



Original Article (Quantified)

An Analysis of the Model of Antecedents of Organizational Communication Satisfaction among Employees of the National Iranian South Oilfields Company

Atefeh Mohammadhosseini¹, Nasrin Arshadi², Kioumars Beshlideh²,
Hellen Mberia³

1- PhD Student, Department of Psychology, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

2- Professor, Department of Psychology, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

3- Professor, Department of Communication, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi, Kenya

Receive:

26 December 2025

Revise:

16 February 2026

Accept:

17 February 2026

Abstract

The present study was conducted with the aim of analyzing the antecedents of organizational communication satisfaction model in employees of the National Southern Oil Fields Company. The research sample consisted of 381 official employees of this company selected using a stratified random sampling method. To measure the variables, questionnaires on satisfaction with organizational communication, transformational leadership, perceived interactional justice, employee voice, and emotional intelligence were used. Data analysis was performed using the structural equation modeling (SEM) method and with the help of SPSS and AMOS version 25 software. The proposed model had a good fit, and the results of the study showed that transformational leadership, perceived interactional justice, employee voice, and emotional intelligence have a positive and significant effect on satisfaction with organizational communication. Also, the indirect path of transformational leadership through perceived interactional justice on satisfaction with organizational communication was confirmed. The findings indicate that simultaneous attention to the leadership style of managers, observance of justice in interactions, provision of conditions for employees to express their opinions, and strengthening the emotional intelligence of employees can lead to increased communication satisfaction and improved quality of organizational relationships. Accordingly, it is recommended that managers of organizations prioritize strengthening these variables in designing their training and management programs.

Keywords:

Organizational relationship satisfaction, transformational leadership, perceived interactional justice, employee voice, emotional intelligence

Please cite this article as (APA): Mohammadhosseini, A., Arshadi, N., Beshlideh, K. and Mberia, H. (2026). An Analysis of the Model of Antecedents of Organizational Communication Satisfaction among Employees of the National Iranian South Oilfields Company. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 437-459.



10.22034/jmep.2026.568741.1618



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Nasrin Arshadi

Email: narshadi@scu.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Organizational communications, as a key mechanism in linking organizational members and information flows between different channels, play a fundamental role in improving efficiency, decision-making, and employee satisfaction (Huang & Li, 2024; Kiura & Leach, 2024). Satisfaction with organizational communication, which is an emotional-social consequence of the relationship between employees and the organization, increases in an organization with effective communications. Satisfaction with communication is a degree of perceived satisfaction in informational and job relationships in the communication environment (Yilmaz, 2023), which plays an important role in achieving goals and maintaining organizational relationships. Satisfaction with organizational communication can lead to increased job satisfaction (Alsayed, 2022; Pongton & Suntrayuth, 2019), job performance (Sivanaga Devi & Kamaraj, 2022; Dalal et al., 2023; Alsayed, 2022; Pongton & Suntrayuth, 2019), organizational commitment (Barresi, 2025; Dalal et al., 2023), organizational citizenship behavior (Chan & Lai, 2017; Alsayed, 2022), and reduced burnout (Vermeir et al., 2018; Doleman et al., 2025) and turnover intention (Tingfeng et al., 2023; Abdien, 2019; Doleman et al., 2025). Therefore, identifying the factors affecting satisfaction with organizational communication and addressing them in organizations is essential to create a healthy and successful work environment. One of the factors affecting satisfaction with communication is transformational leadership, which plays an important role in promoting communication satisfaction in the organization by strengthening interpersonal relationships (Archon, 2020). Also, transformational leadership through perceived interactional justice also affects satisfaction with organizational communication. Transparent and supportive interaction from transformational leaders causes employees to evaluate their interpersonal relationships with them as satisfactory and constructive; which in itself will be an appropriate response to the perception of interactional justice (Thompson et al., 2021). In addition, employee voice is also one of the important occupational predictors of satisfaction with organizational communication (Jamaludin et al., 2025). Employee opinions make it easier for employees to understand organizational issues, express their thoughts and ideas, share their knowledge with others, and help colleagues (Yilmaz, 2023). One of the individual variables affecting satisfaction with communication is emotional intelligence; studies have shown that people with high emotional intelligence are better able to recognize and respond appropriately to the emotional changes of the other party and usually feel more satisfied with their communications with others in the workplace (Petrovici & Dobrescu, 2014). According to the research conducted, satisfaction with organizational communication is of great importance for effective organizations, and identifying the factors affecting it can help to better understand the mechanisms of creating effective communications. However, most of the research has focused on the consequences of satisfaction with communication, and examining its antecedents has received less attention. Therefore, the main purpose of this study is to analyze the model of antecedents of satisfaction with organizational communication in employees of the National Southern Oilfields Company.

Theoretical Framework

Satisfaction with Organizational Communication

Downs & Hazen (1977) consider communication satisfaction as a multidimensional concept that includes eight dimensions of communication climate, communication with supervisors, corporate information, horizontal and informal communication, personal feedback, media quality, organizational cohesion, and communication with subordinates (Ciavolino et al., 2024).



Transformational Leadership

Bass (1985) defines transformational leadership as a process in which a leader, through idealistic influence, inspirational motivation, rational stimulation, and individual consideration, motivates employees to strive for group goals over individual goals (Bakker et al., 2023).

Perceived Interactional Justice

Colquitt (2001) defined perceived interactional justice with interpersonal and informational components. Informational justice refers to sharing sufficient information about procedures with employees and explaining decisions about procedures. Interpersonal justice refers to managers treating employees with goodwill, dignity, and respect in this process (Richards et al., 2024).

Employee voice

Barry & Wilkinson (2016) defined employee voice with five areas of communication/exchange of opinions, bottom-up problem solving, group meetings, participation, and having ideas and solutions to problems (Prouska et al., 2023).

Emotional intelligence

Goleman (1995) defined emotional intelligence with four components of self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management (Aamir, 2023).

Research methodology

The present study was a correlational study conducted with a structural equation modeling (SEM) approach. The statistical population consisted of official employees of the Southern Oilfields Company. Out of 9,000 people, 618 people were selected as a sample using a stratified random sampling method. Finally, 410 questionnaires were returned, and after removing incomplete and irrelevant data, 381 questionnaires were used for the final analysis. Also, in order to examine the validity of the measurement tools in the present study, a sample of 200 people was selected. The research tools included standard questionnaires on satisfaction with organizational communication (Downs & Hazen, 1997), transformational leadership (Carless et al., 2000), perceived interactional justice (Colquitt, 2001), employee voice (LePine & Van Dyne, 1998), and emotional intelligence (Weisinger, 1998), whose reliability and validity were confirmed in this study. The questionnaires were distributed in two ways, according to the conditions of each organizational unit; in some units, a printed version of the questionnaire was provided to the participants manually, and in other units, an Excel version of the questionnaire was sent through the employees' electronic workbook to enable them to complete and send the responses in a precise and structured manner. In order to ensure the accuracy and correctness of the participants' responses, five attention-checking questions were included in the present questionnaire. Responses that had unusual response patterns in these questions were considered invalid data and were excluded from the final analysis. Descriptive statistics, Pearson correlation test, and structural equation modeling were used to analyze the data of the present study. SPSS and AMOS version 25 software were used to analyze the research data.

Research findings

In this study, among 381 participants, 122 (32%) were female and 259 (68%) were male. In terms of marital status, 90 (23.6%) were single and 291 (76.4%) were married. In terms of education level, 15 (3.9%) had a diploma, 119 (31.2%) had a bachelor's degree, 205 (53.9%) had a master's degree, and 42 (11%) had a doctorate. Also, in terms of organizational position, 13 people (3.4%) were senior managers, 52 people (13.6%) were middle managers, 92 people (24.1%) were supervisors, 121 people (31.9%) were operational employees, and 103 people

(27%) were administrative employees. The mean and (standard deviation) age of the participants were 44.52 and (8.68) and work experience was 16.63 and (8.43). The results of structural equation modeling showed that the proposed research model has a good fit ($\chi^2/df=3.04$, GFI=0.91, IFI=0.96, TLI=0.95, CFI=0.96, and RMSEA=0.07). Transformational leadership, perceived interactional justice, employee voice, and emotional intelligence all have a positive and significant effect on satisfaction with organizational communication. Also, the indirect path of transformational leadership through perceived interactional justice on satisfaction with organizational communication was confirmed.

