



The Impact of Diversity-Oriented Leadership on Employee Behavioral Outcomes with an Emphasis on Knowledge Sharing: A Case Study of Pasargad Bank

Fatemeh Karimi Jafari¹ , and Golnaz Namazi² 

1. Corresponding author, Management Department, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran. Email: f.karimijafari@khatam.ac.ir
2. Management Department, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran. Email: g.namazi@khatam.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 10 January 2026
Received in revised form 6
March 2026
Accepted 16 March 2026
Available online 4 April 2026

Keywords:

Diversity-oriented Leadership,
Transparent Internal
Communication,
Intrinsic Needs Satisfaction,
Perceived Organizational
Justice,
Employee Engagement,
Employee Advocacy,
Knowledge Sharing

ABSTRACT

Objective: In the current era, the increase in cultural, generational and individual diversity in organizations has made it more evident than ever before the necessity of paying attention to leadership styles based on acceptance and diversity management. The aim of this study is to determine the effect of diversity-oriented leadership on employee knowledge sharing with the mediating roles of intrinsic needs satisfaction, transparent internal communications and perceived organizational justice.

Method: This study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. The statistical population of the present study includes employees of Pasargad Bank in Tehran, 405 people were selected as a statistical sample using cluster random sampling method and G-Power software. A standard questionnaire was used to collect information and the data were analyzed by multivariate analysis based on structural equation modeling in the PLS software version 26.

Results: The results of the study showed that diversity-oriented leadership has a positive and significant effect on transparent internal communications, intrinsic needs satisfaction, and perceived organizational justice. Also, these variables significantly enhance employee engagement, employee advocacy, and their willingness to share knowledge. The findings also indicate that intrinsic needs satisfaction and perceived organizational justice play a mediating role in explaining the relationship between diversity-oriented leadership and employee behavioral outcomes.

Conclusions: The results of this study emphasize the importance of utilizing diversity-oriented leadership style in organizations; in such a way that creating an atmosphere based on justice, transparent internal communications, and attention to employees' psychological needs can pave the way for promoting positive organizational behaviors, especially knowledge sharing, employee engagement, and employee advocacy. Therefore, diversity-oriented leadership can be considered by managers as an effective strategy for improving human capital and improving organizational performance in the banking industry.

Cite this article: Karimi Jafari, F., & Namazi, G. (2026). The Impact of Diversity-Oriented Leadership on Employee Behavioral Outcomes with an Emphasis on Knowledge Sharing: A Case Study of Pasargad Bank. *Innovative Business Development Strategies*, 2 (1), 1-32.



© Author(s) retain the copyright.

Publisher: Khatam University.

Introduction

For an organization to successfully adapt to a changing environment, the active role of each individual employee is as important as the organization's efforts to cope with it. In particular, employee knowledge sharing behavior has great potential to help employees make quick and effective decisions, because such behavior increases the free flow of useful and new information in an organization. The theoretical literature on knowledge management suggests that knowledge sharing enables organizations to develop competitive advantage and increases the capacity of employees to provide creative solutions. Previous researchers have suggested leadership as a key element in fostering employee knowledge sharing. Leader behaviors are crucial for encouraging employees to actively participate in knowledge sharing. Among the different types of leadership behaviors, diversity is essential for successful leadership. The concept of diversity leadership is derived from inclusive leadership, which demonstrates leaders' behaviors in terms of openness and accessibility. Beyond highlighting leader behaviors that foster interpersonal relationships with employees, diversity leadership emphasizes the importance of committing to a workforce that is representative of all segments of society in terms of demographics and expertise. Supporting diversity not only encourages organizations to see problems from a wide range of perspectives, but also challenges them to embrace opposing yet useful perspectives, helping to create a successful strategic plan for the organization. Due to the characteristic of welcoming and appreciating employee contributions, regardless of their diverse backgrounds (e.g., age, gender, race/ethnicity), diversity-oriented leaders encourage employees to share and exchange knowledge with others in an organization. Despite the critical role of diversity-oriented leadership behaviors, there have been limited studies in the literature to identify their effects.

The unique aspect of this research is that, despite a thorough search by the authors in scientific databases, no comprehensive study examining all the relationships in the current research's conceptual model simultaneously was found. Previous studies focused on specific relationships within the model. In addition, some relationships in the current research model have not been investigated in any research. As a result, there is a lack of comprehensive perspective that presents a big picture of the relationships between diversity-oriented leadership, knowledge sharing, employee engagement and advocacy, and the mediating effect of intrinsic needs satisfaction, transparent internal communication, and perceived organizational justice within these relationships. Therefore, the aim of this research is to

examine the influence of diversity-oriented leadership on employees' knowledge sharing, considering the mediating roles of transparent internal communication, intrinsic needs satisfaction and perceived organizational justice.

Method

In order to answer the research hypotheses and test the conceptual model an online survey was conducted with 405 full-time employees in Pasargad Bank branches in Tehran. The questionnaire was distributed among employees who have different age, gender, race and ethnicity. Finally, 405 questionnaires were collected and the sampling method is cluster random. Since bank branches are scattered in different areas of Tehran, we used the cluster sampling method to distribute the questionnaires. G-Power software was used to ascertain the sample size. The sample size was ascertained derived from the effect size of 0.05 (effect size=0.05) and the error Probability of 0.05 ($\alpha=0.05$) and the power of the test was 0.9 equal to 420. Of the 420 questionnaires sent, 405 completed questionnaires were received, which, according to the **Error! Reference source not found.**, guarantees the power of the test above 87%.

The results obtained from this investigation can be distributed into two main classifications. The initial classification involves assessing the measurement model, while the second classification focuses on testing the structural pattern and research hypotheses, which will be discussed subsequently. Information gathered from 405 full-time employees in banking industry in Iran. A questionnaire with 63 questions was submitted to individuals and completed and prepared. In this research, Structural Equation Modelling (SEM) was employed as the main analytical framework to construct and examine models that represent reality, where the model specifications align with the research objectives. SEM encompasses a range of statistical procedures adopted a priori by researchers, incorporating hypotheses derived from theory, investigation, and insight. The measurement models establish connections between latent variables (i.e., unobserved variables based on theoretical grounds, such as language motivation) and indicator variables (i.e., observed variables like scores from questionnaires or tests) that underlie the latent constructs. Since indicator variable scores are linearly linked to their corresponding latent constructs, and are commonly referred to as effect indicators. In turn, structural models delineate the associations among latent constructs. Three types of path coefficients were calculated for causal connections: (a) direct effects, which indicate the direct

impact of one variable on another; (b) indirect effects, which represent the combined effect of direct connections linking multiple variables; and (c) total effects, the sum of all direct and indirect effects of one variable on another. Critical ratios, obtained by dividing parameter values by their corresponding standard errors, were used to evaluate the statistical significance of all path coefficients.

We utilized SPSS version 26.0 for descriptive statistics, and Smart PLS software was employed to utilize partial least squares (PLS) for assessing the outer model, including validity and reliability, as well as the inner model to test hypotheses. In addition, we assessed the normality of the data. The data's skewness ranged from -1.038 to 0.433 , and the kurtosis ranged from -0.889 to 0.656 . Certain kurtosis statistics surpassed the threshold value of 3. Hence, SEM was deemed an appropriate approach for this research. Furthermore, in line with recommendations by Chin (2003), we utilized the *t* Statistic to ascertain the significance levels for both loading factors and path coefficients.

Results

The primary objective of this study is to investigate the impact of diversity-oriented leadership on employees' knowledge sharing. It examines how intrinsic needs satisfaction, transparent internal communication, and perceived organizational justice mediate this relationship. The finding indicated that diversity-oriented leadership positively influences transparent internal communication, employees' intrinsic needs satisfaction, and perceived organizational justice. As a result, this leads to increased employee engagement, employee advocacy, and knowledge sharing. It was also found that transparent internal communications affect employee knowledge sharing, both directly and indirectly. Organizations that are committed to informing and actively listening to their employees increase the likelihood that employees' internal needs will be met by providing sufficient information and strengthen their willingness to share knowledge. In addition, transparent internal communications improve employees' perceptions of organizational justice and strengthen their willingness to actively participate and provide support. Therefore, transparent internal communications, as a strategic mediator, establish the link between diversity-oriented leadership and employee behavioral outcomes; so that diversity-oriented leadership helps increase participation and supportive behaviors among employees, especially minorities, through a mutually beneficial communication system.

Conclusions

Diversity-oriented leadership, which embodies the concept of openness and accessibility, is characterized by a commitment to a workforce that is representative of all segments of society in terms of demographics and expertise. Diversity-oriented leaders encourage employees to generate diverse sets of ideas that lead to the creation of interpersonal relationships. Diversity-oriented leadership involves welcoming and recognizing the contributions of employees from different backgrounds (e.g., age, gender, race/ethnicity). Such leaders strive to set goals that are non-biased and fair to employees from different social groups, and that their contributions and collaborations are valued equally. Diversity-oriented leaders facilitate group processes by encouraging employees to participate in shared decision-making and delegating decision-making authority to subordinates. Diversity-oriented leaders facilitate group processes by encouraging employees to participate in shared decision-making and delegating decision-making authority to subordinates. Organizations with diversity-oriented leadership styles provide ongoing communication and training about diversity. This training ensures that managers understand the value of diversity and the fair distribution of resources regardless of employee differences. This leadership style requires a significant amount of listening and communication, meaning that managers must be open and responsive to the ideas and opinions of their subordinates and value their contributions to the organization. This behavior allows employees to believe that information and resources in organizations are transparent and fairly distributed. Diversity-oriented leaders also facilitate employees' competence and self-efficacy in their work by providing opportunities for shared decision-making. Furthermore, by delegating power to employees, they allow them to have significant autonomy to make decisions about their work activities.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر پیامدهای رفتاری کارکنان با تأکید بر اشتراک‌گذاری دانش

(مورد مطالعه: بانک پاسارگاد)

فاطمه کریمی جعفری^۱، و گلناز نمازی^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران. رایانامه: f.karimijafari@khatam.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران. رایانامه: g.namazi@khatam.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: در عصر کنونی، افزایش تنوع فرهنگی، نسلی و فردی در سازمان‌ها، ضرورت توجه به سبک‌های رهبری مبتنی بر پذیرش و مدیریت تنوع را بیش از پیش آشکار ساخته است؛ به گونه‌ای که رهبری تنوع‌گرا به یکی از الزامات اثربخشی سازمانی تبدیل شده است. پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان با نقش‌های میانجی ارضای نیازهای درونی، ارتباطات داخلی شفاف و عدالت سازمانی ادراک‌شده انجام شده است.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵

روش پژوهش: این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از حیث نوع ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان بانک پاسارگاد شهر تهران می‌باشند که تعداد ۴۰۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و با استفاده از نرم افزار G-Power به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و داده‌ها به وسیله تحلیل چندمتغیره مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری در بستر نرم افزار PLS نسخه ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی کارکنان و عدالت سازمانی ادراک‌شده دارد. همچنین، این متغیرها به طور معناداری موجب تقویت مشارکت کارکنان، حمایت کارکنان و تمایل آنان به اشتراک‌گذاری دانش می‌شوند. یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده در تبیین رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کنند.

کلیدواژه‌ها:

رهبری تنوع‌گرا،

ارتباطات داخلی شفاف،

ارضای نیازهای درونی،

عدالت سازمانی ادراک‌شده،

مشارکت کارکنان،

حمایت کارکنان،

اشتراک‌گذاری دانش.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش بر اهمیت بهره‌گیری از سبک رهبری تنوع‌گرا در سازمان‌ها تأکید دارد؛ به گونه‌ای که ایجاد فضای مبتنی بر عدالت، ارتباطات شفاف و توجه به نیازهای روانشناختی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای رفتارهای مثبت سازمانی، به‌ویژه اشتراک‌گذاری دانش، مشارکت و حمایت کارکنان شود. از این رو، رهبری تنوع‌گرا می‌تواند به‌عنوان راهبردی موثر در بهبود سرمایه انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری مورد توجه مدیران قرار گیرد.

استناد: کریمی جعفری، فاطمه؛ و نمازی، گلناز (۱۴۰۵). تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر پیامدهای رفتاری کارکنان با تأکید بر اشتراک‌گذاری دانش (مورد مطالعه: بانک

پاسارگاد). راهبردهای نوآورانه توسعه کسب و کارها، ۲ (۱)، ۳۱-۳۲.



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه خاتم.

مقدمه

به منظور انطباق موفق یک سازمان با محیط در حال تغییر، نقش فعال تک تک کارکنان به اندازه تلاش سازمان برای مقابله با آن مهم است. به طور خاص رفتار اشتراک گذاری دانش کارکنان دارای پتانسیل بالایی جهت کمک به کارکنان در تصمیم گیری سریع و موثر است، زیرا چنین رفتاری جریان آزاد اطلاعات مفید و جدید را در یک سازمان افزایش می دهد (وانگ و نو، ۲۰۱۰). ادبیات نظری در زمینه مدیریت دانش بیان می کند که اشتراک گذاری دانش، سازمان ها را قادر می سازد تا مزیت رقابتی را توسعه داده و ظرفیت کارکنان را برای ارائه راه حل های خلاقانه افزایش می دهد (جکسون و جیانگ، ۲۰۰۶).

محققان پیشین، رهبری را به عنوان یک عنصر کلیدی در تقویت اشتراک گذاری دانش کارکنان پیشنهاد کرده اند (بین و همکاران، ۲۰۱۹). رفتارهای رهبر برای تشویق کارکنان به مشارکت فعال در اشتراک گذاری دانش بسیار مهم است (آدامو و همکاران، ۲۰۱۶). در میان انواع مختلف رفتارهای رهبری، تنوع گرا بودن برای رهبری موفق ضروری است (کالو، ۲۰۲۰). مفهوم رهبری تنوع گرا از رهبری فراگیر گرفته شده است که رفتارهای رهبران را در زمینه باز بودن و در دسترس بودن نشان می دهد. رهبری تنوع گرا فراتر از برجسته نمودن رفتارهای رهبران که باعث ایجاد روابط بین فردی با کارکنان می شود، بر اهمیت تعهد به نیروی کار که نماینده همه بخش های جامعه از جهت جمعیت شناختی و تخصص باشند، تاکید می کند (مولدوگازیف و سیلویا، ۲۰۱۵). حمایت از تنوع نه تنها سازمان ها را تشویق می کند تا مشکلات را از طیف وسیعی از دیدگاه ها ببینند، بلکه آن ها را برای پذیرش دیدگاه های مخالف و در عین حال مفید به چالش کشیده و به ایجاد نقشه استراتژیک موفق سازمان کمک می کند (دانشگاه پنسیلوانیا، ۲۰۲۰). به دلیل ویژگی استقبال و قدردانی از مشارکت کارکنان، صرف نظر از پیشنهادها متنوع آن ها (مانند سن، جنسیت، نژاد/ قومیت) (لو و همکاران، ۲۰۱۹)، رهبران تنوع گرا کارکنان را برای اشتراک گذاری و تبادل دانش با دیگران در یک سازمان ترغیب می کنند (بو و همکاران، ۲۰۱۳). علی رغم نقش حیاتی رفتارهای رهبری تنوع گرا، مطالعات محدودی در ادبیات برای شناسایی اثرات آن انجام شده است.

