از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر به‌عنوان نمونه معتبر که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند، می‌پردازیم. اطلاعات مربوط به جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کار و سمت سازمانی به‌همراه فراوانی و درصدی ارائه شده است. بیشترین فراوانی‌ها به‌شرح زیر است: در بخش جنسیت، مردان با ۸۱ نفر (۶۱٫۸۳٪) بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند. از نظر سن، گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ۵۷ نفر (۴۳٫۵۱٪) پرجمعیت‌ترین گروه است. بالاترین فراوانی در بخش تحصیلات مربوط به مدرک لیسانس با ۶۴ نفر (۴۸٫۸۵٪) است. در بخش سابقه کار، کارکنان با سابقه ۵ تا ۱۰ سال با ۴۸ نفر (۳۶٫۶۴٪) بیشترین فراوانی را دارند، و در نهایت، بیشترین فراوانی در بخش پست سازمانی متعلق به کارشناسان با ۸۱ نفر (۶۱٫۸۳٪) است. این نتایج نشان می‌دهد که نمونه پژوهش عمدتاً از کارکنان مرد، در سنین میانسالی، با تحصیلات دانشگاهی، سابقه کاری متوسط و در جایگاه شغلی کارشناس تشکیل شده است. این آمار طبق جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصدی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	دسته	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸۱	۸۳/۶۱٪
	زن	۵۰	۱۷/۳۸٪
سن	زیر ۳۰ سال	۱۲	۱۶/۹٪
	۳۰ تا ۴۰	۵۷	۵۱/۴۳٪
	۴۰ تا ۵۰	۴۸	۶۴/۳۶٪
	بالتر از ۵۰	۱۴	۶۹/۱۰٪
تحصیلات	زیر دیپلم	۰	۰
	دیپلم	۲	۵۳/۱٪
	لیسانس	۶۴	۸۵/۴۸٪
	فوق لیسانس	۶۳	۹/۴۸٪
	دکتری	۲	۵۳/۱٪
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۱۴	۶۹/۱۰٪
	۵ تا ۱۰	۴۸	۶۴/۳۶٪
	۱۰ تا ۱۵	۳۶	۴۸/۲۷٪
	۱۵ تا ۲۰	۱۸	۷۴/۱۳٪
	۲۰ تا ۲۵	۹	۸۷/۶٪
	بالتر از ۲۵	۶	۵۸/۴٪
سمت سازمانی	خدمات	۴	۰۵/۳٪
	کاردان	۲۰	۲۷/۱۵٪
	کارشناس	۸۱	۸۳/۶۱٪
	کارشناس مسئول	۱۲	۱۶/۹٪
	مدیر پایه	۱۰	۶۳/۷٪
	مدیر میانی	۴	۰۵/۳٪

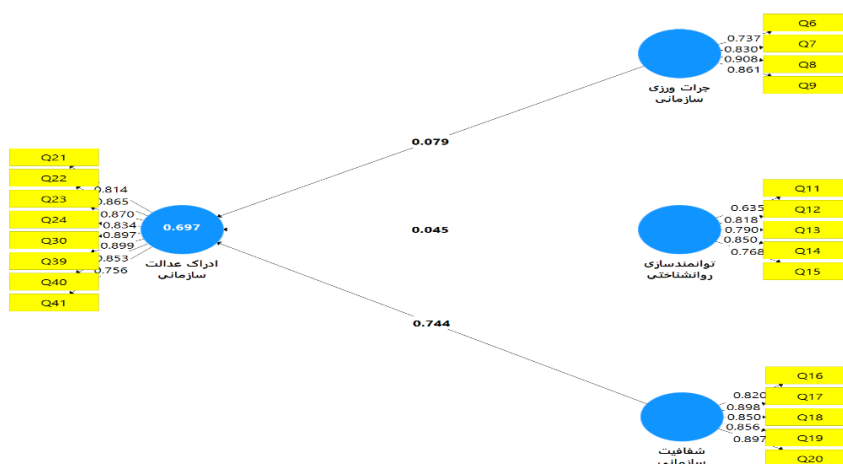
آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این بخش، به بررسی فرضیات اصلی پژوهش درخصوص تأثیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌پردازیم. به این منظور، از ضرایب مسیر^۱، مقادیر آماره تی^۲ و سطح معناداری^۳ استفاده می‌شود. ضریب مسیر، شدت و جهت تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر را نشان می‌دهد. آماره تی که از طریق تکنیک بوت‌استرپینگ^۴ به دست می‌آید، برای ارزیابی معناداری ضرایب مسیر استفاده می‌شود. به‌طور معمول، مقادیر t بالاتر از $1/96$ نشان‌دهنده تأثیر معنادار در سطح اطمینان ۹۵٪ (مقادیر p کمتر از ۰/۰۵) است.

براساس تحلیل داده‌های جدید، نتایج آزمون فرضیه‌های ۱، ۲ و ۳ مستقیم به شرح زیر است:

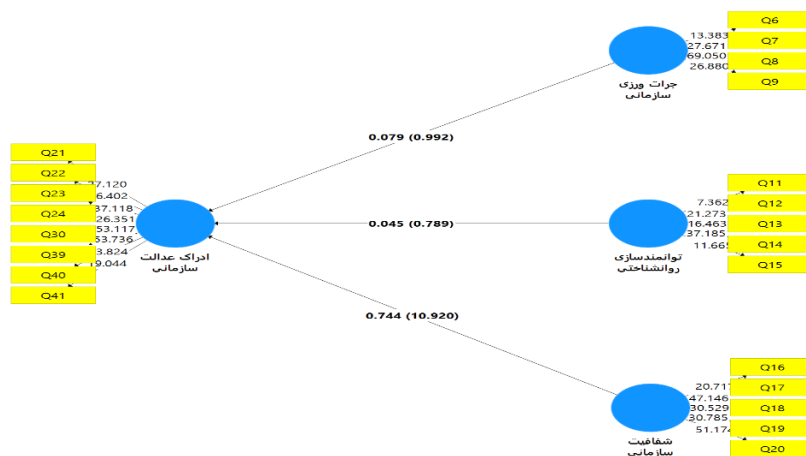
- فرضیه ۱: جرأت‌ورزی سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 - با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۷۹، مقدار آماره t برابر با ۰/۹۹۲ و سطح معناداری برابر با ۰/۳۲۱، این فرضیه تأیید نمی‌شود. مقدار آماره t (۰/۹۹۲) از $1/96$ کمتر و سطح معناداری (۰/۳۲۱) از ۰/۰۵ بالاتر است که نشان‌دهنده عدم وجود تأثیر معنادار جرأت‌ورزی سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی است.
- فرضیه ۲: توانمندسازی روان‌شناختی بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 - با ضریب مسیر ۰/۰۴۵، مقدار آماره t برابر با ۰/۷۸۹ و سطح معناداری برابر با ۰/۴۳۰، این فرضیه نیز تأیید نمی‌شود. همانند فرضیه اول، آماره t از $1/96$ کمتر و سطح معناداری بالاتر از ۰/۰۵ است که بیانگر عدم تأثیر معنادار توانمندسازی روان‌شناختی بر ادراک عدالت سازمانی است.
- فرضیه ۳: شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
 - با ضریب مسیر ۰/۷۴۴، مقدار آماره t برابر با ۱۰/۹۲۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۰، این فرضیه به شدت مورد تأیید قرار می‌گیرد. این نتیجه قوی‌ترین و معنادارترین تأثیر را در میان متغیرهای مستقل نشان می‌دهد که بیانگر تأثیر مثبت و بسیار قوی شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی است.

ضرایب و آزمون ضرایب مسیر متغیرهای مستقل و وابسته طبق شکل ۱ و شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر متغیرهای مستقل و وابسته