Conclusion

The first finding of the study shows a positive relationship between transformational leadership and satisfaction with organizational communication, which is consistent with the results of previous research (Wardani & Eliyana, 2020). Transformational leaders provide the basis for improving satisfaction with organizational communication by creating an environment in which employees more easily engage in informal and horizontal communication with each other and group participation increases (Archon, 2020). The second finding of the study shows a relationship between transformational leadership and perceived interactional justice, which is consistent with the results of previous research (Akter et al., 2024). Transformational leaders provide the basis for active participation of employees in organizational decision-making and processes by providing transparent, timely, and honest information. This approach strengthens employees' trust in leadership and increases their perception of informational justice and involvement in organizational processes (Akter et al., 2024). The third finding of the study indicates the relationship between perceived interactional justice and satisfaction with organizational communication, which is consistent with the results of previous research (Köksal & Yeşiltaş, 2021). The perception of interactional justice, especially through the experience of respectful behaviors and receiving clear, accurate, and timely information, directly affects employees' attitudes toward the quality of communication in the organization (Köksal & Yeşiltaş, 2021). The fourth finding of the study indicates the relationship between employees' right to express their opinions and satisfaction with organizational communication, which is consistent with the results of previous research (Jamaludin et al., 2025; Mubashra & Saleemi, 2025; Prouska et al., 2023; Yilmaz, 2023). In explaining this finding, it can be stated that the right to express opinions of employees acts as a tool for creating constructive communication at the individual level and allows employees to convey their demands and opinions to management to make changes in the organization with their internal motivations. In other words, creating open channels for expressing views and receiving feedback plays an important role in promoting satisfaction with organizational communication (Özbolat & Şehitoğlu, 2018). The fifth finding of the study indicates the relationship between emotional intelligence and satisfaction with organizational communication; which is in line with the results of previous research (Alsayed, 2022). By regulating their emotions, people with high emotional intelligence gradually strengthen their communication skills and increase their ability to express and interact effectively with others, which also improves their satisfaction with communication (Yang & Wang, 2024). Finally, the sixth finding of the study suggests that perceived interactional justice mediates the relationship between transformational leadership and satisfaction with organizational communication; when employees consider participation in developing the organization's vision legitimate and this participation is accompanied by friendly and considerate behavior, they will perceive justice from their leader. Transparent and supportive interaction from transformational leaders causes employees to evaluate their interpersonal relationships with them as satisfactory and constructive (Thompson et al., 2021).



Based on the research findings, designing and implementing frameworks that support employees' right to express their opinions, strengthening transformational leadership behaviors, and developing emotional intelligence components can provide a favorable environment for the formation of constructive interactions in the workplace. However, one of the limitations of this study is its cross-sectional nature. It is suggested that future research, using longitudinal or experimental designs, examine the dynamics and direction of the relationships between variables more closely.

علمی پژوهشی (کمی)

تحلیل مدل پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

عاطفه محمدحسینی^۱، نسرين ارشدي^۲، کیومرث بشلیده^۳، هلن امبریا^۴ ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲- استاد، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳- استاد، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۴- استاد، گروه ارتباطات، دانشگاه کشاورزی و فناوری جومو کنیا، نایروبی، کنیا

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مدل پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام گرفت. نمونه پژوهش شامل ۳۸۱ نفر از کارکنان رسمی این شرکت بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های خشنودی از ارتباط سازمانی، رهبری تحولی، عدالت تعاملی ادراک‌شده، حق اظهارنظر کارکنان و هوش هیجانی استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و به کمک نرم‌افزارهای SPSS و AMOS ویراست ۲۵ انجام شد. الگوی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار بود و نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحولی، عدالت تعاملی ادراک‌شده، حق اظهارنظر کارکنان و هوش هیجانی اثر مثبت و معناداری بر خشنودی از ارتباط سازمانی دارند. همچنین مسیر غیرمستقیم رهبری تحولی از طریق عدالت تعاملی ادراک‌شده بر خشنودی از ارتباط سازمانی تأیید شد. یافته‌ها بیانگر آن است که توجه هم‌زمان به سبک رهبری مدیران، رعایت عدالت در تعاملات، فراهم کردن شرایط اظهارنظر کارکنان و تقویت هوش هیجانی کارکنان می‌تواند به افزایش خشنودی ارتباطی و بهبود کیفیت روابط سازمانی منجر شود. بر این اساس، توصیه می‌شود مدیران سازمان‌ها در طراحی برنامه‌های آموزشی و مدیریتی خود، تقویت این متغیرها را در اولویت قرار دهند.

تاریخ دریافت: ۰۵ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۷ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

خشنودی از ارتباط سازمانی، رهبری تحولی، عدالت تعاملی ادراک‌شده، حق اظهارنظر کارکنان، هوش هیجانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدحسینی، عاطفه، ارشدی، نسرين، بشلیده، کیومرث و امبریا، هلن. (۱۴۰۴). تحلیل مدل پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۴۳۷-۴۵۹.



10.22034/jmep.2026.568741.1618



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: نسرين ارشدي

ایمیل: narshadi@scu.ac.ir

مقدمه

ارتباطات سازمانی^۱ به عنوان یک سازوکار کلیدی در پیونددهی اعضای سازمان و جریان‌های اطلاعاتی میان کانال‌های مختلف، نقش اساسی در بهبود کارایی، تصمیم‌گیری و رضایت کارکنان ایفا می‌کند (Kiura & Leach, 2024). ارتباطات در سازمان نقشی اساسی در انتقال اطلاعات رسمی میان سازمان و کارکنان دارد. سازمان‌ها به‌طور روزمره با چالش‌های متعددی برای کارآمد و اثربخش ساختن این فرآیند مواجه هستند که شامل ناهماهنگی میان راهبردهای سازمان و فرآیندهای ارتباطی، محدودیت‌های ناشی از سلسله‌مراتب، تعاملات تیمی و تفسیرهای نادرست از اطلاعات به دلیل نبود وضوح و اختصار در تبیین مأموریت سازمان برای کارکنان می‌شود (Shahid, 2022).

با تغییر تدریجی محیط‌های کاری و جایگزینی سیستم‌های مدیریتی نوین به جای ساختارهای بوروکراتیک سنتی، اهمیت مدیریت مؤثر جریان‌های ارتباطی بیش از پیش برجسته شده است. سازمان‌های معاصر در عصر اطلاعات به دنبال ایجاد جریان‌های چندجهتی و هدفمند ارتباطات هستند که پیام‌ها بتوانند به‌طور مؤثر از بالا به پایین، افقی و حتی مورب منتقل شوند (Goel et al., 2024). در تحقیقات مرتبط، رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و یافته‌ها نشان داده‌اند که نقش ارتباطات در کاهش تعارضات و تقویت عملکرد تیمی مهم است (Jafari et al., 2025). ارتباطات باز و صادقانه بین مدیریت و کارکنان ضمن ارتقای بهره‌وری و مشارکت کارکنان، از بروز شایعات و اطلاعات نادرست جلوگیری می‌کند و در نتیجه به حفظ روحیه و تعهد کارکنان کمک می‌نماید (Mubashra & Saleemi, 2025). تحقیقات نشان داده‌اند که افزایش شفافیت سازمانی نیز می‌تواند به کاهش تعارضات ارتباطی و ارتقای اثربخشی ارتباطات در سازمان کمک کند (Sargazi & Ramrodi, 2024).

در سازمانی با ارتباطات مؤثر، خشنودی از ارتباط سازمانی^۲ که پیامدی عاطفی-اجتماعی در ارتباط بین کارکنان و سازمان است، افزایش می‌یابد. خشنودی از ارتباط به میزان رضایت افراد از روابط اطلاعاتی و شغلی در محیط سازمان اشاره دارد و نقش مهمی در تحقق اهداف و حفظ روابط سازمانی ایفا می‌کند. این مفهوم در پژوهش‌ها مورد توجه گسترده قرار گرفته و به‌عنوان عاملی اساسی در توسعه و اثربخشی سازمان شناخته می‌شود. پژوهش‌های انجام شده زیادی نشان دادند که خشنودی از ارتباط، می‌تواند منجر به افزایش خشنودی شغلی (Alsayed, 2022). عملکرد شغلی (Dalal et al., 2023; Alsayed, 2022)، تعهد سازمانی (Dalal et al., 2023; Barresi, 2025)، رفتار شهروندی سازمانی (Alsayed, 2022) و کاهش فرسودگی شغلی (Doleman et al., 2025) و قصد ترک شغل (Abdien, 2019) شود. در نتیجه در سال‌های اخیر، توجه به کیفیت ارتباطات سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته است. خشنودی از ارتباط سازمانی برای سازمان‌های اثربخش اهمیت زیادی دارد و شناخت عوامل مؤثر بر آن می‌تواند به درک بهتر سازوکارهای ایجاد ارتباطات اثربخش کمک کند. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا مدل پیشنهادی پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی از برآش مناسبی برخوردار است و کدام متغیرها به‌طور معنادار خشنودی از ارتباط سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند؟

1. organizational communication

2. organizational communication satisfaction

مبانی نظری پژوهش

خشنودی از ارتباط سازمانی

داون و هازن (Downs & Hazen, 1977) خشنودی از ارتباط مفهومی چندبعدی است که شامل هشت بُعد اصلی می‌شود: جو ارتباطی (فضای کلی و نگرش به ارتباط در سازمان)، ارتباط با سرپرست (کیفیت تعامل و حمایت مدیر مستقیم)، اطلاعات سازمانی (دریافت اطلاعات درباره سیاست‌ها، تصمیمات و وضعیت سازمان)، ارتباط افقی و غیررسمی (تعاملات همکاران با یکدیگر)، بازخورد شخصی (آگاهی از ارزیابی عملکرد)، کیفیت رسانه (وضوح و سازمان‌یافتگی ابزارهای ارتباطی)، انسجام سازمانی (دسترسی به اطلاعات مربوط به واحدها و محیط کاری) و ارتباط با زیردستان که بیشتر در مورد مدیران سنجیده می‌شود (Ciavolino et al., 2024).