در ایجاد ارتباط بین رهبری تنوع گرا و اشتراک گذاری دانش مطالعه حاضر از ادبیات ارتباطات داخلی برای ترکیب دیدگاه ارتباطات داخلی استراتژیک استفاده می کند و با توجه به این که رفتارهای رهبری به طور قابل توجهی بر ارتباطات داخلی تاثیر می گذارد (من و بوون، ۲۰۱۶)، در نهایت منجر به نتایج مثبت کارکنان مانند رفتارهای اطلاعاتی فعال می شود (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷). علاوه بر این، نقش ارتباطات داخلی موثر در مقابله با بحران های سازمانی و در مدیریت نیروی کار به خوبی نشان داده شده است (یوهانسن و همکاران، ۲۰۱۲). ارتباطات داخلی شفاف، به ویژه، به عنوان یک مدل هنجاری از ارتباطات داخلی در رشته روابط عمومی برای تقویت روابط سازمانی مطلوب کارکنان و مشارکت کارکنان پیشنهاد شده است (من و استکز، ۲۰۱۴)، همچنین، رفتارهای مثبت کارکنان را تسهیل می کند (کیم، ۲۰۱۸). اگرچه ارتباطات به عنوان یک عنصر کلیدی در ارتقای اشتراک گذاری دانش کارکنان پیشنهاد شده است (کورادی و همکاران، ۲۰۱۵)، در ادبیات هنوز مشخص نیست که چگونه ارتباطات داخلی استراتژیک همراه با رفتارهای رهبری به اشتراک گذاری دانش فعال کارکنان منجر می شود. به طور خاص، مطالعات ارتباطات داخلی

¹. Wang and Noe

². Jackson and Jiang

³. Yin et al.

⁴. Adamu et al.

⁵. Kaley

⁶. Moldogaziev and Silvia

⁷. University of Pennsylvania

⁸. Luu et al.

⁹. Boh et al.

¹⁰. Men and Bowen

¹¹. Kang and Sung

¹². Johansen et al.

¹³. Men and Stacks

¹⁴. Kim

¹⁵. Coradi et al.

نقش اساسی رهبری را در دستیابی به تعالی ارتباطات برجسته کرده است (من^۱، ۲۰۱۴). کارکنان اقلیت نژادی به شدت از ابعاد مرتبط با تنوع جو سازمان خود (بوتنر و همکاران^۲، ۲۰۱۰) و یکپارچگی رفتاری سرپرستان خود که بر اعتماد آن‌ها به مدیریت و رضایت آن‌ها از سازمان‌شان تأثیر می‌گذارد، آگاه هستند (سیمونز و همکاران^۳، ۲۰۰۷). بنابراین، رهبری تنوع‌گرا، که با شناخت و استقبال از مشارکت کارکنان با پیشینه‌ها و ویژگی‌های مختلف مشخص می‌شود (لو و همکاران، ۲۰۱۹)، پتانسیل زیادی برای تقویت شیوه‌های ارتباط داخلی مؤثر دارد.

لازم به ذکر است مطالعات پیشین اهمیت عدالت سازمانی ادراک‌شده را نیز در مدیریت تنوع سازمان‌ها برجسته کرده‌اند (الی و توماس^۴، ۲۰۰۱). عدالت سازمانی ادراک‌شده، همانطور که توسط کارکنان اقلیت درک می‌شود، یک عامل کلیدی در پیاده‌سازی و ارزیابی ابتکارات تنوع و شیوه‌های ارتباطی سازمان‌ها است (الی و همکاران^۵، ۲۰۲۱). بر این اساس، محققان روابط عمومی اهمیت عدالت سازمانی ادراک‌شده را در شناسایی ارزش ارتباطات داخلی و تأثیر آن بر نتایج کارکنان، مانند تعامل یا کیفیت روابط سازمانی کارکنان مورد مطالعه قرار داده‌اند (کانگ و سونگ، ۲۰۱۹). از این‌رو، این مطالعه تئوری عدالت سازمانی ادراک‌شده را برای بررسی این‌که چگونه رهبری مؤثر و سیستم‌های ارتباطات داخلی می‌توانند به عدالت سازمانی ادراک‌شده کارکنان برای هدایت نتایج کلیدی کارکنان شامل مشارکت کارکنان، حمایت کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان کمک کنند، ترکیب کرده است.

به‌طور خاص مطالعه حاضر به بررسی تأثیر رهبری تنوع‌گرا و ارتباطات داخلی شفاف در تقویت مشارکت کارکنان، حمایت کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان می‌پردازد. این مطالعه با استفاده از تئوری خودتعیینی^۶ (دسی و رایان^۷، ۲۰۰۰) به‌عنوان یک چارچوب نظری، قصد دارد مکانیسم‌های اساسی را با بررسی این‌که چگونه ارضای نیازهای درونی کارکنان، تأثیر رهبری و ارتباطات بر نتایج کارکنان شامل مشارکت کارکنان، حمایت کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را میانجی‌گری می‌کند، توضیح دهد. به‌عنوان یک تئوری سطح کلان در مورد انگیزش انسانی، تئوری خودتعیینی چنین فرض می‌کند که یک محیط سازمانی که به برآوردن نیازهای اساسی روانشناختی کارکنان برای استقلال، شایستگی و ارتباطات کمک می‌کند، به‌طور ذاتی کارکنان را برای حفظ مشارکت و همچنین سایر رفتارهای مثبت از جمله حمایت و اشتراک‌گذاری دانش ترغیب می‌کند (دسی و همکاران، ۲۰۱۷). تئوری خودتعیینی به‌عنوان یک چارچوب نظری مناسب برای مطالعه حاضر عمل می‌کند، چرا که یک تئوری انگیزشی ارائه می‌دهد که توضیح می‌دهد چگونه یک محیط سازمانی که با رهبری تنوع‌گرا و ارتباطات داخلی شفاف مشخص می‌شود، ارضای نیازهای درونی کارکنان و متعاقباً مشارکت شغلی، حمایت کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش آنان را نیز تقویت می‌کند (کیم^۸، ۲۰۲۰).

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با رهبری تنوع‌گرا، ارتباطات داخلی، عدالت سازمانی ادراک‌شده و رفتارهای کارکنان، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که این متغیرها عمدتاً به‌صورت مجزا یا در قالب روابط دو یا چند متغیره مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. به‌عبارت دیگر، اگرچه برخی پژوهش‌ها تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر رفتارهای کارکنان، برخی دیگر نقش ارتباطات داخلی شفاف در بهبود نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی، و گروهی دیگر نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده یا ارضای نیازهای درونی را در تبیین پیامدهای کارکنان بررسی کرده‌اند، اما تاکنون مدل جامعی که سازوکار تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر پیامدهای رفتاری کارکنان را از طریق نقش همزمان ارتباطات داخلی شفاف، عدالت سازمانی ادراک‌شده و ارضای نیازهای درونی تبیین کند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و دانش‌محور و همچنین در بستر سازمان‌های ایرانی، از جمله صنعت بانکداری، با کمبود شواهد تجربی مواجه است. از منظر کاربردی نیز مدیران سازمان‌ها با چالش ایجاد و تقویت رفتارهایی نظیر مشارکت، حمایت و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان روبه‌رو هستند و هنوز مشخص نیست که رهبری تنوع‌گرا از طریق چه سازوکارهایی می‌تواند این پیامدهای رفتاری را تقویت کند. از این‌رو، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل تلفیقی و محقق‌ساخته، تلاش می‌کند ضمن پر کردن

1. Men

2. Buttner et al.

3. Simons et al.

4. Ely & Thomas

5. Lee et al.

6. Self-determination theory (SDT)

7. Deci and Ryan

8. Kim

این خلأ پژوهشی، شواهد کاربردی لازم را برای مدیران در جهت ارتقای رفتارهای مثبت کارکنان، تقویت مشارکت سازمانی، افزایش حمایت کارکنان از سازمان و توسعه فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش فراهم آورد.

با توجه به ضرورت و اهمیت مطرح شده، مطالعه حاضر با هدف تعیین تاثیر رهبری تنوع‌گرا بر پیامدهای رفتاری کارکنان شامل مشارکت، حمایت و اشتراک‌گذاری دانش با نقش‌های میانجی ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده انجام پذیرفته است.

ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

رهبری تنوع‌گرا

رهبری تنوع‌گرا که مفهوم باز بودن و در دسترس بودن را نشان می‌دهد (کارملی و همکاران^۱، ۲۰۱۰)، با تعهد به نیروی کار که نماینده همه اقشار جامعه از نظر جمعیتی و تخصصی است، مشخص می‌شود (مولدوگازیف و سیلویا، ۲۰۱۵). رهبر تنوع‌گرا کارکنان را تشویق می‌کند تا مجموعه‌های متنوعی از ایده‌ها را تولید کنند که منجر به ایجاد روابط بین‌فردی می‌گردد. رهبری تنوع‌گرا شامل استقبال و به رسمیت شناختن مشارکت کارکنان با پیشینه‌های مختلف (مانند سن، جنسیت، نژاد/ قومیت) است. چنین رهبرانی تلاش می‌کنند تا اهدافی را تعیین کنند که برای کارکنان گروه‌های اجتماعی مختلف غیرتعصب‌آمیز و منصفانه باشد و به مشارکت و همکاری آن‌ها به‌طور مساوی ارزش نهاده شود (لو و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبران تنوع‌گرا با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری مشترک و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان، فرآیندهای گروهی را تسهیل می‌کنند. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که با توجه به منابع و فرصت‌هایی که رهبران تنوع‌گرا براساس حمایت منصفانه و رفتار برابر با همه گروه‌های اجتماعی فراهم می‌کنند، احتمالاً کارکنان به این رهبران تکیه می‌کنند و مشتاق و درگیر کارشان می‌شوند (لو و همکاران، ۲۰۱۹).

از آنجایی که رهبری نقش مهمی در تأثیرگذاری بر ادراک کارکنان از سازمان خود دارد، از آن به عنوان یک عنصر کلیدی که شیوه‌های ارتباطات داخلی مؤثر را تعیین می‌کند، حمایت شده است (من، ۲۰۱۴). تحقیقات پیشین روابط انواع مختلفی از رهبری (به عنوان مثال، رهبری تحول‌آفرین) و اثرات مرتبط با آن‌ها را بر بهبود سیستم‌های ارتباطات داخلی بررسی کرده‌اند (لی و کیم^۲، ۲۰۲۱؛ من، ۲۰۱۴؛ من و استکرز^۳، ۲۰۱۴). مطالعه حاضر بر رهبری تنوع‌گرا متمرکز است، که به عنوان یکی از رفتارهای رهبری تعریف می‌شود که از مشارکت کارکنان با پیشینه‌ها و ویژگی‌های مختلف دعوت و قدردانی می‌کند (لو و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات نشان داده است که کارکنان اقلیت اغلب احساس می‌کنند که در محیط کار زمانی که صداها و ایده‌های آن‌ها شنیده نمی‌شود، با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود (واگستاف و همکاران^۴، ۲۰۱۵)، از این رو، آن‌ها احتمالاً به دنبال رهبرانی هستند که بر ارزش‌های تنوع و شمول تأکید دارند. همچنین، ادبیات مدیریت دانش مدتهاست که نشان می‌دهد اشتراک‌گذاری دانش ظرفیت کارکنان را برای توسعه راه‌حل‌های خلاقانه پرورش می‌دهد، که به نوبه خود مزیت رقابتی سازمانی را توسعه داده و حفظ می‌کند و رهبران تنوع‌گرا زمینه را برای اشتراک‌گذاری بین کارکنان فراهم می‌کنند (ترن فام و تو^۴، ۲۰۲۵).

رهبری تنوع‌گرا و ارتباطات داخلی شفاف

ارتباطات سازمانی شفاف شامل ارتباطات یک سازمان برای در دسترس قرار دادن تمام اطلاعات قانونی قابل انتشار برای کارکنان، اعم از ماهیت مثبت یا منفی - به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام، به منظور افزایش توانایی استدلال کارکنان و مسئول نگه داشتن سازمان‌ها در قبال اقدامات، سیاست و شیوه‌های خود می‌باشد. استقرار الگوی ارتباطات شفاف سازمانی، مشروط بر عملیاتی‌سازی سه راهبرد کلیدی در حوزه‌های پاسخگویی، مشارکت و انتقال اطلاعات بنیادین است که زمینه را برای ارتقای اعتماد و مسئولیت‌پذیری فراهم می‌آورد (من و استکرز، ۲۰۱۴). اصل

¹. Carmeli et al.

². Lee & Kim

³. Wagstaff et al.

⁴. Tran Pham & Tu

شفافیت پاسخگویی سازمان‌ها را ملزم می‌کند که اطلاعات کامل و فراگیر را بدون توجه به ظرفیت اطلاعاتی در اختیار کارکنان خود قرار دهند. اطلاعات جامعی که شامل هر دو طرف اخبار می‌شود، می‌تواند به کاهش سوء تفاهم، شایعات یا عدم اطمینان درک شده کارکنان نسبت به سازمان کمک کند (یو و همکاران^۱، ۲۰۱۹). شفافیت مشارکتی نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید کارکنان خود را به مشارکت فعال در فرآیندهای جستجو، کسب و انتقال اطلاعات تشویق کنند. از طریق چنین فرآیند مشارکتی، سازمان‌ها ممکن است اطلاعات مناسب، مفید و مرتبط را به کارکنان خود ارائه دهند. در نهایت، شفافیت اساسی نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید اطلاعات ارزشمند، معتبر، واقعی و قابل توجهی را در اختیار کارکنان خود قرار دهند. اطلاعات شفاف می‌تواند به کارکنان کمک کند سردرگمی و عدم اطمینان را کاهش دهند و در نتیجه فرآیند ارتباط درون سازمانی را بهبود بخشند (جیانگ و من^۲، ۲۰۱۷).

ارتباطات داخلی شفاف تأثیر مثبتی بر نتایج کارکنان از جمله اعتماد کارکنان به سازمان (رالینز^۳، ۲۰۰۸)، مشارکت آن‌ها (جیانگ و من، ۲۰۱۷) و رفتارهای حمایتی از سازمان دارد (کیم، ۲۰۱۸). مزایای قابل توجه ارتباطات داخلی شفاف، این سوال را ایجاد می‌کند که چگونه می‌توان چنین شیوه‌های ارتباطی را اجرا کرد که به کانون اصلی تحقیقات ارتباطات داخلی تبدیل شوند.

در میان بسیاری از عواملی که به عملکرد ارتباطات داخلی شفاف توسط سازمان‌ها کمک می‌کند، سبک رهبری توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (من، ۲۰۱۴). همراه با ادبیاتی که اهمیت سبک رهبری را در شکل‌دهی شیوه‌های ارتباطی سازمانی نشان می‌دهد، این مطالعه انتظار دارد که رهبری تنوع‌گرا اثرات مشابهی با رهبری اصیل بر روی عملکرد ارتباطات داخلی شفاف داشته باشد. سازمان‌هایی با شیوه‌های رهبری تنوع‌گرا، ارتباط و آموزش مداوم در مورد تنوع ارائه می‌دهند (کولیک^۴، ۲۰۱۴). این آموزش درک مدیران از ارزش تنوع و توزیع عادلانه منابع را بدون توجه به تفاوت کارکنان تضمین می‌کند (لو و همکاران، ۲۰۱۹). این سبک رهبری مستلزم مقدار قابل توجهی از گوش دادن و ارتباطات است، به این معنی که مدیران باید نسبت به ایده‌ها و نظرات زیردستان خود باز و پاسخگو باشند و برای کمک‌های آنان به سازمان ارزش قائل شوند (چوی و همکاران^۵، ۲۰۱۵). این رفتار به کارکنان اجازه می‌دهد باور کنند که اطلاعات و منابع در سازمان‌ها شفاف و منصفانه توزیع شده‌اند (چین و همکاران^۶، ۲۰۱۶). بنابراین، این مطالعه فرض می‌کند که سازمان‌هایی که از سبک‌های رهبری تنوع‌گرا استفاده می‌کنند، به احتمال زیاد ارتباطات داخلی شفاف را اعمال می‌کنند. بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H1: رهبری تنوع‌گرا بر ارتباطات داخلی شفاف تأثیر دارد.