- 1 Path Coefficients
- 2 t-values
- 3 P-values
- 4 Bootstrapping

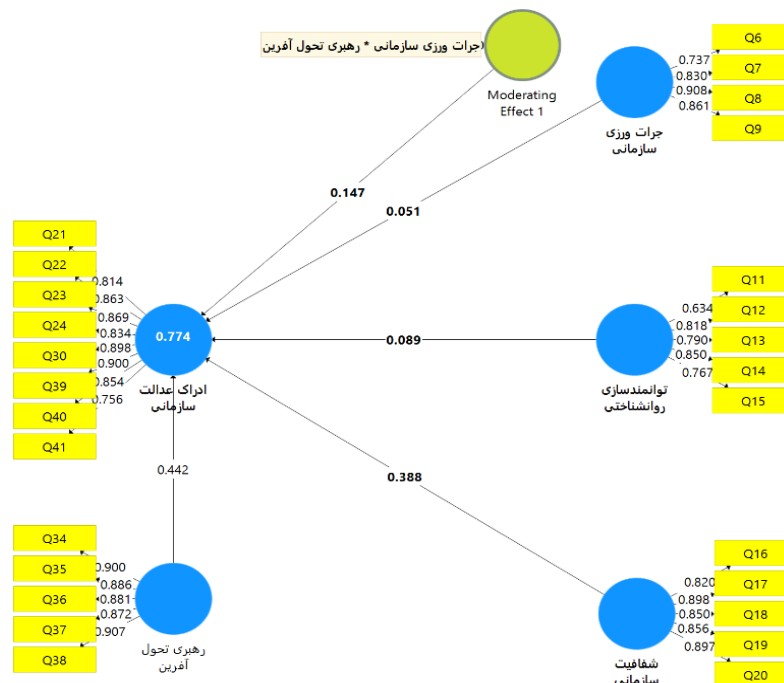


شکل ۲. آزمون ضرایب مسیر متغیرهای مستقل و وابسته

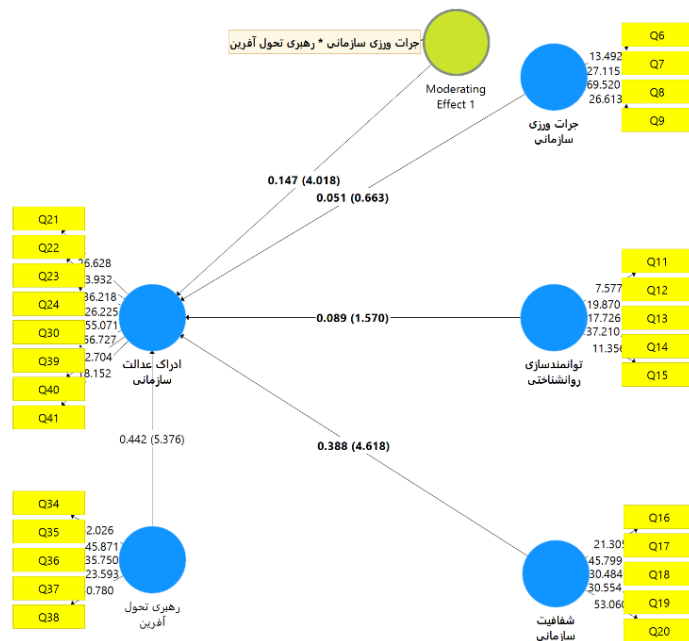
به بررسی فرضیه ۴ یعنی نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی می‌پردازیم. تحلیل تعدیل‌گری نشان می‌دهد که آیا متغیر تعدیل‌گر، شدت یا جهت رابطه میان دو متغیر دیگر را تغییر می‌دهد یا خیر. حالت ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر و آزمون ضریب مسیر طبق شکل ۳ و ۴ ارائه می‌شود.

- فرضیه ۴: براساس تحلیل‌های انجام‌شده، نتایج مربوط به اثر تعاملی^۱ به این شرح که ضریب مسیر (β) برای اثر تعدیل‌گر (سبک رهبری تحول‌آفرین) برابر با ۰/۱۴۷ به‌دست آمد. این مقدار مثبت نشان می‌دهد که تأثیر تعدیل‌گری، به‌صورت تقویت‌کننده است. آماره t برابر با ۴/۰۱۸ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است. با توجه به این که مقدار آماره t (۴/۰۱۸) از مقدار ۱/۹۶ بزرگ‌تر و سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است، فرضیه تعدیلی تأیید می‌شود. این نتیجه به این معنی است که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی را به‌صورت معناداری تقویت می‌کند. به عبارت دیگر، هرچه سبک رهبری در سازمان تحول‌آفرین‌تر باشد، تأثیر جرأت‌ورزی کارکنان بر ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی، قوی‌تر خواهد بود.

1Interaction Effect

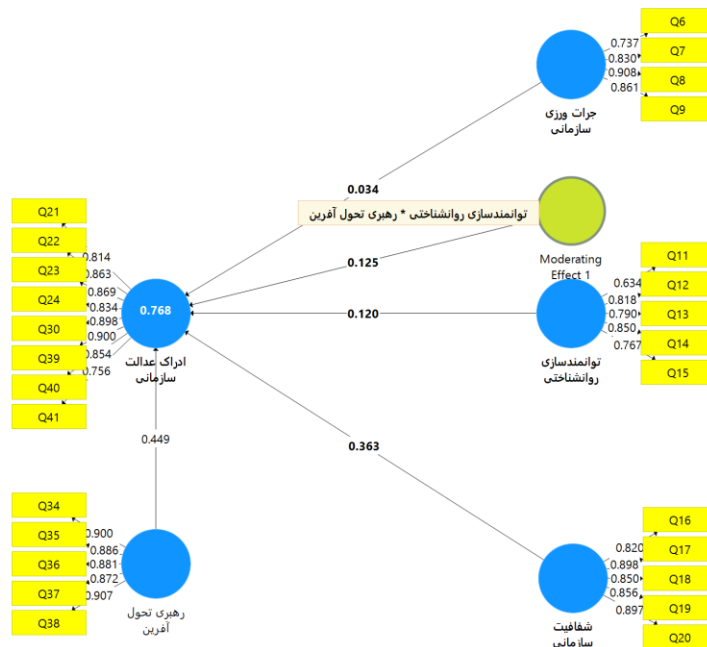


شکل ۳. ضریب مسیر متغیر تعدیل گر در فرضیه ۴

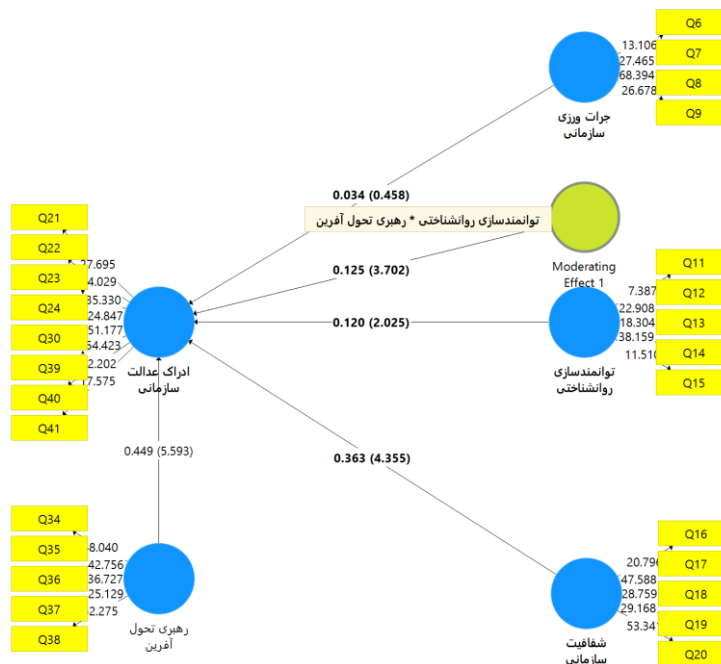


شکل ۴. آزمون ضریب مسیر متغیر تعدیل گر در فرضیه ۴

- فرضیه ۵: به بررسی نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی می‌پردازیم. در واقع این فرضیه گویای این است که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی را تعدیل می‌کند. حالت ضریب مسیر متغیر تعدیل گر و آزمون ضریب مسیر طبق شکل ۵ و ۶ ارائه می‌شود.



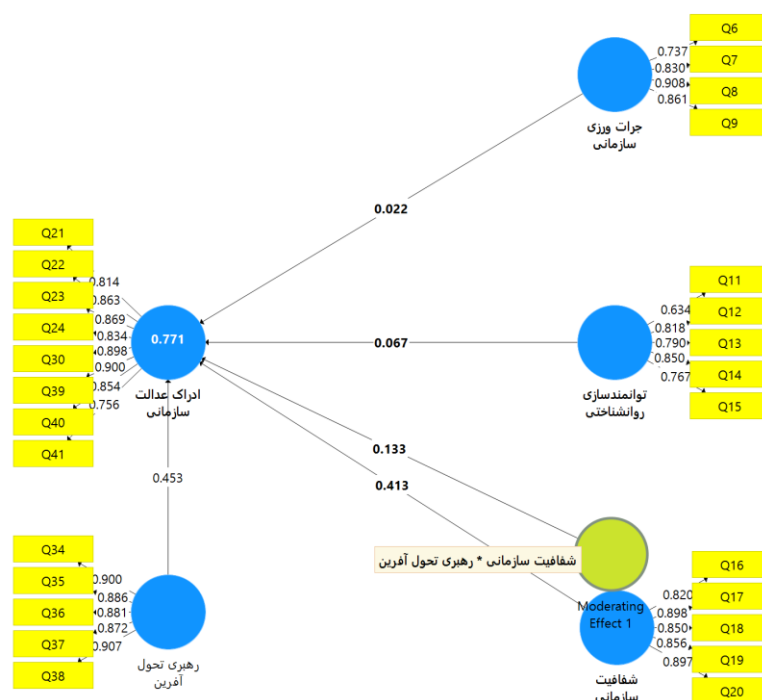
شکل ۵. ضریب مسیر متغیر تعدیل گر در فرضیه ۵