رهبری تحولی

یکی از متغیرهای سازمانی که می‌تواند خشنودی از ارتباط را در سازمان تسهیل کند، رهبری تحولی می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین فرآیندی است که طی آن رهبر از طریق نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، تحریک عقلانی و ملاحظه فردی کارکنان را ترغیب می‌کند تا اهداف جمعی را بر اهداف فردی ترجیح دهند. در این سبک، رهبر با ارائه چشم‌انداز روشن و ایفای نقش الگو، الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده است؛ کارکنان را به تفکر انتقادی و بازنگری در مفروضات پیشین تشویق می‌کند و با توجه و حمایت فردی، به رشد و توانمندسازی آنان کمک می‌کند (Bakker et al., 2023). رهبران تحول‌آفرین با توجه به تفاوت‌های فردی و درک نیازهای کارکنان، فضایی ایجاد می‌کنند که افراد در آن احساس دیده‌شدن و شنیده‌شدن دارند. این سبک رهبری با تقویت روابط انسانی و تعاملات حمایتی، مشارکت کارکنان در فرآیندهای ارتباطی را افزایش داده و در نهایت موجب ارتقای خشنودی از ارتباطات سازمانی می‌شود (Archon, 2020).

عدالت تعاملی ادراک‌شده

یکی دیگر از متغیرهای سازمانی که بر خشنودی از ارتباط تأثیر دارد، عدالت تعاملی ادراک‌شده^۱ می‌باشد. کالکویت (Colquitt, 2001) عدالت سازمانی ادراک‌شده به برداشت کارکنان از منصفانه بودن تصمیمات، رویه‌ها و رفتارها در محیط کار اشاره دارد و شامل سه بعد است: عدالت توزیعی: ادراک عادلانه بودن توزیع منابعی مانند حقوق، پاداش و ارتقاء. عدالت رویه‌ای: ادراک منصفانه بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری، شامل وضوح، دقت، بی‌طرفی و عینیت. عدالت تعاملی: کیفیت رفتار و اطلاع‌رسانی در فرآیندها که دو مؤلفه دارد: عدالت اطلاعاتی (ارائه توضیحات و اطلاعات کافی درباره تصمیمات) و عدالت بین‌فردی (برخورد محترمانه و همراه با شأن و احترام مدیران با کارکنان) (Richards et al., 2024). ادراک مثبت از عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان رویه‌ها و تصمیمات سازمان را بی‌طرفانه، دقیق و منصفانه تلقی کنند. چنین ادراکی اعتماد آنان به سازمان را افزایش داده و زمینه را برای بیان آزادانه ایده‌ها و مشارکت در ارتباطات فراهم می‌کند. همچنین رفتار محترمانه و صادقانه با کارکنان، تعاملات سازنده را تقویت کرده و احتمال تجربه خشنودی از ارتباط سازمانی را افزایش می‌دهد (Köksal & Yeşiltaş, 2021).

^۱. perceived interactional justice

حق اظهار نظر کارکنان

علاوه بر این، حق اظهار نظر کارکنان^۱ نیز یکی از پیش‌بین‌های شغلی مهم خشنودی از ارتباط سازمانی است (Jamaludin et al., 2025). حق اظهار نظر کارکنان دربرگیرنده ابعاد مختلفی از مشارکت ارتباطی در سازمان است که شامل تبادل نظر میان کارکنان و مدیران، ارائه بازخورد و طرح مسائل از پایین به بالا، مشارکت در جلسات گروهی برای بیان دیدگاه‌های جمعی، حضور فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی و همچنین ارائه ایده‌ها و راهکارهایی است که کارکنان نسبت به اثرگذاری آن‌ها در ایجاد تغییر اطمینان دارند (Prouska et al., 2023).

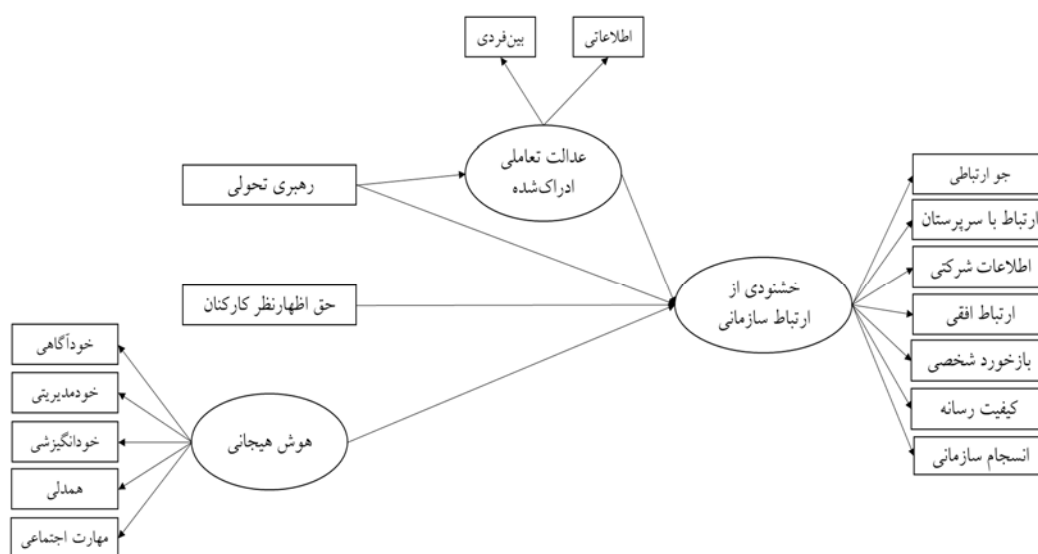
هوش هیجانی

هوش هیجانی^۲ به‌عنوان یک متغیر فردی مهم در پیش‌بینی خشنودی از ارتباط مطرح است. گلگمن (Goleman, 1995) آن را شامل چهار مؤلفه می‌داند: خودآگاهی (شناخت هیجانات خود)، خودمدیریتی (کنترل و تنظیم هیجانات)، آگاهی اجتماعی (درک هیجانات دیگران در تعاملات اجتماعی) و مدیریت روابط (توانایی برقراری و حفظ روابط مؤثر با دیگران) (Aamir, 2023). کارکنانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، در تعامل با همکاران و مدیران همدلی و درک متقابل بیشتری نشان می‌دهند و ارتباطات مؤثرتری برقرار می‌کنند. این امر به ایجاد فضای ارتباطی باز و مبتنی بر اعتماد کمک کرده و در نهایت موجب افزایش رضایت آنان از ارتباطات در محیط کار می‌شود (Li et al., 2021).

مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه خشنودی از ارتباط یکی از ابعاد مهم کیفیت ارتباطات سازمانی است، اما بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها بر پیامدهای خشنودی از ارتباط تمرکز داشته‌اند و بررسی پیشایندهای آن، به‌ویژه با رویکردی تلفیقی از عوامل فردی، شغلی و سازمانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به خلأ موجود در ادبیات، این پژوهش الگویی را طراحی و آزمون می‌کند که هم‌زمان نقش متغیرهای فردی (هوش هیجانی)، شغلی (حق اظهار نظر کارکنان) و سازمانی (رهبری تحولی و عدالت تعاملی ادراک‌شده) را در پیش‌بینی خشنودی از ارتباط سازمانی بررسی می‌کند. از این رو، این تحقیق با تلفیق این متغیرها شکاف پژوهشی موجود را تا حد زیادی برطرف ساخته و مبنایی برای تحقیقات آینده فراهم می‌آورد، موضوعی که تاکنون به‌طور یکپارچه مورد مطالعه قرار نگرفته است. در نتیجه، نتایج این مطالعه می‌تواند ضمن گسترش مبانی نظری خشنودی از ارتباط، دیدگاه تازه‌ای نسبت به سازوکارهای روان‌شناختی و مدیریتی مؤثر بر تجربه ارتباطی کارکنان ارائه دهد. افزون بر آن، یافته‌های حاصل می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری مدیران در بهبود فرآیندهای ارتباطی، ارتقای عدالت ادراک‌شده و افزایش خشنودی از ارتباطات در محیط‌های کاری فراهم آورد. از این رو، در پژوهش حاضر با هدف بررسی متغیرهای سازمانی، شغلی و فردی که می‌توانند بر خشنودی از ارتباط مؤثر باشند؛ الگویی از پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی طراحی و تدوین شده است. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. employee voice

2. emotional intelligence



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

پیشینه پژوهش

(Qandeel & Kuráth, 2025) در پژوهشی با عنوان «مرور نظام مند و فراتحلیل: رهبری و عدالت تعامل محور» با بررسی سی و شش مقاله برای مرور نظام مند و بیست و دو مورد برای فراتحلیل نشان داد که رهبری تحولی باعث احترام به کارکنان، شفافیت اطلاعات و افزایش خشنودی آنان می شود و نقش مهمی در ایجاد عدالت تعاملی در سازمان ایفا می کند.

(Jamaludin et al., 2025) در پژوهشی با عنوان «تحول محیط کار: استراتژی های حق اظهارنظر و ارتباطات در مدیریت سازمانی» نشان دادند که حق اظهارنظر کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت بر کیفیت ارتباطات سازمانی دارد.

(Mubashra & Saleemi, 2025) در پژوهشی با عنوان «تحلیل حق اظهارنظر کارکنان به عنوان ارتباط رو به بالا» دریافتند که حق اظهارنظر کارکنان با ایجاد فرصت های بحث، اعتماد متقابل، بازخورد ارزشمند، دسترسی آسان به مدیر و ارزش گذاری به مشارکت کارکنان، نقش مهمی در بهبود ارتباطات سازمانی ایفا می کند.

(Cade, 2024) در پژوهشی با عنوان «هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی خشنودی از ارتباطات داخلی» نشان داد که هوش هیجانی کارکنان با خشنودی از ارتباطات داخلی رابطه مثبت دارد و خشنودی از ارتباطات داخلی نقش میانجی در رابطه بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می کند.