رهبری تنوع‌گرا و ارضای نیازهای درونی کارکنان

شیوه‌های ارتباطی رهبری مؤثر باعث ایجاد یک محیط سازمانی می‌شود که به برآوردن نیازهای اساسی کارکنان برای استقلال، شایستگی و ارتباطات کمک می‌کند. به‌طور کلی، حمایت و کمک رهبران به کارکنان کمک می‌کند تا احساس قدرت و کنترل بر فرآیندها و نتایج کار داشته باشند و همچنین احساس استقلال و شایستگی آن‌ها را تقویت می‌کند. رفتارهای رهبری که بر تنوع و شمول تأکید دارند، به ویژه به احساس تعلق قوی‌تر کمک می‌کنند، زیرا تضمین می‌کنند که عدالت و برابری بخشی از تجربه هر عضو در سازمان است (رندل و همکاران^۷، ۲۰۱۸). همچنین رهبران

¹. Yue et al.

². Jiang & Men

³. Rawlins

⁴. Kulik

⁵. Choi et al.

⁶. Chin et al.

⁷. Randel et al.

تنوع‌گرا با فراهم کردن فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری مشترک، شایستگی و خودکارآمدی کارکنان را در کارشان تسهیل می‌کنند (جاوید و همکاران^۱، ۲۰۱۹). علاوه بر این، با تفویض قدرت به کارکنان (نیشی و مایر^۲، ۲۰۰۹)، به آنان اجازه می‌دهند تا از استقلال قابل توجهی برای تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های کاری خود برخوردار شوند. شواهد تجربی اخیر تأثیر مثبت رفتارهای رهبری تنوع‌گرا را بر درک نیازها و شرایط کارکنان برجسته کرده است (دانشگاه پنسیلوانیا، ۲۰۲۰). با بسط این استدلال‌ها، ما انتظار داریم که رفتارهای رهبری تنوع‌گرا به‌طور مثبت با ارضای نیازهای درونی کارکنان مرتبط باشد. بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H2: رهبری تنوع‌گرا بر ارضای نیازهای درونی کارکنان تأثیر دارد.

رهبری تنوع‌گرا و عدالت سازمانی ادراک‌شده

عدالت سازمانی ادراک‌شده، یعنی ادراکات و نگرانی‌های کارکنان در مورد عدالت در سازمان، شاخص مهم انگیزه و رفتار کارکنان است. عدالت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان یک ملاحظه کلیدی برای کارکنان در هنگام مدیریت مشکلات در روابط بین‌فردی در محل کار عمل می‌کند (نادری و تانوا^۳، ۲۰۱۰). ادبیات نظری در حوزه عدالت سازمانی این سازه را با سه بعد متمایز مفهوم‌سازی کرده است: عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی (لو، ۲۰۰۷). عدالت رویه‌ای به «عادلانه بودن فرآیند و رویه‌هایی که توسط آن‌ها تصمیمات خاص گرفته می‌شود» اشاره دارد (پارکر و کولمایر^۴، ۲۰۰۵). این بعد نیازمند رویه‌های سازمانی برای اطمینان از ثبات، دقت، درستی و اخلاقی بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری است (لونتال و همکاران^۵، ۱۹۸۰). «عدالت توزیعی به‌عنوان ادراک از عدالت در رابطه با منابعی که به یک فرد تخصیص داده می‌شود، تعریف می‌شود» (کولکویت^۶، ۲۰۰۱). کارکنان انصاف و عدالت را با مقایسه مشارکت‌هایشان در کار (مانند زمان، توانایی و تلاش) با پاداش‌هایشان (مانند پرداخت، ارتقاء و به رسمیت شناختن) با سایر افراد قابل مقایسه ارزیابی می‌کنند (نیهوف و مورمن^۷، ۱۹۹۳). «عدالت تعاملی نیز نشان‌دهنده انصاف درک شده از تصمیمات اتخاذ شده توسط مقامات است». این عدالت شامل دو مؤلفه است: مؤلفه بین فردی، با اشاره به رفتار با احترام، وقار و ادب، و مؤلفه اطلاعاتی که شامل ارائه توضیحات کافی، روشن و صادقانه از رویه‌های تصمیم‌گیری است (بیس^۸، ۲۰۰۱).

مطالعات در رشته‌های مختلف، از جمله رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روابط عمومی، عدالت سازمانی را به‌طور گسترده در زمینه‌های وسیعی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. تحقیقات نشان داده است که این متغیر نقش مهمی در مدیریت تنوع در سازمان‌ها دارد. یک محیط کاری فراگیر ممکن است توسعه عدالت سازمانی ادراک‌شده را تسهیل کند و در نتیجه به نتایج شهروندی سازمانی کمک کند (کروپانزانو و بیرن^۹، ۲۰۰۱).

بر این اساس، پرورش چنین محیط سالمی نه تنها مستلزم نمایندگی اقلیت در سازمان‌ها، بلکه نیازمند به رهبری است که متعهد به حمایت از کارکنان از گروه‌های اقلیت و با پیشینه‌های مختلف باشد (داونی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۵). بنابراین، درک ارزش و احترام توسط رهبران ممکن است ادراکات کارکنان را از عدالت و اعتماد افزایش دهد (لو و همکاران، ۲۰۱۹) و به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و رضایت کارکنان اقلیت تأثیر بگذارد (بوتنر و

1. Javed et al.

2. Nishii & Mayer

3. Nadiri & Tanova

4. Parker & Kohlmeyer

5. Leventhal et al.

6. Colquitt

7. Niehoff & Moorman

8. Bies

9. Cropanzano & Byrne

10. Downey et al.

همکاران^۱، ۲۰۱۰). بنابراین، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که رهبری تنوع‌گرا می‌تواند عدالت سازمانی ادراک‌شده را تقویت کند:

H3: رهبری تنوع‌گرا بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تأثیر دارد.

ارتباطات داخلی شفاف و ارضای نیازهای درونی کارکنان

ارتباطات داخلی شفاف در یک سازمان باعث ایجاد یک محیط کاری حامی و خودمختار می‌شود و بنابراین می‌تواند ارضای نیازهای درونی کارکنان را افزایش دهد. به‌طور خاص، ارتباطات داخلی شفاف ممکن است نیاز کارکنان به استقلال در وظایف کاری خود را برآورده کند. این بدین دلیل است که ارائه اطلاعات کافی و جامع به کارکنان توانایی آن‌ها را برای تصمیم‌گیری آگاهانه که ارزش‌ها، اهداف و مقاصد آن‌ها را منعکس کند، افزایش می‌دهد (بوون و لاولر^۲، ۲۰۱۶). علاوه بر این، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا نظرات خود را بیان کنند، استعدادهای خود را به اشتراک بگذارند و تصمیمات و راه‌حلهایی را با مدیریت ایجاد کنند، که نیاز آن‌ها به استقلال را نیز برآورده می‌کند. علاوه بر این، این تجربیات مشارکتی کارکنان را قادر می‌سازد تا تأثیر مثبتی بر سازمان و کار خود بگذارند و نیاز آن‌ها به شایستگی را نیز برآورده می‌کند (تائو و همکاران^۳، ۲۰۱۸). همچنین، کارکنان ممکن است زمانی که سازمان به شیوه‌ای شفاف با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند، احساس وابستگی بالایی داشته باشند، زیرا چنین ارتباطی به آن‌ها کمک می‌کند تا با سازمان در ارتباط باشند (تائو و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، ارتباطات داخلی شفاف نقش مهمی در افزایش نیازهای درونی کارکنان ایفا نموده و ما را به ارائه فرضیه زیر هدایت می‌کند:

H4: ارتباطات داخلی شفاف بر ارضای نیازهای درونی کارکنان تأثیر دارد.

ارضای نیازهای درونی کارکنان و عدالت سازمانی ادراک‌شده

تئوری خودتعیینی توضیح می‌دهد یک محیط سازمانی که برخوردار از رهبری تنوع‌گرا و ارتباطات داخلی شفاف باشد، ارضای نیازهای درونی کارکنان را تقویت نموده و کارکنانی که نیازهای درونی‌شان برطرف شود، عدالت سازمانی بیشتری را ادراک خواهند نمود (کیم، ۲۰۲۰؛ وانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۵). بنابراین، ارضای نیازهای درونی کارکنان می‌تواند منجر به افزایش عدالت سازمانی ادراک‌شده آنان از جمله عدالت روبه‌ای، تعاملی و توزیعی گردد. بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

H5: ارضای نیازهای درونی کارکنان بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تأثیر دارد.

ارتباطات داخلی شفاف و مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان یکی از نتایج کلیدی رهبری تنوع‌گرا و شیوه‌های ارتباطات داخلی است. مشارکت کارکنان به‌طور گسترده در پژوهش‌های پیشین به‌عنوان یک نتیجه مهم از روابط با کیفیت بالا بین یک سازمان و کارکنان آن در نظر گرفته شده است (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷، ۲۰۱۹؛ لمون^۵، ۲۰۱۹). مشارکت کارکنان به‌عنوان انرژی، اشتیاق، کارآمدی، در مقابل خستگی، ناکارآمدی و بدبینی آن‌ها تعریف می‌شود (مسلخ و همکاران^۶، ۲۰۰۱). تعریف دیگری که به‌طور گسترده توسط محققان روابط عمومی پذیرفته شده است، مبتنی بر استدلال شاولی^۷ و همکاران (۲۰۰۲) است، که مشارکت کارکنان را به‌عنوان «یک وضعیت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش، مرتبط با کار که با قدرت، فداکاری، و جذب مشخص می‌شود» در نظر می‌گیرد (ص. ۷۴). مطالعه حاضر تعریف

¹. Buttner et al.

². Bowen & Lawler

³. Tao et al.

⁴. Wang et al.

⁵. Lemon

⁶. Meslach et al.

⁷. Schaufeli

مشارکت کارکنان را از دیدگاه ارتباطات داخلی اتخاذ می‌کند. در این تعریف مشارکت کارکنان یعنی حالت‌های انگیزشی و روان‌شناختی پایدار کارکنان، که در آن دست‌ها، ذهن و قلب خود را وقف کارشان می‌کنند و از نظر شناختی، جسمی و عاطفی روی نقش‌ها و وظایفشان سرمایه‌گذاری می‌کنند (من و بوئن، ۲۰۱۶).

این مطالعه سه عامل ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده را به‌عنوان عواملی برای تقویت انگیزه، انرژی و اشتیاق کارکنان پیشنهاد می‌کند. برخی پژوهشگران اعتقاد دارند که ارتباطات داخلی شفاف بر توانایی سازمان در تعامل با کارکنان خود تأثیر می‌گذارد (من و بوئن، ۲۰۱۶). محققان ارتباطات خاطر نشان کرده‌اند که ارتباطات داخلی شفاف و منسجم یک محرک مهم در مشارکت کارکنان است (ولچ و جکسون^۱، ۲۰۰۷؛ جیانگ و من^۲، ۲۰۱۷). به دنبال این استدلال، کانگ و سونگ (۲۰۱۷) نشان دادند که شیوه‌های ارتباطات سازمانی متقارن، که با گوش دادن و درک متقابل مشخص می‌شود، بر سطح مشارکت کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. ارتباطات داخلی شفاف به‌عنوان یک مدل هنجاری از ارتباطات داخلی به موازات ارتباطات متقارن در نظر گرفته شده است، پس انتظار می‌رود تا کارکنان را برانگیزد که درگیر کار خود شوند. بنابراین فرضیه زیر مطرح خواهد شد:

H6: ارتباطات داخلی شفاف بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد.

ارضای نیازهای درونی و مشارکت کارکنان

طی تحقیقات صورت گرفته، ارضای نیازهای اساسی روانشناختی کارکنان شرط لازم برای مشارکت کارکنان می‌باشد (ون دن بروک و همکاران، ۲۰۰۸). شواهد تجربی فراوان از رابطه مثبت بین ارضای نیازهای اساسی کارکنان و مشارکت آن‌ها حمایت کرده است. دسی و همکاران^۳ (۲۰۰۱) شواهدی بین فرهنگی ارائه کردند که در آن‌ها ارضای نیازهای درونی نقش سوخت انگیزشی حیاتی ایفا می‌کند که از طریق آن افراد می‌توانند شکوفا شوند و به‌طور کامل روی وظایف خود سرمایه‌گذاری کنند. ترپانیر و همکاران^۴ (۲۰۱۵) نشان دادند که تقاضای شغلی بالا باعث ایجاد انگیزه کاری با کیفیت پایین و در نتیجه مشارکت شغلی ضعیف می‌شود. در مقابل، منابع شغلی کافی از طریق تسهیل در ارضای نیاز و ایجاد انگیزه کاری با کیفیت بالا باعث افزایش مشارکت کارکنان می‌شود. ون دن بروک و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند زمانی که کارکنان خود را قادر به مقابله با خواسته‌های شغلی خود با سطوح بالای شایستگی و خودکارآمدی می‌دانند، احتمال مشارکت شغلی آنان بیشتر خواهد شد (استندر و روتمن^۵، ۲۰۱۰). همچنین، استقلال شغلی کارکنان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسند، در نتیجه رضایت شغلی را افزایش داده و میزان مشارکت شغلی بیشتری را ایجاد می‌کند (لورنس و همکاران^۶، ۲۰۰۷). رضایت از ارتباطات، در مورد حمایت اجتماعی ادراک‌شده کارکنان از سوی سرپرست یا همتایانشان، نیز ارتباط تنگاتنگی با مشارکت شغلی آن‌ها دارد (منگوک و همکاران^۷، ۲۰۱۳). با توجه به چنین شواهد قوی، پیشنهاد می‌گردد که میزان برآورده شدن نیازهای روان‌شناختی اساسی کارکنان، نتایج کلیدی مانند مشارکت شغلی و اشتراک‌گذاری دانش را پیش‌بینی می‌کند. مطالعات مختلفی مشارکت کارکنان و ارضای نیازهای کارکنان را بررسی کرده‌اند، با این حال، این مطالعات نسبتاً محدود بوده است. برای پر کردن خلأ موجود در این زمینه، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H7: ارضای نیازهای درونی بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد.

¹. Welch and Jackson

². Jiang and Men

³. Deci et al.

⁴. Trepanier et al.

⁵. Stander and Rothmann

⁶. Llorens et al.

⁷. Menguc et al.