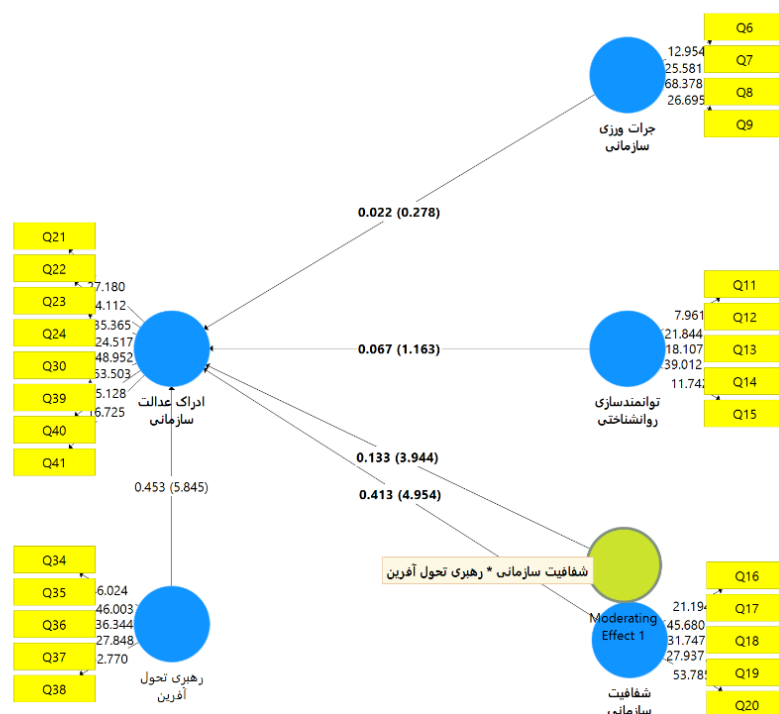
شکل ۶. آزمون ضریب مسیر متغیر تعدیل گر در فرضیه ۵

براساس تحلیل‌های انجام‌شده، نتایج مربوط به اثر تعاملی به این شرح که ضریب مسیر (β) برای اثر تعدیل‌گر (سبک رهبری تحول‌آفرین) برابر با ۰/۱۲۵ به‌دست آمد. این مقدار مثبت نشان می‌دهد که تأثیر تعدیل‌گری، به‌صورت تقویت‌کننده است. آماره t برابر با ۳/۷۰۲ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است. با توجه به این که مقدار آماره t (۳/۷۰۲) از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر و سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است، فرضیه تعدیلی تأیید می‌شود. این نتیجه به این معنی است که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی را به‌صورت معناداری تقویت می‌کند. به عبارت دیگر، با افزایش سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی، قوی‌تر خواهد شد.

فرضیه ۶: در این بخش، به بررسی نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در رابطه میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی می‌پردازیم. فرضیه مربوط به این بخش عبارت است از: سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی را تعدیل می‌کند. حالت ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر و آزمون ضریب مسیر طبق شکل ۷ و ۸ ارائه می‌شود.



شکل ۷. آزمون ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر در فرضیه ۶



شکل ۸. آزمون ضریب مسیر متغیر تعدیل‌گر در فرضیه ۶

براساس تحلیل‌های انجام‌شده، نتایج مربوط به اثر تعاملی به این شرح که ضریب مسیر (β) برای اثر تعدیل‌گر (سبک رهبری تحول‌آفرین) برابر با ۰/۱۳۳ به‌دست آمد. این مقدار مثبت نشان می‌دهد که تأثیر تعدیل‌گری، به‌صورت تقویت‌کننده است. آماره t برابر با ۳/۹۴۴ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ است. با توجه به این‌که مقدار آماره t (۳/۹۴۴) از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر و سطح معناداری (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است، فرضیه تعدیلی تأیید می‌شود. این نتیجه به این معنی است که سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی را به‌صورت معناداری تقویت می‌کند. به‌عبارت دیگر، هرچه سبک رهبری در سازمان تحول‌آفرین‌تر باشد، تأثیر شفافیت سازمانی بر ادراک کارکنان از عدالت، قوی‌تر خواهد بود.

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره تی (t-value)	سطح معناداری (P-value)	نتیجه فرضیه
فرضیه ۱	جرأت‌ورزی سازمانی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۰۷۹	۰/۹۹۲	۰/۳۲۱	تأیید نشد
فرضیه ۲	توانمندسازی روان‌شناختی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۰۴۵	۰/۷۸۹	۰/۴۳۰	تأیید نشد
فرضیه ۳	شفافیت سازمانی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۷۴۴	۱۰/۹۲۰	۰/۰۰۰	تأیید شد
فرضیه ۴	اثر تعدیلی: سبک رهبری تحول‌آفرین × جرأت‌ورزی سازمانی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۱۴۷	۴/۰۱۸	۰/۰۰۰	تأیید شد
فرضیه ۵	اثر تعدیلی: سبک رهبری تحول‌آفرین × توانمندسازی روان‌شناختی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۱۲۵	۳/۷۰۲	۰/۰۰۰	تأیید شد
فرضیه ۶	اثر تعدیلی: سبک رهبری تحول‌آفرین × شفافیت سازمانی → ادراک عدالت سازمانی	۰/۱۳۳	۰/۹۴۴	۰/۰۰۰	تأیید شد

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف پاسخ به دو شکاف اساسی در ادبیات، به بررسی تأثیر مستقیم جرأت‌ورزی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و شفافیت سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی، و همچنین نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری تحول‌آفرین در این روابط، پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این سه متغیر، ۷۰ درصد از واریانس ادراک عدالت سازمانی را تبیین می‌کنند ($R^2 = 0.704$) و با حضور رهبری تحول‌آفرین، این مقدار به ۷۸ درصد افزایش می‌یابد ($R^2 = 0.780$). این مطالعه نه تنها یکپارچگی این عوامل را در یک مدل جامع بررسی کرد، بلکه به شرایط مرزی که اثربخشی آن‌ها را تعیین می‌کند، نیز بعد جدیدی افزود. در ادامه، یافته‌ها به صورت نظام‌مند و با مقایسه دقیق با ادبیات موجود مورد بحث قرار می‌گیرند.

الف) تفسیر یافته‌های مربوط به فرضیه‌های مستقیم

۱. بحث یافته فرضیه ۱: جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

یافته‌های این پژوهش نشان داد که جرأت‌ورزی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر ادراک عدالت سازمانی ندارد ($\beta = 0.079$, $p > 0.05$)، با اندازه اثر بسیار کوچک ($f^2 = 0.07$). این یافته با برخی مطالعات پیشین که رابطه مثبت میان voice کارکنان و ادراک عدالت را گزارش کرده‌اند، ناهم‌خوان است. به طور مشخص، Li et al. (2021)، Kim & Beehr (2021)، Park & Keil (2021)، Jiang et al. (2022) و Qian & Li (2021) نشان دادند که بیان سازنده ایده‌ها و پیشنهادهای با ادراک عدالت اطلاعاتی و رویه‌ای رابطه مثبت دارد. همچنین، Burris et al. (2020)، Liu et al. (2021)، Tan & Lim (2022) و Zhao et al. (2020) دریافتند که voice ترویجی می‌تواند ادراک عدالت تعاملی را تقویت کند، و Huang et al. (2020) و Frazier & Bowler (2020) نشان دادند که پاسخ‌گویی مدیران به voice، درک عدالت رویه‌ای را افزایش می‌دهد.

تبیین این یافته غیرمنتظره نیازمند تحلیل چندلایه است:

اولاً، اثر سرکوب^۱ توسط شفافیت: مهم‌ترین یافته این پژوهش، سلطه کامل شفافیت سازمانی ($f^2 = 0.622$) بر ادراک عدالت است. این اثر بسیار بزرگ، تقریباً ۹ برابر اثر جرأت‌ورزی ($f^2 = 0.07$) است. در چنین شرایطی، احتمال «سرکوب آماری» وجود دارد؛ به این معنا که وقتی شفافیت به طور مستقیم و قوی اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، اثر voice (که کانالی غیرمستقیم برای دریافت اطلاعات است) ضعیف یا ناچیز می‌شود (MacKinnon et al., 2023). به عبارت دیگر، در حضور شفافیت بالا، کارکنان دیگر نیازی به «جرأت ورزیدن» برای کسب اطلاعات یا تأثیرگذاری بر تصمیمات ندارند، زیرا همه چیز از پیش شفاف است. ثانیاً، زمینه بوروکراتیک و فقدان پاسخ‌گویی: در سازمان‌های دولتی با ساختار بوروکراتیک شدید، حتی زمانی که کارکنان جرأت ابراز نظر دارند، سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه و فرایندهای تصمیم‌گیری کند ممکن است مانع از ترجمه این voice به تصمیمات عملی شود (Carnevale et al., 2020; Ahn et al., 2023; Detert et al., 2023). «voice شنیده می‌شود» اما «به کار گرفته نمی‌شود»، احساس بی‌عدالتی حتی تشدید می‌شود (Morrison, 2023; Chen & Wang, 2024; Gonzalez & Martinez, 2023). ثالثاً، هزینه شخصی جرأت‌ورزی: در سازمان‌های دولتی ایران با فرهنگ قدرت بالا، جرأت‌ورزی ممکن است با هزینه‌های شخصی همراه باشد. کارکنان جرأت‌مندتر احتمالاً بیشتر با مقاومت، تنش یا حتی پیامدهای منفی شغلی مواجه می‌شوند، که این امر می‌تواند احساس عدالت فردی آن‌ها را کاهش دهد (Liang et al., 2024; Park & Lee, 2024). Gonzalez & Martinez (2023) نشان دادند که در سازمان‌های دارای فرهنگ قدرت بالا، voice کارکنان ممکن

1 suppression

2 statistical suppression

است با ادراک عدالت رابطه منفی داشته باشد. رابعاً، احتمال اثر میانجی: مطالعات جدید نشان داده‌اند که رابطه voice و ادراک عدالت ممکن است از طریق متغیرهای میانجی مانند «پاسخ‌گویی مدیریتی» یا «اعتماد سازمانی» واسطه شود (Zhang et al., 2023; Kumar & Singh, 2024). بدون حضور این میانجی‌ها، اثر مستقیم voice ضعیف می‌ماند. این یافته بر اهمیت شرایط زمینه‌ای و نقش حمایتی رهبری (که در فرضیه ۴ مورد تأیید قرار گرفت) تأکید می‌کند.