(Köksal & Yeşiltaş, 2021) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی خشنودی از ارتباط در تأثیر عدالت تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی: مورد پژوهی دانشگاه دولتی» دریافتند که عدالت تعاملی بر خشنودی از ارتباط و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می گذارد. همچنین بیان کردند خشنودی از ارتباط بر رفتار شهروندی سازمانی نیز اثرگذار است. علاوه بر این تأیید کردند که خشنودی از ارتباط نقش میانجی در تأثیر عدالت تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

(Saadat Talab et al., 2020) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و جانشین پروری در آموزش عالی» دریافتند که رهبری تحولی با عدالت سازمانی رابطه مثبت دارد؛ همچنین عدالت سازمانی در رابطه رهبری تحولی و جانشین پروری نقش میانجی را دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع همبستگی و با رویکرد الگویابی معادلات ساختاری (SEM) انجام شده است. جامعه‌ی آماری شامل تمامی کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (شرکت‌های اهواز، کارون و مارون) حدود ۳۵۰۰ نفر در سال ۱۴۰۴ بود. در مدل‌یابی معادلات ساختاری، پیشنهادهای متعددی برای تعیین حجم نمونه ارائه شده است؛ برای مثال، کلاین نیز حداقل ۲۰ نمونه به ازای هر متغیر را پیشنهاد می‌کند (Beshlideh, 2018). با این حال، به منظور افزایش دقت برآوردها، تقویت توان آماری، و جبران پرسشنامه‌های ناقص یا برگشت‌نخورده، در مجموع ۶۱۸ پرسشنامه در میان کارکنان توزیع شد. همچنین، به منظور بررسی اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری در پژوهش حاضر، نمونه‌ای با حجم ۲۰۰ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود؛ بدین صورت که ابتدا فهرست کارکنان هر واحد سازمانی به عنوان یک طبقه مجزا در نظر گرفته شد و سپس حجم نمونه هر طبقه متناسب با تعداد کارکنان آن واحد تعیین گردید. در مرحله بعد، نمونه‌ها از هر طبقه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند تا نمونه‌ای که معرف هر چه بیشتر جامعه باشد، انتخاب شود. در نهایت، از مجموع ۶۱۸ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۴۱۰ پرسشنامه بازگردانده شد (نرخ بازگشت $\approx 66\%$) و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و داده‌های پرت، داده‌های ۳۸۱ نفر برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت پس از دریافت مجوزهای لازم و انجام هماهنگی‌های موردنیاز، به منظور تسهیل فرایند پاسخ‌دهی و جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها متناسب با شرایط هر واحد سازمانی، به دو شیوه توزیع شدند؛ در برخی واحدها نسخه چاپی پرسشنامه به صورت دستی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و در سایر واحدها، نسخه اکسل پرسشنامه از طریق کارتابل الکترونیکی کارکنان ارسال شد تا امکان تکمیل و ارسال پاسخ‌ها به صورت دقیق و ساختارمند فراهم گردد. به منظور اطمینان از دقت و صحت پاسخ‌دهی شرکت‌کنندگان، در پرسشنامه حاضر پنج سؤال وارسی توجه گنجانده شد. این سؤالات به صورت آگاهانه ماهیتی بی‌ربط یا غیرمنطقی داشتند تا میزان توجه و دقت پاسخ‌دهندگان در حین تکمیل پرسشنامه سنجیده شود. پاسخنامه‌هایی که در این سؤالات الگوی پاسخ‌دهی نامتعارف داشتند، به عنوان داده‌های نامعتبر در نظر گرفته شده و از تحلیل نهایی حذف شدند.

پرسشنامه خشنودی از ارتباط سازمانی^۱: خشنودی از ارتباط سازمانی توسط پرسشنامه داونز و هازن (Downs & Hazen, 1997) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال و هشت بعد جو ارتباطی، ارتباط با سرپرستان، اطلاعات شرکتی، ارتباط افقی، بازخورد شخصی، کیفیت رسانه، انسجام سازمانی و ارتباط با زیردستان است که هر بعد با ۵ سؤال سنجیده شد اما در پژوهش حاضر چون هدف کارکنان بودند سؤالات بعد ارتباط با زیردستان حذف شد چون این بعد مخصوص مدیران می‌باشد. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً ناخشنودم) تا ۷ (کاملاً خشنودم) نمره‌گذاری شدند جرار و همکاران (Jarrar et al., 2025) پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش کردند. سانتاللا-باندراالی و آلوارادو (Santalla-Banderali & Alvarado, 2022) نیز روایی عاملی مطلوب (SRMR=۰/۹۵، TLI=۰/۹۹، CFI=۰/۹۵) و پایایی درونی بالا برای خرده‌مقیاس‌ها (آلفای کرونباخ بین ۰/۸۵ تا ۰/۹۵) گزارش کرد. همیتیان و همکاران (Hemmatian et al., 2024) و پایایی پرسشنامه را با آلفای کرونباخ ۰/۸۱ مطلوب گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس خشنودی از ارتباط سازمانی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای خرده‌مقیاس‌های جو ارتباطی، ارتباط با سرپرستان، اطلاعات شرکتی، ارتباط افقی، بازخورد شخصی، کیفیت رسانه، و انسجام سازمانی به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۶، ۰/۸۰،

^۱. Organizational Communication Satisfaction Questionnaire (OCSQ)

۰/۸۸، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ و برای کل مقیاس ۰/۹۶ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ($IFI = 0/96$ ، $RMSEA = 0/03$ ، $CFI = 0/96$) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

پرسشنامه رهبری تحولی^۱: رهبری تحولی توسط پرسشنامه کارلس و همکاران (Carless et al., 2000) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل ۷ سؤال می‌باشد و پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. ماهاردیکا و همکاران (Mahardika et al., 2024) روایی پرسشنامه را با مقادیر $TLI = 0/95$ ، $CFI = 0/96$ ، $RMSEA = 0/08$ ، $GFI = 0/96$ و پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ مطلوب گزارش کرد. عبدالحی و همکاران (Abdelhay et al., 2025) پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ و روایی همگرا را از طریق همبسته کردن با خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه رفتارهای رهبری ($r = 0/87$ ، $p < 0/001$) و پرسشنامه چندعاملی رهبری ($p < 0/001$) گزارش کردند. مدیتمار و سوجادی (Meditamar & Sujadi, 2024) روایی همگرا (۰/۷۱ تا ۰/۸۷) و پایایی درونی با آلفای کرونباخ ۰/۸۴ را برای این پرسشنامه گزارش کردند. حیاوی و همکاران (Hayavi et al., 2022)، پایایی این پرسشنامه را به روش‌های آلفای کرونباخ و تصنیف ۰/۹۴ و ۰/۹۱ گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس رهبری تحولی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ۰/۹۴ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ($IFI = 0/98$ ، $CFI = 0/98$ ، $RMSEA = 0/08$) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

پرسشنامه عدالت تعاملی ادراک شده^۲: عدالت تعاملی ادراک شده توسط پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده کالکوئیت (Colquitt, 2001) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال می‌باشد و سه بعد عدالت توزیعی (۴ سؤال)، رویه‌ای (۷ سؤال) و تعاملی (۹ سؤال) را می‌سنجد. در این پژوهش فقط از سؤالات عدالت تعاملی که شامل ۴ سؤال برای سنجش عدالت بین فردی و ۵ سؤال برای سنجش عدالت اطلاعاتی می‌باشد، استفاده شد. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. هو (Ho, 2025) پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های عدالت تعاملی ادراک شده به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۳ گزارش کرد. چن و همکاران (Chen et al., 2024) پایایی پرسشنامه عدالت تعاملی را به روش‌های آلفای کرونباخ ۰/۷۸ گزارش کردند. غلام‌پور و همکاران (Gholampour et al., 2024) پایایی را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند. بنی‌هاشمی و همکاران (Banihashemi et al., 2024) پایایی را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس عدالت تعاملی ادراک شده از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای خرده‌مقیاس‌های عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۷۹ و برای کل مقیاس ۰/۸۶ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ($IFI = 0/98$ ، $CFI = 0/98$ ، $RMSEA = 0/04$) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

پرسشنامه حق اظهارنظر کارکنان^۳: حق اظهارنظر کارکنان توسط پرسشنامه پرسشنامه لی‌پاین و ون‌داین (LePine & Van Dyne, 1998) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل شش سؤال می‌باشد. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. یو و همکاران (Yue et al., 2025) پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۳ گزارش کردند. چاو‌هان و همکاران (Chauhan et al., 2024) پایایی ۰/۷۵ و روایی همگرا سازه با مقدار $AVE = 0/57$ را

1. Questionnaire Transformational Leadership (TLQ)

2. Interactional Justice Questionnaire (IJQ)

3. Employee Voice Questionnaire (EVQ)

برای این پرسشنامه گزارش کردند. دمیر (Demir, 2025) پایایی پرسشنامه را با ضریب آلفای کرونباخ $0/89$ و روایی پرسشنامه را با شاخص های $(RMSEA=0/001, CFI=0/99, IFI=0/99)$ مطلوب گزارش شد. فیرال و همکاران (Firal et al., 2025) پایایی $0/96$ و روایی همگرا سازه با مقدار $(AVE=0/79)$ را برای این پرسشنامه گزارش کردند. راستکار (Rastkar, 2021) پایایی $0/77$ و روایی مطلوبی را برای این پرسشنامه گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس حق اظهار نظر کارکنان از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که $0/83$ بدست آمد. شاخص های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی $(RMSEA = 0/04, CFI = 0/99, IFI = 0/99)$ بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