عدالت سازمانی ادراک‌شده و مشارکت کارکنان

سازمانی که نشان‌دهنده انصاف درک شده کارکنان در محیط کار است، یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر حالات عاطفی کارکنان در نظر گرفته شده است (گوش و همکاران^۱، ۲۰۱۴). مسلاخ و همکاران (۲۰۰۱) خاطرنشان کردند که ادراکات مثبت از انصاف در محیط کار باعث افزایش مشارکت و مشارکت کارکنان می‌شود. بنابراین، عدالت ادراک‌شده سازمانی با کیفیت رابطه بین سازمان و کارکنان آن‌ها مرتبط بوده (باتناگار و بیسواس^۲، ۲۰۱۰) و در نتیجه بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷). زمانی که کارکنان سطح بالایی از عدالت را درک می‌کنند، تمایل دارند که در رابطه با سازمان خود منصف باشند (ساکس^۳، ۲۰۰۶).

در رابطه با ابعاد سه‌گانه عدالت سازمانی، مطالعات متعدد شواهد تجربی مبنی بر این‌که عدالت رویه‌ای و توزیعی از طریق افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده منجر به بهبود مشارکت و مشارکت کارکنان می‌شود، ارائه کرده‌اند (بیسواس و همکاران^۴، ۲۰۱۳). همچنین نشان داده شده است که عدالت تعاملی با نظریه مبادله رهبر-عضو (کوهن-چاراش و اسپکتور^۵، ۲۰۰۱) و ادراک افزایش یافته از حمایت اجتماعی در محل کار (فوجیشیرو و هیرنی^۶، ۲۰۰۹) مرتبط است که از مقدمات مهم مشارکت کارکنان (لورنس و همکاران، ۲۰۰۷) هستند. بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H8: عدالت سازمانی ادراک‌شده بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد.

ارتباطات داخلی شفاف و حمایت کارکنان

مطالعات روابط عمومی بر نقش کارکنان به عنوان حامیان برند خارجی و ارائه‌دهندگان اطلاعات متمرکز شده است و اهمیت رفتارهای حمایتی کارکنان فراتر از مرزهای سازمان را به‌عنوان یک پیامد رفتاری مهم از ارتباطات داخلی موثر برجسته کرده است (لی و کیم^۷، ۲۰۲۰). کیم و ری^۸ (۲۰۱۱) اصطلاح فراخوانی مثبت را به روابط عمومی معرفی کردند تا احتمال اشتراک‌گذاری و ارسال داوطلبانه اطلاعات مثبت در مورد شرکت، مدیریت، یا محصولات و خدمات سازمانی را برای افراد در شبکه‌های شخصی خود، مانند خانواده یا دوستان، نشان دهند.

حمایت کارکنان نه‌تنها شامل تبلیغات شفاهی مثبت می‌شود، بلکه شامل اقدامات دفاعی برای سازمان در هنگام مواجهه با انتقاد نیز می‌شود (تلن^۹، ۲۰۲۰). بر این اساس، من^{۱۰} (۲۰۱۴) حمایت کارکنان را به‌عنوان «یک ساختار رفتاری، یعنی ارتقاء یا دفاع داوطلبانه یک شرکت، محصولات یا برندهای آن توسط یک کارمند در خارج» تعریف کرده است (ص. ۲۶۲). این نشان‌دهنده رفتارهای اختیاری یا داوطلبانه کارکنان در کمک به سازمان خود با به اشتراک‌گذاشتن اطلاعات مثبت، حمایت از موضع سازمان خود، یا دفاع از سازمان خود در برابر متخلفان است (والدن و کینگزلی وسترمن^{۱۱}، ۲۰۱۸). بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H9: ارتباطات داخلی شفاف بر حمایت کارکنان تأثیر دارد.

¹. Ghosh et al.

². Bhatnagar & Biswas

³. Saks

⁴. Biswas et al.

⁵. Cohen-Charash & Spector

⁶. Fujishiro & Heaney

⁷. Lee & Kim

⁸. J.N. Kim & Rhee

⁹. Thelen

¹⁰. Men

¹¹. Walden & Kingsley Westerman

ارضای نیازهای درونی و حمایت کارکنان

به عنوان یک تئوری سطح کلان در مورد انگیزش انسانی، تئوری خودتعیینی چنین فرض می کند که یک محیط سازمانی که به برآوردن نیازهای اساسی روانشناختی کارکنان برای استقلال، شایستگی و ارتباطات کمک می کند، به طور ذاتی کارکنان را برای حفظ مشارکت و همچنین سایر رفتارهای مثبت از جمله حمایت کارکنان ترغیب می کند (دسی و همکاران، ۲۰۱۷). تئوری خودتعیینی، یک تئوری انگیزشی ارائه می دهد که توضیح می دهد چگونه یک محیط سازمانی، که با رهبری تنوع گرا و ارتباطات داخلی شفاف مشخص می شود، ارضای نیازهای درونی کارکنان و متعاقباً حمایت کارکنان را نیز تقویت می کند (کیم، ۲۰۲۰). از این رو، فرضیه زیر مطرح می شود:

H10: ارضای نیازهای درونی بر حمایت کارکنان تاثیر دارد.

عدالت سازمانی ادراک شده و حمایت کارکنان

تئوری های عدالت سازمانی ادراک شده نشان می دهند که میزان درک کارکنان از این که سازمانشان با آن ها منصفانه رفتار می کند یا خیر، رفتارهای حمایتی آنان را نسبت به سازمان تسهیل می کند. کارکنانی که احساس می کنند در محل کار با آنان منصفانه رفتار می شود، تمایل دارند با انجام رفتارهای فرانقشی متقابل رفتار کنند (ساکس، ۲۰۰۶). علاوه بر این، عدالت، روابط بین سازمان ها و کارکنان آن ها را از یک رابطه صرفاً اقتصادی (یعنی جنبه های مالی و ملموس مبادله) به رابطه ای که شامل مبادله اجتماعی نیز می باشد، گسترش می دهد (مورمن^۱، ۱۹۹۱). تحقیقات نشان داده است که عدالت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبتی بر کیفیت روابط کارمند- سازمان می گذارد، که پیش بینی کننده مهمی از رفتارهای حمایتی کارکنان است (لی و کیم، ۲۰۲۰).

بنابراین، عدالت سازمانی ادراک شده انگیزه کارکنان را برای حمایت از سازمان خود با نشان دادن رفتارهای فرانقشی، مانند حمایت، افزایش می دهد. بر این اساس، از کارکنان انتظار می رود زمانی که سطوح بالایی از عدالت سازمانی را درک می کنند، از سازمان خود حمایت کنند. از این رو، فرضیه زیر مطرح می شود:

H11: عدالت سازمانی ادراک شده بر حمایت کارکنان تاثیر دارد.

اشتراک گذاری دانش کارکنان

اشتراک گذاری دانش به فعالیت هایی اشاره دارد که با هدف انتقال یا انتشار دانش از یک فرد یا گروه به دیگری انجام می شود. کارکنان تمایل دارند انواع مختلفی از دانش، از جمله اسناد مرتبط با شغل، قوانین سازمانی، رویه های کاری، تجربه شخصی و دانش را به اشتراک بگذارند. اهمیت اشتراک گذاری دانش بین کارکنان و درون و بین تیم ها مورد تاکید قرار گرفته است زیرا به سازمان ها کمک می کند تا بر منابع مبتنی بر دانش سرمایه گذاری کنند و تلاش های اضافی در جهت یادگیری را کاهش دهند (هانس^۲، ۲۰۰۲). علاوه بر این، دانش به اشتراک گذاشته شده توسط کارکنان، ظرفیت سازمان را برای نوآوری افزایش داده (چن و همکاران^۳، ۲۰۱۰)، که در نهایت منجر به مزیت رقابتی سازمان و عملکرد شرکت (یعنی رشد فروش، درآمد) می شود (مسمر- مگنوس و دچرچ^۴، ۲۰۰۹).

تعداد فزاینده ای از تحقیقات پیشین رفتار اشتراک گذاری دانش را از دیدگاه چند رشته ای، از سطح فردی، تا سطح بین فردی/ تیمی و سطح سازمانی بررسی کرده اند. از نظر سوابق سطح فردی، انگیزه های بیرونی کارکنان مانند پاداش های سازمانی (بارتول و سریواستاوا^۵، ۲۰۰۲)، و همچنین انگیزه های درونی شامل لذت از کمک به دیگران و

¹. Moorman

². Hansen

³. Chen et al.

⁴. Mesmer- Magnus and DeChurch

⁵. Bartol & Srivastava

خودکارآمدی دانش، به عنوان دو عامل کلیدی تعیین‌کننده رفتار اشتراک‌گذاری دانش پیشنهاد شده‌اند. راینهولت و همکاران^۱ (۲۰۱۱) نشان داده‌اند که نه تنها انگیزه مستقل کارکنان، بلکه توانایی آن‌ها در اشتراک‌گذاری دانش، کسب و ارائه دانش را در شبکه کارکنان پیش‌بینی می‌کند. در طرف مقابل آردیچویلی و همکاران^۲ (۲۰۰۳) نشان دادند که ترس کارکنان از انتقاد و نگرانی در مورد گمراه کردن دیگران، قصد آن‌ها را برای مشارکت و اشتراک‌گذاری دانش با اعضای سازمان و جامعه به صورت مجازی خنثی می‌کند. با توجه به سوابق سطح بین فردی/ تیمی، راینهولت و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که وقتی یک کارمند دارای موقعیت برجسته‌ای در شبکه سازمانی باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که دانش مربوط به کار را جمع‌آوری کند و چنین دانشی را با دیگران در شبکه به اشتراک بگذارد. به طور مشابه، هاو و همکاران^۳ (۲۰۱۳) نشان دادند که سرمایه اجتماعی یک کارمند، یعنی منابع واقعی و بالقوه از شبکه ارتباطی او، به‌طور قابل توجهی بر اهداف اشتراک‌گذاری دانش کارمند تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، کامینگز^۴ (۲۰۰۴) پیشنهاد کرد که ارزش و کیفیت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که گروه‌های کاری از نظر ساختاری متنوع باشند. در مورد سوابق سطح سازمانی، پشتیبانی مدیریت، پاداش‌های سازمانی (هاو و همکاران، ۲۰۱۳)، رهبری تحول‌آفرین (یین و همکاران، ۲۰۱۹)، فرهنگ سازمانی که تعاملات اجتماعی بین مدیریت و کارکنان را تشویق می‌کند (کانلی و کلووی^۵، ۲۰۰۳) و کیفیت بالای سیستم‌های مدیریت دانش همگی باعث افزایش تمایل کارکنان به جمع‌آوری و تبادل دانش می‌شوند.

ارتباطات داخلی شفاف و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

در این مطالعه ما استدلال می‌کنیم که شیوه‌های ارتباطات داخلی استراتژیک، به‌ویژه ارتباطات داخلی شفاف، اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را تسهیل می‌کند. ماهیت جامع، صادقانه و فراگیر ارتباطات داخلی شفاف می‌تواند روابط با کیفیتی بین سازمان و کارکنانش ایجاد کند که به نوبه خود در کارکنان برای جستجو و اشتراک‌گذاری دانش مرتبط که برای حل مشکل بحران در سازمان مفید است، انگیزه ایجاد می‌کند. محققان اعتماد را به‌عنوان یک مقدمه حیاتی برای اشتراک‌گذاری دانش که نتیجه کلیدی ارتباطات داخلی شفاف است، شناسایی کردند (من و استکس، ۲۰۱۴). علاوه بر این، طبق تعریف، ارتباطات داخلی شفاف به مشارکت کارکنان در شناسایی اطلاعات کمک کرده که در نهایت جریان آزاد دانش را در یک سازمان ممکن می‌سازد. این محیط ارتباطی می‌تواند قصد کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن هر گونه دانش و ایده خلاقانه در جهت حل مسائل مرتبط با بحران از طریق ایجاد احساس راحتی در پیوستن به فعالیت‌های اشتراکی تقویت کند. در راستای این استدلال، کیم (۲۰۱۸) نشان داد که ارتباطات داخلی شفاف، رفتارهای اطلاعاتی فعال کارکنان را با حمایت از شرکت و انطباق با تغییرات در طول فرایند بهبود، افزایش می‌دهد. بنابراین، انتظار می‌رود که تلاش‌های ارتباطی سازمان‌ها به شیوه‌ای مشارکتی، پاسخگو و باز، احتمال اشتراک‌گذاری دانش را افزایش دهد. از این‌رو، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H12: ارتباطات داخلی شفاف بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان تأثیر دارد.

¹. Reinholt et al.

². Ardichvili et al.

³. Hau et al.

⁴. Cummings

⁵. Connelly & Kelloway

ارضای نیازهای درونی و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

مطالعات متعددی از این فرضیه که ارضای نیازهای درونی یک مقدمه مهم برای رفتارهای مرتبط با کار کارکنان مانند رفتار شهروندی سازمانی (ژانگ و چن^۱، ۲۰۱۳) یا رفتارهای کاری نوآورانه (دولو و همکاران^۲، ۲۰۱۵) می‌باشد، حمایت کرده‌اند. بنابراین، انتظار می‌رود که ارضای نیازهای درونی افراد در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش کارکنان نیز حیاتی باشد. این پیش‌بینی با تحقیقات پیشین که رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش مستقل و درونی را ارتقا می‌دهند، مطابقت دارد (رینهولت و همکاران، ۲۰۱۱). به‌طور خاص، هنگامی که کارکنان در انجام وظایف خود احساس استقلال می‌کنند، تمایل دارند قوانین و استانداردهای کاری خود را درونی کنند، زیرا آن‌ها تصور می‌کنند که تصمیم‌گیرندگان آزاد و مستقل هستند. هنگامی که کارکنان درک کنند که بر اقدامات آن‌ها به‌طور کامل صحنه گذارده شده است (آلگ و همکاران^۳، ۲۰۰۶)، احتمالاً در آنان انگیزه ایجاد می‌شود تا نظرات و ایده‌های شخصی خود را ابراز کنند و به اشتراک بگذارند. هنگامی که نیاز شایستگی آن‌ها برآورده می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که می‌توانند تأثیر مثبتی بر سازمان بگذارند و به آن کمک کنند (تائو و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، آن‌ها را تشویق می‌کند تا اطلاعات و راه‌حل‌ها را با دیگران به اشتراک بگذارند. علاوه بر این، زمانی که نیازهای ارتباطی آن‌ها ارضا شود، کارکنان احساس می‌کنند اعضای هستند که به سازمان تعلق دارند و عمیقاً با آن مرتبط هستند. این احساس تعلق، حسن‌نیت کارکنان را نسبت به سازمان افزایش داده و آن‌ها را به انجام رفتارهای سازمانی مطلوب (رایان و دسی^۴، ۲۰۰۰)، مانند اشتراک‌گذاری دانش سوق می‌دهد، که می‌تواند به سازمان و سایر کارکنان کمک کند. بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

H13: ارضای نیازهای درونی بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان تأثیر دارد.