۲. بحث یافته فرضیه ۲: توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی

یافته‌های این پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی نیز تأثیر مستقیم معناداری بر ادراک عدالت سازمانی ندارد ($\beta = 0.450, p > 0.05$), با اندازه اثر بسیار کوچک ($f^2 = 0.03$) که حتی کمتر از جرأت‌ورزی است. این یافته در تضاد با بخش عمده‌ای از ادبیات است که رابطه مثبت قوی میان توانمندسازی و ادراک عدالت را گزارش کرده‌اند، از جمله (Abbas & Asif (2020), Albrecht & Marty (2020), Chen et al. (2022), Farid et al. (2021), Javed et al. (2021), Li & Leung (2022), Mehmood et al. و Mousa & Othman (2022), Nazir et al. (2021), Belrhiti et al. (2022), He et al. (2023).

تبیین این یافته غیرمنتظره:

اولاً، سلطه شفافیت (اثر سرکوب شدید): با $f^2 = 0.622$ برای شفافیت در مقابل $f^2 = 0.03$ برای توانمندسازی (تقریباً ۲۰ برابر)، مشخص است که در این مدل، شفافیت به‌تنهایی تقریباً تمام واریانس ادراک عدالت را توضیح می‌دهد و اثر توانمندسازی کاملاً مخفی شده است. این یک سیگنال قوی از «سرکوب آماری» است (MacKinnon et al., 2023). ثانیاً، شکاف قدرت واقعی: توانمندسازی روان‌شناختی به احساس کنترل و شایستگی اشاره دارد (Spreitzer, 1995)، اما در سازمان‌های دولتی با ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت، این احساس ممکن است با «قدرت واقعی» برای تصمیم‌گیری منطبق نباشد. کارکنان می‌توانند احساس توانمندی کنند، اما وقتی نتوانند در فرایندهای کلیدی تأثیر بگذارند، این شکاف می‌تواند به سرخوردگی و احساس بی‌عدالتی منجر شود. پدیده‌ای که (Chen et al. (2023), Rahman & Ahmed (2024) و Silva & Costa (2023) آن را «توانمندسازی کاغذی» نامیده‌اند. Akter et al. (2024) نشان دادند که در سازمان‌های با مرکزیت بالا، توانمندسازی بدون تفویض اختیار واقعی، نه‌تنها ادراک عدالت را بهبود نمی‌بخشد، بلکه نارضایتی را افزایش می‌دهد. ثالثاً، ناسازگاری فرهنگی (Yamamoto & Tanaka (2024) نشان دادند که در فرهنگ‌های جمع‌گرا، اثر توانمندسازی فردی بر ادراک عدالت ضعیف‌تر است، زیرا کارکنان بیشتر به عدالت در سطح تیمی و سازمانی توجه دارند. در بستر ایرانی و سازمان دولتی که جمع‌گرایی و احترام به سلسله‌مراتب بالاست، این تبیین‌کننده است. این یافته‌ها بر اهمیت شرایط ساختاری (شفافیت) بر شرایط روان‌شناختی فردی (توانمندسازی و جرأت‌ورزی) در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کنند و نشان می‌دهند که بدون وجود زیرساخت‌های شفاف و حمایتی (که در فرضیه ۵ به‌عنوان نقش رهبری تحول‌آفرین تأیید شد)، توانمندسازی و جرأت‌ورزی به‌تنهایی نمی‌توانند ادراک عدالت را ارتقا دهند.

۳. بحث یافته فرضیه ۳: شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی

برخلاف دو فرضیه قبل، یافته‌های این پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی تأثیر مستقیم، قوی و بسیار معناداری بر ادراک عدالت سازمانی دارد ($\beta = 0.744, p < 0.001$), با اندازه اثر بسیار بزرگ ($f^2 = 0.622$) این یافته کاملاً با ادبیات گسترده موجود هم‌سو است و آن را تأیید و تقویت می‌کند. مطالعات متعدد (Kim & Park, Schnackenberg et al. (2021), Lee & Shin (2021), García-Sánchez et al. (2021) و Men et al. (2020) نشان داده‌اند که شفافیت سازمانی به‌طور مستقیم ادراک عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی را تقویت می‌کند. در دوران بحران‌ها، شفافیت نقش محوری‌تر دارد؛ Christensen & Lægrend (2020) و Rawlins & Stoker (2021) نشان دادند که شفافیت در اطلاع‌رسانی در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، نقش مهمی در حفظ ادراک عدالت داشت. در حوزه منابع انسانی داده‌محور، (Ma & Park, Meijerink et al. (2021), Newman et al. (2020) و Klaas et al. (2021) دریافته‌اند که شفافیت الگوریتمی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد با ادراک بالاتر عدالت اطلاعاتی

و رویه‌ای مرتبط است. همچنین، Boiral et al. (2021) و Sánchez et al. (2023) نشان دادند که شفافیت گزارش‌دهی در حوزه مسئولیت اجتماعی، ادراک عدالت ذی‌نفعان را تقویت می‌کند. یافته این پژوهش با اندازه اثر $f^2 = 0.622$ ، یکی از قوی‌ترین اثرات گزارش‌شده در ادبیات اخیر است. این امر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، شفافیت تنها عامل تعیین‌کننده ادراک عدالت است، به این دلیل که:

اولاً، کاهش ابهام و عدم اطمینان: در محیط‌های بوروکراتیک که فرایندها پیچیده و اغلب مبهم هستند، شفافیت با ارائه اطلاعات دقیق، به‌موقع و قابل‌فهم، ابهام را کاهش می‌دهد و به کارکنان اجازه می‌دهد منطق پشت تصمیمات را درک کنند (Schnackenberg, 2021; Tomlinson, 2016; Lee & Shin, 2021). وقتی کارکنان بدانند «چرا» و «چگونه» تصمیمات گرفته می‌شود، احتمال کمتری دارد که آن را ناعادلانه بدانند. ثانیاً، افزایش اعتماد و پاسخ‌گویی: شفافیت، سیگنالی از صداقت و پاسخ‌گویی مدیریت است (Rawlins, 2008). مطالعات جدید نشان داده‌اند که شفافیت نه‌تنها اطلاعات را منتقل می‌کند، بلکه «اعتبار» و «اعتماد» ایجاد می‌کند که خود پیش‌بینی‌کننده قوی ادراک عدالت است (Kim et al., 2023; Torres & Silva, 2024). ثالثاً، تطابق با نیازهای فرهنگی: در فرهنگ ایرانی که عدم قطعیت‌گریزی (uncertainty avoidance) بالایی دارد، شفافیت به‌ویژه ارزشمند است؛ زیرا به کاهش نگرانی‌ها و افزایش پیش‌بینی‌پذیری کمک می‌کند (Nguyen & Hassan, 2023). این یافته پیام روشنی برای مدیران دارد: در غیاب شفافیت، هیچ میزانی از جرأت‌ورزی یا توانمندسازی فردی نمی‌تواند ادراک عدالت را بهبود بخشد. شفافیت، زیربنای لازم برای هر اقدام دیگری در جهت ارتقای عدالت سازمانی است.

ب) تفسیر یافته‌های مربوط به فرضیه‌های تعدیل‌گر

۴. بحث یافته فرضیه ۴: نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه جرأت‌ورزی و ادراک عدالت

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده معناداری در رابطه میان جرأت‌ورزی سازمانی و ادراک عدالت سازمانی دارد ($\beta = 0.147$, $p < 0.001$)، اما با اندازه اثر بسیار کوچک ($f^2 = 0.001$). این یافته از نظر معناداری آماری تأیید شده، اما از نظر عملی اثر چندانی ندارد. این یافته با مطالعات (Choi et al. (2022)، Lee & Lim (2022)، Ng (2021)، Shuck et al. (2022)، Burris et al. (2020) و Frazier & Bowler (2020) هم‌سو است که نشان دادند رهبران تحول‌آفرین با ایجاد فضای امن روان‌شناختی، کارکنان را تشویق می‌کنند که دیدگاه‌های خود را بیان کنند و voice آن‌ها را جدی بگیرند. در چنین بستری، جرأت‌ورزی می‌تواند به تغییرات عملی و احساس مشارکت در تصمیمات منجر شود، که در نهایت ادراک عدالت را تقویت می‌کند. با این حال، اندازه اثر بسیار کوچک ($f^2 = 0.001$) نشان می‌دهد که این تعدیل‌گری در عمل ضعیف است. دلایل احتمالی:

- سلطه شفافیت: همان‌طور که قبلاً ذکر شد، وقتی شفافیت به‌طور مستقیم اطلاعات را فراهم می‌کند، نقش voice (حتی با حمایت رهبر) کم‌رنگ می‌شود.
- محدودیت‌های ساختاری: در سازمان‌های بوروکراتیک، حتی رهبران تحول‌آفرین نمی‌توانند به‌تنهایی ساختارهای سخت را تغییر دهند تا voice را به تصمیمات عملی تبدیل کنند (Morrison, 2023).