پرسشنامه هوش هیجانی: هوش هیجانی با پرسشنامه ویزینگر (Weisinger, 1998) سنجیده خواهد شد. این پرسشنامه پنج بعد خود آگاهی، خودمدیریتی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی را می سنجد. این پرسشنامه شامل ۳۵ سؤال می باشد و برای سنجش هر بعد از ۵ سؤال استفاده می شود. پاسخ ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره گذاری می شوند. تابروسی و همکاران (Táborosi et al., 2025) پایایی را با روش آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس ها به ترتیب $0/71, 0/78, 0/85, 0/73$ و $0/73$ گزارش کردند. موسوی شیری و همکاران (Mousavi Shiri et al., 2015) پایایی $0/91$ و روایی مطلوبی را برای این پرسشنامه گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس هوش هیجانی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای خرده مقیاس های خود آگاهی، خودمدیریتی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی به ترتیب $0/89, 0/75, 0/73, 0/77$ و $0/95$ و برای کل مقیاس $0/91$ بدست آمد. شاخص های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی $(RMSEA = 0/03, CFI = 0/95, IFI = 0/96)$ بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده های پژوهش حاضر از روش های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، ضرایب همبستگی ساده بین متغیرها)، روش آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و روش تحلیل عاملی جهت بررسی روایی پرسشنامه ها، و روش الگویابی معادلات ساختاری جهت بررسی الگوی پژوهش و تعیین برازندگی الگو استفاده شد. برای تحلیل داده های پژوهش از نرم افزار SPSS ویراست ۲۵ و AMOS ویراست ۲۵، استفاده شد.

یافته های پژوهش

توصیف جمعیت شناختی

در این پژوهش، از میان ۳۸۱ نفر شرکت کننده، ۱۲۲ نفر (۳۲ درصد) زن و ۲۵۹ نفر (۶۸ درصد) مرد بودند. از نظر وضعیت تأهل، ۹۰ نفر (۲۳/۶ درصد) مجرد و ۲۹۱ نفر (۷۶/۴ درصد) متأهل بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۵ نفر (۳/۹ درصد) دارای دیپلم، ۱۱۹ نفر (۳۱/۲ درصد) کارشناسی، ۲۰۵ نفر (۵۳/۹ درصد) کارشناسی ارشد و ۴۲ نفر (۱۱ درصد) دکتری بودند. همچنین در زمینه پست سازمانی، ۱۳ نفر (۳/۴ درصد) مدیر ارشد، ۵۲ نفر (۱۳/۶ درصد) مدیر میانی، ۹۲ نفر (۲۴/۱ درصد) سرپرست، ۱۲۱ نفر (۳۱/۹ درصد) کارمند عملیاتی و ۱۰۳ نفر (۲۷ درصد) کارمند اداری بودند. میانگین و (انحراف استاندارد) سن شرکت کنندگان ۴۴/۵۲ و (۸/۶۸) و سابقه کار ۱۶/۶۳ و (۸/۴۳) بود. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

¹. Emotional Intelligence Questionnaire (EIQ)

جدول ۱. یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

شاخص آماری متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
خشنودی از ارتباط سازمانی	۲۱۵/۱۳	۱۷/۷۶	۱				
رهبری تحولی	۳۰/۱۱	۳/۷۰	۰/۶۵**	۱			
عدالت تعاملی ادراک شده	۳۸/۵۸	۴/۸۱	۰/۷۶**	۰/۵۵**	۱		
حق اظهار نظر کارکنان	۲۵/۷۵	۳/۰۸	۰/۷۶**	۰/۵۶**	۰/۵۷**	۱	
هوش هیجانی	۹۱/۲۳	۱۰/۴۴	۰/۶۹**	۰/۵۰**	۰/۵۱**	۰/۵۶**	۱

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

همان‌طور که نتایج در جدول ۱ نشان می‌دهد، میانگین و (انحراف معیار) آزمودنی‌های کل نمونه (۳۸۱) به ترتیب در متغیرهای خشنودی از ارتباط سازمانی ۲۱۵/۱۳ و (۱۷/۷۶)، رهبری تحولی ۳۰/۱۱ و (۳/۷۰)، عدالت تعاملی ادراک شده ۳۸/۵۸ و (۴/۸۱)، حق اظهار نظر کارکنان ۲۵/۷۵ و (۳/۰۸)، و هوش هیجانی ۹۱/۲۳ و (۱۰/۴۴) بود. همچنین، همبستگی همه روابط بین متغیرها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. قبل از تحلیل داده‌های برای اطمینان از این که داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیربنایی مدل معادلات ساختاری را برآورد می‌کنند، پیش‌فرض بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و هم‌خطی چندگانه مورد بررسی قرار گرفت.

در پژوهش حاضر ضریب چولگی و (کشیدگی) متغیرها به ترتیب خشنودی از ارتباط سازمانی ۱/۵۶- و (۲/۲۷)، رهبری تحولی ۰/۸۱- و (۰/۳۶)، عدالت تعاملی ادراک شده ۰/۹۹- و (۰/۹۳)، حق اظهار نظر کارکنان ۰/۳۴ و (۰/۸۷)-، و هوش هیجانی ۰/۸۱- و (۱/۰۰۵) بدست آمد. با توجه به معیار نرمال بودن، متغیرهای پژوهش همگی دارای قدرمطلق ضریب کجی کمتر از ۳ و قدرمطلق کشیدگی کمتر از ۱۰ می‌باشند بنابراین، تخطی از نرمال بودن داده‌ها مشاهده نشد.

برای متغیر خشنودی از ارتباط سازمانی، آماره تحمل و (عامل تورم واریانس) به ترتیب برای متغیرهای رهبری تحولی ۰/۵۷ و (۱/۷۴)، عدالت تعاملی ادراک شده ۰/۵۶ و (۱/۷۷)، حق اظهار نظر کارکنان ۰/۵۲ و (۱/۹۰)، و هوش هیجانی ۰/۵۹ و (۱/۶۶) بدست آمد. ارزش‌های تحمل به دست آمده، بالای ۰/۳، و مقدار عامل تورم واریانس به دست آمده برای متغیرها کوچک‌تر از ۳ می‌باشد و این نشان می‌دهد که بین متغیرها هم‌خطی چندگانه وجود ندارد. برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر

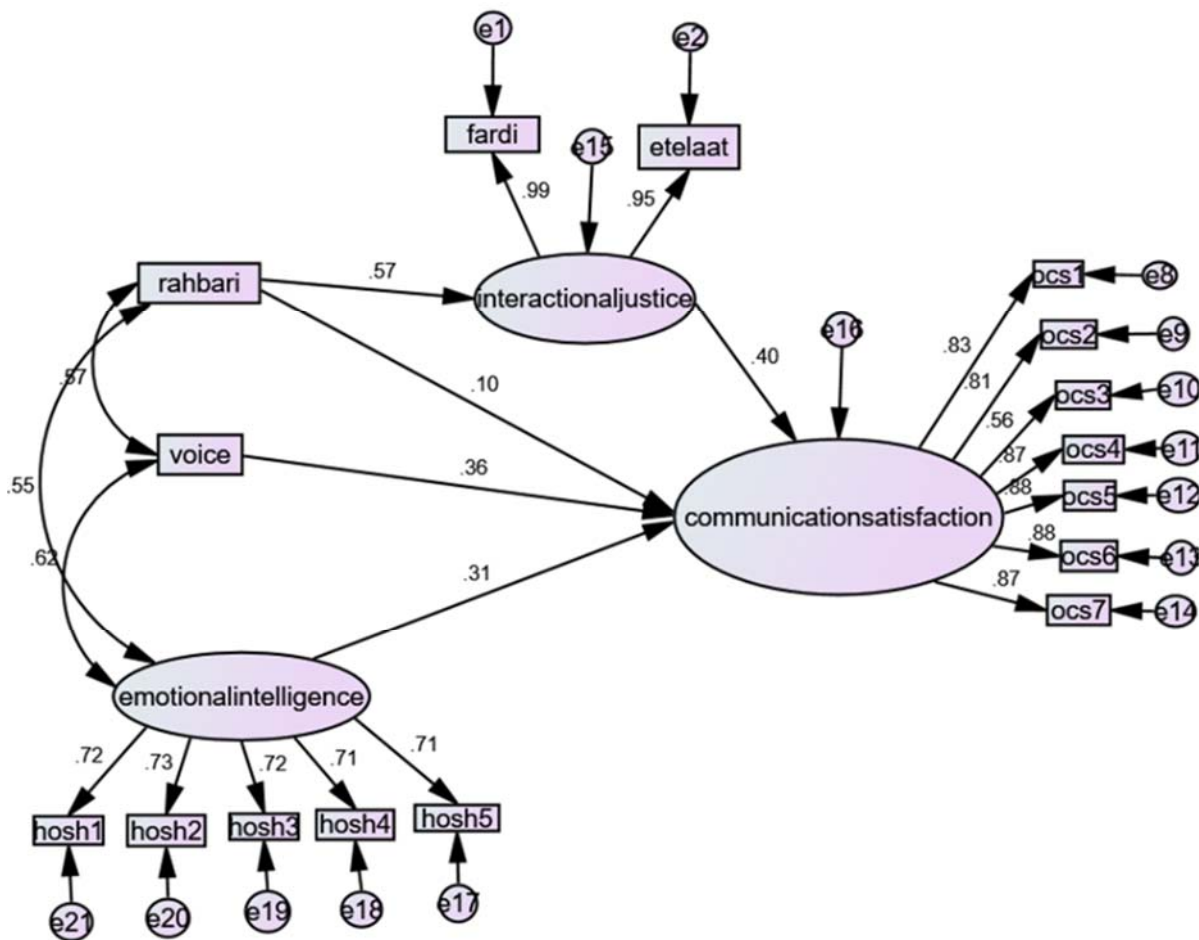
شاخص‌های برازش متغیر	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
الگوی پژوهش	۲۹۸/۰۹	۹۸	۳/۰۴	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۷

همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر حاکی از برازش بسیار خوب الگوی پژوهش با داده‌هاست. جدول ۳ پارامترهای مربوط به اثرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر را در الگوی پژوهش حاضر نشان می‌دهد.