عدالت سازمانی ادراک‌شده و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

عدالت در سازمان نقش اساسی در تصمیم‌گیری شخصی برای جمع‌آوری دانش در سازمان و همچنین برای سازمان دارد. کارکنان در مواردی که رویه‌های سازمانی منصفانه تلقی می‌شوند و فرآیند ارزیابی واضح است، تمایل دارند ایده‌ها، دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند، زیرا معتقدند آنچه بیان می‌کنند ارزشی برابر با بیان دیگران در سازمان دارد. علاوه بر این، کارکنانی که عدالت را در سازمان درک می‌کنند، تمایل به همکاری بیشتری برای کار دارند (لی و همکاران^۵، ۲۰۱۷). زیرا همانطور که کروپانزانو، بوون و گیلیند^۶ (۲۰۰۷) بیان کردند، عدالت سازمانی ادراک‌شده در افراد تمایل به کار مشارکتی را ایجاد می‌کند که در نهایت منجر به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. علاوه بر این، اگر همکاری‌های کارکنان به‌طور منصفانه ارزیابی و پاداش داده شود، کارکنان بیشتر مستعد به اشتراک گذاشتن دانش خود خواهند شد، بنابراین می‌توانند وظایف خود را بهتر انجام دهند. از این‌رو فرضیه زیر مطرح خواهد شد:

H14: عدالت سازمانی ادراک‌شده بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان تأثیر دارد.

مشارکت کارکنان و حمایت کارکنان

طبق مطالعات پیشین صورت گرفته (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷؛ شن و جیانگ، ۲۰۱۹)، مطالعه حاضر انتظار دارد که سطح مشارکت کارکنان با رفتارهای حمایتی آنان ارتباط مثبت داشته باشد. کارکنانی که از نظر شناختی و عاطفی با سازمان خود پیوند می‌یابند، تمایل به درگیر شدن در رفتارهای سازمانی، مانند رفتارهای سازمانی - شهروندی دارند. کارکنان متعهد معمولاً تجربیات مثبتی در محل کار خود دارند و در مقایسه با کارمندان غیرمتعهد، احساسات مثبتی نسبت به محیط کار خود دارند (سوئیتمن و لوتانز^۷، ۲۰۱۰). بنابراین، کارکنان متعهد به احتمال زیاد رابطه مطلوبی با سازمان خود دارند (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷). این رابطه ممکن است تمایل

¹. Zhang and Chen

². Devloo et al.

³. Alge et al.

⁴. Ryan and Deci

⁵. Li et al.

⁶. Cropanzano, Bowen & Gilliland

⁷. Sweetman & Luthans

آن‌ها را برای دفاع و تمجید از سازمان‌شان افزایش دهد، زیرا آن‌ها به سازمان خود اهمیت می‌دهند (لی و کیم، ۲۰۲۰)، همچنین، مشارکت کارکنان بر رفتارهای فرانقشی داوطلبانه آن‌ها فراتر از الزامات شغلشان دلالت دارد، که نشان می‌دهد کارکنان متعهد احتمالاً از سازمان با رفتارهای مثبت حمایت می‌کنند. بنابراین، از کارکنان اقلیت نژادی متعهد انتظار می‌رود که برای حمایت از سازمان خود در خارج از سازمان به صورت داوطلبانه تلاش کنند. لذا فرضیه زیر مطرح می‌شود:

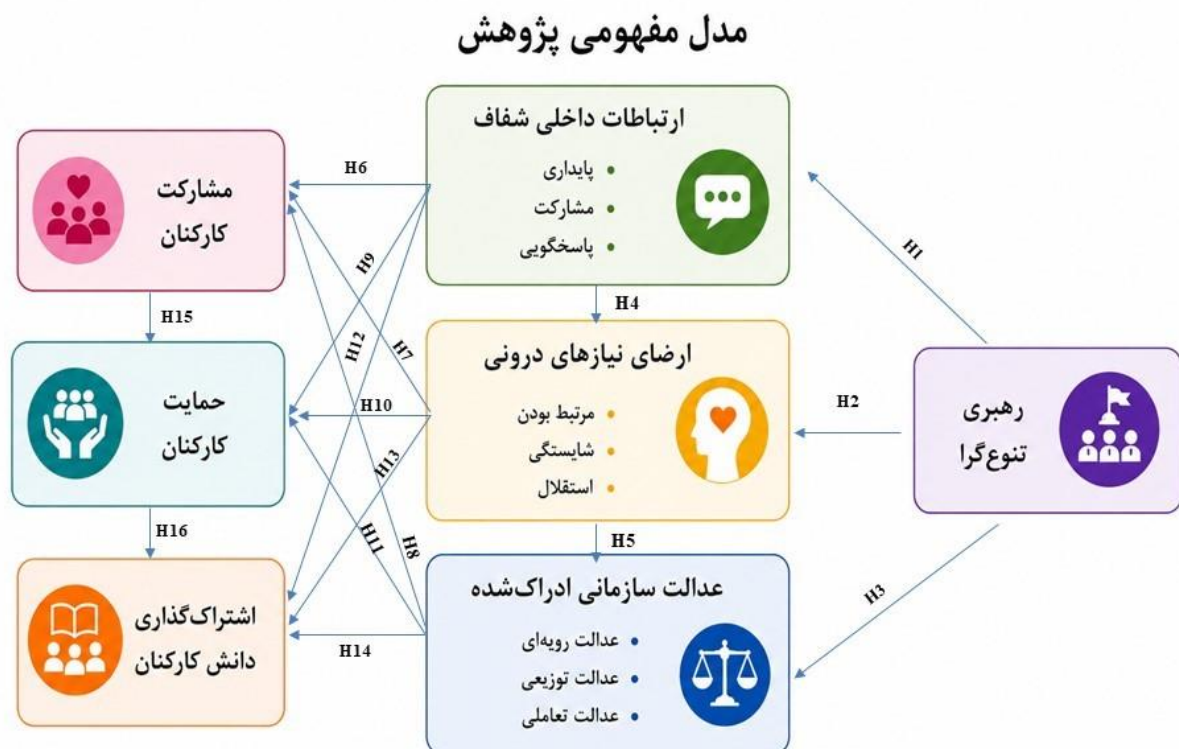
H15: مشارکت کارکنان بر حمایت کارکنان تأثیر دارد.

حمایت کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان

یک محیط سازمانی که به برآوردن نیازهای اساسی روانشناختی کارکنان برای استقلال، شایستگی و ارتباطات کمک می‌کند، به‌طور ذاتی کارکنان را برای حفظ مشارکت و همچنین سایر رفتارهای مثبت از جمله حمایت و اشتراک‌گذاری دانش ترغیب می‌کند (دسی و همکاران، ۲۰۱۷). در صورتی که کارکنان احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، تعهداتی در آن‌ها برای جبران در سازمان ایجاد می‌شود و حمایت کارکنان نیز از سازمان افزایش یافته و تعهد سازمانی عاطفی آن‌ها ارتقا می‌یابد. وقتی کارکنان درک می‌کنند که سازمان قدرشان مشارکت آن‌ها است، بر فرآیندهای خودسازی تأکید می‌کنند که در نهایت منجر به تعهد عاطفی بیشتر به سازمان می‌شود. دلبستگی عاطفی نسبت به سازمان، نقش مهمی در بروز رفتار به اشتراک‌گذاری دانش دارد. بنابراین مهم است که سازمان‌ها نحوه بهبود در رفتار تسهیم دانش کارکنان را بدانند، رفتار به اشتراک‌گذاری دانش به ضرورت خودانگیخته نیست و رهبران می‌توانند این رفتار را از راه حمایت‌ها هدایت کنند (گردحیدری و همکاران، ۱۴۰۰). از این‌رو فرضیه زیر مطرح خواهد شد:

H16: حمایت کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان تأثیر دارد.

شکل ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش پژوهش

رویکرد و روش پژوهش

ماهیت مساله پژوهش حاضر نظری و مبتنی بر روابط علت و معلولی است. بدین ترتیب، هدف پژوهش حاضر توضیح یا تشریح چرایی واقعیت موردنظر با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر آن در قالب تبیین روابط سببی است. از آنجاییکه، نوع نگاه محقق به مساله، بیانگر پارادایم یا جهت گیری فلسفی او می باشد، تحقیق با ابعادی چون هستی شناسی و معرفت شناسی تعریف و براساس آن پارادایم مناسب برای درک بهتر واقعیت مورد نظر انتخاب می گردد (مرادی و میرالماسی، ۲۰۱۹). هستی شناسی در برخورد با مساله تحقیق حاضر با توجه به ماهیت نظری و سببی آن، عینیت و جهان شمول بودن آن را تایید می نماید. از سوی دیگر، استقلال محقق از واقعیت، پارادایم فرااثبات گرا را که ماهیتی کمی دارد، به عنوان چارچوب فلسفی مناسب جهت مشاهده و درک واقعیت موردنظر محقق مبنی بر «پیامدهای رفتاری کارکنان» پیشنهاد می نماید. پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه و دارای ماهیتی سببی است و لذا مستلزم پارادایم فرااثبات گرا می باشد، بنابراین رویکرد مناسب جهت انتخاب ژانر و روش تحقیق رویکرد کمی است. استراتژی مناسب برای پژوهش حاضر با توجه به هدف کسب اندیشه ها و نگرش های اعضای نمونه در خصوص متغیرهای تحقیق و تعمیم نتایج به جامعه از طریق استنباط؛ پیمایشی و از نوع مقطعی می باشد.

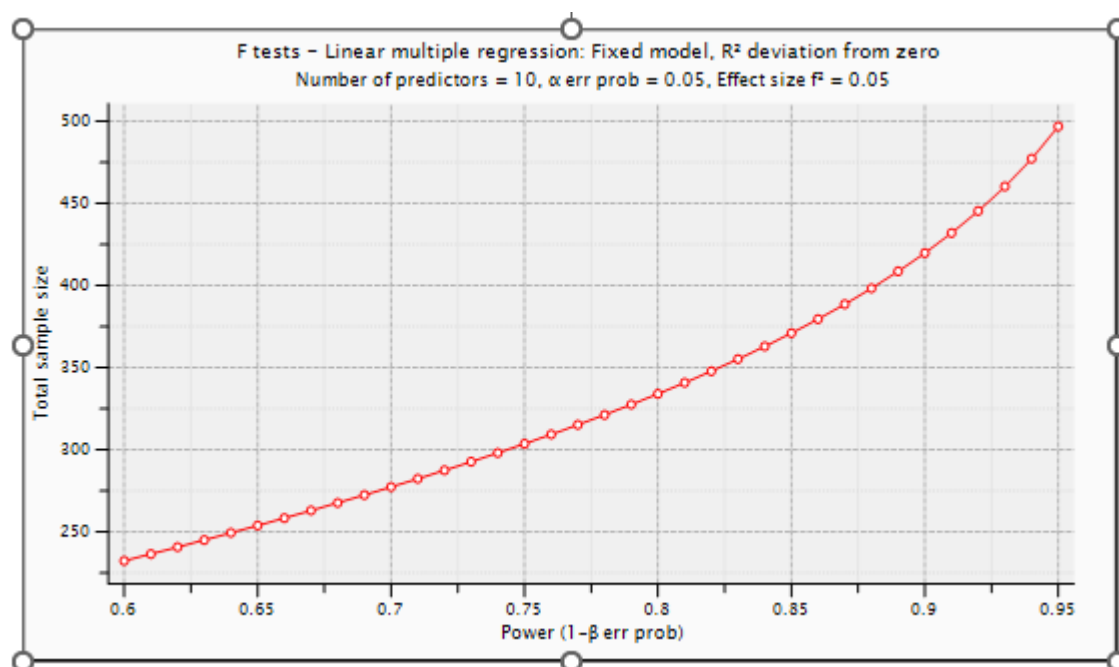
روش گردآوری داده ها و مقیاس اندازه گیری

ابزار اندازه گیری استفاده شده جهت گردآوری داده ها، پرسشنامه ای استاندارد متشکل از ۵۷ سوال است. سنجش رهبری تنوع گرا براساس تحقیق انجام شده توسط (لی، لی و سانس تسای، ۲۰۲۱) و با استفاده از ۵ گویه انجام شد. عدالت سازمانی شامل سه بعد می باشد: عدالت رویه ای (چهار گویه)، عدالت توزیعی (چهار گویه) و عدالت تعاملی (شش گویه). در مجموع ۱۴ گویه مطابق با تحقیق (لی، لی و سانی تسای، ۲۰۲۱) استفاده شد. مشارکت کارکنان و حمایت کارکنان با استفاده از ۴ گویه سنجیده و ارزیابی شد که هر دو براساس تحقیق لی، لی و سانس تسای (۲۰۲۱) بودند. برای ارزیابی ارتباطات داخلی شفاف، ۱۷ مورد از تحقیق لی و همکاران (۲۰۲۱) انتخاب شد. این موارد شامل سه بعد بودند: پایداری (شش مورد)، مشارکت (پنج مورد) و پاسخگویی (شش مورد). ارضای نیازهای درونی شامل سه بعد می باشد: مرتبط بودن (چهار گویه)، شایستگی (چهار گویه) و استقلال (پنج گویه)، در مجموع ۱۳ گویه استفاده شد. در نهایت، اشتراک گذاری دانش کارکنان با استفاده از ۴ مورد، طبق تحقیق انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۲۱) اندازه گیری شد. برای سنجش همه عناصر، از مقیاس لیکرت شامل ۵ امتیاز، از (۱) کاملاً مخالف تا (۵) کاملاً موافق، استفاده شده است.

نمونه گیری و حجم نمونه

به منظور پاسخ به فرضیه های پژوهش و آزمون مدل مفهومی، پرسشنامه طراحی شده به صورت آنلاین بین ۴۲۰ نفر از کارکنان بانک پاسارگاد شهر تهران که سن، جنسیت، نژاد و قومیت متفاوتی داشتند، توزیع شد. از آنجایی که شعب بانک در مناطق مختلف تهران پراکنده هستند، از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای برای توزیع پرسشنامه ها استفاده کردیم.

برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار G-Power استفاده شد. حجم نمونه از اندازه اثر ۰.۰۵ (اندازه اثر = ۰.۰۵) و احتمال خطای ۰.۰۵ ($\alpha=0.05$) و توان آزمون ۰.۹ برابر با ۴۲۰ محاسبه شد. از ۴۲۰ پرسشنامه ارسالی، ۴۰۵ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد که طبق شکل ۲، توان آزمون بالای ۸۷٪ را تضمین می‌کند.



شکل ۱. محاسبه حجم نمونه مورد نیاز

شیوه تحلیل داده‌ها و مدل

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش را می‌توان به دو طبقه‌بندی اصلی تقسیم کرد. طبقه‌بندی اولیه شامل ارزیابی مدل اندازه‌گیری است، درحالی‌که طبقه‌بندی دوم بر آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های تحقیق تمرکز دارد که متعاقباً مورد بحث قرار خواهد گرفت. اطلاعات موردنیاز از ۴۰۵ کارمند تمام‌وقت در صنعت بانکداری در ایران جمع‌آوری شد. پرسشنامه‌ای با ۶۳ سؤال به افراد ارائه و تکمیل و آماده شد. در این تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به عنوان چارچوب تحلیلی اصلی برای ساخت و بررسی مدل‌هایی که واقعیت را نشان می‌دهند، استفاده شده است. SEM شامل طیف وسیعی از رویه‌های آماری است که توسط محققان اتخاذ شده و فرضیه‌های مشتق‌شده از نظریه، تحقیق و بینش را در بر می‌گیرد (کلاين^۱، ۲۰۲۳). مدل‌های اندازه‌گیری ارتباط بین متغیرهای پنهان (یعنی متغیرهای مشاهده‌نشده مبتنی بر مبانی نظری، مانند انگیزه زبانی) و متغیرهای شاخص (یعنی متغیرهای مشاهده‌شده مانند نمرات پرسشنامه‌ها یا آزمون‌ها) را که زیربنای سازه‌های پنهان هستند، برقرار می‌کنند. مدل‌های اندازه‌گیری ارتباط بین متغیرهای پنهان (یعنی متغیرهای مشاهده‌نشده مبتنی بر مبانی نظری، مانند انگیزه زبانی) و متغیرهای شاخص (یعنی متغیرهای مشاهده‌شده مانند نمرات پرسشنامه‌ها یا آزمون‌ها) را که زیربنای سازه‌های پنهان هستند، برقرار می‌کنند. از آنجایی که نمرات متغیرهای شاخص به صورت خطی با سازه‌های پنهان مربوطه مرتبط هستند، معمولاً به عنوان شاخص‌های اثر شناخته می‌شوند. به نوبه خود، مدل‌های ساختاری، ارتباطات بین سازه‌های نهفته را ترسیم می‌کنند.