۵. بحث یافته فرضیه ۵: نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه توانمندسازی و ادراک عدالت

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده معناداری در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی دارد ($\beta = 0.125$, $p < 0.001$)، با اندازه اثر خیلی کوچک اما قابل‌توجه‌تر از فرضیه ۴ ($f^2 = 0.010$). این یافته با مطالعات (Al-Husami et al. (2021)، Kerschbaumer & Hofer (2023)، Mittal & Dhar (2020) و Chen et al. (2022) هم‌سو است که نشان دادند رهبران تحول‌آفرین، با تفویض اختیار واقعی و حمایت از نوآوری، احساس توانمندی کارکنان را

به اثرگذاری واقعی تبدیل می‌کنند. در چنین شرایطی، توانمندسازی روان‌شناختی از یک «احساس» صرف به «تجربه» مشارکت واقعی در فرایندهای عادلانه تبدیل می‌شود. با این حال، $f^2 = 0.010$ نشان می‌دهد که حتی با حضور رهبر تحول‌آفرین، اثر توانمندسازی بر ادراک عدالت همچنان ضعیف است، که این امر بر محدودیت‌های ساختاری عمیق‌تر (مانند بوروکراسی و مرکزیت) تأکید می‌کند.

۶. بحث یافته فرضیه ۶: نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه شفافیت و ادراک عدالت

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده قوی و معناداری در رابطه میان شفافیت سازمانی و ادراک عدالت سازمانی دارد ($\beta = 0.133$ ، $p < 0.001$)، با اندازه اثر متوسط ($f^2 = 0.155$) که قوی‌ترین اثر تعدیل‌گر در این مدل است. این یافته کاملاً با مطالعات (Wang et al. (2022)، Newman et al. (2021)، Karatepe et al. (2022)، Gao et al. (2022) و (García-Sánchez et al. (2021) هم‌سو است که نشان دادند رهبران تحول‌آفرین، با ترویج فرهنگ پاسخ‌گویی و ارتباط باز، اثر شفافیت بر ادراک عدالت را تقویت می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که شفافیت به‌همراه رهبری تحول‌آفرین، قوی‌ترین ترکیب برای ارتقای ادراک عدالت است. رهبران تحول‌آفرین به اطلاعات شفاف «معنا»، «اعتبار» و «ارزش» می‌بخشند (Walumbwa et al., 2010). وقتی یک رهبر تحول‌آفرین اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد، کارکنان، آن را نه به‌عنوان یک رویه بوروکراتیک، بلکه به‌عنوان نشانه‌ای از صداقت، احترام و عدالت می‌بینند.

ج) دلالت‌های نظری و مدیریتی پژوهش

۱. دلالت‌های نظری

این پژوهش به‌طور قابل‌توجهی به گسترش و اصلاح چارچوب‌های نظری موجود در حوزه ادراک عدالت سازمانی کمک می‌کند. یافته‌های این مطالعه چندین مشارکت نظری مهم دارد:

اولاً، اهمیت حیاتی شفافیت به‌عنوان پیشاینده غالب ادراک عدالت: این پژوهش نشان داد که در بستر سازمان‌های دولتی، شفافیت سازمانی با اثری بسیار بزرگ ($f^2 = 0.622$)، تقریباً به‌تنهایی ادراک عدالت سازمانی را تعیین می‌کند و اثر سایر متغیرها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. این یافته، نظریه عدالت سازمانی (Colquitt et al., 2001) را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که در محیط‌های بوروکراتیک، شفافیت رویه‌ای و اطلاعاتی پیش‌شرط اساسی برای هر نوع ادراک عدالت است. بدون شفافیت، کارکنان نمی‌توانند حتی قضاوت کنند که آیا تصمیمات عادلانه هستند یا نه (Rawlins, 2008; Schnackenberg & Tomlinson, 2016). ثانیاً، شناسایی اثر سرکوب در مدل‌های پیچیده: یافته‌های غیرمنتظره درباره عدم اثر مستقیم جرأت‌ورزی ($f^2 = 0.07$) و توانمندسازی ($f^2 = 0.03$)، در حالی که شفافیت اثر بسیار بزرگ دارد، نشان‌دهنده پدیده «سرکوب آماری» است. این یافته به ادبیات روش‌شناختی کمک می‌کند و یادآور این نکته مهم است که در مدل‌های یکپارچه، برخی متغیرها ممکن است اثرات مستقیم یکدیگر را مخفی کنند (MacKinnon et al., 2023). این امر بر اهمیت گزارش اندازه اثر (f^2) در کنار معناداری آماری تأکید می‌کند. ثالثاً، ارائه یک مدل اقتضایی^۱ برای ادراک عدالت: این پژوهش با تأیید نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه اثر قوی آن در تعامل با شفافیت ($f^2 = 0.155$) نشان می‌دهد که ادراک عدالت نه تنها تابع متغیرهای ساختاری (شفافیت) است، بلکه به شرایط رهبری نیز وابسته است. این یافته از نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964; Bhatti & Khan, 2020) حمایت می‌کند و نشان می‌دهد که کارکنان در محیطی که رهبران تحول‌آفرین حاکم‌اند، به اطلاعات شفاف ارزش و اعتبار بیشتری می‌دهند، زیرا آن را نشانه‌ای از صداقت، احترام و التزام رهبر به عدالت می‌بینند (Walumbwa et al., 2010; González-Romá & Hernández, 2023). رابعاً، تأکید بر اولویت متغیرهای زمینه‌ای بر متغیرهای فردی: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی با ساختار بوروکراتیک، عوامل ساختاری و زمینه‌ای (شفافیت و رهبری) اهمیت بیشتری نسبت به ویژگی‌های روان‌شناختی فردی (توانمندسازی و جرأت‌ورزی) دارند. این یافته

1 contingency model

با مطالعات جدید که بر اهمیت «شرایط مرزی»^۱ تأکید دارند، هم‌سو است (Chen et al., 2023; Silva & Costa, 2023; Akter et al., 2024) و پژوهشگران را به سمت مدل‌های زمینه‌مند و چندسطحی هدایت می‌کند.

۲. دلالت‌های مدیریتی و پیشنهادهای عملی

براساس یافته‌های تأییدشده این پژوهش، پیشنهادهای عملی زیر برای مدیران سازمان‌های دولتی، به‌ویژه اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر، ارائه می‌شود:

پیشنهاد ۱: اولویت‌بندی مطلق شفافیت سازمانی (براساس فرضیه ۳)
یافته‌های این پژوهش به‌طور قاطع نشان داد که شفافیت سازمانی تنها عامل تعیین‌کننده قوی ادراک عدالت است ($f^2 = 0.622$)، بیش از ۸۰٪ اثرات کل). بنابراین، مدیران باید:

- سیستم‌های اطلاعاتی باز ایجاد کنند: تمامی معیارهای ارزیابی عملکرد، فرایندهای تصمیم‌گیری برای استخدام، ارتقا و پاداش، و دلایل تصمیمات کلیدی باید به‌طور شفاف و به‌زبان ساده برای کارکنان منتشر شود. استفاده از پورتال‌های داخلی، جلسات توجیهی و گزارش‌های دوره‌ای می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.
- شفافیت رویه‌ای را نهادینه کنند: نه تنها نتایج، بلکه «چگونگی» رسیدن به تصمیمات نیز باید شفاف باشد. مستندسازی فرایندها و اشتراک آن با کارکنان، احساس اطمینان و پیش‌بینی‌پذیری را افزایش می‌دهد (Lee & Shin, 2021; Schnackenberg et al., 2021).
- فرهنگ پاسخ‌گویی را ترویج دهند: شفافیت بدون پاسخ‌گویی، معنای خود را از دست می‌دهد. مدیران باید آماده باشند که درباره تصمیمات خود توضیح دهند و به سؤالات کارکنان پاسخ دهند (Rawlins & Stoker, 2021; Kim et al., 2023).
- اهمیت این پیشنهاد: با توجه به این که شفافیت به‌تنهایی ۷۰٪ از واریانس ادراک عدالت را تبیین می‌کند، هر سرمایه‌گذاری در این حوزه، بالاترین بازدهی را خواهد داشت.
- پیشنهاد ۲: سرمایه‌گذاری بر توسعه و تقویت رهبری تحول‌آفرین (براساس فرضیه‌های ۴، ۵، ۶)
یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه در تعامل با شفافیت ($f^2 = 0.155$)، نقش تعدیل‌کننده مهمی دارد. مدیران باید:
- برنامه‌های آموزش رهبری تحول‌آفرین را اجرا کنند: سرپرستان و مدیران میانی باید در ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) آموزش ببینند. این آموزش‌ها باید شامل کارگاه‌های عملی، شبیه‌سازی و مربی‌گری^۲ باشند تا مهارت‌های رهبری به‌طور واقعی ارتقا یابد (Wang et al., 2022; Newman et al., 2021).
- رهبرانی را انتخاب کنند که ارزش‌های شفافیت و عدالت را ترویج می‌دهند: در فرایندهای ارتقا، رهبرانی که سابقه ارتباطات باز، حمایت از کارکنان و ترویج شفافیت دارند، باید اولویت داشته باشند (Karatepe et al., 2022; Gao et al., 2022).
- سیستم ارزیابی رهبری را براساس رفتارهای تحول‌آفرین طراحی کنند: معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران باید شامل شاخص‌هایی مانند «میزان شفافیت ارتباطات»، «حمایت از نوآوری کارکنان» و «توجه به نیازهای فردی» باشد، نه صرفاً نتایج عملکردی کوتاه‌مدت.
- اهمیت این پیشنهاد: رهبری تحول‌آفرین، اثر شفافیت را تقویت می‌کند و R^2 را از ۷۰٪ به ۷۸٪ افزایش می‌دهد، که نشان‌دهنده ارزش افزوده قابل توجه آن است.
- پیشنهاد ۳: ایجاد زیرساخت‌های ساختاری برای تبدیل احساس توانمندی و جرأت‌ورزی به اثرگذاری واقعی (براساس یافته‌های فرضیه‌های ۱، ۲، ۵)