جدول ۳. پارامترهای اثرات مستقیم بین متغیرها در الگوی پژوهش حاضر

مسیرها	برآورد استاندارد	سطح معنی داری
رهبری تحولی به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۱۰	۰/۰۰۹
رهبری تحولی به عدالت تعاملی ادراک شده	۰/۵۷	۰/۰۰۰۱
عدالت تعاملی ادراک شده به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۴۰	۰/۰۰۰۱
حق اظهارنظر کارکنان به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۳۶	۰/۰۰۰۱
هوش هیجانی به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۳۱	۰/۰۰۰۱

همان گونه که نتایج جدول ۳ نشان می دهد، تمامی مسیرهای مستقیم معنادار بودند. شکل ۲ ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر را نشان می دهد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش به همراه ضرایب مسیر

یک فرض زیربنایی الگوی پژوهش حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که جهت تعیین معنی‌داری این روابط واسطه‌ای از روش بوت استرپ استفاده شده است. جدول ۳ نتایج حاصل از روش بوت استرپ را برای روابط واسطه‌ای نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج بوت-استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای

مسیر	β	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
رهبری تحولی ← عدالت تعاملی ادراک شده ← خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۲۲	۰/۱۸	۰/۲۶	۰/۰۰۰۱

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، اثر غیرمستقیم رهبری تحولی بر خشنودی از ارتباط سازمانی از طریق عدالت تعاملی ادراک شده ($\beta=0/22$, $p=0/0001$) از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد؛ و فاصله اطمینان برای مسیرهای غیرمستقیم حاکی از قرار نگرفتن عدد صفر در این فاصله است.

نتیجه‌گیری و بحث

هدف این پژوهش، تحلیل مدل پیشایندهای خشنودی از ارتباط سازمانی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود. مطابق با یافته‌ها، مدل مفهومی از برانندگی مطلوبی برخوردار است. رهبری تحولی، عدالت تعاملی ادراک شده، حق اظهارنظر کارکنان، و هوش هیجانی همگی تأثیر مثبت و معناداری بر خشنودی از ارتباط سازمانی داشتند. همچنین مسیر غیرمستقیم رهبری تحولی از طریق عدالت تعاملی ادراک شده بر خشنودی از ارتباط سازمانی تأیید شد.

یافته اول پژوهش نشان داد که رهبری تحولی با خشنودی از ارتباط سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد؛ این یافته با نتایج تحقیقات قبلی از جمله آرچون (Archon, 2020) و (Rajesh & Suganthi, 2014) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، رهبران تحول‌آفرین با ملاحظه فردی، به نیازها و تفاوت‌های فردی کارکنان توجه می‌کنند و از طریق ارائه بازخورد سازنده، حمایت شغلی و فرصت‌های توسعه فردی، احساس رشد و ارزشمندی را در کارکنان تقویت می‌کنند. همچنین، حمایت‌های فردی از سوی رهبران باعث احساس تعلق، شفافیت اطلاعاتی و انسجام ارتباطی میان کارکنان می‌شود. این ویژگی رهبران تحول‌آفرین منجر به خشنودی از بازخورد شخصی و انسجام سازمانی که دو مؤلفه اساسی در خشنودی از ارتباط سازمانی هستند، می‌شود. همچنین، رهبران تحول‌آفرین با اشتراک‌گذاری شفاف داده‌ها و اطلاعات در فضایی مبتنی بر اعتماد، به بهبود کیفیت رسانه‌های ارتباطی در سازمان کمک می‌کنند؛ به گونه‌ای که جلسات ساختارمندتر برگزار می‌شوند و دستورالعمل‌ها به صورت روشن و مختصر ارائه می‌گردند. از سویی دیگر، تحریک عقلانی یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری تحول‌آفرین است که به تشویق کارکنان برای تفکر انتقادی، نوآوری، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. چنین فضایی باعث می‌شود جو ارتباطی سازمان بازتر، حمایتی‌تر و خلاقانه‌تر گردد. همچنین، با ترویج نوآوری و به چالش کشیدن روندهای سنتی، رهبر فضایی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان راحت‌تر با یکدیگر وارد ارتباطات غیررسمی و افقی می‌شوند، اطلاعات خود را تبادل می‌کنند و مشارکت گروهی افزایش می‌یابد. در نتیجه این امر، خشنودی از جو ارتباطی و ارتباطات

غیررسمی که جنبه‌های مهمی از خشنودی از ارتباطات سازمانی هستند، افزایش می‌یابد (Archon, 2020) در پژوهش‌های پیشین، تحریک عقلانی قوی‌ترین همبستگی را با جو ارتباطی (Rajesh & Suganthi, 2014) و ارتباطات غیررسمی کارکنان نشان داده است.

یافته دوم پژوهش نشان داد که رهبری تحولی با عدالت تعاملی ادراک‌شده رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد؛ این یافته با نتایج تحقیقات قبلی از جمله آکتر و همکاران (Akter et al., 2024) و تامپسون و همکاران (Thompson et al., 2021) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، مدیرانی که از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند، قادرند در تعاملات روزمره خود با کارکنان، به راحتی رفتارهای عادلانه را نشان دهند (Engelbrecht & Samuel, 2019). این مدیران با تکیه بر ارزش‌ها و باورهای خود اطمینان حاصل می‌کنند که همه اعضای گروه همواره استانداردهای اخلاقی بالایی را رعایت کنند. به همین دلیل، رهبری تحولی می‌تواند ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را بهبود بخشد. افزون بر این، مدیران تحول‌آفرین بر طراحی سیاست‌ها و رویه‌های کارمندمحور اثرگذارند و در عین حال در برخورد با کارکنان، اقداماتی عادلانه، بی‌طرفانه و یکسان را دنبال می‌کنند (Nurhidayati et al., 2021). مدیران تحول‌آفرین با ارائه شفاف، به‌موقع و صادقانه‌ی اطلاعات، زمینه‌ی مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی را فراهم می‌سازند. این رویکرد، اعتماد کارکنان را نسبت به رهبری تقویت کرده و ادراک آن‌ها از عدالت اطلاعاتی و درگیری در فرآیندهای سازمانی را افزایش می‌دهد (Akter et al., 2024).

یافته سوم پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنادار عدالت تعاملی ادراک‌شده و خشنودی از ارتباط سازمانی است که با نتایج تحقیقات کوسال و یشیلتاش (Köksal & Yeşiltaş, 2021) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد، افراد نگرش‌ها و رفتارهای متفاوتی را در محیط کاری و در چارچوب روابط خود با سایر افراد نشان می‌دهند. ادراک عدالت در تعیین این نگرش‌ها و رفتارهای افراد تأثیر اساسی دارد. یکی از یافته‌های مهم مطالعات عدالت سازمانی بوگر و بارون (Beugre & Baron, 2001) تأثیر عدالت ادراک‌شده در محیط کار بر نگرش و رفتار کارکنان بود. عدالت تعاملی به این معناست که مدیران سازمان فرآیند تصمیم‌گیری را برای کارکنان با احترام و صمیمیت توضیح دهند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مدیران‌شان در برخوردها رفتاری منصفانه و محترمانه دارند، نوعی فضای امن ارتباطی در سازمان شکل می‌گیرد که بستر لازم برای تبادل مؤثر اطلاعات را فراهم می‌سازد. ادراک عدالت تعاملی، به‌ویژه از طریق تجربه رفتارهای توأم با احترام (عدالت بین‌فردی) و دریافت اطلاعات شفاف، دقیق و به‌موقع (عدالت اطلاعاتی)، به‌صورت مستقیم بر نگرش کارکنان نسبت به کیفیت ارتباط در سازمان تأثیر می‌گذارد می‌شود. بنابراین وجود سیاست‌هایی برای افزایش عدالت تعاملی ادراک‌شده در سازمان می‌تواند خشنودی از ارتباط را در کارکنان تسهیل کند (Köksal & Yeşiltaş, 2021).