سه نوع ضریب مسیر برای ارتباطات علی محاسبه شد: (الف) اثرات مستقیم، که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر است؛ (ب) اثرات غیرمستقیم، که نشان‌دهنده اثر ترکیبی ارتباطات مستقیم مرتبط‌کننده چندین متغیر است؛ و (ج) اثرات کل،

^۱. Kline

مجموع تمام اثرات مستقیم و غیرمستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر (کلاین، ۲۰۲۳). نسبت‌های بحرانی، که با تقسیم مقادیر پارامتر بر خطاهای استاندارد مربوطه به دست می‌آیند، برای ارزیابی معناداری آماری تمام ضرایب مسیر استفاده شدند.

در این پژوهش از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶.۰ برای آمار توصیفی و از نرم‌افزار Smart PLS برای استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای ارزیابی مدل بیرونی، شامل اعتبار و پایایی، و همچنین مدل درونی برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. علاوه بر این، نرمال بودن داده‌ها نیز ارزیابی شده است. چولگی داده‌ها از -۱.۰۳۸ تا ۰.۴۳۳ و کشیدگی از -۰.۸۸۹ تا ۰.۶۵۶ متغیر می‌باشد. در برخی آمار کشیدگی‌ها از مقدار آستانه ۳ فراتر رفتند.

از این رو، SEM رویکرد مناسبی برای این تحقیق تلقی می‌شود. علاوه بر این، مطابق با توصیه‌های چین^۱ (۲۰۰۳)، از آماره t به منظور تعیین سطوح معناداری برای هر دو عامل بارگذاری و ضرایب مسیر استفاده شده است (چین، مارکولین و نیوستد^۲، ۲۰۰۳).

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

در ابتدا، تحلیل توصیفی تمامی معیارها با استفاده از فراوانی و درصد انجام شد. مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان شامل جنسیت، سن و سطح تحصیلات در جدول ۱ ارائه شده است. در مجموع ۴۲۰ کارمند در این مطالعه مشارکت داشتند که از این تعداد، ۴۰۵ پرسشنامه پس از بررسی، برای تجزیه و تحلیل مناسب تشخیص داده شده و وارد نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ گردید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیرها	نمونه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۲۷	۵۶
	مرد	۱۷۸	۴۴
	کل	۴۰۵	۱۰۰
تحصیلات	دیپلم	۵۳	۱۳
	کارشناسی	۱۹۰	۴۷
	کارشناسی ارشد	۱۱۷	۲۹
	دکتری	۴۵	۱۱
	کل	۴۰۵	۱۰۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۰۵	۲۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۶۵	۴۰
	۴۰ تا ۵۰ سال	۹۲	۲۲
	۵۰ تا ۶۰ سال	۴۸	۱۲
	کل	۴۰۵	۱۰۰

نتایج مدل اندازه‌گیری

برای ارزیابی دقیق‌تر مقیاس‌های اندازه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، تحلیل عاملی (FA) به کار گرفته شد. تحلیل عاملی از دو رویکرد مجزای تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای شناسایی سازه‌های مورد نظر در میان مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط اما نسبتاً مستقل استفاده می‌کند (هیر و همکاران^۳، ۲۰۱۲). هدف اصلی تحلیل عاملی اکتشافی،

^۱. Chin

^۲. Chin, Marcolin and Newsted

^۳. Hair et al.

کاوش ساختار داده‌ها و ارائه بینشی به پژوهشگر درباره تعداد عوامل بالقوه‌ای است که بهترین تبیین را از داده‌ها ارائه می‌دهند (هیر و همکاران، ۲۰۱۲). در مقابل، تحلیل عاملی تأییدی با هدف اعتبارسنجی عوامل اندازه‌گیری شده بر اساس مدل نظری از پیش تعیین‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمولاً از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام می‌شود. در این مرحله از پژوهش، هدف ما ارزیابی روایی ابزار پرسشنامه است؛ بنابراین، از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی و تأیید ساختار نظری متغیرهای پنهان بهره گرفته شد. شاخص‌ها و مقادیر بحرانی مرتبط در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. شاخص و مقدار بحرانی

شاخص	مقدار بحرانی
پایایی	CR and CA > 0.7
روایی همگرا	Loading factors are significant at $P < 0.05$ Loading Factor > 0.5 CR > AVE AVE > 0.5 Rho-A > 0.7
روایی واگرا	AVE > MSV

روایی همگرا به میزان همسویی و هم‌بستگی مجموعه‌ای از گویه‌هایی اشاره دارد که برای سنجش یک سازه واحد مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این پژوهش، رویکرد پیشنهادی هیر و همکاران (۲۰۱۲) برای ارزیابی روایی همگرا به کار گرفته شد. این رویکرد شامل بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) است. مطابق با معیارهای توصیه‌شده، بارهای عاملی باید بیش از ۰.۵، مقدار AVE بیش از ۰.۵ و مقدار CR بالاتر از ۰.۷ باشد. در این مطالعه، مقادیر AVE در بازه ۰.۶۱۹ تا ۰.۷۹۴ و مقادیر CR در محدوده ۰.۹۰۴ تا ۰.۹۴۴ قرار گرفته‌اند. این نتایج نشان می‌دهند که تمامی مقادیر AVE و CR به طور قابل ملاحظه‌ای بالاتر از آستانه‌های پیشنهادی هستند. همان‌گونه که در جداول ۲ و ۳ گزارش شده است، مدل اندازه‌گیری معیارهای لازم را برآورده کرده و از مقادیر توصیه‌شده فراتر رفته است؛ بنابراین، سطح مطلوب و قابل قبولی از روایی همگرا در ابزار اندازه‌گیری این پژوهش تأیید می‌شود.

برای ارزیابی مدل ساختاری، ابتدا مقادیر VIF مربوط به متغیرهای پیش‌بین بررسی شد تا هرگونه مشکل هم‌خطی شناسایی گردد. مطابق جدول ۳، تمامی مقادیر VIF کمتر از آستانه ۵ هستند؛ بنابراین، هم‌خطی میان متغیرهای پیش‌بین در سطحی نیست که موجب نگرانی شود. بر این اساس، می‌توان نتایج مدل را بدون دغدغه جدی از نظر هم‌خطی تفسیر کرد. همچنین، جدول ۳ نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده به عنوان سازه‌های مرتبه دوم در نظر گرفته شده‌اند. پس از بررسی شاخص‌های اندازه‌گیری در جداول ۲ و ۳، مشخص شد که نتایج به‌دست‌آمده از مقادیر توصیه‌شده فراتر رفته‌اند که این امر بیانگر روایی همگرایی رضایت‌بخش ابزار اندازه‌گیری است.

پس از اطمینان از اینکه شاخص‌های مختلف یک سازه از همخوانی مناسبی برخوردارند، گام بعدی بررسی این است که آیا این شاخص‌ها توانایی تمایز میان سازه‌های مختلف را نیز دارند یا خیر. این ویژگی با عنوان روایی واگرا شناخته می‌شود و نشان می‌دهد که آیتم‌ها تا چه اندازه می‌توانند مفاهیم متمایز را از یکدیگر تفکیک کنند. در این پژوهش، از رویکرد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای ارزیابی روایی واگرا استفاده شد؛ بدین صورت که میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) با ضرایب همبستگی مقایسه گردید. مطابق این روش، اگر جذر AVE مربوط به هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد، روایی واگرا تأیید می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقادیر قطری جذر AVE از مقادیر سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر هستند؛ بنابراین، سازه‌های مورد استفاده در این پژوهش از تمایز کافی برخوردارند. در نتیجه، نتایج جداول ۳، ۴ و ۵ نشان می‌دهد که هر دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا در سطح مطلوبی قرار دارند.

همچنین به منظور ارزیابی دقیق تر روایی و اگر، شاخص HTMT نیز محاسبه شد. نتایج نشان داد تمامی مقادیر HTMT کمتر از ۰.۹۰ بوده و بیشترین مقدار برابر با ۰.۸۷۴ است؛ بنابراین روایی و اگرایی سازه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۳. آمار توصیفی، بارهای عاملی و روایی همگرا و واگرا مدل اندازه‌گیری

AVE	C.R	rho_A	C.A	Sd	Mean	VIF	t	Loading factor	Item	سازه‌ها		
۰.۷۶۵	۰.۹۴۲	۰.۹	۰.۹۳۳	۱.۰۸۵	۳.۴۸۶	۲.۹۸۷	۷۸.۷۶۵	۰.۸۸۵	A۱	رهبری تنوع‌گرا		
				۱.۱۰۴	۳.۱۳۸	۲.۸۴۲	۷۴.۸۰۵	۰.۸۷۹	A۲			
				۱.۱۶۴	۲.۹۹۳	۲.۶۳۹	۶۷.۶۵۲	۰.۸۶۳	A۳			
				۱.۱۰۳	۲.۷۵۳	۲.۸	۷۶.۰۳۹	۰.۸۷۵	A۴			
				۱.۰۷۵	۳.۶۲۵	۲.۸۴	۶۱.۱۷۷	۰.۸۷۳	A۵			
۰.۶۱۹	۰.۹۰۴	۰.۹	۰.۸۶۶	۱.۰۷۶	۳.۵۶۵	۲.۵۲۲	۵۷.۷۹۱	۰.۸۴۳	B۱۱	پایداری	ارتباطات داخلی شفاف	
				۱.۱۱۲	۲.۸۹۱	۲.۴۳	۵۹.۳۶۷	۰.۸۳۳	B۱۲			
				۱.۰۱۶	۳.۹۱۱	۲.۴۰۷	۵۴.۵۱۷	۰.۸۳۸	B۱۳			
				۰.۹۳۲	۴.۱۶۰	۲.۱۶۹	۵۰.۳۹۶	۰.۸۱۹	B۱۴			
				۱.۰۷۵	۳.۵۰۴	۲.۵۹۴	۵۹.۳۸۳	۰.۸۵۵	B۱۵			
				۱.۰۸۵	۳.۶۵۷	۱.۱۰۶	۹۰.۹۲	۰.۴۵۵	B۱۶			
۰.۷۳۴	۰.۹۳۲	۰.۹	۰.۹۰۹	۱.۰۴۳	۳.۷۹۸	۲.۴۶	۵۹.۱۶۹	۰.۸۴۷	B۲۱	مشارکت		
				۰.۹۵۳	۳.۸۸۶	۲.۳۸۴	۵۶.۰۳۶	۰.۸۴۹	B۲۲			
				۱.۰۵۲	۳.۵۰۹	۲.۴	۵۹.۴۰۹	۰.۸۵۳	B۲۳			
				۱.۰۰۴	۳.۷۷۳	۲.۸۳۵	۶۶.۶۵۶	۰.۸۷۴	B۲۴			
				۱.۰۷۶	۳.۰۳۵	۲.۴۴۴	۷۰.۲۶۲	۰.۸۵۹	B۲۵			
۰.۶۲۵	۰.۹۰۵	۰.۹	۰.۸۶۶	۱.۱۴۰	۳.۳۷۵	۱.۰۸۷	۷۰.۸۶۲	۰.۴۰۲	B۳۱	پاسخ‌گویی		
				۱.۰۳۶	۳.۷۸۸	۲.۴۹۵	۵۶.۰۴۱	۰.۸۳۹	B۳۲			
				۱.۰۴۸	۳.۵۶۳	۲.۳۶	۵۵.۹۲۱	۰.۸۳۸	B۳۳			
				۱.۰۹۷	۳.۳۶۸	۲.۳۶۸	۴۴.۲۶۲	۰.۸۱۹	B۳۴			
				۱.۰۵۳	۳.۶۳۲	۲.۸۷	۷۴.۲۹۶	۰.۸۷۵	B۳۵			
				۱.۰۲۵	۳.۸۴۷	۲.۶۹۸	۷۲.۸۴۲	۰.۸۶۴	B۳۶			
۰.۷۷	۰.۹۴۴	۰.۹	۰.۹۲۶	۱.۱۳۷	۳.۲۲۵	۲.۴۴۲	۸۶.۵۸۳	۰.۸۹۵	C۱۱	مرتبط بودن		
				۱.۱۹۳	۳.۱۶۸	۲.۹۲۳	۹۳.۴۸۸	۰.۸۸۴	C۱۲			
				۱.۱۵۹	۳.۱۲۱	۲.۸۴۷	۶۹.۴۳۶	۰.۸۷۲	C۱۳			
				۱.۱۷۶	۳.۱۸۳	۲.۷۲	۶۴.۷۰۸	۰.۸۶۷	C۱۴			
				۱.۱۷۶	۳.۰۳۷	۲.۶۷۹	۷۱.۸۱۷	۰.۸۷	C۱۵			
۰.۷۱۳	۰.۹۲۶	۰.۹	۰.۸۹۹	۱.۰۲۳	۳.۶۲۲	۲.۴۲۶	۵۶.۹۹۴	۰.۸۴۱	C۲۱	شایستگی		
				۱.۱۰۳	۳.۴۰۰	۲.۳۵۲	۵۸.۶۰۲	۰.۸۵۲	C۲۲			
				۰.۹۰۷	۴.۱۰۶	۲.۴۲۸	۷۲.۴۴۵	۰.۸۵۹	C۲۳			
				۱.۱۱۷	۳.۰۲۰	۲.۴۸۶	۷۱.۱۶۵	۰.۸۵۷	C۲۴			
				۰.۸۰۰	۴.۳۲۱	۲.۰۹۴	۴۵.۲۵۳	۰.۸۱۴	C۲۵			
۰.۷۲۹	۰.۹۳۱	۰.۹	۰.۹۰۷	۱.۰۷۳	۳.۲۸۶	۲.۳۹۴	۵۷.۵۵۷	۰.۸۵۱	C۳۱	استقلال		
				۱.۱۵۲	۳.۲۱۲	۲.۸۱۷	۶۸.۳۹۸	۰.۸۷۶	C۳۲			
				۰.۹۰۳	۴.۲۱۲	۲.۴۴۶	۶۲.۸۳	۰.۸۵۳	C۳۳			
				۱.۰۲۶	۳.۷۶۳	۲.۳۴۱	۵۹.۵۳۲	۰.۸۵	C۳۴			
				۰.۹۹۶	۳.۶۷۷	۲.۲۱۲	۵۴.۹۶۵	۰.۸۳۷	C۳۵			
۰.۷۸۳	۰.۹۳۵	۰.۹	۰.۹۰۸	۱.۰۵۰	۳.۴۰۲	۲.۴۵۳	۷۱.۲۴۹	۰.۸۷۲	D۱۱	رویه‌ای		
				۱.۱۱۱	۳.۱۵۳	۲.۶۴۹	۷۴.۲۴۵	۰.۸۸۲	D۱۲			
				۱.۰۹۷	۲.۹۴۱	۲.۸۵۱	۸۳.۷۱	۰.۸۹۴	D۱۳			
				۱.۱۱۶	۳.۰۶۲	۲.۸۷۹	۸۱.۸۹۶	۰.۸۹۱	D۱۴			
۰.۷۹۴	۰.۹۳۹	۰.۹	۰.۹۱۴	۱.۰۶۳	۳.۴۶۹	۲.۰۰۴	۸۰.۴۴۴	۰.۸۹۸	D۲۱	توزیعی		
				۱.۰۰۸	۳.۸۶۷	۲.۸۰۵	۷۷.۸۷۷	۰.۸۸۷	D۲۲			
				۱.۰۹۰	۳.۰۲۵	۲.۶۵۲	۸۳.۷۹۵	۰.۸۷۹	D۲۳			
				۱.۱۱۶	۳.۴۸۴	۲.۹۹۲	۱۰۶.۴۵۴	۰.۹۰۱	D۲۴			
۰.۶۳۶	۰.۹۱	۰.۹	۰.۸۷۴	۱.۱۰۰	۲.۹۲۳	۱.۰۶۸	۱۱.۲۷۹	۰.۴۴۹	D۳۱	تعاملی		
				۱.۰۴۷	۳.۴۱۷	۲.۰۳۴	۷۶.۲۷۸	۰.۸۷۴	D۳۲			
				۱.۱۳۹	۲.۷۷۵	۲.۱۰۷	۶۳.۴۳	۰.۸۵۶	D۳۳			