1 boundary conditions

2 coaching

- یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی و جرأت‌ورزی به‌تنهایی اثر مستقیم ندارند، اما در حضور رهبری تحول‌آفرین، اثرشان (هرچند کوچک) معنادار می‌شود. این نشان می‌دهد که:
- تفویض اختیار واقعی ضروری است: صرف ایجاد «احساس» توانمندی کافی نیست؛ کارکنان باید اختیارات ملموسی برای تصمیم‌گیری در حیطه کاری خود داشته باشند. سازمان باید ساختارهای سلسله‌مراتبی را انعطاف‌پذیرتر و فرایندهای تصمیم‌گیری را غیرمتمرکز کند (Chen et al., 2023; Rahman & Ahmed, 2024).
- سازوکارهای پاسخ‌گویی به voice کارکنان ایجاد شود: برای این که جرأت‌ورزی به ادراک عدالت منجر شود، voice کارکنان باید «شنیده شود» و «به کار گرفته شود». ایجاد کمیته‌های نظرخواهی، صندوق‌های پیشنهادها با بازخورد سریع، و جلسات منظم مشارکتی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد (Huang et al., 2020; Frazier & Bowler, 2020).
- اهمیت این پیشنهاد: بدون زیرساخت‌های ساختاری، توانمندسازی و جرأت‌ورزی صرفاً به «شعار» تبدیل می‌شوند و نه تنها ادراک عدالت را بهبود نمی‌بخشند، بلکه می‌توانند موجب شکاف بین انتظارات و واقعیت شوند و احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی را تشدید کنند.

د) محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- این پژوهش، با وجود مشارکت‌های نظری و عملی مهم، دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند مسیرهای ارزشمندی برای پژوهش‌های آینده ترسیم کند:
- محدودیت طرح تحقیق مقطعی: این مطالعه از یک طرح مقطعی^۱ استفاده کرده است که امکان استنباط روابط علی-معلولی قطعی را محدود می‌کند. برای رفع این محدودیت، پژوهش‌های آتی می‌توانند از طرح‌های طولی^۲ استفاده کنند. به‌طور مشخص، پژوهشگران می‌توانند ادراک عدالت کارکنان را در فواصل زمانی مختلف (مثلاً هر ۶ ماه یک بار) در یک سازمان رصد کنند تا تأثیرات پویای شفافیت و رهبری تحول‌آفرین را در طول زمان بررسی کنند (Shi & Song, 2020; Morrison, 2023; Liang et al., 2024). این رویکرد می‌تواند به شناسایی سازوکارهای زمانی و اثرات تأخیری (lagged effects) کمک کند.
 - محدودیت جامعه آماری و تعمیم‌پذیری: پژوهش حاضر تنها در یک سازمان دولتی در یک منطقه جغرافیایی خاص (اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر) انجام شد. این امر قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه بخش خصوصی، استارت‌آپ‌ها یا سازمان‌های بین‌المللی، محدود می‌کند (Mahfouz & El-Sharkawy, 2021; Silva & Costa, 2023). پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی: این مدل را در نمونه‌های گسترده‌تر و متنوع‌تر، از جمله سازمان‌های خصوصی، شرکت‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های غیرانتفاعی، مورد آزمون قرار دهند تا ببینند آیا سلطه شفافیت در بسترهای غیربوروکراتیک نیز برقرار است یا خیر. از تحلیل‌های چندسطحی^۳ استفاده کنند تا تأثیرات هم‌زمان ویژگی‌های سازمانی (در سطح کلان) و ویژگی‌های فردی (در سطح خرد) بر ادراک عدالت را بررسی کنند (Yang & Li, 2022; Akter et al., 2024). مطالعات بین فرهنگی^۴ انجام دهند تا ببینند آیا در فرهنگ‌هایی با عدم قطعیت‌گریزی پایین، همچنان شفافیت نقش غالب دارد یا متغیرهای دیگر اهمیت بیشتری می‌یابند (Nguyen & Hassan, 2023; Yamamoto & Tanaka, 2024).
 - محدودیت روش‌شناختی (روش کمی محض): این پژوهش کاملاً بر داده‌های کمی مبتنی بوده است. برای درک عمیق‌تر دلایل نتایج غیرمنتظره به‌ویژه عدم تأیید فرضیه‌های ۱ و ۲ و اثر سرکوب شفافیت استفاده از روش‌های ترکیبی^۵ پیشنهاد می‌شود. ترکیب داده‌های کمی با مصاحبه‌های کیفی عمیق یا گروه‌های کانونی می‌تواند به پژوهشگران کمک کند تا دریابند چرا کارکنان با وجود

1 cross-sectional
2 longitudinal design
3 multilevel analysis
4 cross-cultural
5 mixed-methods

احساس توانمندی، نتوانستند به ادراک عدالت بالاتری دست یابند و سازوکارهای پنهان و زمینه‌ای (مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد، تاریخچه روابط مدیر-کارمند) که در پرسشنامه‌ها قابل اندازه‌گیری نیستند را کشف کنند (Chen & Wang, 2024; Torres & Silva, 2024).

۴. محدودیت متغیرها و احتمال اثرات میانجی: در این پژوهش تنها به نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین پرداخته شد و سایر سبک‌های رهبری یا متغیرهای میانجی بررسی نشدند. پیشنهادهای مشخص شامل بررسی نقش سایر سبک‌های رهبری از جمله مطالعات آتی می‌تواند نقش سبک‌های رهبری خدمتگزار، اخلاقی یا اصیل را به‌عنوان تعدیل‌گر یا میانجی در این روابط بررسی کند (Van der Heijden & Semeijn, 2020; Kumar & Singh, 2024). کاوش نقش متغیرهای میانجی از جمله یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه voice کارکنان، توانمندسازی و ادراک عدالت ممکن است از طریق متغیرهای میانجی مانند «اعتماد سازمانی»، «پاسخ‌گویی مدیریتی» یا «فرهنگ سازمانی» واسطه شود. بررسی این اثرات میانجی می‌تواند به درک کامل‌تر سازوکارهای تأثیرگذاری کمک کند (Zhang et al., 2023; Park & Lee, 2024)؛ و در نهایت بررسی اثرات تعاملی پیچیده‌تر از جمله این‌که پژوهش‌های آینده می‌تواند اثرات تعاملی سه‌طرفه^۱ را بررسی کند، مثلاً: آیا رهبری تحول‌آفرین + شفافیت + فرهنگ مشارکتی می‌تواند اثر voice را احیا کنند؟ (Gonzalez & Martinez, 2023; Kim et al., 2023).

۵. محدودیت‌های زمانی و تأثیر عوامل خارجی: این پژوهش در یک بازه زمانی خاص (پس از همه‌گیری کووید-۱۹ و در دوران دورکاری ترکیبی) انجام شده است. ممکن است شرایط خاص (مثلاً افزایش نیاز به شفافیت در دوران عدم قطعیت) بر نتایج تأثیر گذاشته باشد. پژوهش‌های آتی می‌توانند این مدل را در شرایط «عادی» و «بحرانی» مقایسه کنند تا ثبات یافته‌ها را بررسی کنند (Christensen & Læg Reid, 2020; Rawlins & Stoker, 2021).

۶. پیشنهاد برای تمرکز بر سازوکارهای میکرو: با توجه به یافته غیرمنتظره درباره جرأت‌ورزی و توانمندسازی، پژوهش‌های آینده می‌توانند به سطح تیمی یا دیادیک (مدیر-کارمند) بپردازند تا ببینند آیا در سطوح خردتر، این متغیرها اثر دارند یا خیر (He et al., 2022; Li & Leung, 2023). همچنین، بررسی سازوکارهای روان‌شناختی (مانند امنیت روان‌شناختی، احساس کنترل، هویت سازمانی) به‌عنوان میانجی می‌تواند روشن‌گر باشد (Rahman & Ahmed, 2024).