یافته چهارم پژوهش حاضر حاکی از رابطه مثبت و معنادار حق اظهارنظر کارکنان و خشنودی از ارتباط سازمانی است؛ که با نتایج تحقیقات قبلی از جمله جمال‌الدین و همکاران (Jamaludin et al., 2025)، مباشرا و سلیمی (Mubashra & Saleemi, 2025)، پروسکا و همکاران (Prouska et al., 2023) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، حق اظهارنظر کارکنان به عنوان ابزاری برای ایجاد ارتباط سازنده در سطح فردی عمل می‌کند و به کارکنان این امکان را می‌دهد که با انگیزه‌های درونی خود، خواسته‌ها و نظرات خود را برای ایجاد تغییرات در سازمان به مدیریت منتقل کنند. نظریه‌های انگیزش نشان می‌دهند که دلایل حضور کارکنان در محیط کاری شامل خودتحقق‌بخشی، ساخت هویت، ایجاد روابط اجتماعی و افزودن

ارزش به زندگی فرد است؛ بنابراین، کارکنان با استفاده از شیوه‌های مختلف اظهارنظر شامل بیان دیدگاه‌ها، ارائه پیشنهادها و انتقادات و مشارکت فعال در حل مسائل سازمانی، دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود را بیان می‌کنند (Park & Nawakitphaitoon, 2018). علاوه بر این، پاسخ‌دهی مدیران از طریق گوش دادن فعال، هدایت‌گری و ارائه بازخورد عملکردی، ادراک کارکنان از کیفیت تعاملات و رضایت آنان از ارتباط سازمانی را تقویت می‌کند. به این ترتیب، فراهم شدن فرصت برای حق اظهارنظر کارکنان به ایجاد محیطی منجر می‌شود که در آن اعتماد، مشارکت و رضایت کارکنان در تعاملات سازمانی افزایش می‌یابد. همچنین فراهم شدن فرصت برای حق اظهارنظر کارکنان موجب می‌شود آن‌ها تجربه‌ای مثبت از تعاملات سازمانی داشته باشند و خشنودی آنان از ارتباط با مدیران و همکاران افزایش یابد. به بیان دیگر، حق اظهارنظر کارکنان با ایجاد کانال‌های باز برای بیان دیدگاه‌ها و دریافت بازخورد، نقش مهمی در ارتقای رضایت و خشنودی از ارتباط سازمانی ایفا می‌کند (Özbolat & Şehitoğlu, 2018).

یافته پنجم پژوهش حاضر حاکی از رابطه مثبت و معنادار هوش هیجانی و خشنودی از ارتباط سازمانی است؛ که با نتایج تحقیقات قبلی از جمله یانگ و وانگ (Yang & Wang, 2024) و السید (Alsayed, 2022) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، روابط با کیفیت در سازمان زمانی شکل می‌گیرند که افراد در تعاملات بین‌فردی خود بر تبادل هیجان‌ها تمرکز داشته باشند، زمینه‌های خودمختاری را تقویت کنند، ارتباطاتی معنادار برقرار سازند و جریان اطلاعات را به صورت شفاف و دوسویه تضمین نمایند. در مقابل، بی‌توجهی به ابعاد هیجانی ارتباط یا کم‌اهمیت شمردن آن، منجر به شکل‌گیری روابط ضعیف و کم‌عمق خواهد شد (Alsayed, 2022). افراد با هوش هیجانی بالا نه تنها در مدیریت هیجان‌ها خود توانمند هستند، بلکه در استفاده و تنظیم هیجان‌ها نیز مهارت دارند. در ارتباط با دیگران، آن‌ها بهتر می‌توانند تغییرات هیجانی طرف مقابل را تشخیص داده، پاسخ مناسب بدهند و روابط مثبت با دیگران را حفظ کنند. همچنین، کارکنان با هوش هیجانی بالا توانایی بهتری در کنترل فشارها و ناراحتی‌های ناشی از تعارض‌های احتمالی در سازمان دارند، می‌توانند احساسات را بهتر درک کنند و در ارتباطات بین‌فردی دقت بیشتری به خرج دهند (Petrovici & Dobrescu, 2014). این افراد با تنظیم هیجان‌ها خود، به تدریج مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت، و توانایی ابراز و تعامل مؤثر با دیگران را افزایش می‌دهند که این امر خشنودی آن‌ها از ارتباط را نیز بهبود می‌بخشد (Yang & Wang, 2024).

در نهایت، یافته ششم پژوهش حاکی از آن است که عدالت تعاملی ادراک‌شده میانجی‌گر رابطه بین رهبری تحولی و خشنودی از ارتباط سازمانی است؛ پژوهشی که نقش میانجی‌گری عدالت تعاملی ادراک‌شده در رابطه رهبری تحولی و خشنودی از ارتباط سازمانی را بررسی کرده باشد، یافت نشد، اما در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، رهبران تحول‌آفرین پیام‌های خود را با دقت می‌سازند، نسبت به نظرات کارکنان پذیرا هستند، صادقانه ارتباط برقرار می‌کنند و از طریق توجه به خواسته‌های کارکنان، به دنبال جلب اعتماد و تعهد آن‌ها هستند (Rajesh & Suganthi, 2014). زمانی که کارکنان مشارکت در تدوین چشم‌انداز سازمان را مشروع بدانند و این مشارکت با رفتار دوستانه و با ملاحظه همراه باشد، ادراک عدالت از سوی رهبر خود خواهند داشت. عدالت تعاملی به‌عنوان سازوکار روان‌شناختی در نظر گرفته می‌شود که بهترین بازتاب از نحوه تأثیرگذاری رهبر تحول‌آفرین بر کارکنان است. تعامل شفاف و حمایت‌گرایانه از سوی رهبران تحول‌آفرین، سبب می‌شود که کارکنان روابط بین‌فردی خود با آن‌ها را رضایت‌بخش و سازنده ارزیابی کنند؛ که این خود، پاسخی مناسب به ادراک عدالت تعاملی خواهد بود (Thompson et al., 2021). در نهایت، می‌توان گفت عدالت تعاملی ادراک‌شده یکی از پایه‌های اصلی خشنودی از

ارتباطات در سازمان‌هاست؛ زیرا موجب می‌شود کارکنان احساس کنند دیده می‌شوند، صدایشان شنیده می‌شود و در فضای سازمانی از ارزش و احترام برخوردارند. این احساس، انگیزه، تعهد و مشارکت آنان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد و مسیر تحقق اهداف سازمانی را هموارتر می‌سازد (Köksal & Yeşiltaş, 2021).

یافته‌های این پژوهش پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران و سازمان‌ها دارد. مدیران باید به ایجاد روابط نزدیک‌تر میان سرپرستان و زیردستان و شفاف‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری توجه ویژه داشته باشند. رفتار عادلانه مدیران در سطوح مختلف، اعم از عدالت فردی و اطلاعاتی، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری ارتباطات باکیفیت‌تر و افزایش خشنودی کارکنان شود. همچنین طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی رهبری با تأکید بر پرورش رفتارهای رهبری تحول‌آفرین اهمیت زیادی دارد. فراهم‌سازی و تقویت بسترهای رسمی و غیررسمی که کارکنان را به بیان آزادانه دیدگاه‌ها، پیشنهادها و انتقادات کاری ترغیب می‌کند، پرورش رفتارهای رهبری تحول‌آفرین (مانند الهام‌بخشی، انگیزش و توجه فردی به کارکنان) و ارتقای مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌تواند به شکل مؤثری خشنودی کارکنان از ارتباطات سازمانی را افزایش دهد و بستر بهتری برای تعاملات سازنده در محیط کار فراهم آورد.

از نظر پژوهشی، این مطالعه فرصت‌های متعددی برای تحقیقات آینده فراهم می‌آورد. نخست، در این پژوهش تنها عدالت تعاملی به عنوان متغیر میانجی بررسی شد، در حالی که سایر اشکال عدالت سازمانی مانند عدالت رویه‌ای و توزیعی یا متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و مشارکت کارکنان نیز می‌توانند در تحقیقات آتی به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر مدنظر قرار گیرند. دوم، تمرکز این تحقیق صرفاً بر رهبری تحول‌آفرین بوده است. مقایسه این سبک با سایر سبک‌های رهبری همچون رهبری تبدیلی، اخلاقی و خدمتگزار می‌تواند درک جامع‌تری از تأثیر سبک‌های رهبری بر خشنودی از ارتباط سازمانی ارائه دهد. همچنین توصیه می‌شود مطالعات آینده با استفاده از طرح‌های طولی و مقایسه‌ای در صنایع، بخش‌ها و فرهنگ‌های مختلف انجام شوند تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد.

با وجود دستاوردهای این پژوهش، برخی ملاحظات نیز وجود دارد که باید در نظر گرفته شود. نخست آنکه استفاده از طرح مقطعی باعث می‌شود نتوان روابط علی را به‌طور قطعی بررسی کرد؛ بنابراین توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی یا مداخله‌ای بهره ببرند تا پویایی روابط میان متغیرها روشن‌تر شود. دوم، این مطالعه بر مجموعه‌ای محدود از متغیرها تمرکز داشت؛ از این‌رو بررسی طیفی گسترده‌تر از متغیرهای فردی، سازمانی و شغلی می‌تواند در تحقیقات آینده به غنای یافته‌ها کمک کند. سوم، جامعه آماری تحقیق به یک سازمان خاص محدود بوده است و این امر لزوماً به معنای محدودیت اعتبار نتایج نیست، اما انجام مطالعات مشابه در سازمان‌ها و صنایع گوناگون می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج را افزایش دهد.

ملاحظات اخلاقی

مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است. تمام ملاحظات اخلاقی و اصول محرمانه بودن اطلاعات شرکت‌کنندگان در این پژوهش رعایت شد. این پژوهش با کد اخلاق IR.SCU.REC.1403.048 در دانشگاه شهید چمران اهواز به انجام رسیده است.

سپاسگزاری و حمایت مالی

بدین وسیله از شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که با همکاری و حمایت خود اجرای این پروژه را ممکن ساختند، سپاسگزاری می‌کنیم. به علاوه این پژوهش با حمایت مالی معاونت دانشگاه شهید چمران اهواز انجام شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان وجود ندارد.