AVE	C.R	rho_A	C.A	Sd	Mean	VIF	t	Loading factor	Item	سازه‌ها		
				۱.۰۵۶	۳.۵۸۳	۲.۶۲۴	۶۰.۹۰۷	۰.۸۴۱	D۳۴			
				۱.۱۰۳	۲.۴۳۵	۲.۴۳۵	۴۷.۵۳۶	۰.۸۲۳	D۳۵			
				۱.۰۸۴	۳.۰۵۹	۲.۸۷۶	۵۶.۲۲۵	۰.۸۵۷	D۳۶			
۰.۷۷۶	۰.۹۳۳	۰.۹	۰.۹۰۴	۰.۹۱۷	۴.۱۴۳	۲.۲۶۵	۶۱.۴۰۶	۰.۸۴۸	E۱	مشارکت کارکنان		
				۱.۱۰۸	۳.۰۰۵	۲.۹۹۹	۹۱.۶۵۵	۰.۹	E۲			
				۱.۱۰۰	۲.۷۶۳	۲.۶۶۹	۹۹.۴۲	۰.۸۹۲	E۳			
				۱.۰۳۹	۳.۶۳۵	۲.۶۵	۷۵.۲۸۸	۰.۸۸۱	E۴			
۰.۷۴۶	۰.۹۲۲	۰.۹	۰.۸۸۷	۱.۱۰۶	۳.۵۵۳	۲.۴۵۸	۷۵.۴۱۹	۰.۸۸	F۱	حمایت کارکنان		
				۱.۰۷۷	۳.۶۴۷	۲.۳۴۶	۵۹.۱۹۹	۰.۸۶	F۲			
				۱.۰۷۶	۳.۶۱۷	۲.۲۵۳	۶۱.۲۸۴	۰.۸۶۲	F۳			
				۱.۱۲۴	۳.۳۰۶	۲.۲۸۸	۵۴.۵۳۵	۰.۸۵۴	F۴			
۰.۷۷	۰.۹۳۱	۰.۹	۰.۹۰۱	۱.۰۱۹	۳.۶۶۹	۲.۵۷۸	۷۰.۱۵۸	۰.۸۷۱	G۱	اشتراک‌گذاری دانش		
				۱.۰۳۷	۳.۸۵۴	۲.۵۶۸	۸۹.۶۸۳	۰.۸۸۱	G۲			
				۱.۰۹۶	۲.۷۶۳	۲.۶۶	۸۰.۶۰۹	۰.۸۸	G۳			
				۱.۰۸۱	۳.۳۸۳	۲.۵۸۱	۸۳.۶۳۹	۰.۸۷۹	G۴			
۰.۵۴۹	۰.۹	۰.۹	۰.۸۸۲	۱.۰۶۷	۳.۵۹۵	-	۳۰.۸۷	۰.۷۶۷	پاسخگویی	ارتباطات داخلی شفاف		
				۱.۰۲۵	۳.۶۰۰	-	۱۷.۴۰۶	۰.۶۸۵	مشارکت			
				۱.۰۴۹	۳.۶۱۵	-	۲۴.۳۹	۰.۷۴۶	پایداری			
۰.۵۵۶	۰.۹۰۶	۰.۹	۰.۸۸۹	۱.۱۶۶	۳.۰۳۲	-	۳۷.۶۷	۰.۸۰۹	تعاملی	عدالت سازمانی ادراک‌شده		
				۱.۰۹۴	۳.۱۴۰	-	۱۴.۲۶۲	۰.۶۳۸	رویه‌ای			
				۱.۰۶۹	۳.۴۶۱	-	۳۳.۲۵۲	۰.۷۷۵	توزیعی			
۰.۵۶۱	۰.۹۰۱	۰.۹	۰.۸۸۲	۱.۱۶۸	۳.۱۴۷	-	۳۱.۲۱۳	۰.۷۶۵	ارتباط	ارضای نیازهای درونی		
				۱.۰۳	۳.۶۳۰	-	۲۱.۱۱۹	۰.۷۰۷	استقلال			
				۰.۹۹	۳.۶۹۴	-	۲۳.۱۴۸	۰.۷۱۵	شایستگی			

سازه‌های مرتبط دوم

جدول ۴. جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و همبستگی متغیرهای پنهان (روایی واگرا)

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
اشتراک‌گذاری دانش	۰.۸۷۸												
پاسخگویی	۰.۴۴۷	۰.۸											
استقلال	۰.۳۲۶	۰.۳	۰.۸۵۴										
شایستگی	۰.۳۹۴	۰.۳	۰.۲۹	۰.۸۴۵									
توزیعی	۰.۳۳۱	۰.۵	۰.۴۰۸	۰.۳۷۵	۰.۸۹۱								
رهبری تنوع‌گرا	۰.۳۵۷	۰.۵	۰.۴۲۵	۰.۴۲۸	۰.۴۳۶	۰.۸۷۵							
حمایت کارکنان	۰.۳۶۷	۰.۳	۰.۳۳۷	۰.۳۴۹	۰.۴۵۵	۰.۴	۰.۸۶۴						
مشارکت کارکنان	۰.۳۲۵	۰.۴	۰.۳۵۸	۰.۳۴۳	۰.۳۵	۰.۳۳۶	۰.۳۱۷	۰.۸۸۱					
تعاملی	۰.۳۰۹	۰.۴	۰.۳۹۸	۰.۳۹۳	۰.۴۲۹	۰.۳۷۷	۰.۴۷۶	۰.۳۰۶	۰.۷۹۸				
مشارکت	۰.۳۷۹	۰.۳	۰.۲۸	۰.۳۰۱	۰.۲۸۹	۰.۳۶۶	۰.۲۳۹	۰.۳۳۵	۰.۳۷۳	۰.۸۵۷			
رویه‌ای	۰.۲۴۴	۰.۴	۰.۳۵۹	۰.۳۳۶	۰.۲۸	۰.۳۱	۰.۳۶۸	۰.۲۸۳	۰.۲۸	۰.۳۳۷	۰.۸۸۵		
مرتبط بودن	۰.۴۲۱	۰.۴	۰.۲۹۵	۰.۳۱۲	۰.۳۹۸	۰.۴۸۷	۰.۳۴۶	۰.۴۲۸	۰.۴۷۷	۰.۳۲۶	۰.۳۶۸	۰.۸۷۸	
پایداری	۰.۴۰۸	۰.۴	۰.۲۸۲	۰.۳۰۱	۰.۳۹	۰.۴۲۹	۰.۳۹۸	۰.۳۸۱	۰.۴۵۵	۰.۲۷۱	۰.۳۱۶	۰.۳۴۵	۰.۷۸۷

مدل ساختاری

پس از تأیید پایایی و اعتبار مدل‌های بیرونی، چندین گام برای ارزیابی روابط پیشنهادی در مدل درونی انجام شد. مدل ساختاری، که به آن مدل مسیر نیز گفته می‌شود، مجموعه‌ای از معادلات ساختاری را ارائه می‌دهد که چارچوب نظری پژوهش را بازنمایی می‌کنند (چین و دیبرن^۱، ۲۰۰۹). معیارهای کلیدی برای ارزیابی مدل ساختاری در این تحقیق شامل ضریب تعیین (R^2) و ضریب تعیین تعدیل‌شده برای متغیرهای درون‌زا، اندازه اثر متغیرهای برون‌زا، و نیز تخمین ضرایب مسیر (β) و مقادیر t بود (فاست^۲، ۲۰۱۰). به منظور ارزیابی توان پیش‌بینی مدل ساختاری، مقادیر R^2 بررسی شدند تا میزان واریانس تبیین‌شده توسط متغیرهای برون‌زا مشخص شود. افزون بر این، ضرایب مسیر و آماره‌های t برای سنجش روابط مورد انتظار محاسبه شدند. ضریب بتا نیز برای ارزیابی شدت روابط چندگانه بین متغیرهای برون‌زا و درون‌زا به کار رفت (هیر و همکاران، ۲۰۱۲). این شاخص‌ها بر اساس علامت، بزرگی و معناداری آماری آن‌ها تفسیر شدند؛ به گونه‌ای که مقدار $t = 2.58$ برای $p < 0.01$ و مقدار $t = 1.9$ برای $p < 0.05$ در نظر گرفته شد. یافته‌های تحلیل مدل ساختاری در جدول ۵ و شکل ۲ ارائه شده‌اند.

علاوه بر ضریب تعیین، برای ارزیابی میزان تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا از شاخص اندازه اثر (f^2) استفاده شد. براساس معیار کوهن (۱۹۸۸)، مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب بیانگر اثر ضعیف، متوسط و قوی هستند. نتایج نشان داد که اندازه اثر روابط موجود در مدل در دامنه ضعیف تا قوی قرار دارد که بیانگر نقش مؤثر متغیرهای مستقل در تبیین متغیرهای وابسته است.

برازش کلی مدل (SRMR)

به منظور ارزیابی برازش کلی مدل، از شاخص‌های SRMR و GOF استفاده شد. مقدار SRMR برابر با ۰.۰۶۱ به دست آمد که کمتر از مقدار آستانه ۰.۰۸ بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین مقدار شاخص GOF برابر با ۰.۵۸۱ محاسبه شد. با توجه به اینکه مقادیر ۰.۱۰، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به ترتیب بیانگر برازش ضعیف، متوسط و قوی هستند، مقدار به دست آمده حاکی از برازش قوی و مطلوب مدل می‌باشد.

تحلیل میانجیگری

تحلیل میانجیگری فراتر از صرف تعیین رابطه علی بین متغیر مستقل و وابسته است؛ بلکه به دنبال تبیین فرآیند وقوع این رابطه است. در این تحلیل، متغیر میانجی به عنوان پلی عمل می‌کند که ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته را برقرار و یا تبیین می‌کند. به بیان ساده‌تر، متغیر میانجی، «چگونگی» و «چرایی» تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را آشکار می‌سازد. اگرچه روش‌های متعددی برای آزمون میانجیگری وجود دارد، اما می‌توان آن‌ها را در سه رویکرد کلی دسته‌بندی کرد (مکینون و همکاران^۳، ۲۰۰۲):

۱. رویکرد مراحل علی^۴: این رویکرد که ریشه در کارهای بارون و کنی^۵ (۱۹۸۶) دارد، شامل مراحل گام‌به‌گام برای اثبات میانجیگری است.

۲. روش تفاوت در ضرایب^۶: در این روش، ضرایب رگرسیون پیش از ورود متغیر میانجی به مدل با ضرایب پس از ورود آن مقایسه می‌شود.

۳. رویکرد حاصلضرب ضرایب^۷: این تکنیک، مسیرهای موجود در یک مدل مسیر^۸ را تحلیل می‌کند.

1. Chin & Dibbern

2. Fassott

3. Mackinnon et al.

4. Causal Steps Approach

5. Baron & Kenny

6. Difference in Coefficients Method

7. Product of Coefficients Approach

8. Path Model

رویکرد اول (مراحل علی) که مبتنی بر تحلیل رگرسیون است، نیازمند برآورده شدن معیارهای مشخصی است که توسط بارون و کنی (۱۹۸۶) تعیین شده‌اند تا یک رابطه میانجیگری معتبر اثبات شود:

الف) مرحله اول: ابتدا یک تحلیل رگرسیون انجام می‌شود تا اهمیت رابطه بین متغیر مستقل و متغیر میانجی بررسی گردد. این مرحله تأیید می‌کند که آیا متغیر مستقل، پیش‌بینی‌کننده مؤثری برای متغیر میانجی است یا خیر.

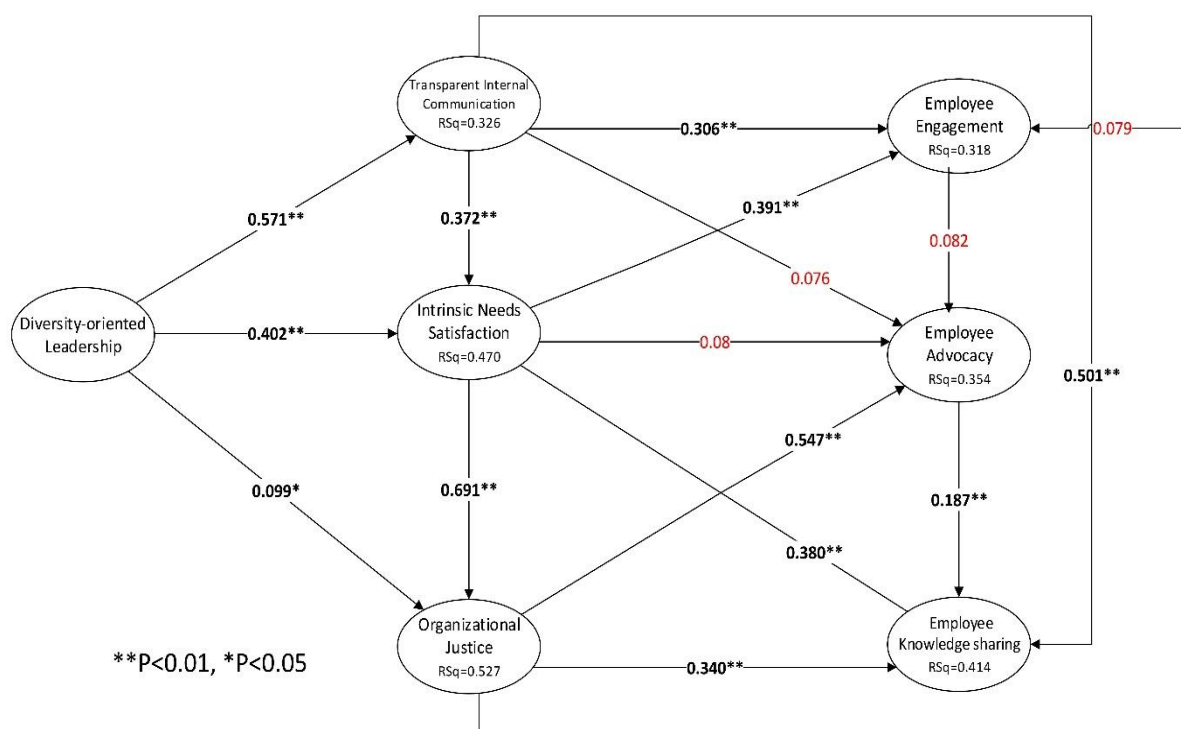
ب) مرحله دوم: سپس، رگرسیون دیگری اجرا می‌شود که در آن، هم متغیر میانجی و هم متغیر مستقل به عنوان پیش‌بینی‌کننده متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شوند. هدف این مرحله، سنجش اهمیت متغیر میانجی در پیش‌بینی متغیر وابسته، با در نظر گرفتن همزمان اثر متغیر مستقل است.