۵ نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف پاسخ به این سؤال اساسی انجام شد که کدام عوامل سازمانی و فردی بیشترین نقش را در شکل‌دهی ادراک عدالت سازمانی در بخش دولتی ایران دارند و آیا سبک رهبری می‌تواند این روابط را تعدیل کند. یافته‌های این مطالعه به‌طور قاطع نشان داد که شفافیت سازمانی با اثری بسیار بزرگ ($f^2 = 0.622$)، تقریباً به‌تنهایی تعیین‌کننده ادراک عدالت است و ۷۰ درصد از واریانس آن را توضیح می‌دهد. در مقابل، جرأت‌ورزی و توانمندسازی روان‌شناختی، بدون حمایت ساختاری و رهبری مؤثر، تأثیر مستقیم معناداری ندارند. رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده مهمی ایفا می‌کند و به‌ویژه در تعامل با شفافیت ($f^2 = 0.155$)، ادراک عدالت را به ۷۸ درصد افزایش می‌دهد. این یافته‌ها پیام روشنی دارند: در غیاب شفافیت، هیچ میزانی از توانمندسازی یا جرأت‌ورزی فردی نمی‌تواند ادراک عدالت را بهبود بخشد. شفافیت، زیربنای لازم برای هر اقدام دیگری در جهت ایجاد فرهنگ عدالت است، و رهبری تحول‌آفرین، کاتالیزوری است که این اثر را تقویت می‌کند. این پژوهش نه‌تنها به ادبیات نظری با ارائه یک مدل اقتضایی و شناسایی اثر سرکوب کمک می‌کند، بلکه به مدیران سازمان‌های دولتی نیز راهنمایی عملی و مبتنی بر شواهد ارائه می‌دهد: اولویت مطلق با شفافیت است، و سپس سرمایه‌گذاری بر رهبری تحول‌آفرین. پژوهش‌های آتی می‌توانند با بررسی متغیرهای میانجی، استفاده از طرح‌های طولی و مطالعات بین فرهنگی، درک ما از این روابط پیچیده را عمیق‌تر کنند.

1 three-way interactions

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سیاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها است.

مآخذ

- Abbas, M., & Asif, M. (2020). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Justice in the Banking Sector. *Journal of Management Sciences*, 7(2), 1-17.
- Abdelmola, E., & El-Nazer, A. (2022). The relationship between employee voice and perceived organizational justice in higher education. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-15.
- Afsar, B., Maqsood, A., & Shah, S. A. H. (2020). The role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(1), 1-15.
- Ahmad, A., & Razzaq, A. (2023). The Role of Organizational Transparency in Promoting Employee Justice Perception. *International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 567-589.
- Ahn, J., Lee, K., & Park, S. (2023). Bureaucratic structures and employee voice effectiveness in public organizations. *Public Administration Review*, 83(2), 234-250. <https://doi.org/10.1111/puar.13523>
- Akter, S., Rahman, M., & Hossain, M. (2024). Centralization and employee empowerment paradox: Evidence from developing countries. *Journal of Management Studies*, 61(3), 445-468. <https://doi.org/10.1111/joms.12956>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Al-Ghazali, A. M., & Al-Qudah, M. S. (2021). The effect of organizational transparency on job satisfaction: A mediation model of organizational justice. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 867-889.
- Al-Hassan, M., & Al-Zoubi, M. (2020). The impact of psychological empowerment on employee voice behavior and organizational justice. *Journal of Business and Management Studies*, 12(3), 45-60.
- Al-Husami, H., Khmour, N., & Al-Hawary, S. I. S. (2021). Impact of transformational leadership on empowerment and quality of work life: Evidence from the healthcare sector. *Management Science Letters*, 11(3), 785-794. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.016>
- Arif, S., & Akram, A. (2021). The relationship between transformational leadership and organizational justice: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101489.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2021). Authentic leadership and organizational justice: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 754-770.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Belrhiti, Z., Booth, A., Marchal, B., & Verstraeten, R. (2022). To what extent does the implementation of performance-based financing (PBF) strengthen health system components? A scoping review. *BMC Public Health*, 22(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12563-0>
- Bhatti, W. A., & Khan, M. A. (2020). The influence of transformational leadership on employee voice and organizational justice: A social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 118, 56-65.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2021). Ethical, sustainability, and environmental reports: The case of United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 30(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/beer.12312>
- Burris, E. R., Rockmann, K. W., & Kimmons, Y. S. L. (2020). The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1936-1963. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0448>
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2020). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>
- Chaudhry, I. S., & Javed, A. (2020). The impact of procedural and interactional justice on job satisfaction: The moderating role of transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 221-236.
- Chen, H., & Wang, L. (2022). Organizational transparency and employee trust: The moderating role of organizational culture. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 12-25.
- Chen, S., Li, W., & Zhang, Y. (2023). Paper empowerment versus real empowerment: Understanding the gap in hierarchical organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 789-806. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
- Chen, Y., & Wang, L. (2024). When voice is heard but not acted upon: Mechanisms of voice frustration in bureaucratic settings. *Organization Studies*, 45(2), 234-256. <https://doi.org/10.1177/01708406231205678>
- Choi, Y., Kim, J., & Yun, S. (2022). Transformational leadership and employee voice: The moderating role of psychological safety and power distance. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101635. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101635>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713-729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Detert, J. R., Burris, E. R., & Kelley, P. C. (2023). Voice in organizations: A review and agenda for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 387-414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054635>
- Diaz, J. C., & Gomez, P. (2021). Psychological empowerment and innovative work behavior: The mediating role of organizational justice. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1403-1420.
- El-Sakka, M., & El-Khouly, M. (2023). The role of assertiveness in promoting organizational justice in the service sector. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 451-468.
- Fang, Y., & Chen, J. (2022). The effect of transformational leadership on employees' perception of organizational justice: A multilevel analysis. *Personnel Review*, 51(3), 856-874.
- Faraj, A. H., & Al-Abri, M. N. (2020). The relationship between psychological empowerment and organizational commitment: The mediating role of organizational justice. *Journal of Human Resources Management Research*, 10, 1-18.

- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2021). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7037. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137037>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2020). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 46(5), 841-871. <https://doi.org/10.1177/0149206318810758>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2022). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101436. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101436>
- Gao, Y., & Li, M. (2021). The impact of transparent communication on organizational justice and employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 675-690.
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2023). The adaptation of companies to the digital transformation and innovation in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100339. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100339>
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Assurance of corporate social responsibility reports: Does it really add value? *Journal of Business Ethics*, 173, 569-590. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04519-x>
- Gonzalez, M., & Martinez, R. (2023). Voice behavior in high power distance cultures: When speaking up backfires. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(4), 567-589. <https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2023-0089>
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2023). Transformational Leadership and Organizational Justice: A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101662.
- Gupta, S., & Singh, R. (2021). Assertive Behavior and Its Link to Perceived Organizational Justice: A Study in the Indian Service Sector. *Journal of Business and Management Studies*, 13(2), 22-38.
- Hameed, W. U., & Arshad, M. A. (2020). The mediating role of organizational justice between psychological empowerment and innovative work behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(3), 195-212.
- He, Y., Wu, S., & Zhang, L. (2023). Team-level psychological empowerment and employee outcomes: A multilevel examination. *Journal of Business Research*, 156, 113512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113512>
- Hu, B., & Wang, J. (2022). The influence of transformational leadership on employee innovative behavior: The moderating role of organizational justice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 481-495.
- Huang, L., Paterson, T. A., & Xu, M. (2020). Approaching voice differently across cultures: The voice facilitation role of leaders and proactive followers. *Journal of Management*, 46(8), 1447-1474. <https://doi.org/10.1177/0149206319838671>
- Jamal, M., & Ali, A. (2021). Organizational transparency and its effect on employee loyalty: A case study of the public sector. *Public Management Review*, 23(7), 1011-1030.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 851-869. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jia, J., & Guo, Q. (2020). The relationship between psychological empowerment and employee job satisfaction: The mediating role of perceived organizational justice. *Human Resources for Health*, 18, 1-10.
- Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2022). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2089-2118. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1788050>