References

- Aamir, A. (2023). Emotional intelligence and organizational commitment-application of the Goleman's model of emotional intelligence. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.46988/IJIHRM.04.01.2023.001>
- AbdELhay, E. S., Taha, S. M., El-Sayed, M. M., Helaly, S. H., & AbdELhay, I. S. (2025). Nurses retention: the impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life Balance. *BMC Nursing*, 24(1), 148. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>
- Abdien, M. (2019). Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228-238. <https://doi.org/10.24288/jtr.526678>
- Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241293132. <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>
- Alsayed, A. K. (2022). Trust and communication satisfaction as mediators in the relationship between emotional intelligence and work-related outcomes: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 2(2), 1-14. <https://ijcmmit.com/wp-content/uploads/2022/01/Alsayed-2022.pdf>
- Archon, R. J. (2020). *Relating leadership style to communication satisfaction: An explanatory study in full-time working adults in the United States*. Doctoral Thesis Philosophy, Capella University, United States. <https://lib.manaraa.com/books/>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Banihashemi, S. A., Rajaei, Z., & Banihashemi, S. H. (2024). The impact of perceived organizational support and organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 97-122. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181>
- Barresi, M. (2025). Perception of communication satisfaction and its impact on employee organizational commitment in two multinational supermarkets chains: An Argentine case. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 23(3), 339-357. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-10-2023-1467>
- Beshlideh, K. (2018). *Research methods and analysis of research examples with SPSS and AMOS16 software*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz Press. (In Persian) <https://www.gisoom.com/book/11415755/> [gisoom.comAdineh Book](https://www.gisoom.com/AdinehBook)
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Cade, A. (2024). *Emotional intelligence and organizational citizenship: a quantitative study of the mediating role of communication satisfaction*. Doctoral dissertation, Grand Canyon University. https://onsearch.library.northeastern.edu/discovery/fulldisplay/cdi_proquest_journals_311238987_4/01NEU_INST:NU
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>



- Chauhan, A. S., Banerjee, R., & Banerjee, S. (2024). Climate and felt obligation as antecedents of employee voice behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(1), 63-77. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09435-0>
- Chen, J., Xu, J., Lu, Y., & Tang, W. (2024). Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: the moderating effects of role overload and proactive personality. *BMC Public Health*, 24(1), 1294. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- Ciavolino, E., Angelelli, M., Sternativo, G. A., De carlo, E., Catalano, A. A., & Ingusci, E. (2024). *A higher-order job crafting mediation model with PLS-SEM: relationship between organizational identification and communication satisfaction*. *Soft Computing*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s00500-024-09667-2>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., Aljeesh, Y. I., & Rajeswaran, V. U. (2023). The mediating role of work satisfaction in the relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment of healthcare professionals: A cross-sectional study. *Healthcare*, 11(6), 806. <https://doi.org/10.3390/healthcare11060806>
- Demir, S. (2025). The effects of school administrators' supervisory competencies on school effectiveness, professional commitment, and voice. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 85-95. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2025.538>
- Doleman, G., Nosaka, K., & De Leo, A. (2025). Senior registered nurses' organisational communication satisfaction, job satisfaction, burnout, and intention to stay: A cross-sectional study of two healthcare groups. *Journal of Advanced Nursing*, 81(5), 2687-2700. <https://doi.org/10.1111/jan.16687>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2338>
- Firal, D., Tekeli, M., & Özkoç, A. G. (2025). The effect of organizational support on employee voice in hotel enterprises: the mediating role of psychological comfort: a função mediadora do conforto psicológico. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 17(1), e170103-e170103. <https://doi.org/10.18226/21789061.v17ip170103>
- Gholampour, B., Neami, A., & Arshadi, N. (2024). The effect of some individual and organizational antecedents on cyberloafing with the moderating role of job self-efficacy among employees of an industrial company. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 3(25), 155-167. (In Persian) <https://doi.org/10.30486/jsrp.2022.1940761.3174>
- Goel, A., Khan, N., & Dyaram, L. (2024). The yin and yang of employee voice: An exploratory study. *Personnel Review*, 53(2), 473-487. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0453>
- Hayavi, Gh., Moradi, A., Momeni, Kh., & Arshadi, N. (2022). The effect of psychological capital, trust in organization and transformational leadership on thriving at work: The mediating role of basic psychological needs. *Knowledge & Research In Applied Psychology*, 23(1), 38-50. (In Persian) <https://doi.org/10.30486/jsrp.2020.1884715.2189>
- Hemmatian, A., Kamali, M. J., Fatehirad, N., & Salajegheh, S. (2024). Explaining the spiritual leadership model considering the effect of organizational citizenship behavior and the mediating role of communication satisfaction (Case study: Public libraries of Fars and Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces). *Journal of Resource Development and Management Studies*, 2(6), 1-12. (In Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/jdsrm/Article/1104929>
- Ho, H. C. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21-36. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>

- Jafari, M. T., Ranji Jafroodi, N. & Hazraty, M. (2025). Explaining the effective factors on organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the foundation's data approach. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 158-180. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.455096.1360>
- Jamaludin, M. A., Salleh, K. M., Sulaiman, N. L., Parasuram, B., & Al-Asfour, A. (2025). Workplace Transformation: Strategies for Employee Voice and Communication in Organizational Management. *Journal of Technical Education and Training*, 17(1), 170-179. <https://doi.org/10.30880/jtet.2025.17.01.014>
- Jarrar, Y., Ammar, L., Nweke, G., Horoub, I., & Aderibigbe, A. (2025). Organizational communication satisfaction as a moderator between the big five personality traits and job satisfaction among employees in Nigeria. *Frontiers in Psychology*, 15, 1339305. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1339305>
- Kiura, M., & Leach, R. B. (2024). Why employees speak up: Unveiling motives for constructive voice. *Journal of Communication Management*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2023-0124>
- Köksal, Z., & Ve Yeşiltaş, M. D. (2021). Mediating role of communication satisfaction in the effect of interactional justice on organizational citizenship behavior: The case of public university. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 760-775. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.907261>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Mahardika, I. M. S., Blegur, J., Berliana, Anaktotoy, J., Boleng, L. M., & Arhesa, S. (2024). Global transformational leadership scale: Cross-cultural adaptation of Indonesian sports science student context. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(5), 3068–3080. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i5.29122>
- Meditamar, M. O., & Sujadi, E. (2024). Transformational leadership, organizational citizenship behaviour, and performance among lecturers and administrative staff: A multigroup analysis. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 115-129. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1112>
- Mousavi Shiri, S. M., Bakhshian, A., & Barati, H. (2015). Emotional intelligence effect on the quality of decision making by investors in the stock exchange. *Journal of Investment Knowledge*, 5(17), 99-112. http://www.jik-ifea.ir/article_8420_en.html
- Mubashra, A., & Saleemi, M. A. A. (2025). An exploratory study for analysis of employee voice as upward communication. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 6(1), 254-271. <https://orcid.org/0000-0003-0743-6846>
- Nurhidayati, A. N., Susita, D., & Sebayang, K. D. A. (2021). The effect of transformational leadership and perceived organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as intervening variable. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 193-204. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/149>
- Özbolat, G., & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Journal of Yıldız Institute of Social Sciences*, 2(2), 35-49. <https://ysbed.yildiz.edu.tr/article/59>
- Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12158>
- Petrovici, A. & Dobrescu, T. (2014). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1405-1410. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.406>
- Prouska, R., Nyfoudi, M., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Wilkinson, A. (2023). Solidarity in action at a time of crisis: The role of employee voice in relation to communication and horizontal solidarity behaviour. *British Journal of Management*, 34(1), 91-110. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12598>
- Qandeel, M. S., & Kuráth, G. (2025). A systematic review and meta-analysis: leadership and interactional justice. *Management Review Quarterly*, 75(1), 391-427. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00384-y>



- Rajesh, J. I., & Suganthi, L. (2014). The relationship between transformational leadership and followers' interpersonal communication satisfaction in Indian organisations. *International Journal of Business Excellence*, 7(1), 28-51. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2014.057857>
- Rastkar, A. (2021). *The effect of perceived spiritual leadership on intention to stay with the mediating role of employee voice behavior* (Unpublished master's thesis). Payame Noor University, Rasht, Iran. <https://lib.pnu.ac.ir/Inventory/7/71420.htm>
- Richards, D. A., Albert, L. S., & Schat, A. C. (2024). Attachment, stress and interactional justice. *Personnel Review*, 53(6), 1375-1391. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2022-0537>
- Saadat Talab, A., Fatolahi Kuche, A. & Karimi Tabar, H. (2020). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and succession planning in higher education (case study: Kharazmi University). *Journal of Research in Educational Systems*, 14(51), 119-136. (In Persian). https://www.jiera.ir/article_120857_en.html?lang=fa
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader-member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sargazi, M., & Ramrodi, M. (2024). The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 1-23. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.379297.1148>
- Shahid, D. (2022). Importance of intercultural communication in an organization. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 459-463. <https://doi.org/10.32996>
- Táborosi, S., Rajković Avdija, J., Poštin, J., Terek Stojanović, E., Berber, N., & Nikolić, M. (2025). How can nature and nurture influence teleworkers: The influence of national culture and personal traits on job satisfaction. *Society and Economy*, 47(1), 22-41. <https://doi.org/10.1556/204.2024.00008>
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274-283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>