ج) مرحله سوم: در نهایت، باید مشخص شود که آیا ورود متغیر میانجی باعث کاهش معنادار ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته می‌شود یا خیر. همچنین، ضروری است که روابط بین متغیر مستقل و وابسته، و همچنین متغیر مستقل و میانجی، با ادبیات پژوهشی موجود و مبانی نظری تحقیق همخوانی داشته باشد.

برای ارزیابی معناداری ضرایب مسیر و محاسبه خطای استاندارد، از روش t -value مطابق با توضیحات (هیر و همکاران، ۲۰۱۲) استفاده شد. این پژوهش، نقش میانجی‌گرانه رهبری تنوع‌گرا را در روابط بین ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده با اشتراک‌گذاری دانش کارکنان، حمایت کارکنان و مشارکت کارکنان بررسی می‌کند. براساس روش t پیشنهادی در مطالعات پیشین، اثرات غیرمستقیم مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که تمامی اثرات غیرمستقیم از نظر آماری معنادار هستند؛ بنابراین، وجود اثر میانجی تأیید شد (شکل ۳).

جدول ۵. آزمون فرضیه

Sign	Result	Effect size	R [†] _{adj}	R [†]	P	t-value	Beta	فرضیه‌ها	اثراولیه
+	تایید	-	۰.۳۲۵	۰.۳۲۶	۰	۱۷.۹۶۷	۰.۵۷۱	رهبری تنوع‌گرا ⇨ ارتباطات داخلی شفاف	
+	تایید	۰.۲۰۵	۰.۴۶۸	۰.۴۷	۰	۹.۱۱۲	۰.۴۰۲	رهبری تنوع‌گرا ⇨ ارضای نیازهای درونی	
+	تایید	۰.۱۷۶			۰	۹.۰۴۸	۰.۳۷۲	ارتباطات داخلی شفاف ⇨ ارضای نیازهای درونی	
+	تایید	۰.۰۱۳	۰.۵۲۴	۰.۵۲۷	۰.۰۲۵	۲.۲۵۲	۰.۰۹۹	رهبری تنوع‌گرا ⇨ عدالت سازمانی ادراک‌شده	
+	تایید	۰.۵۷۵			۰	۱۷.۹۵۶	۰.۶۶۱	ارضای نیازهای درونی ⇨ عدالت سازمانی ادراک‌شده	
+	تایید	۰.۱۰۵	۰.۳۱۳	۰.۳۱۸	۰	۶.۵۰۲	۰.۳۹۲	ارضای نیازهای درونی ⇨ مشارکت کارکنان	
عدم تایید		۰.۰۰۳			۰.۲۴۱	۱.۱۷۵	-۰.۰۸۱	عدالت سازمانی ادراک‌شده ⇨ مشارکت کارکنان	
+	تایید	۰.۰۰۶			۰	۵.۴۰۶	۰.۳۰۷	ارتباطات داخلی شفاف ⇨ مشارکت کارکنان	
عدم تایید		۰.۰۰۷	۰.۳۴۷	۰.۳۵۴	۰.۰۸۱	۱.۷۵	۰.۰۸۳	مشارکت کارکنان ⇨ حمایت کارکنان	
عدم تایید		۰.۰۰۴			۰.۲۰۲	۱.۲۷۷	۰.۰۷۹	ارضای نیازهای درونی ⇨ حمایت کارکنان	
+	تایید	۰.۱۶۷			۰	۸.۵۸۳	۰.۵۴۸	عدالت سازمانی ادراک‌شده ⇨ حمایت کارکنان	
عدم تایید		۰.۰۰۴			۰.۱۸۷	۱.۳۲۱	-۰.۰۷۷	ارتباطات داخلی شفاف ⇨ حمایت کارکنان	
+	تایید	۰.۰۳۹	۰.۴۰۹	۰.۴۱۴	۰	۴.۰۳۹	۰.۱۸۸	حمایت کارکنان ⇨ اشتراک‌گذاری دانش	
+	تایید	۰.۱۱۴			۰	۶.۹	۰.۳۸	ارضای نیازهای درونی ⇨ اشتراک‌گذاری دانش	
+	تایید	۰.۰۶۲			۰	۵.۱۶۳	-۰.۳۴۳	عدالت سازمانی ادراک‌شده ⇨ اشتراک‌گذاری دانش	
+	تایید	۰.۲۰۷			۰	۹.۹۰۷	۰.۵۰۳	ارتباطات داخلی شفاف ⇨ اشتراک‌گذاری دانش	
+	تایید				۰	۱۳.۶۶۳	۰.۴۰۶	رهبری تنوع‌گرا ⇨ اشتراک‌گذاری دانش	اثرتاوییه
+	تایید				۰	۸.۷۰۳	۰.۳۱۲	رهبری تنوع‌گرا ⇨ حمایت کارکنان	
+	تایید				۰	۱۱.۹۸۱	۰.۳۷۵	رهبری تنوع‌گرا ⇨ مشارکت کارکنان	



شکل ۳. ضریب استاندارد شده و معناداری مدل

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر پیامدهای رفتاری کارکنان شامل مشارکت شغلی، رفتار حمایتی و اشتراک‌گذاری دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی و عدالت سازمانی ادراک‌شده بود. نتایج نشان داد رهبری تنوع‌گرا نه تنها به‌طور مستقیم این پیامدها را تقویت می‌کند، بلکه از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و ارتباطی نیز اثرگذاری خود را تعمیق می‌بخشد. یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات داخلی شفاف، ارضای نیازهای درونی کارکنان و عدالت سازمانی ادراک‌شده دارد. این نتیجه را می‌توان در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی تبیین کرد؛ بدین معنا که رفتار منصفانه، احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌گذاری دیدگاه‌های متنوع از سوی رهبران، نوعی سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی ایجاد می‌کند که کارکنان در پاسخ به آن، رفتارهای مثبت و داوطلبانه بیشتری بروز می‌دهند. همچنین، از منظر نظریه خودتعیین‌گری، رهبری تنوع‌گرا با تقویت سه نیاز بنیادین استقلال، شایستگی و تعلق، انگیزش درونی کارکنان را افزایش می‌دهد؛ عاملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای مشارکت شغلی و تمایل به اشتراک دانش دارد. رهبری تنوع‌گرا از طریق ایجاد فضایی فراگیر و عاری از تبعیض، احساس ارزشمندی و اثربخشی فردی را در کارکنان تقویت می‌کند. این امر به همسویی بیشتر اهداف فردی و سازمانی منجر شده و احتمال بروز رفتارهای حمایتی و مشارکت فعال را افزایش می‌دهد. به‌ویژه در سازمان‌هایی که از تنوع جمعیتی و شناختی بالایی برخوردارند، چنین سبکی از رهبری می‌تواند شکاف‌های ادراکی را کاهش داده و انسجام تیمی را تقویت کند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد ارتباطات داخلی شفاف، نقشی کلیدی و چندبعدی در این الگو ایفا می‌کند. شفافیت در اطلاع‌رسانی، دسترسی عادلانه به اطلاعات و وجود کانال‌های ارتباطی دوسویه، اعتماد سازمانی را تقویت کرده و ادراک عدالت رویه‌ای و تعاملی را بهبود می‌بخشد. در چنین بستری، کارکنان احساس امنیت روان‌شناختی بیشتری داشته و دانش خود را بدون ترس از قضاوت یا سوءاستفاده به اشتراک می‌گذارند. افزون بر این، ارتباطات شفاف با فراهم کردن اطلاعات کافی و کاهش ابهام نقش، زمینه ارضای نیازهای درونی را مهیا ساخته و انگیزه مشارکت فعال را افزایش می‌دهد.

بنابراین، ارتباطات داخلی شفاف را می‌توان به‌عنوان یک میانجی‌گر استراتژیک دانست که اثر رهبری تنوع‌گرا را به پیامدهای رفتاری مطلوب منتقل می‌کند، به‌ویژه برای کارکنان اقلیت که حساسیت بیشتری نسبت به عدالت و دیده‌شدن دارند.

پیامدهای کاربردی

یافته‌های پژوهش حاضر دلالت‌های مدیریتی مهمی به همراه دارد:

۱. تقویت رهبری تنوع‌گرا:

سازمان‌ها باید آموزش‌های هدفمند در حوزه مدیریت تنوع، هوش فرهنگی و رهبری فراگیر را در برنامه‌های توسعه مدیران بگنجانند. رهبران باید فعالانه به دیدگاه‌های متفاوت گوش دهند، بازخورد سازنده ارائه کنند و سازوکارهایی برای مشارکت برابر در تصمیم‌گیری فراهم آورند. چنین اقداماتی نه تنها موجب افزایش احساس تعلق و شایستگی می‌شود، بلکه ظرفیت نوآوری و یادگیری سازمانی را نیز ارتقا می‌دهد.

۲. نهادینه‌سازی ارتباطات داخلی شفاف:

ایجاد بسترهای ارتباطی دوسویه، مانند جلسات گفت‌وگوی آزاد، سامانه‌های بازخورد ناشناس و شبکه‌های داخلی تعاملی، می‌تواند شفافیت و اعتماد را تقویت کند. همچنین، سیاست‌های اطلاع‌رسانی منظم و روشن درباره اهداف، تغییرات و تصمیمات سازمانی، از شکل‌گیری شایعات و ابهام جلوگیری کرده و ادراک عدالت را افزایش می‌دهد.

۳. توجه به ابعاد روان‌شناختی کارکنان:

سازمان‌ها باید محیطی ایجاد کنند که در آن نیازهای استقلال، شایستگی و تعلق کارکنان مورد توجه قرار گیرد. طراحی مشاغل غنی، اعطای اختیار در تصمیم‌گیری و قدردانی از عملکرد کارکنان، می‌تواند انگیزش درونی و رفتارهای دانشی را تقویت کند.

محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهشی آینده

با وجود یافته‌های ارزشمند این پژوهش، برخی محدودیت‌ها قابل توجه است. نخست، استفاده از داده‌های خودگزارشی ممکن است احتمال سوگیری پاسخ‌دهی را افزایش داده باشد. دوم، ماهیت مقطعی پژوهش، امکان استنتاج علی قطعی را محدود می‌کند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی یا آزمایشی برای بررسی روابط علی بهره گیرند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، تنوع جمعیتی یا ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای اثرگذاری رهبری تنوع‌گرا کمک کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رهبری تنوع‌گرا از طریق تقویت ارتباطات داخلی شفاف، رضای نیازهای درونی و ارتقای عدالت سازمانی ادراک‌شده، زمینه‌ساز بروز رفتارهای مثبت کارکنان از جمله مشارکت شعلی، حمایت سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. بدین ترتیب، رهبری تنوع‌گرا نه تنها یک رویکرد ارزشی، بلکه یک راهبرد مدیریتی اثربخش برای ارتقای سرمایه انسانی و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های متنوع امروزی محسوب می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

مشارکت نویسندگان

مشارکت نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی بوده است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

مقاله حاضر هیچ‌گونه حمایت مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

سپاسگزاری

پژوهشگران مراتب سپاس خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعلام می‌نمایند.

References

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) 'The moderator– mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.', *Journal of personality and social psychology*, 51(6), p. 1173.
- Chin, W.W. and Dibbern, J. (2009) 'An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA', in *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer, pp. 171–193.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. and Newsted, P.R. (2003) 'A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study', *Information systems research*, 14(2), pp. 189–217.
- Connelly, C.E. *et al.* (2012) 'Knowledge hiding in organizations', *Journal of organizational behavior*, 33(1), pp. 64–88.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. and Ryan, R.M. (2017) 'Self-determination theory in work organizations: The state of a science', *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, pp. 19–43.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) 'The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological inquiry*, 11(4), pp. 227–268.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of marketing research*, 18(1), pp. 39–50.
- Garg, N. and Anand, P. (2020) 'Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: a moderated mediation model', *International Journal of Educational Management*, 34(9), pp. 1417–1437.
- Hair, J.F. *et al.* (2012) 'An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research', *Journal of the academy of marketing science*, 40, pp. 414–433.
- Javed, B. *et al.* (2019) 'Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment', *Journal of Management & Organization*, 25(4), pp. 554–571.
- Jiang, H. and Men, R.L. (2017) 'Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment', *Communication research*, 44(2), pp. 225–243.
- Kang, M. and Sung, M. (2017) 'How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships', *Journal of Communication Management*, 21(1), pp. 82–102.
- Kang, M. and Sung, M. (2019) 'To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement', *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), pp. 152–175.
- Kim, Y. (2018) 'Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication',

- Journal of Communication Management*, 22(4), pp. 451–475.
- Kim, Y. (2020) 'Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication', *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), pp. 47–75.
- Kline, R.B. (2023) *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Lee, Y. et al. (2021) 'Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak', *Journal of Knowledge Management*, 25(6), pp. 1526–1549.
- Lee, Y. and Kim, K.H. (2021) 'Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach', *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), pp. 311–327.
- Lee, Y., Li, J.-Y. and Sunny Tsai, W.-H. (2021) 'Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: A perspective of racial minority employees', *Journal of public relations research*, 33(5), pp. 314–334.
- Lee, Y., Li, J.-Y.Q. and Tsai, W.-H.S. (2021) 'The role of strategic internal communication in workplace discrimination: A perspective of racial minority employees', *International journal of strategic communication*, 15(1), pp. 37–59.
- Luu, T.T., Rowley, C. and Vo, T.T. (2019) 'Addressing employee diversity to foster their work engagement', *Journal of Business Research*, 95, pp. 303–315.
- MacKinnon, D.P. et al. (2002) 'A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects.', *Psychological methods*, 7(1), p. 83.
- Men, L.R. and Stacks, D. (2014) 'The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships', *Journal of public relations research*, 26(4), pp. 301–324.
- Randel, A.E. et al. (2018) 'Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness', *Human resource management review*, 28(2), pp. 190–203.
- Tao, W. et al. (2018) 'Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making', *Public Relations Review*, 44(5), pp. 667–680.
- Tran Pham, T.Kh., and Tu, Th.M. (2025) 'Understanding the relationship between diversity-oriented leadership and knowledge sharing among public employees: the roles of internal communication', *Journal of Workplace Learning*, 37(3), pp. 237-249.
- Walden, J.A. and Kingsley Westerman, C.Y. (2018) 'Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior', *Management Communication Quarterly*, 32(4), pp. 593–611.