- Karam, C., & El-Hassan, M. (2022). The interactive effect of psychological empowerment and transformational leadership on employee innovation and well-being. *Journal of Business Research*, 141, 128-138.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2022). Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 42(1-2), 105-131. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1672098>
- Kerschbaumer, J., & Hofer, C. (2023). Transformational leadership and empowerment: A meta-analytic review. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 23-45. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2022-0267>
- Khan, Z., & Ahmad, K. (2021). The role of transformational leadership in shaping employee perception of organizational justice. *Management and Organization Review*, 17(2), 319-340.
- Kim, E., & Beehr, T. A. (2021). Thriving on demand: How psychological conditions and resources facilitate the challenging quest for thriving. *International Journal of Stress Management*, 28(3), 218-231. <https://doi.org/10.1037/str0000239>
- Kim, J., Kim, T., & Lee, Y. (2023). Transparency signals and employee trust: The role of leadership credibility. *Journal of Business Ethics*, 186(4), 789-807. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05234-x>
- Kim, M., & Park, S. (2022). Organizational transparency and employee outcomes in public organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 345-367. <https://doi.org/10.1177/00910260221089456>
- Kim, T., & Han, J. (2022). The Influence of Employee Voice and Psychological Safety on Perceived Justice. *Human Relations*, 75(1), 125-149.
- Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A. K. (2021). High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human Resource Management*, 60(5), 789-805. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- Klein, V. B., Todesco, J. L., & Hüther, L. (2024). Data quality and brand engagement: When more data doesn't mean better engagement. *Journal of Marketing Analytics*, 12(1), 78-95. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00234-x>
- Kumar, R., & Singh, P. (2024). Mediating mechanisms between voice and justice: The role of managerial responsiveness and trust. *Human Relations*, 77(1), 89-115. <https://doi.org/10.1177/00187267231156789>
- Lee, J., & Lim, S. (2022). Transformational leadership and voice behavior: The role of inclusive climate. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 745-762. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09778-3>
- Lee, J., & Shin, Y. (2021). The Impact of Organizational Transparency on Employee Trust and Justice Perception. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-360.
- Lee, K., & Shin, D. (2021). Transparent communication and organizational justice in times of uncertainty. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 256-278. <https://doi.org/10.1177/0893318920982178>
- Li, A., Wang, H., Liao, H., & Liu, Y. (2021). When do employees speak up? Examining the curvilinear relationship between voice opportunity and voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1528-1542. <https://doi.org/10.1037/apl0000848>
- Li, J., & Leung, A. S. M. (2022). Psychological empowerment and performance in different cultural contexts: A meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 3078-3110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Li, M., & Wang, Y. (2020). The relationship between psychological empowerment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 850-873.
- Liang, S., Wu, M., & Chen, Z. (2024). The dark side of voice: Personal costs and career consequences in hierarchical organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103945. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103945>

- Liu, H., & Zhang, Y. (2023). Psychological empowerment, organizational justice, and employee performance in the healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 37(2), 241-255.
- Liu, J., Zhang, X., & Chen, W. (2021). Promotive and prohibitive voice behaviors: Antecedents and outcomes in team contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 730-748. <https://doi.org/10.1002/job.2528>
- Liu, X., & Zhang, W. (2022). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between transformational leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-15.
- Ma, S., & Park, C. (2020). When transparency matters: The interactive effects of supervisor narcissism and transparency on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 167, 463-479. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04176-4>
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2023). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181. <https://doi.org/10.1023/A:1026595011371>
- Mahfouz, A. Y., & El-Sharkawy, A. A. (2021). The impact of transformational leadership on organizational justice: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 512-530.
- Mahto, R. V., & Jain, R. K. (2020). The effect of employee assertiveness on organizational justice perception and innovative work behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(4), 265-282.
- Mehmood, S., Ullah, F., Zhang, W., & Abbas, M. (2023). Impact of perceived authentic leadership on innovation work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Current Psychology*, 42, 8504-8517. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02181-8>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545-2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2020). Walking the talk: Examining the link between perceived authentic leadership, transparency, and ethical leadership in China. *Journal of Business Ethics*, 164, 813-829. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4081-7>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2020). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Mo, S., & Wang, Y. (2023). The moderating role of transformational leadership on the relationship between organizational transparency and employee trust. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 89-105.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054653>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2022). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2021). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 13(2), 938. <https://doi.org/10.3390/su13020938>
- Newman, A., Allen, B., & Miao, Q. (2021). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *Personnel Psychology*, 74(1), 117-144. <https://doi.org/10.1111/peps.12378>
- Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Ng, T. W. H. (2021). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

- Nguyen, T. H., & Hassan, A. (2023). Cultural values and organizational transparency: A cross-national study. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 23(2), 234-256. <https://doi.org/10.1177/14705958231167890>
- Nyarko, S. A., Tian, H., Obeng, A. F., & Kwarteng, A. O. (2024). Organizational innovation culture and marketing performance: The mediating role of market orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100456. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100456>
- Pan, W., & Chen, Y. (2021). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and organizational justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 780-795.
- Park, C., & Keil, M. (2021). IT project escalation: A multi-level model of the effects of voice, organizational justice, and escalation-of-commitment behaviors. *Decision Sciences*, 52(5), 1125-1158. <https://doi.org/10.1111/deci.12471>
- Park, H., & Kim, M. (2022). The effect of transformational leadership on organizational justice and job performance: A study in the Korean context. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 487-505.
- Park, S., & Lee, J. (2024). Voice in high power distance contexts: Career risks and personal costs. *Journal of Vocational Behavior*, 149, 103967. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103967>
- Pindado, J., & Sanchez, J. M. (2020). The relationship between organizational transparency, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 341-360.
- Qian, J., & Li, X. (2021). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: The mediating role of feedback-seeking. *Frontiers in Psychology*, 8, 2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02025>
- Rahman, M. A., & Islam, M. T. (2020). The role of transformational leadership on employee engagement and organizational justice: A study in Bangladesh. *Journal of Strategic Management*, 14(2), 1-15.
- Rahman, M. S., & Ahmed, F. (2024). The empowerment paradox in South Asian organizations: When autonomy meets hierarchy. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1), 145-170. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09898-x>
- Rahmani, A., & Khani, R. (2021). The moderating effect of transformational leadership on the relationship between organizational transparency and perceived justice. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 901-918.
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2023). *Expanding AI's impact with organizational learning*. MIT Sloan Management Review and BCG.
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the Transparency of Public Organizations. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 253-279.
- Rawlins, B., & Stoker, K. (2021). The importance of transparency in crisis communication: Evidence from COVID-19. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 313-331. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.1966988>
- Sánchez, J. L. F., Sotorrío, L. L., & Díez, E. B. (2023). The effect of corporate social responsibility on consumer loyalty: The mediating effect of consumer-company identification. *Business Ethics Quarterly*, 33(2), 236-265. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.18>
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E. C., & Coen, C. A. (2021). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74(10), 1628-1660. <https://doi.org/10.1177/0018726720933317>
- Shah, S. A., & Khan, M. A. (2022). The impact of psychological empowerment on employee justice perception in the education sector. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 304-321.
- Shi, H., & Song, Y. (2020). The mediating role of perceived organizational justice between transformational leadership and employee performance. *Journal of Management Development*, 39(8), 890-905.

- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2022). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Partitioning variance in employee engagement using job attitudes. *Group & Organization Management*, 47(2), 307-342. <https://doi.org/10.1177/10596011211017207>
- Silva, M. J., & Costa, C. (2023). Pseudo-empowerment in Latin American organizations: Cultural and structural barriers. *International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3456-3482. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189456>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sriram, V. P., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2024). Innovation culture and marketing performance: The role of market orientation. *Journal of Business Research*, 172, 114438. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114438>
- Srivastava, A., & Sharma, D. (2021). Organizational assertiveness and its relationship with job satisfaction and organizational justice. *Journal of Business and Management Studies*, 13(1), 1-15.
- Sun, Y., & Chen, L. (2022). The impact of organizational transparency on employee commitment and innovative behavior. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 450-465.
- Tan, N., & Lim, V. (2022). Voice as a double-edged sword: The differential effects of promotive and prohibitive voice on justice perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 482-499. <https://doi.org/10.1002/job.2586>
- Tan, S., & Li, M. (2021). Psychological empowerment and innovative behavior: The moderating role of organizational justice. *Journal of Business Research*, 130, 77-88.
- Tang, J., & Li, P. (2020). The moderating role of transformational leadership in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 521-538.
- Torres, E., & Silva, P. (2024). Trust and transparency in the digital age: Implications for organizational justice. *Organization Studies*, 45(3), 389-412. <https://doi.org/10.1177/01708406231198765>
- Van der Heijden, B. I. J. M., & Semeijn, J. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational justice in a public sector context. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 456-470.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2022). The impact of psychological empowerment on employee voice and procedural justice. *Journal of Operations Management*, 38(1), 12-25.
- Vong, M., & Wong, A. (2022). Organizational transparency and its influence on procedural justice in the public sector. *Public Administration Review*, 82(4), 541-555.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Peterson, S. J. (2010). Transformational Leadership, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 58-72.
- Wang, D., & Chen, G. (2021). The moderating effect of transformational leadership on the relationship between employee assertiveness and organizational justice. *Management and Organization Review*, 17(3), 567-585.
- Wang, Z., & Zhu, Y. (2021). The relationship between organizational transparency and employee trust: The mediating role of perceived organizational justice. *Journal of Communication Management*, 25(2), 195-212.
- Yang, Y., & Li, S. (2022). The effect of transformational leadership on organizational justice and employee satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management Studies*, 59(1), 101-125.
- Zhang, S., & Liu, Q. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transparent leadership and employee well-being. *Journal of Business Research*, 130, 234-245.
- Zhang, Y., Wang, L., & Chen, H. (2024). Social capital and marketing performance in digital contexts. *Industrial Marketing Management*, 116, 234-248. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.008>

- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2020). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 505-520. <https://doi.org/10.1002/job.2449>
- Zhou, A., & Zhang, X. (2020). The influence of psychological empowerment on employee voice and innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 589-606.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2020). The Role of Transformational Leadership in the Perception of Organizational Justice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 7-20.